

استراتيجيات التطوير التنظيمي لأقسام الاشراف الاختصاصي التربوي في ضوء آراء مشرفي اختصاص التربية الرياضية

أ.د. عدي غانم الكواز

م.م. إبراهيم جمعة حمزة

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة. جامعة الموصل

مديرية تربية نينوى

تاريخ نشر البحث 2026/4 /25

تاريخ استلام البحث 2026/1/26

الملخص

هدف البحث الى التعرف على مستوى استراتيجيات التطوير التنظيمي في اقسام الاشراف الاختصاصي التربوي بأبعادها. وتم استخدام المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي و ضمت عينة التطبيق (40) مشرفاً ومشرفة في اقسام الاشراف الاختصاصي في العراق للعام 2024، ويشكل هذا الرقم نسبة (24,24%) من مجتمع البحث، وفي جمع البيانات تم إعداد استبيان استراتيجيات التطوير التنظيمي في اقسام الاشراف الاختصاصي التربوي في العراق، بعد التحقق من صدقه الظاهري وثباته، وفي تحليل البيانات احصائياً تم استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية وكانت اهم الاستنتاجات هي ارتفاع مستوى استراتيجيات التطوير التنظيمي في اقسام الاشراف الاختصاصي التربوي.

الكلمات المفتاحية: التطوير التنظيمي ، استراتيجيات التطوير، التغيير المخطط

Organizational development strategies for specialized educational supervision departments in light of the opinions of physical education supervisors

¹ Ibrahim J .H.Al-Shaheen, ² Oday G. M. Al-Kawaz

¹ *Nineveh Education Directorate, ibarhim.20ssp21@student.uomosul.edu*

² *College of Physical Education and Sports Sciences - University of Mosul, odaygh91@uomosul.edu.iq*

Date of receipt of the research: 26/1/2026 Date of publication of the research: 25/4/2026

Abstract

This research aimed to identify the level of organizational development strategies in specialized educational supervision departments, considering their various dimensions. A descriptive survey methodology was employed, and the sample consisted of (40) male and female supervisors in specialized educational supervision departments in Iraq during the year 2024. This sample represents (24.24%) of the research population. Data collection involved developing a questionnaire on organizational development strategies in specialized educational supervision departments in Iraq, after verifying its face validity and reliability. Statistical analysis of the data utilized the arithmetic mean, standard deviation, and percentage. The most significant finding was a high level of organizational development strategies in specialized educational supervision departments.

Keywords: Organizational Development, Development Strategies, Planned Change

1. التعريف بالبحث

1-1 المقدمة وأهمية البحث

حظي موضوع استراتيجيات التطوير التنظيمي في الآونة الأخيرة بالكثير من الاهتمام من قبل منظري وباحثي السلوك التنظيمي، كما زاد تركيز المنظمات على النواحي السلوكية الإيجابية عبر تنمية الأفراد وتنظيمهم للحد من عوامل الأداء السلبية والتوجه نحو السلوك التنظيمي الإيجابي والحد من عوامل الأداء السلبية في بيئة العمل (عبد العال، 2017، 44)

ويتميز العصر الحالي ببيئة عمل سريعة التغيير تتميز بالابتكار والتجديد والحدثة والتطوير المستمر في كافة النواحي مما يستوجب الاهتمام بالتطوير التنظيمي بوصفه وسيلة لتعزيز فاعلية استراتيجيات المنظمات، حيث يعد التطوير التنظيمي من أهم سمات المنظمات والمؤسسات الناجحة. (احمد، 2013)

والتطوير التنظيمي هو العملية الاستراتيجية المستمرة التي تستهدف تحسين أداء المؤسسات وزيادة كفاءتها وقدرتها على التكيف مع المتغيرات في البيئة الخارجية. (الطراونة، 2016)

ولهذا فان التطوير التنظيمي يسهم في تعزيز التغيير المستمر في السياسات والاستراتيجيات على وفق متطلبات المرحلة بما يساير البيئة المحيطة بالمؤسسة التربوية بما فيها اقسام الاشراف الاختصاصي التربوي أي لزيادة الانتاج في العمل الاشرافي الذي يتطلب التخطيط، التصميم، التقييم، النشر، التعزيز، التدريب للقوى العاملة في المؤسسة التربوية من المشرفين والملاكات التربوية وتشخيص ذلك عبر الزيارات الاشرافية والاستمرار بالمتابعة والعمل على توظيف الجهود كلها لتحقيق التحسين في اداء المدرسين ومنهم مدرس التربية الرياضية وقدرته على التكيف مع التحديات.

ونجد أن استراتيجية التطوير التنظيمي تساعد المنظمة في نجاح مبادرات الاصلاح وتحقيق اهدافها عبر التحديد المسبق للتحديات التي ستواجه في المدى الطويل اللازمة. (ثابت، 2020)

وتؤدي اقسام الاشراف الاختصاصي التربوي دوراً مهماً في قيادة العملية التربوية، وفي تحديد التوجه العام والاطار العام للعمل الاشرافي بدءاً من صياغة الأهداف المحددة، كما وتقدم المسارات التربوية التعليمية والمعارف العلمية واكتساب المهارات اللازمة للمشرفين، وتحقيق الازدهار والوعي والالتزام التنظيمي وان القيادة الفاعلة في اقسام الاشراف يسعون دائماً إلى تطوير ملاكتها البشرية والتواصل الجيد بين اقسام الاشراف والمشرفين وتوفير التسهيلات كافة والتفاعلات الايجابية والتي من شأنها أن تعزز دور ومكانة الاشراف والمؤسسات التربوية لمواكبة التغيرات والتطورات والتقنيات الحديثة. وفي إطار البحث الحالي تتجلى استراتيجية التطوير التنظيمي بالخطوات التي يتم على اساسها وضع السياسات والاجراءات والمتطلبات البشرية والمادية بغرض تحقيق الأهداف الرئيسية لأقسام الاشراف الاختصاصي التربوي في العراق، وبما يعزز الاجراءات التي يقوم بها المشرف الاختصاصي التربوي ومنهم مشرف اختصاص التربية الرياضية في التخطيط المسبق، ومتابعة وتشخيص نقاط

القوة والضعف والمشاكل التي تواجه مدرس التربية الرياضية، وتعزيز التوجيه والتحفيز والتقييم التي تم اعتمادها في التطوير التنظيمي.

إن تبني استراتيجيات التطوير التنظيمي في أقسام الإشراف التربوي يسهم في تحسين كفاءة العمل الإشرافي، وتعزيز التعاون بين المشرفين والمعلمين، إضافة إلى رفع مستوى جودة العملية التعليمية. كما أن الاستفادة من آراء مشرفي التربية الرياضية تعد مصدراً مهماً لتحديد الاحتياجات الفعلية للتطوير التنظيمي، نظراً لخبرتهم الميدانية ومعرفتهم بواقع العمل الإشرافي والتعليمي في المدارس.

تتبع أهمية هذا البحث من عدة جوانب، منها انه يسهم في تطوير العمل الإشرافي في مجال التربية الرياضية من خلال تحديد استراتيجيات تنظيمية تسهم في تحسين الأداء المهني للمشرفين والمعلمين. كما يمكن ان يساعد البحث في تحسين الأداء التنظيمي لأقسام الإشراف الاختصاصي التربوي من خلال اقتراح استراتيجيات تطويرية تتناسب مع متطلبات العمل التربوي الحديث. كذلك يمكن أن يستفيد صانعو القرار في المؤسسات التربوية من نتائج هذا البحث في وضع خطط تطويرية تسهم في تحسين فاعلية الإشراف التربوي. فضلاً عن ان البحث يضيف معرفة علمية في مجال الإدارة التربوية والتطوير التنظيمي، ولا سيما في مجال الإشراف التربوي المتخصص في التربية الرياضية.

1-1 مشكلة البحث

يعد الإشراف التربوي من العوامل المهمة في تحسين جودة التعليم وتطوير الأداء التعليمي في المدارس، إلا أن الواقع التربوي يشير إلى وجود بعض التحديات التي تواجه أقسام الإشراف الاختصاصي التربوي، مثل محدودية الصلاحيات التنظيمية، وتزايد الأعباء الإدارية، وضعف التنسيق بين الأقسام المختلفة، إضافة إلى قلة البرامج التطويرية التي تسهم في تطوير العمل الإشرافي. كما أن تخصص التربية الرياضية يواجه تحديات خاصة تتعلق بتوفير الإمكانيات الرياضية، وتطوير طرائق التدريس، وتنظيم الأنشطة الرياضية المدرسية، الأمر الذي يتطلب وجود استراتيجيات تنظيمية فعالة تدعم عمل المشرفين وتساعد على أداء مهامهم بصورة أكثر كفاءة.

ومن خلال الخبرة الميدانية والملاحظات التربوية، يلاحظ أن هناك حاجة إلى دراسة واقع أقسام الإشراف الاختصاصي التربوي وتحديد الاستراتيجيات المناسبة لتطويرها من وجهة نظر مشرفي التربية الرياضية أنفسهم، كونهم الأكثر ارتباطاً بطبيعة العمل الإشرافي في هذا المجال. وعليه تتحدد مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي:

ما استراتيجيات التطوير التنظيمي المناسبة لأقسام الإشراف الاختصاصي التربوي من وجهة نظر مشرفي التربية الرياضية؟

2-1 أهداف البحث

1. اعداد استبيان استراتيجيات التطوير التنظيمي اقسام الاشراف الاختصاصي التربوي من وجهة نظر مشرفي اختصاص التربية الرياضية.
2. التعرف على مستوى استراتيجيات التطوير التنظيمي في اقسام الاشراف الاختصاصي التربوي بأبعادها.

3-1 مجالات البحث

1. المجال البشري: مشرفي اختصاص التربية الرياضية في اقسام الاشراف الاختصاصي التربوي في العراق.
2. المجال الزمني: 2024/11/25- لغاية 2026 /3/4
3. المجال المكاني: مواقع اقسام الاشراف الاختصاصي التربوي في العراق.

5-1 تحديد المصطلحات

1-5-1 استراتيجيات التطوير التنظيمي

عرفها (احمد, 2016, 23) بأنها " تمثل مجموعة من النشاطات والقرارات والاحداث التي تساعد في أن تصلح المنظمات في ادائها العام في الوقت المناسب وكلما اقتضت الحاجة وبالتالي من فعاليتها بما يحقق اغراض التطوير التنظيمي."

وعرفها (ثابت, 2020, 44) بأنها عملية حاسمة قائمة على العمل تساعد المنظمات على بناء قدرتها على التغيير وتحقيق فعالية أكبر عبر تطوير وتحسين وتعزيز الاستراتيجيات والهياكل والعمليات .

ويعرفها الباحثان نظرياً بأنها: خطة واضحة تعتمد على التصميم والتنظيم لتطوير العمل في الاشراف الاختصاصي التربوي على المدى الطويل عبر تطوير الملاكات التربوية واستخدام التقنيات الحديثة وتحديث قدرات العاملين ورفع كفاءتهم وتشخيص المشكلات والتقييم وايجاد الحلول المناسبة لها عبر تعزيز العمل.2- الدراسات ذات العلاقة

1- دراسة (ثابت، 2020) الموسومة بـ

"اثر استراتيجيات التطوير التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي بمنظمات العمل الاهلي الفلسطيني العاملة في قطاع غزة التعليم التنظيمي متغير وسيط"

هدفت الدراسة إلى إبراز أثر استراتيجيات التطوير التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي لمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني في قطاع غزة عبر التعلم التنظيمي كمتغير وسيط، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع (110) استبانة على الموظفين العاملين بالإدارة العليا والوسطى من منظمات العمل الأهلي فلسطينية، وتم استرداد (80) استبانة بنسبة استرداد (72.72%)، قد توصل الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: وجود أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الة (0.05) لاستراتيجية التطوير التنظيمي على أداء الوظيفي بمنظمات العمل الأهلي فلسطيني

العاملة في قطاع غزة. وأظهرت الدراسة كذلك وجود أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لاستراتيجية التطوير التنظيمي على التعلم التنظيمي بمنظمات العمل الأهل الفلسطيني العاملة في قطاع غزة، بالإضافة إلى وجود أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لاستراتيجيات التطوير التنظيمي على الأداء الوظيفي بوجود التعلم التنظيمي كمتغير وسيط بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني العاملة في قطاع غزة. وقد أوصت الدراسة بضرورة وضع خطة استراتيجية شاملة لبرامج التطوير التنظيمي من قبل صناع السياسات والقرار في منظمات المجتمع المدني، بحيث تشمل تعزيز أنشطة التعلم التنظيمي من أجل تنمية مهارات وقدرات العاملين الإبداعية، وتحسين الأداء الوظيفي في المنظمة بما يضمن خلق ميزة تنافسية لها تدعم استدامتها في سوق العمل.

1-3 منهج البحث

أستخدم الباحثان المنهج الوصفي بالأسلوبين المسحي والارتباطي لملائتهما وطبيعة الدراسة

2-3 مجتمع البحث

إشتمل مجتمع البحث على مشرفي اختصاص التربية الرياضية في اقسام الاشراف الاختصاصي التربوي في العراق للعام (2024) وبالبالغ عددهم (165) بواقع (123) مشرفاً و(42) مشرفة موزعين على اقسام الاشراف الاختصاصي التربوي وبالبالغ عددها (20) قسماً في العراق عدا اقليم كردستان، إذ يشير العساف إلى أن تطبيق البحث العلمي على كل افراد المجتمع يكون ادعى لصدق النتائج (العساف، 1995، 93)، وكما مبين في الجدول أدناه.

الجدول (1) يبين عدد الأقسام والمشرفين في العراق

ت	الأقسام	عدد المشرفين	عدد المشرفات
1	نينوى	12	1
2	صلاح الدين	13	1
3	كركوك	5	3
4	ديالى	3	2
5	بغداد الرصافة الأولى	2	1
6	بغداد الرصافة الثانية	5	3
7	بغداد الرصافة الثالثة	6	0
8	بغداد الكرخ الأولى	4	6
9	بغداد الكرخ الثانية	10	5
10	بغداد الكرخ الثالثة	5	2

ت	الأقسام	عدد المشرفين	عدد المشرفات
11	الأنبار	8	1
12	بابل	5	1
13	كربلاء	5	3
14	النجف	5	2
15	القادسية	7	4
16	المتنى	0	0
17	واسط	6	1
18	ذي قار	14	1
19	ميسان	3	4
20	البصرة	5	1
	المجموع	123	42

3-3 عينة البحث

تم اختيار عينة البحث بطريقة الحصر الشامل، إذ اشتملت عينة البحث على جميع مشرفي اختصاص التربية الرياضية، والبالغ عددهم (165) مشرفاً ومشرفة، ولأجل تنظيم الإجراءات بشكل علمي ومنطقي لجأ الباحثان إلى تقسيم العينة إلى:

3-3-1 عينة التطبيق الاستطلاعي

ضمت عينة التطبيق الاستطلاعي (13) مشرفاً ومشرفة في قسم الاشراف الاختصاصي في نينوى، وبعد ذلك تم اختيار (12) منهم بشكل متعمد بنسبة (7,2%) من مجتمع البحث وذلك لموقعهم القريب من الباحثان.

3-3-2 عينة الإعداد

اشتملت عينة الإعداد على (100) مشرفٍ ومشرفة في اقسام الاشراف الاختصاصي في العراق للعام 2024، إذ تم استعادة (90) استمارة صالحة للتحليل الاحصائي بما يشكل نسبة (54,54%) من مجتمع البحث، وهي عينة مناسبة للتحقق من الشروط العلمية للاستبيان، إذ يشير (Johanson & Brooks, 2016, 396) إلى انه في مراحل التطوير الاولي للمقياس أو الاستبيان يتطلب تحديد مسائل محددة للعبارات أو العناصر مثل معامل الصعوبة أو الاتساق الداخلي أو التمييز ومعدلات الاستجابة، فان العينة بحدود (30-50)، تعد حد ادنى معقول للكشف عن العيوب في العبارات، كما يقترح (Browne, 1995, 1936) أن عينة بحجم (30) مفردة، قد تكون كافية لتقدير معامل الاتساق الداخلي، لكنه يفضل أعداداً أكبر للدقة.

3-3-3 عينة التطبيق

يشير (الجنابي 2025) في البحوث الوصفية إلى أن الحدود الدنيا لحجم عينة البحث نسبة إلى المجتمع الأصلي هي (20%) من افراد مجتمع صغير نسبياً (بضع مئات)، و10% من افراد مجتمع كبير (بضع الاف) و(5%) من مجتمع كبير جداً (عشرات الالاف) (الجنابي واخران، 2025، 127)

وبذلك ضمت عينة التطبيق (52) مشرفاً ومشرفة في اقسام الاشراف الاختصاصي في العراق للعام 2024، إذ تم توزيع استمارات الاستبيان بالطريقة العشوائية، وقد حصل الباحثان على (40) إستمارة صالحة للتحليل الإحصائي، ويشكل هذا الرقم نسبة (24,24%) من مجتمع البحث، حيث قام الباحثان باستبعاد (9) إجابات من مشرفي اقسام الاشراف الاختصاصي في العراق نتيجة عدم الإجابة، فضلاً عن (3) استمارات غير مكتملة الاجابة، والجدول (2) يبين تفاصيل عينات البحث الثلاث.

الجدول (2) يبين تفاصيل عينات البحث الإستطلاعية والإعداد والتطبيق النهائي

ت	اقسام الاشراف الاختصاصي	مجتمع البحث	عينة البناء		عينة التطبيق		العينة الإستطلاعية	
			مستبعدة	معتمدة	مستبعدة	معتمدة	مستبعدة	معتمدة
1	نينوى	13	-	-	-	-	12	1
2	صلاح الدين	14	1	8	1	4	-	-
3	كركوك	8	-	5	1	2	-	-
4	ديالى	5	-	4	-	1	-	-
5	بغداد الرصافة	3	-	2	-	1	-	-
6	بغداد الرصافة	8	-	5	-	2	1	-
7	بغداد الرصافة	6	-	4	-	1	1	-
8	بغداد الكرخ	10	-	6	-	4	-	-
9	بغداد الكرخ	15	3	6	5	1	-	-
10	بغداد الكرخ	7	-	5	-	1	1	-
11	الأنبار	9	1	5	-	3	-	-
12	بابل	6	-	4	-	1	1	-
13	كربلاء	8	1	4	-	3	-	-
14	النجف	7	-	5	-	2	-	-
15	القادسية	11	2	6	-	2	1	-

ت	اقسام الاشراف الاختصاصي	مجتمع البحث	عينة البناء		عينة التطبيق		العينة الإستطلاعية	
			مستبعدة	معتمدة	مستبعدة	معتمدة	مستبعدة	معتمدة
16	المثني	0	0	-	0	-	-	-
17	واسط	7	5	-	1	1	-	-
18	ذي قار	15	7	2	5	1	-	-
19	ميسان	7	5	-	1	1	-	-
20	البصرة	6	4	-	1	1	-	-
		165	90	10	40	12	12	1
المجموع								
		100		52		13		
النسبة المئوية		%54,54		%24,24		%7,27		

3-3 وسائل جمع البيانات

يرى الباحثان أنه كلما كانت الأداة المستخدمة مناسبة لطبيعة الدراسة، يمكن أن ينعكس ذلك على دقة البيانات التي يحصل عليها، ومن أجل الوصول إلى البيانات المناسبة، والتي تساعد في تحقيق أهداف البحث تطلب الأمر أعداد استبيان استراتيجيات التطوير التنظيمي في اقسام الاشراف الاختصاصي التربوي في العراق.

1-3-3 تحديد أبعاد الإستبيان

ولغرض البدء بإجراءات إعداد استبيان استراتيجيات التطوير التنظيمي في اقسام الاشراف الاختصاصي التربوي في العراق، وبعد الإطلاع والبحث في المصادر العلمية والدراسات السابقة، تبين للباحث بعدم وجود أداة تقيس استراتيجيات التطوير التنظيمي في اقسام الاشراف الاختصاصي التربوي في العراق، لذا إرتأى تحليل محتوى هذه الدراسات لتحديد أبعاد استراتيجيات التطوير التنظيمي في اقسام الاشراف الاختصاصي التربوي في العراق، والذي تبين انه يضم خمسة أبعاد رئيسة هي (التشخيص، التصميم، النشر، التقييم، التعزيز)، ثم قام الباحثان بعرضها على الخبراء المتخصصين في الادارة والتنظيم (الملحق 2)، لبيان رايهم في مناسبة الابعاد لطبيعة عمل المشرفين بعد توضيح مفهوم كل بعد من هذه الابعاد. وبذلك تحقق صدق المحتوى.

وبعد تحليل إجابات السادة الخبراء والمتخصصين توصل الباحثان إلى اعتماد الخمسة أبعاد لإستبيان استراتيجيات التطوير التنظيمي في اقسام الاشراف الاختصاصي التربوي في العراق، والتي حصلت نسبة إتفاق (100%).

الجدول (3) يوضح محتوى أبعاد استراتيجيات التطوير التنظيمي بالاعتماد على الادبيات والدراسات السابقة

ت	الأبعاد الدراسة	التشخيص	التصميم	النشر	التقييم	التعزيز
1	(يوسف, وعبد الحفيظ 2022)	✓	✓	✓	✓	✓
2	(الطراوانة, 2022)	✓	✓	✓	✓	
3	(ثابت, 2020)	✓	✓	✓	✓	✓
4	(الزواوي وآخرون, 2020)	✓	✓		✓	
5	(محمد, 2019)	✓	✓	✓	✓	✓
6	(الشمري, 2018)	✓	✓		✓	
7	(احمد, 2016)	✓	✓	✓	✓	✓
8	(عبدالجواد, 2013)	✓	✓		✓	✓
9	(بحر, 2008)	✓	✓	✓	✓	
10	(جروة, 2005)	✓	✓	✓	✓	
	العدد الكلي	10	10	7	10	5
	النسبة المئوية للإجماع	%100	%100	%70	%100	%50

2-3-3 صياغة عبارات استبيان استراتيجيات التطوير التنظيمي

بعد أن أكمل الباحثان الإجراءات التي تخص تحديد الأبعاد لاستبيان استراتيجيات التطوير التنظيمي في اقسام الاشراف الاختصاصي التربوي في العراق، وبهدف صياغة عبارات كل بعد من أبعاد أداة الدراسة، قام الباحثان وعبر الإستعانة ببعض المراجع العلمية التي استخدمت في تحليل المحتوى، فضلاً عن خبرة الباحثان الميدانية، تم صياغة عدد من العبارات لأبعاد إستبيان استراتيجيات التطوير التنظيمي، إذ بلغ عدد العبارات بصورتها الأولية (30) عبارة موزعة على الأبعاد (التشخيص والتصميم والنشر والتقييم والتعزيز) بواقع (6-6-6-6) على التوالي.

ولتحديد بدائل إجابة مناسبة، إقترح الباحثان خمسة بدائل للإجابة حسب تقسيم (ليكرت) وهي (تنطبق تماماً، تنطبق، تنطبق نوعاً ما، لا تنطبق، لا تنطبق تماماً) وتحمل الأوزان (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي.

3-3-3 الصدق الظاهري

بهدف الوصول إلى نتائج هذا الإجراء العلمي، تم عرض عبارات إستبيان استراتيجيات التطوير التنظيمي بشكله على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في الإدارة والتنظيم الرياضي، (الملحق 2)، بهدف تحديد صلاحية

العبارات المعتمدة لكل بعد ومدى ملاءمتها له، فضلاً عن بيان رأيهم حول بدائل الإجابة المعتمدة وأوزانها، وإجراء ما يروونه مناسباً من حذف أو دمج أو إضافة وبناءً على ذلك تم تعديل وحذف وإضافة ما يروونه مناسباً، وبعد جمع الإستمارات وتحليل بيانات وملاحظات السادة الخبراء لعبارات إستبيان استراتيجيات التطوير التنظيمي في اقسام الاشراف الاختصاصي التربوي في العراق، والتي اسفرت عن موافقة الخبراء على جميع العبارات ، حيث تم إعتتماد نسبة (75%) كنسبة لقبول العبارة

4-3-3 التطبيق الاستطلاعي الاول

بعد إكمال إجراءات الصدق الظاهري لإستبيان استراتيجيات التطوير التنظيمي في اقسام الاشراف الاختصاصي التربوي في العراق، ولغرض التعرف على الصعوبات والمعوقات التي يمكن أن تواجه الباحثان خلال التطبيق النهائي، إرتأى الباحثان بتوزيع الاستبيان على (12) مشرفاً ومشرفة اختصاص التربية الرياضية في قسم الاشراف الاختصاصي التربوي في نينوى، حيث تم تطبيق هذا الإجراء يوم الإثنين الموافق 2024/11/25.

5-3-3 الإتساق الداخلي

وبهدف التعرف على درجات الإتساق الداخلي، استخرج الباحثان علاقة الارتباط لعبارات إستبيان استراتيجيات التطوير التنظيمي مع درجة البعد والدرجة الكلية، والجدولين (5) و (6) يبينان نتائج معاملات الارتباط.

الجدول (5) يبين نتائج معاملات ارتباط عبارات استبيان استراتيجيات التطوير التنظيمي بالبعد

البعد الأول			البعد الثاني			البعد الثالث			البعد الرابع			البعد الخامس		
Sig	ر	ت	Sig	ر	ت	Sig	ر	ت	Sig	ر	ت	Sig	ر	ت
0,00	0,80	1	0,00	0,73	1	0,00	0,67	1	0,00	0,75	1	0,00	0,72	1
0,00	0,72	2	0,00	0,68	2	0,00	0,73	2	0,00	0,74	2	0,00	0,61	2
0,00	0,72	3	0,00	0,80	3	0,00	0,66	3	0,00	0,76	3	0,00	0,65	3
0,00	0,76	4	0,00	0,69	4	0,00	0,74	4	0,00	0,72	4	0,00	0,73	4
0,00	0,63	5	0,00	0,74	5	0,00	0,61	5	0,00	0,76	5	0,00	0,79	5
0,00	0,59	6	0,00	0,53	6	0,00	0,72	6	0,00	0,71	6	0,00	0,80	6

يتبين من الجدول (5) أن عبارات إستبيان استراتيجيات التطوير التنظيمي والبالغ عددها (30) عبارة متسقة مع ابعادها، حيث اقتربت قيم معامل الارتباط ما بين (0,53 - 0,80)، وبقيمة دلالة بلغت (0,000)

لجميع العبارات وهي أصغر من قيمة الدلالة المعتمدة والبالغة (0,05)، مما يدل على تجانس عبارات إستبيان استراتيجيات التطوير التنظيمي مع كل بعد من ابعادها.

الجدول (6) يبين نتائج معاملات ارتباط عبارات استبيان استراتيجيات التطوير التنظيمي بالدرجة الكلية للاستبيان

Sig	قيمة (ر)	ت	Sig	قيمة (ر)	ت
0.000	0,68	16	0.000	0,66	1
0.000	0,41	17	0.000	0,63	2
0.000	0,72	18	0.000	0,56	3
0.000	0,59	19	0.000	0,67	4
0.000	0,61	20	0.000	0,58	5
0.000	0,69	21	0.000	0,52	6
0.000	0,70	22	0.000	0,65	7
0.000	0,56	23	0.000	0,66	8
0.000	0,47	24	0.000	0,74	9
0.000	0,73	25	0.000	0,64	10
0.000	0,52	26	0.000	0,67	11
0.000	0,55	27	0.000	0,49	12
0.000	0,60	28	0.000	0,62	13
0.000	0,64	29	0.000	0,68	14
0.000	0,61	30	0.000	0,44	15

يتبين من الجدول (6) أن قيم معاملات الإرتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للإستبيان اقتربت ما بين (0,41-0,74)، وبقيمة دلالة بلغت (0,000) لجميع العبارات، وهي أصغر من قيمة الدلالة المعتمدة والبالغة (0,05)، وهذا يدل على أن هنالك معامل الارتباط عالي بين كل عبارة والمقياس ككل وبهذا الاجراء الاحصائي يتم قبول جميع العبارات.

3-4-1-7 الثبات

ولغرض إيجاد قيمة معامل الثبات لإستبيان استراتيجيات التطوير التنظيمي، قام الباحثان بتحليل بيانات عينة اعداد الاستبيان البالغة (90) مشرفاً ومشرفة من اقسام الاشراف الاختصاصي التربوي في العراق، وبلغت قيمة معامل الارتباط بين نصفي الاستبيان (0,82).

ومن أجل الوصول إلى قيمة معامل ثبات الإستبيان الكلي، تم استخدام معادلة التصحيح (سييرمان_براون)، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلي (0,902) وباستخدام معادلة جتمان بلغ الثبات (0,903)، كما أجري الباحثان الثبات بطريقة معامل الفا وبلغت قيمته (0,94). والجدول الآتي يبين ذلك

يبين الجدول (7) معاملات ثبات استبيان استراتيجيات التطوير التنظيمي

معامل الفا	طريقة التجزئة النصفية			معامل الثبات
	جيتمان	سييرمان براون	الارتباط بين نصفي الاختبار	
0,94	0,902	0,903	0,82	

6-3 التطبيق النهائي لأداة البحث

بعد أن تشكلت الصورة النهائية لاستبيان استراتيجيات التطوير التنظيمي في اقسام الاشراف الاختصاصي التربوي في العراق، قام الباحثان بتوزيعهما على عينة التطبيق والتي ضمت (52) مشرفاً اختصاص التربية الرياضية في اقسام الاشراف الاختصاصي التربوي في العراق، حيث حصل الباحثان على (40) إستمارة صالحة للتحليل الإحصائي، علماً أن تنفيذ التطبيق النهائي تم خلال المدة الممتدة من (2025/7/20) ولغاية (2025/9/20).

7-3 الوسائل الاحصائية

استخدم الباحثان الحقيبة الاحصائية (SPSS) للتوصل إلى نتائج البحث الحالي، إذ استخدم القوانين الاحصائية الآتية:

النسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري
معامل الارتباط البسيط (بيرسون).

4. عرض النتائج ومناقشتها

سيتم عرض النتائج ومناقشتها على وفق أهداف البحث مبتدأً بالهدف الثاني كون الهدف الأول والثاني تم التحقق منه عبر إجراءات البحث وكما يأتي:

1-4 عرض نتائج الهدف الثاني: التعرف على مستوى استراتيجيات التطوير التنظيمي بأبعدها في اقسام الاشراف الاختصاصي التربوي على وفق الآتي:

الجدول (8) مستويات استبيان استراتيجيات التطوير التنظيمي وأبعاده

ت	ابعاد استراتيجيات التطوير التنظيمي	الوسط	الانحراف	الأهمية النسبية	المستوى
1	التشخيص	23.019	3.269	76.731%	مرتفع
2	التصميم	25.846	3.770	86.154%	مرتفع جداً
3	النشر	20.904	3.345	69.679%	متوسط
4	التقييم	23.942	3.381	79.808%	مرتفع
5	التعزيز	25.885	3.692	86.282%	مرتفع جداً
	استراتيجيات التطوير التنظيمي	119.596	14.446	79.731%	مرتفع

يتبين من الجدول (8) أن الابعاد (2،5) جاءت بأهمية نسبية بلغت على التوالي (86.154%، 86.282%) والتي حصلت على مستوى (مرتفع جداً)، وجاءت الابعاد (1،4،6) بأهمية نسبية بلغت على التوالي (76.731%، 79.808%، 79.731%) وبمستوى (مرتفع)، وجاء البعد (3) (بمستوى متوسط) (69.679%) ونتيجة لذلك حصلت ابعاد الاستراتيجيات الكلي اهمية نسبية بلغت (79.731%) وبمستوى (مرتفع).

ويرى الباحثان أن ارتفاع مستوى استراتيجيات التطوير التنظيمي يعود لأهمية الابعاد وهي التشخيص والتصميم والنشر والتقييم والتعزيز بنسب متقاربة ووجود خطة استراتيجية فاعلة بشكل يتوافق مع المستجدات والمتغيرات الخارجية، وكذلك وجود تعاون بين جميع المشرفين لتعزيز المشاركة الفعالة لكافة الأقسام المهتمة بالاستراتيجيات التطويرية والتقنيات التطبيقية التكنولوجية الحديثة. وهي نتيجة إيجابية يمكن أن تساعد في استثمار الفرص والتغلب على التحديات عبر تحديد نقاط الضعف التي تواجهها نتيجة للتغير المستمر في البيئة التي تعمل فيها هذه الأقسام، من حيث استخدام اساليب إدارية حديثة.

وفي هذا الصدد أشار (Armstring) إلى "ان التطوير التنظيمي يساعد الأقسام أن تصبح أكثر فاعلية عبر تشخيص نقاط القوة والضعف المتعلقة بها" (Armstring,2008,38)، وكذلك أشار (عالية، 2013، 33) إلى "التعرف على جوانب القوة والضعف بها وتحديد الآليات التي يجب استخدامها من اجل تحسين الأداء التنظيمي" (عالية، 2013، 33)، وأشار (شهاب، 2014، 58) إلى "المتابعة والتقييم عبر مراقبة التقدم تقييم النتائج" ويتم وضع معايير الأداء بما ينسجم مع خطة تطوير القسم، وتغطي معايير الأداء جميع جوانب العمل في القسم. ومعايير الأداء واضحة لجميع المشرفين الاختصاص في القسم، وتسهم معايير الأداء في تطوير القسم حيث يرى (احمد، 2016، 31) إلى "ضرورة اجراء تعديلات عن طريق مقارنة الأداء الفعلي للمقاييس والمعايير المحددة مسبقاً"

والنتائج أعلاه تعطينا نظرة عامة على ابعاد الازدهار وللوصول إلى نتائج أكثر دقة لجأ الباحث إلى تحليل عوامل كل بعد وكما يأتي:

الجدول (14) الأهمية النسبية ومستوى الاجابة عن بُعد التشخيص

ت	العبارات	الوسط	الانحراف	الأهمية النسبية	المستوى
1.	يعتمد القسم على بيانات دقيقة في وضع استراتيجيات التطوير.	3.827	0.834	76.538%	مرتفع
2.	يتم رصد نقاط القوة والضعف الموجودة بالقسم	3.558	0.802	71.154%	مرتفع
3.	تحفظ اوليات العمل الحرجة في القسم ويتم تصنيفها	3.765	0.790	75.294%	مرتفع
4.	يوجد تقييم مستمر لطريقة التعامل مع البيانات والانجاز	4	0.767	80%	مرتفع جدا
5.	يتم تحليل الاخفاقات السابقة بالعمل	4.115	0.732	82.308%	مرتفع جدا
6.	توجد خطة سنوية لتدريب مشرفي التربية الرياضية.	3.827	0.985	76.538%	مرتفع

يتبين من الجدول (8) أن العبارات (4،5) جاءت بأهمية نسبية بلغت على التوالي (80%)، (82.302%) والتي حصلت على مستوى (مرتفع جدا)، وجاءت العبارات (1، 2، 3، 6) بأهمية نسبية بلغت على التوالي (76.538%، 71.154%، 75.294%، 76.538%) وبمستوى (مرتفع)

فحصول العبارة (4) على مستوى (مرتفع جدا) والتي تتضمن وجود تقييم مستمر لطريقة التعامل مع البيانات والانجاز، تدل وعي القائمين على قسم الاشراف التربوي بأهمية التشخيص في تحديد المشكلات والتحديات وضرورة تحسين الأداء والانجاز حيث يُعد التقييم المستمر لطريقة التعامل مع البيانات ومستوى الإنجاز من الركائز الأساسية في تحسين الأداء المؤسسي وضمان جودة المخرجات، إذ يتيح هذا التقييم إمكانية الكشف المبكر عن أوجه القصور وتصحيحها في الوقت المناسب، ومن هذا المنطلق، فإن التقييم الدوري يُعد أداة تصحيحية وتحسينية في أن واحد، وكذلك فيما يتعلق بالإنجاز، فإن التقييم المستمر للأداء يساعد على قياس مدى كفاءة العاملين والعمليات مقارنة بالمعايير المحددة مسبقاً، وهنا يؤكدان (Kaplan و Norton)، "أن المتابعة الدورية للأداء المبنية على البيانات تساعد المؤسسات على التأكد من أن الأنشطة المنفذة تسير في الاتجاه الصحيح نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، كما تسهم في تعزيز الانضباط التنظيمي وتحسين كفاءة العمليات" (Kaplan & Norton, 1996, 21-23)، كما "أن التقييم المستمر لأساليب التعامل مع البيانات يسهم في رفع مستوى دقة المعلومات وموثوقيتها، وهو ما ينعكس إيجاباً على جودة القرارات الإدارية"، وقد أوضح

(Armstrong) "أن التقييم المستمر للأداء، بدلاً من الاعتماد على التقييمات الدورية المتباعدة، يسهم في تحسين مستوى الإنجاز الفردي والجماعي، ويعزز ثقافة المساءلة والتطوير المهني داخل الأقسام" (Armstrong, 2020, 332–334).

كما أن ارتفاع مستوى العبارة (5) الذي يتضمن تحليل الإخفاقات السابقة في القسم يعد من الممارسات الإدارية والعلمية المهمة التي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز التعلم التنظيمي، إذ يتيح هذا التحليل فهم الأسباب الحقيقية الجذرية للإخفاقات بدل الاكتفاء برصد نتائجها السلبية، كما أن تحليل الإخفاقات السابقة يساعد على تحسين جودة اتخاذ القرار، عبر تحويل التجارب السلبية إلى مصادر معرفة يمكن الاستفادة منها في تطوير السياسات والإجراءات، وكذلك من منظور التحسين المستمر، فإن دراسة الإخفاقات السابقة تُعد جزءاً أساسياً من دورة التخطيط والتنفيذ والتقييم

وفي هذا الصدد يؤكد (Argyris) إلى "أن المنظمات التي تقوم بمراجعة أخطائها بصورة منهجية تكون أكثر قدرة على التعلم والتكيف، حيث يسهم تحليل الإخفاقات في تصحيح المسارات الإدارية ومنع تكرار الأخطاء ذاتها مستقبلاً" (Argyris, 1991, 100–102)

كما نجد أن العبارات (1، 2، 3، 6) جاءت بمستوى (مرتفع)، فبالنسبة للعبارة (1) التي تنص على اعتماد القسم على بيانات دقيقة في وضع استراتيجيات التطوير، فهي نتيجة إيجابية تعكس الوعي الإداري الذي يقوم على الربط بين الواقع الفعلي والتخطيط المستقبلي، فالقسم الذي ينطلق من بيانات دقيقة لا ينظر إلى التطوير بوصفه فعلاً ارتجالياً، بل كعملية منظمة تبدأ بجمع المعلومات، ثم تحليلها، ثم تحويلها إلى قرارات استراتيجية قابلة للتنفيذ، إذ أن دقة البيانات هنا تمثل الأساس الذي تُبنى عليه الرؤية، حيث أن أي خلل في المدخلات سينعكس حتماً على مخرجات التخطيط، وتؤكد الأدبيات الإدارية أن الاستراتيجية الناجحة لا يمكن أن تنفصل عن الواقع الموضوعي للمؤسسة، وهذا الواقع لا يُفهم إلا عبر بيانات موثوقة، من هنا، فإن اعتماد القسم على البيانات الدقيقة يعكس قدرة على تشخيص الوضع الحالي بدقة قبل الشروع في أي تطوير، كما أن هذه العبارة تشير ضمناً إلى الانتقال من الإدارة التقليدية القائمة على الخبرة الشخصية إلى الإدارة المبنية على الأدلة، وعليه، فإن اعتماد القسم على البيانات الدقيقة يمنحه ميزة تنافسية في حسن اختيار مسارات التطوير، ومن جانب آخر، فإن البيانات الدقيقة تسهم في رفع كفاءة الأداء وترشيد الموارد، فحين تكون المعلومات واضحة وقابلة للقياس، يصبح من الممكن تحديد أولويات التطوير بدقة، وتقييم النتائج بشكل موضوعي.

كذلك العبارة (2) جاءت بمستوى (مرتفع) والتي تتضمن رصد نقاط القوة والضعف في القسم، وهذا يعكس أهمية التشخيص عبر جمع البيانات والمعلومات واعتماد القسم على بيانات دقيقة في وضع

استراتيجية التطوير ومدى الاستفادة منها في اثناء التعامل مع هذه البيانات الدقيقة ورصد نقاط القوة والضعف الموجودة بالقسم، ويرى الباحثان أن هذه النقطة إيجابية لمصلحة القسم والتي تزيد من فاعلية التخطيط الاستراتيجي، وهذا ما يؤكد (قوراية، وشعبان، 2021، 38) إلى "انها عملية تحليلية تهدف إلى فهم الوضع الحالي وتحديد نقاط القوة والضعف فيها".

وحصول العبارة (3) على مستوى (مرتفع) والتي تتضمن حفظ أوليات العمل الحرجة وتصنيفها داخل القسم، وهي من الممارسات التنظيمية الأساسية التي تسهم في ضمان استمرارية العمل ورفع كفاءة الأداء الإداري، إذ أن تنظيم الوثائق والملفات الجوهرية بطريقة منهجية يسهل عملية الرجوع إليها عند الحاجة، ويقلل من احتمالية فقدان المعلومات أو تعطل الإجراءات، كما أن تصنيف أوليات العمل الحرجة على وفق معايير واضحة، مثل درجة الأهمية أو طبيعة الاستخدام، يعكس مستوى الوعي التنظيمي داخل القسم، ويسهم في تحسين سرعة الاستجابة للمتطلبات التشغيلية، ومن جانب آخر، فإن حفظ هذه الأوليات بصورة آمنة ومنظمة يدعم متطلبات الجودة والحوكمة، ويعزز من الالتزام بالسياسات والإجراءات المعتمدة داخل المؤسسة.

وهذا ما أكده (Robek وآخرون) إلى " أن الإدارة الفعالة للوثائق تعتمد بدرجة كبيرة على أساليب الحفظ والتصنيف المنهجي، لما لذلك من دور في دعم اتخاذ القرار وضمان سلامة العمليات الإدارية" (Robek et al., 2002, 14–16).

اما حصول العبارة (6) على مستوى (مرتفع) والمتضمن وجود الخطة السنوية لتدريب مشرفي التربية الرياضية، فهو مؤشراً مهماً على وعي الجهة المعنية بأهمية التنمية المهنية المستمرة في تحسين جودة الأداء التربوي والإشرافي، ويؤكد (Dessler) أن وجود خطة تدريبية منظمة ومستمرة يُعد عنصراً أساسياً في تطوير الموارد البشرية، حيث يساعد على رفع كفاءة العاملين وتحسين مستوى أدائهم الوظيفي على المدى الطويل" (Dessler, 2020, 308–310).

الجدول (9) الأهمية النسبية ومستوى الاجابة عن بُعد التصميم

ت	العبارات	الوسط	الانحراف	الأهمية النسبية	المستوى
7	يتم تشكيل اللجان بالقسم التربوي بهدف التطوير	4.216	0.757	84.314%	مرتفع جدا
8	تنفذ استراتيجية التطوير التنظيمي بالقسم وفقا لبرنامج زمني محدد.	4.231	0.899	84.615%	مرتفع جدا

مرتفع جدا	86.923%	0.814	4.346	9	يتم أسلوب تقسيم العمل في القسم بالواقعية
مرتفع جدا	86.538%	0.734	4.327	10	يسهم تقسيم العمل في القسم في تحقيق أهدافه
مرتفع جدا	91.154%	0.669	4.558	11	يمتاز هيكل القسم التنظيمي بالتصميم الجيد
مرتفع جدا	85%	0.837	4.250	12	تتوفر في القسم فرص التطور المهني للمشرفين

يتبين من الجدول (9) أن جاءت جميع العبارات مستوى (مرتفع جداً) بأهمية نسبية بلغت على التوالي (84.314%، 84.615%، 86.923%، 86.538%، 91.154%، 85%).

يعزو الباحثان حصول العبارة (7) على مستوى (مرتفع جداً)، والمتضمن تشكيل اللجان داخل القسم للإشراف الاختصاصي التربوي، إلى خبرة القائمين على إدارة القسم في الاستفادة من الخبرات المتوفرة وتوزيع الأدوار عبر اللجان، فهو أحد الأساليب التنظيمية الفاعلة التي تسهم في دعم التطوير المهني وتحسين جودة الأداء التربوي، إذ تعتمد هذه اللجان على مبدأ العمل الجماعي وتكامل الخبرات التخصصية من أجل تحقيق أهداف التطوير والتحسين المستمر، وأن تشكيل لجان للإشراف الاختصاصي يساعد على توحيد الرؤى التربوية وتحقيق الاتساق في الممارسات الإشرافية داخل الأقسام، خاصة في المؤسسات التعليمية التي تتطلب تنسيقاً عالياً بين المشرفين والمعلمين، ومن جانب آخر، فإن اللجان الإشرافية تسهم في دعم عملية التطوير عبر متابعة الأداء الميداني، واقتراح البرامج التدريبية المناسبة، والمشاركة في تقييم نواتج التعلم.

وحصول العبارة (8) على مستوى (مرتفع جداً) والتي تنص على تنفيذ استراتيجية التطوير التنظيمي في قسم الإشراف الاختصاصي والتربوي على وفق برنامج زمني محدد، وهي من الممارسات الإدارية والتربوية الأساسية التي تسهم في ضمان فاعلية خطط التطوير وتحقيق أهدافها بصورة منهجية. فالتطوير التنظيمي في السياق التربوي يتطلب تنسيقاً دقيقاً بين الأهداف الإشرافية والأنشطة التنفيذية، بحيث تُترجم الخطط الاستراتيجية إلى إجراءات عملية قابلة للمتابعة والتقييم، كما أن الالتزام ببرنامج زمني محدد في تنفيذ استراتيجية التطوير التنظيمي يعزز من الانضباط المؤسسي ويحد من العشوائية في

العمل الإشرافي، إذ يتيح هذا الالتزام إمكانية قياس مستوى التقدم في تنفيذ الأنشطة التطويرية ومقارنتها بالجدول الزمني المعتمد، ومن ضمن المجال التربوي، فإن تنفيذ استراتيجيات التطوير التنظيمي ضمن جدول زمني محدد يساهم في تحسين كفاءة الإشراف الاختصاصي والتربوي، عبر تنظيم عمليات المتابعة، والتدريب، والتقييم على وفق مراحل واضحة.

وفي هذا الصدد يؤكد (Worley و Cummings) "أن نجاح برامج التطوير التنظيمي يعتمد بدرجة كبيرة على التخطيط الزمني الواضح الذي يحدد مراحل التنفيذ ومسئولياتها، مما يضمن الانتقال المنظم من الواقع الحالي إلى الوضع التطويري المستهدف" (Cummings & Worley, 2015, 31-33).

أما حصول العبارة (9) على مستوى (مرتفع جداً) والتي تتضمن أن يتسم أسلوب تقسيم العمل في القسم بالواقعية، وهي تعكس نضج إدارة القسم وكفاءتهم، كونه ينطلق من فهم فعلي لطبيعة المهام، وقدرات العاملين، والإمكانات المتاحة داخل بيئة العمل. فالواقعية في تقسيم العمل لا تعني مجرد توزيع المهام بشكل شكلي، بل تعكس مواءمة دقيقة بين متطلبات العمل من جهة، والموارد البشرية والمادية من جهة أخرى. وهنا يشير (روبنز) "أن تقسيم العمل القائم على أسس واقعية يساعد على تقليل التعارض الوظيفي، ويعزز وضوح الأدوار والمسؤوليات داخل الأقسام التنظيمية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الرضا الوظيفي والاستقرار الإداري" (Robbins, 2013, 216-214)، ويشير حجازي إلى "أن الواقعية في تقسيم العمل تُعد مؤشراً على نضج الإدارة، لأنها تعتمد على تحليل دقيق للوظائف وليس على الاجتهادات الشخصية أو القرارات العشوائية، وهو ما يساهم في تحقيق الانسجام والتكامل بين أفراد القسم". (حجازي، 2007، 98-101).

كما نجد العبارة (10) جاءت بمستوى (مرتفع جداً) والمتضمنة على اسهام تقسيم العمل في قسم الإشراف الاختصاصي في تحقيق أهدافه بصورة فعالة، إذ يُعد تقسيم العمل من الركائز التنظيمية الأساسية التي تقوم عليها كفاءة الأداء الإشرافي. فحين تُوزع المهام الإشرافية على وفق التخصصات الدقيقة والخبرات المهنية، يصبح كل مشرف أكثر قدرة على متابعة الجوانب الفنية والتربوية المرتبطة باختصاصه، مما يؤدي إلى رفع جودة الإشراف وتحقيق الأهداف المرسومة للقسم، ويؤكد الفكر الإداري الكلاسيكي أن تقسيم العمل يساهم في زيادة الكفاءة وتحسين مستوى الإنجاز، ويبرز هذا الدور بشكل واضح في الأقسام الإشرافية التي تعتمد على الخبرة التخصصية في متابعة الأداء الميداني، ومن الناحية التربوية، فوضوح المسؤوليات يمكّن المشرفين من أداء أدوارهم بكفاءة ويعزز التعاون بينهم.

ويوضح العلق "أن تقسيم العمل داخل الأقسام الإشرافية يساعد على توحيد الجهود وتوجيهها نحو تحقيق أهداف واضحة، مثل تطوير أداء المعلمين، وتحسين العملية التعليمية، وضمان الالتزام بالمعايير

التربوية المعتمدة، وذلك عبر توزيع المهام الإشرافية على وفق الاختصاصات العلمية" (العلاق، 2020، 112-115).

وحصول العبارة (11) على مستوى (مرتفع جداً) والمتضمنة امتياز هيكل القسم التنظيمي بالتصميم الجيد، وهي نتيجة إيجابية تصب في مصلحة قسم الاشراف التربوي. وهذا ما يؤكد (العلاق) بإشارته إلى "أن حسن تصميم الهيكل التنظيمي يساعد على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، ويعزز التكامل بين الوظائف المختلفة، كما يسهم في تحقيق الاستقرار الإداري ورفع مستوى الكفاءة التنظيمية" (العلاق، 2019، 87-90).

كذلك جاءت العبارة (12) بمستوى (مرتفع جداً) والمتضمنة توفر فرص التطور المهني للمشرفين، ويُعد ذلك من المؤشرات المهمة على فاعلية هذا القسم وقدرته على مواكبة التطورات التربوية الحديثة. فالتطور المهني يُسهم في تعزيز كفاءة المشرفين، وتنمية مهاراتهم الإشرافية، ورفع مستوى أدائهم في متابعة العملية التعليمية وتوجيهها بما يحقق أهدافها، وتُعد هذه الفرص وسيلة أساسية لتحسين جودة الإشراف وتعزيز دوره في تطوير أداء المعلمين. يؤكد (الطعاني) "أن الإشراف التربوي الفعّال لا يمكن أن يحقق أهدافه دون توفير برامج مستمرة للتنمية المهنية، تشمل التدريب، وورش العمل، والتبادل المهني، والمتابعة الميدانية، مما يساعد المشرفين على تطوير معارفهم التخصصية وأساليبهم الإشرافية" (الطعاني، 2010، 156-159).

الجدول (10) الأهمية النسبية ومستوى الاجابة عن بُعد النشر

ت	العبارات	الوسط	الانحراف	الأهمية النسبية	المستوى
13	يناقش القسم استراتيجيات التطوير التنظيمي مع مشرفي اختصاص التربية الرياضية	3.269	0.910	65.385%	متوسط
14	يوفر القسم المعلومات الكافية عن أي تغيير محتمل.	3.981	0.754	79.615%	مرتفع
15	يمتلك القسم موقع الكتروني لنشر رسالته والتواصل مع المجتمع	3.558	0.895	71.154%	مرتفع
16	يوجد تبادل معلومات بين القسم والأقسام المناظرة.	3.865	0.929	77.308%	مرتفع
17	يوجد لدى القسم تواصل مباشر مع المديرية العامة للإشراف الاختصاصي التربوي	3.346	0.789	66.923%	متوسط
18	يتم وضع الأهداف بمشاركة مشرفي اختصاص التربية الرياضية	2.885	0.855	57.692%	منخفض

يتبين من الجدول (10) أن العبارات (14،15،16) جاءت بأهمية نسبية بلغت على التوالي (79.615%، 71.154%، 77.308%)، والتي حصلت على مستوى (مرتفع)، وجاءت العبارات (13،17) بأهمية نسبية بلغت على التوالي (65.385%، 66.923%) وبمستوى (متوسط)، وجاءت العبارة (18) بأهمية نسبية بلغت (57.692%) وبمستوى منخفض.

ان حصول العبارة (14) على مستوى (مرتفع) والمتضمنة توفير قسم الإشراف الاختصاصي المعلومات الكافية عن أي تغيير محتمل، يدل على استعداد القسم لتقبل التغيير للمضي نحو التطوير، ويُعد ذلك عنصراً أساسياً في نجاح عمليات التغيير التنظيمي والتربوي داخل المؤسسات التعليمية. فإتاحة المعلومات بشكل واضح ومسبق تسهم في تهيئة المشرفين والمعلمين نفسياً ومهنيًا لتقبل التغيير، وتقل من مظاهر المقاومة والقلق التي قد تصاحب أي تحول تنظيمي أو تربوي، ويشير أدبيات الإدارة الحديثة إلى أن التواصل الفعال يُعد من أهم متطلبات إدارة التغيير، حيث يؤكد كوتر أن توفير معلومات دقيقة وشاملة حول طبيعة التغيير وأهدافه وآلياته يسهم في بناء الثقة بين الإدارة والعاملين، ويعزز مستوى الالتزام بتنفيذ التغيير. (Kotter,2014,73-76)

كما يرى (روبنز) "أن توفير المعلومات الكافية يقلل من الغموض التنظيمي، ويحد من انتشار الشائعات داخل المؤسسة، ويُسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والدافعية نحو العمل، لا سيما في البيئات التي تشهد تغييرات مستمرة" (Robbins,2013,300-297) وتُعد هذه الممارسات ضرورية في الأقسام الإشرافية التي تتطلب تنسيقاً عالياً واستجابة سريعة للمتغيرات.

اما ارتفاع مستوى العبارة (15) والمتضمنة امتلاك قسم الإشراف الاختصاصي موقعاً إلكترونياً لنشر رسالته والتواصل مع المجتمع، فيجد الباحثان أن ذلك من الممارسات التنظيمية الحديثة التي تعكس وعي القسم بأهمية التحول الرقمي في العمل التربوي والإداري، فالموقع الإلكتروني يُمثل قناة اتصال رسمية تُمكن القسم من عرض أهدافه ورسائله وخططه الإشرافية، وتسهيل التواصل مع المشرفين والمعلمين وأفراد المجتمع المحلي، ويشير (العلاق) الفكر إلى "أن استخدام المواقع الإلكترونية في المؤسسات التعليمية يسهم في تعزيز الشفافية التنظيمية، وتسهيل تدفق المعلومات، وتحسين صورة المؤسسة لدى المجتمع (العلاق، 2019، 52-55)، وعبر الموقع الإلكتروني، يستطيع قسم الإشراف الاختصاصي نشر التعاميم، والبرامج التدريبية، والتقارير الإشرافية، مما يدعم وضوح الرؤية ويعزز الثقة المتبادلة، ومن المنظور التربوي، يوضح (الطعاني) "أن توظيف التقنيات الرقمية في الإشراف التربوي يوسع من دائرة التواصل المهني، ويُسهم في تطوير الممارسات الإشرافية، عبر تبادل الخبرات، وتقديم الإرشادات التربوية، ومتابعة الميدان التعليمي بطرائق أكثر فاعلية" (الطعاني، 2010، 88-91). ويُعد الموقع الإلكتروني أداة

محورية في هذا النوع من الإشراف الحديث، كما يؤكد (روبنز) "أن قنوات الاتصال الإلكترونية تساعد المؤسسات على بناء علاقات إيجابية مع البيئة الخارجية، وتعزز مشاركة أصحاب المصلحة في دعم الأهداف التنظيمية، خاصة عندما تُستخدم لنشر الرسالة المؤسسية والتفاعل مع المجتمع" (Robbins, 2013, 269-266). ويكتسب هذا الدور أهمية خاصة في الأقسام الإشرافية التي ترتبط بشكل مباشر بجودة العملية التعليمية.

كذلك ارتفاع مستوى العبارة (16) والمتضمنة تبادل معلومات بين القسم والأقسام المناظرة، والذي يُعد ذلك من المؤشرات المهمة على فاعلية الاتصال التنظيمي والتنسيق الإداري داخل المؤسسة. فعملية تبادل المعلومات تسهم في توحيد الجهود، وتحقيق التكامل بين الأقسام ذات المهام المتشابهة، كما تساعد على تحسين جودة القرارات الإدارية والتربوية المبنية على معلومات دقيقة ومحدثة، ويؤكد الفكر الإداري أن الاتصال الفعال بين الوحدات التنظيمية يُعد شرطاً أساسياً لتحقيق الانسجام المؤسسي.

اما العبارة (13) فقد حصلت على مستوى (متوسط) والمتضمنة مناقشة قسم الإشراف الاختصاصي استراتيجيات التطوير التنظيمي مع مشرفي اختصاص التربية الرياضية، وهذا يعكس وعياً إدارياً وتربوياً بأهمية التطوير المستمر في تحسين الأداء المؤسسي والارتقاء بالعملية التعليمية.. ويؤكد (فرانيس وكاتز) "أن التطوير التنظيمي يعتمد بدرجة كبيرة على المشاركة الجماعية والحوار المهني بين القيادات والعاملين، لما لذلك من أثر في زيادة الالتزام وتحقيق التغيير الفعال (French & Bell, Organization Development, 28, 2010-31).

كذلك حصلت العبارة (17) على مستوى (متوسط) والمتضمنة تواصل قسم الإشراف الاختصاصي التربوي مع المديرية العامة للإشراف الاختصاصي التربوي، ويُعد هذا التواصل من المقومات الأساسية لضمان فاعلية الإشراف وتحقيق الاتساق التنظيمي بين المستويات الإدارية المختلفة فالتواصل المباشر يسهم في توحيد الرؤى الإشرافية، وضمان انسجام السياسات والخطط الإشرافية بين القسم والمديرية العامة، بما يخدم أهداف العملية التربوية، ويؤكد الفكر الإداري أن الاتصال الرأسي الفعال بين الوحدات التنظيمية يسهم في تحسين التنسيق، وتسريع اتخاذ القرار، وضمان تنفيذ التعليمات والتوجيهات بصورة دقيقة، كما أن المشاركة في وضع الأهداف تُعد أحد مظاهر التمكين المهني، إذ تمنح المشرفين شعوراً بالثقة والتقدير، وتدفعهم إلى الالتزام بتنفيذ الأهداف التي شاركوا في صياغتها.

اما العبارة (18) فقد جاءت بمستوى (منخفض) والمتضمنة عدم الاهتمام في إشراك مشرفي اختصاص التربية الرياضية في وضع الأهداف التربوية بشكل وبأخر، تشير هذه النتيجة إلى وجود

قصور تنظيمي وتشاركي في آليات عمل قسم الإشراف التربوي الاختصاصي، يتمثل في ضعف إشراك مشرفي اختصاص التربية الرياضية في عملية وضع الأهداف التربوية. فقد يكون السبب هو أن بعض الإدارات التربوية تعتمد على أسلوب مركزي في صياغة الأهداف، حيث تُتخذ القرارات على مستوى إداري أعلى دون إشراك المشرفين الميدانيين، مما يقلل من فرص مشاركة مشرفي التربية الرياضية في التخطيط التربوي، رغم خبرتهم التخصصية. وهي نتيجة سلبية إذ تؤكد الأدبيات التربوية أن ضعف المشاركة في وضع الأهداف ينعكس سلباً على مستوى الالتزام بها، ويقلل من فاعلية الإشراف التربوي وجودة المخرجات التعليمية.

ويرى الباحثان ضرورة أن يتم وضع الأهداف بمشاركة مشرفي اختصاص التربية الرياضية تعكس توجهًا إيجابيًا في العمل الإشرافي، قائمًا على التخطيط التشاركي والاستفادة من الخبرات التخصصية، بما يسهم في رفع كفاءة الإشراف وتحقيق أهداف التربية الرياضية ضمن المنظومة التعليمية.

الجدول (11) الأهمية النسبية ومستوى الاجابة عن بُعد التقييم

ت	العبارات	الوسط	الانحراف	الأهمية النسبية	المستوى
19	يتم مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير لتحديد الانحراف في التطبيق	4	0.714	80%	مرتفع جدا
20	يوجد في القسم متابعة مستمرة لتقييم الأداء	3.942	0.826	78.846%	مرتفع
21	يتم وضع معايير الأداء بما ينسجم مع خطة تطوير القسم	4.096	0.799	81.923%	مرتفع جدا
22	تغطي معايير الأداء جميع جوانب العمل في القسم	4.077	0.813	81.538%	مرتفع جدا
23	معايير الأداء واضحة لجميع المشرفين الاختصاص في القسم	4.038	0.885	80.769%	مرتفع جدا
24	تسهم معايير الأداء في تطوير القسم.	3.788	0.848	75.769%	مرتفع

يتبين من الجدول (10) أن العبارات (19،21،22،23) جاءت بأهمية نسبية بلغت على التوالي (80%، 81.923%، 81.538%، 80.769%) والتي حصلت على مستوى (مرتفع جداً)، وجاءت العبارات (20،24) بأهمية نسبية بلغت على التوالي (78.846%، 75.769%) وبمستوى (مرتفع).

فقد حصلت العبارة (19) على مستوى (مرتفع جداً)، والمتضمنة مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير لتحديد الانحراف في التطبيق وهي نتيجة تحسب لقسم الإشراف الاختصاصي والتربوي إذ أن مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير لتحديد الانحراف في التطبيق تُعد خطوة أساسية في عملية الإشراف التربوي والإدارة التعليمية، حيث تمثل آلية علمية لضمان جودة الأداء وتحقيق الأهداف المرجوة. فالإشراف الفعال لا يكتفي بالمتابعة الروتينية للعمل، بل يعتمد على قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير المخططة مسبقاً، سواء كانت هذه المعايير تعليمية، تنظيمية، أم إدارية. ويتيح هذا الأسلوب التعرف على الفجوات والانحرافات بين الواقع والمأمول، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتحسين الأداء وتعزيز فاعلية العمل، وبناءً عليه، فإن مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير لتحديد الانحراف في التطبيق ليست مجرد إجراء رقابي، بل هي ممارسة علمية واستراتيجية تهدف إلى تحسين جودة الأداء، وتعزيز الفاعلية التنظيمية، وضمان تحقيق أهداف القسم والمؤسسة التعليمية بكفاءة وفاعلية، واستخدام المعايير كمرجعية لمقارنة الأداء الفعلي يسهم في تحسين اتخاذ القرار، وتطوير الخطط التدريبية، وضمان التوافق بين الأهداف والسياسات والإجراءات العملية.

وهنا يشير (روبنز وكولتر) إلى أن "القياس المستمر للأداء ومقارنته بالمعايير يعد عنصراً أساسياً في الإدارة الفعالة، لأنه يوفر قاعدة علمية لتصحيح الانحرافات وتحقيق تحسين مستمر في الأداء المؤسسي" (Robbins & Coulter, 2012,389).

كذلك نجد حصول العبارة (21) على مستوى (مرتفع جداً)، والمتضمنة المتابعة المستمرة لتقييم الأداء قد يكون السبب في ذلك هو وضع معايير الأداء بما ينسجم مع خطة تطوير قسم الإشراف الاختصاصي والتربوي أن وضع معايير الأداء بما ينسجم مع خطط التطوير في قسم الإشراف الاختصاصي والتربوي يُعد ممارسة أساسية في الإشراف التربوي الحديث، حيث تمثل المعايير المرجعية أداة علمية لضمان جودة العمل وتحقيق أهداف القسم بكفاءة.

وفي هذا الصدد يشير (غليكمان وزملاؤه) إلى "أن وضع معايير دقيقة ومتوافقة مع أهداف التطوير يسهم في تحديد نقاط القوة والضعف، ويوفر أساساً علمياً لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتحقيق تحسين مستدام في الأداء المؤسسي" (Glickman et al.,115, 2018).

كذلك جاءت العبارة (22) بمستوى (مرتفع جداً)، والمتضمنة تغطية معايير الأداء لجميع جوانب العمل في قسم الإشراف الاختصاصي والتربوي، وهذا يدل على نهج اداري يهدف إلى ضمان شمولية التقييم وتحقيق التكامل بين مختلف عناصر العمل المؤسسي. فالإشراف التربوي الحديث لا يقتصر على تقييم جانب واحد من الأداء، بل يسعى إلى بناء نظام تقييم متكامل يشمل جميع الوظائف والأنشطة، بدءاً من التخطيط وتنفيذ البرامج، مروراً بمتابعة الأداء، وصولاً إلى تقديم التغذية الراجعة وتصحيح الانحرافات، مما يضمن تحقيق أهداف القسم بكفاءة وفعالية، وإن تغطية معايير الأداء لجميع جوانب العمل في قسم الإشراف الاختصاصي والتربوي ليست مجرد إجراء شكلي، بل ممارسة علمية واستراتيجية تهدف إلى ضمان شمولية التقييم، وتعزيز التكامل المؤسسي، وتحقيق الأداء المثالي، مع ترسيخ ثقافة التطوير المستمر والمساءلة المهنية. والمعايير الشاملة للأداء توفر أساساً علمياً لمقارنة النتائج الفعلية بالمعايير المرجعية، وتضمن التقييم العادل والشامل لجميع المشرفين، وأن تغطية معايير الأداء لجميع جوانب العمل تشمل تحديد مؤشرات دقيقة لكل نشاط إشرافي، سواء كان مرتبطاً بالجانب التربوي أم الإداري أم التطوير المهني للمشرفين.

ويشير (الخطيب) إلى أن "هذا النهج يعزز قدرة القسم على رصد الأداء بشكل شامل، ويتيح اتخاذ القرارات المبنية على بيانات دقيقة، كما يساهم في تحديد نقاط القوة والضعف، ووضع الخطط التطويرية اللازمة لتحسين الأداء العام" (الخطيب، 2011، 196)

كذلك حصلت العبارة (23) على مستوى (مرتفع جداً)، والمتضمنة وضوح معايير الأداء لجميع مشرفي الاختصاص في قسم الإشراف الاختصاصي والتربوي، ويرى الباحثان أن هذه النتيجة المرتفعة تدل على فاعلية الأداء الإداري إذ أن الوضوح يمثل عنصراً أساسياً في الإدارة التربوية الحديثة، حيث يُعد الوضوح شرطاً رئيسياً لضمان تحقيق أهداف قسم الإشراف الاختصاصي والتربوي. فالمعايير الواضحة تمنح المشرفين معرفة دقيقة بما هو متوقع منهم، وتحدّد حدود المسؤوليات والمهام، وتسهّل عملية التقييم الذاتي والمستمر، كما تقلّل من فرص الالتباس أو الاختلاف في فهم المتطلبات، مما يعزز الانضباط المهني ويزيد من الالتزام بالمعايير، وإن وضوح معايير الأداء لجميع المشرفين الاختصاص في القسم ليس مجرد إجراء تنظيمي، بل ممارسة علمية واستراتيجية تهدف إلى تعزيز الالتزام المهني، وتحسين جودة الأداء، وضمان فاعلية العمل الإشرافي، مع ترسيخ ثقافة مؤسسية قائمة على الوضوح، والشفافية، والتطوير المستمر، وأن الوضوح في المعايير يعزز من الفاعلية التنظيمية، ويقلّل من الصراعات الإدارية، ويزيد من رضا الموظفين، وأن وضوح المعايير يعني وضع مؤشرات أداء دقيقة لكل نشاط إشرافي أو

تربوي داخل القسم، بحيث يتمكن كل مشرف من معرفة المعايير التي سيقم على أساسها، والنتائج المتوقعة، والأساليب التي يجب اتباعها لتحقيقها.

كما أن العبارة (20) حصلت على مستوى (مرتفع) والمتضمنة يوجد في وجود متابعة مستمرة لتقييم الأداء في قسم الإشراف التربوي والاختصاصي، ويرى الباحثان أن المتابعة تعد أحد الركائز الأساسية للإشراف الفعال وضمان جودة العمل المؤسسي. فالإشراف التربوي الحديث لا يقتصر على توجيه المشرفين وتنفيذ الخطط فقط، بل يعتمد على عملية تقييم مستمرة للأنشطة والمهام، بهدف تحديد مدى التزام المشرفين بالمعايير المهنية، والكشف عن نقاط القوة والضعف، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة. وتعد المتابعة المستمرة لتقييم الأداء أداة علمية لتعزيز المساءلة المهنية، وتحفيز المشرفين على تطوير أدائهم، وتحقيق أهداف القسم بفاعلية وكفاءة وأن هذه المتابعة تشمل عدة عناصر أساسية، منها: جمع البيانات الدقيقة عن الأداء، إجراء التحليل الدوري للأنشطة، تقديم التغذية الراجعة البناءة، ومراجعة النتائج مع المشرفين لمناقشة مجالات التحسين.

كذلك جاءت العبارة (24) بمستوى (مرتفع)، والمتضمنة اسهام معايير الأداء في تطوير قسم الإشراف الاختصاصي والتربوي، ويرى الباحثان أن المعايير عندما تكون واضحة وتغطي جميع جوانب العمل وتخضع لمتابعة مستمرة بلا شك ستسهم في تطوير القسم، إذ انها تعمل كإطار مرجعي يحدد مستوى الجودة المطلوب وقياس مدى تحقيق الأهداف المخططة. فهذه المعايير لا تقتصر على التقييم فحسب، بل تمثل آلية لتوجيه الجهود وتحسين الأداء المستمر، بما يعزز من فاعلية المشرفين وقدرتهم على تقديم الدعم الفني والتربوي للمعلمين والمدارس ومن المنظور العلمي، كما أن معايير الأداء تُعتبر أداة تعزيز التطوير المهني المستمر، إذ تساعد المشرفين على معرفة نقاط القوة التي يمكن البناء عليها، ونقاط الضعف التي تحتاج إلى تدريب أو إعادة توجيه. وبهذه الطريقة، تصبح عملية التطوير عملية منهجية ومبنية على بيانات واقعية، وليست مجرد اجتهادات فردية، مما يعزز من مصداقية القسم ويسهم في تحسين جودة التعليم المقدم للطلبة، وفي هذا الصدد تشير دراسة (العنبي، 2010) إلى "أن تطبيق معايير أداء واضحة ومحددة يسهم في رفع مستوى التخطيط والتنظيم داخل القسم، ويضمن اتساق القرارات الإشرافية مع أهداف تطوير القسم. فوجود هذه المعايير يمكّن القائمين على الإشراف من رصد الإنجازات والفجوات، وتحليل أسباب الانحراف عن الأهداف، ومن ثم اقتراح الحلول المناسبة لتحسين الأداء، سواء على المستوى الفردي للمشرف أم على مستوى القسم ككل" (العنبي، 2010، 152-154)

الجدول (11) الأهمية النسبية ومستوى الاجابة عن بُعد التعزيز

ت	العبارات	الوسط	الانحراف	الأهمية النسبية	المستوى
25	يتم تحفيز المشرفين بالقسم للمشاركة في الخطط التطويرية	4.115	0.900	82.308%	مرتفع جداً
26	يسود جو من الثقة المتبادلة بين المشرفين في القسم	4.135	0.793	82.692%	مرتفع جداً
27	يوجد دعم معنوي وتعاطف من قبل رئيس القسم مع المشرفين	4.538	0.609	90.769%	مرتفع جداً
28	يمنح القسم حوافز للأعمال الإضافية التي يكلف بها المشرفون.	4.558	0.669	91.154%	مرتفع جداً
29	يتم منح كتب الشكر للمشرفين المتميزين	4.373	0.720	87.451%	مرتفع جداً
30	يوجد دعم لأفكار التطوير المقدمة من قبل المشرفين	4.250	0.764	85%	مرتفع جداً

يتبين من الجدول (18) أن العبارات جميعها جاءت في مستوى (مرتفع جداً) بأهمية نسبية بلغت على التوالي (82.308%، 82.692%، 90.769%، 91.154%، 87.451%، 85%).

ويجد الباحثان أن حصول العبارة (25) مستوى مرتفع جداً والمتضمنة تحفيز المشرفين في قسم الإشراف الاختصاصي والتربوي للمشاركة في خطط التطوير، يعدّ عنصراً جوهرياً لضمان فاعلية هذه الخطط ونجاح تنفيذها. فالمشرفون الذين يشعرون بالتقدير والتحفيز يكونون أكثر استعداداً للإسهام الفعال في إعداد وتنفيذ الخطط التطويرية، وتقديم مقترحات عملية تستند إلى خبراتهم الميدانية ومعرفتهم باحتياجات المدارس والمدرسين، ومن المنظور العلمي.

اذ يشير الباحثان في مجال الإدارة التربوية إلى "أن التحفيز يعزز الانخراط المهني والمساءلة الذاتية، حيث يؤدي الشعور بالمشاركة الفاعلة في التخطيط إلى ارتفاع مستوى الالتزام والمسؤولية تجاه تحقيق أهداف القسم" (العتيبي، 2010، 160-162). وبالإضافة إلى ذلك، "فإن مشاركة المشرفين في خطط التطوير بفضل التحفيز تضمن ربط الخبرات العملية بالتخطيط الاستراتيجي، فتصبح الخطط أكثر واقعية وملاءمة لاحتياجات الميدان، كما تساعد على تقليل مقاومة التغيير التي قد تظهر عند تطبيق خطط التطوير. وهذا ينعكس إيجاباً على جودة العملية الإشرافية، ويعزز من قدرة القسم على تحسين الأداء التعليمي والمخرجات التربوية". (عليان، 2009، 240-242).

كذلك نجد حصول العبارة (26) على مستوى مرتفع جداً والمتضمنة وجود جو من الثقة المتبادلة بين المشرفين في قسم الإشراف الاختصاصي والتربوي، ويرى الباحثان أن الثقة أحد العوامل الأساسية لنجاح العمل الإشرافي وفاعليته. فالبيئة المبنية على الثقة تعزز التواصل المفتوح والصريح بين المشرفين،

وتسمح بتبادل الأفكار والخبرات المهنية دون خوف من النقد السلبي أو التردد في التعبير عن الرأي. ونتيجة لذلك، تصبح القرارات التخطيطية والإشرافية أكثر دقة وواقعية، ويزداد الانسجام بين أعضاء القسم عند تنفيذ برامج التطوير ومتابعة الأداء من الناحية العلمية.

كذلك جاءت العبارة (27) بمستوى مرتفع جداً والمتضمنة وجود الدعم المعنوي والتعاطف من قبل رئيس قسم الإشراف الاختصاصي والتربوي مع المشرفين، وهي نتيجة تعكس الوعي التنظيمي لرئيس القسم، إذ يعد الدعم من العناصر الجوهرية التي تسهم في خلق بيئة عمل إيجابية وفعّالة. فالمشرفون الذين يشعرون بدعم القيادة وتفهمها لمتطلباتهم واحتياجاتهم المهنية يكونون أكثر استعداداً للالتزام بالمهام، والمبادرة في تنفيذ خطط التطوير، والمشاركة الفاعلة في تحسين جودة العمل التربوي. ويعكس هذا الدعم قدرة الإدارة على تحفيز الأفراد وتعزيز الانتماء المؤسسي، مما يرفع مستوى الأداء ويحدّ من الاحتكاكات الداخلية.

وهذا ما يؤكده (عليان) بإشارته إلى " أن وجود دعم معنوي وتعاطف من القيادة يسهم في تطوير الكفاءات المهنية للمشرفين عبر توفير بيئة آمنة لتبادل الخبرات والتعلم من الأخطاء، مما يعزز القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للقسم. ويترتب على ذلك زيادة كفاءة قسم الإشراف الاختصاصي والتربوي في متابعة الأداء وتحسين جودة العملية التعليمية بشكل مستمر " (عليان، 2009، 252-254).

وجاءت العبارة (28) بمستوى مرتفع جداً والمتضمنة منح الحوافز للأعمال الإضافية التي يُكلف بها المشرفون في قسم الإشراف الاختصاصي والتربوي، ويجد الباحثان أن تقدير الاعمال الاضافية أحد الأساليب الفعّالة لتعزيز الأداء والتحفيز المهني. فإن استخدام الحوافز يُسهم في رفع كفاءة المشرفين وتطوير مهاراتهم، إذ تدفعهم الحاجة للاستجابة للأعمال الإضافية إلى تنمية قدراتهم المهنية، وإيجاد حلول مبتكرة، وتحسين جودة الأداء الإشرافي.

وتشير الدراسات التربوية والإدارية ومنها دراسة (العتيبي) إلى "أن الحوافز ترتبط ارتباطاً مباشراً بالدافعية وتحسين الأداء، إذ يشعر المشرفون الذين يتلقون مكافآت مناسبة للأعمال الإضافية بأن جهودهم معترف بها ومقدرة، مما يشجعهم على قبول المزيد من المسؤوليات والمشاركة الفاعلة في تطوير القسم" (العتيبي، 2010، 176-178).

وأما العبارة (29) التي حصلت على مستوى مرتفع جداً قد يكون السبب في ذلك هو منح كتب الشكر للمشرفين المتميزين في قسم الإشراف الاختصاصي والتربوي أحد الأساليب الفعالة لتعزيز الأداء والتطوير والتحفيز المعنوي، فالحوافز المعنوية، والاعتراف بعبء المشرفين، وهو ما يعكس تقدير إدارة القسم.

وهنا أشار (علاوي، 2019) "أن الاجور والمكافئات والحوافز تسعى لتطوير انتاجيه العناصر البشرية وتنشيطها وتحسين نوعيتها والمساعدة في التوجه نحو التطوير" (علاوي، 2019، 87)،

وأخيراً نجد حصول العبارة (30) على مستوى مرتفع جداً، والمتضمنة دعم الأفكار التطويرية المقدمة من قبل المشرفين في قسم الإشراف الاختصاصي والتربوي، ويرى الباحثان أن دعم التطوير هو من الأسس الجوهرية لتعزيز الإبداع والابتكار المهني داخل القسم، فتمكين المشرفين من طرح أفكارهم ومقترحاتهم، والعمل على تطويرها، يعكس بيئة إشرافية تشجع على المشاركة والمبادرة، وتتيح استثمار الخبرات الفردية في تحسين الأداء العام وتحقيق أهداف القسم بكفاءة، ومن المنظور العلمي.

وتشير الدراسات التربوية إلى "أن تشجيع المشرفين على تقديم أفكارهم والعمل على تطويرها يساهم في رفع الدافعية المهنية وتحفيز الالتزام بالمهام الإشرافية. فالمشرفون الذين يشعرون بأن أفكارهم مسموعة وموضع اهتمام من الإدارة يكونون أكثر استعداداً للإسهام بفاعلية، والتفكير النقدي، والبحث عن حلول مبتكرة للتحديات التعليمية" (العتيبي، 2010، 184-186)، كما أن تبني هذه الفكرة يعزز ثقافة التعاون المهني داخل القسم، إذ تتحول المقترحات الفردية إلى مبادرات مشتركة يتم تطويرها ومتابعتها بشكل جماعي، مما يساهم في توسيع نطاق التأثير وتحسين مخرجات العمل الإشرافي.

5 . الاستنتاجات والتوصيات

1-5 الاستنتاجات

1. اعداد استبيان استراتيجيات التطوير التنظيمي على وفق أسس علمية وصلاحيته في التحليل الوصفي، الارتباطي.
 2. ارتفاع مستوى استراتيجيات التطوير التنظيمي في اقسام الاشراف الاختصاصي التربوي وجاءت الابعاد متنسقة مع النتيجة الكلية وكالاتي:
- ظهرت النتائج ارتفاع مستوى التشخيص وأن قسم الإشراف الاختصاصي التربوي يتبنى منهجاً إدارياً قائماً على التخطيط الاستراتيجي المبني على البيانات، حيث يعتمد القسم على معلومات دقيقة في صياغة خطط التطوير، ويحرص على رصد نقاط القوة والضعف وتحليل الإخفاقات السابقة بصورة منهجية. كما تعكس النتائج وجود نظام واضح لإدارة المعرفة عبر حفظ وتصنيف أوليات العمل، إلى جانب تطبيق آليات تقييم مستمرة لأساليب التعامل مع البيانات والإنجازات.

- أن قسم الإشراف الاختصاصي التربوي يمتلك بنية تنظيمية وتصميمًا إداريًا فاعلاً يدعم تنفيذ خطط التطوير بكفاءة. إذ يشير تشكيل اللجان المتخصصة إلى اعتماد العمل الجماعي المنظم كآلية أساسية للتطوير، كما يدل الالتزام بتنفيذ الاستراتيجية على وفق برنامج زمني محدد على وضوح الرؤية والانضباط في التخطيط والمتابعة.

- اهتمام القسم بنشر المعلومات وتعزيز قنوات التواصل داخلياً وخارجياً. فقد أظهرت النتائج توفر المعلومات الكافية حول التغييرات المحتملة، وامتلاك القسم موقفاً إلكترونياً للتواصل مع المجتمع ونشر رسالته، إضافة إلى وجود تبادل معلومات مع الأقسام المناظرة، وهو ما يدل على تبني القسم لأساليب اتصال حديثة تدعم الشفافية والانفتاح المؤسسي. وفي المقابل، جاء مستوى مناقشة استراتيجيات التطوير التنظيمي مع مشرفي اختصاص التربية الرياضية بدرجة متوسطة.

- أن قسم الإشراف الاختصاصي التربوي يمتلك نظام تقييم أداء متكامل وواضح المعالم، يعتمد على مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المعتمدة للكشف عن الانحرافات ومعالجتها، إلى جانب وجود متابعة مستمرة لقياس مستوى الأداء. كما تؤكد النتائج أن معايير الأداء تُبنى بما يتوافق مع خطة تطوير القسم وتغطي مختلف جوانب العمل، فضلاً عن وضوحها لجميع المشرفين وإسهامها المباشر في تحسين الأداء المؤسسي.

- أن قسم الإشراف الاختصاصي التربوي يمتلك آليات فعالة لتحفيز وتعزيز الأداء المهني للمشرفين. فقد أظهرت النتائج أن المشرفين يحظون بتحفيز مستمر للمشاركة في خطط التطوير، ويعمل القسم على ترسيخ جو من الثقة المتبادلة بينهم، كما يتلقى المشرفون دعماً معنوياً وتعاطفاً من رئيس القسم.

2-5 التوصيات

1. استخدام استبيان استراتيجيات التطوير التنظيمي كأداة موثوقة ودقيقة لقياس مستوى التطبيق في أقسام الإشراف التربوي الاختصاصي، مع إمكانية تطبيقها في دراسات مستقبلية أو على عينات أخرى لتعزيز النتائج والتحقق من عمومية الاستنتاجات.

2. الاستفادة من استبيان الازدهار التنظيمي في برامج التطوير والتقييم المستمر داخل الأقسام لتعزيز فعالية الأداء وتحقيق أهداف التطوير التنظيمي.

3. الحفاظ على مستوى عالٍ من استراتيجيات التطوير التنظيمي وتعزيزه باستمرار عبر ما يأتي:
- الاستمرار في رصد نقاط القوة والضعف وتحليل الإخفاقات السابقة، وإنشاء قاعدة بيانات مركزية لتسهيل الوصول إلى المعلومات وتحليل الأداء بشكل دقيق.

- دعم تشكيل اللجان المتخصصة وتطوير آليات العمل الجماعي، مع الالتزام بالبرامج الزمنية لتنفيذ الاستراتيجيات لضمان الانضباط والكفاءة.

- تعزيز النشر والتواصل عن طريق مستوى التواصل الداخلي مع المشرفين حول خطط التطوير، وتحسين تبادل المعلومات بين الأقسام، واستغلال الموقع الإلكتروني لنشر السياسات والخطط التطويرية.

- تطوير نظام تقييم الأداء عبر مراجعة وتحديث معايير الأداء بشكل دوري، وضمان شموليتها ووضوحها لجميع المشرفين، مع تعزيز آليات المتابعة والتقييم المستمر لمعالجة الانحرافات لضمان الحفاظ على المستوى المرتفع في التقييم

- تعزيز التحفيز والدعم المهني والاستمرار في تقديم الحوافز المادية والمعنوية، وترسيخ جو من الثقة والتعاون بين المشرفين، إضافة إلى تنظيم برامج تدريبية وورش عمل لتطوير قدراتهم المهنية وربطها بخطط التطوير التنظيمي.

المصادر

1. عبد العال، رعدة محمد احمد (2017): التطوير التنظيمي لدى مدرس الملك من وجهة نظر العاملين بجوهر، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوي، جامعة الشرق الاوسط.
2. الطراونة، حسين احم، وعريقات، احمد يوسف، وعبد الهادي، وتوفيق صالح، والعرموطي، شحادة. (2012). نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن.
3. ثابت، وائل محمد (٢٠٢٠): " إثر استراتيجيات التطوير التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي بمنظمات العمل الاهلي الفلسطيني العاملة في قطاع غزة التعلم التنظيمي متغير وسيط"، جامعه الازهر، غزة.
4. العساف، أحمد بن محمد. (1995) . الإشراف التربوي الحديث. الرياض: مكتبة العبيكان .
5. الطراونة، حسين احم، وعريقات، احمد يوسف، وعبد الهادي، وتوفيق صالح، والعرموطي، شحادة. (2012). نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن.
6. ثابت، وائل محمد (٢٠٢٠): " إثر استراتيجيات التطوير التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي بمنظمات العمل الاهلي الفلسطيني العاملة في قطاع غزة التعلم التنظيمي متغير وسيط"، جامعه الازهر، غزة.
7. علاوي، عبد الفتاح. (2019). التغيير والتطوير التنظيمي في منظمات الاعمال، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اربد، الاردن.
8. احمد، نضال جميل (٢٠١٦): استراتيجية التطوير التنظيمي وإثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية- اختبار الدور الوسيط للتعلم التنظيمي - دراسة ميدانية على شركات صناعه الادوية في الاردن، رساله ماجستير، كليه الاعمال، جامعه الشرق الاوسط، عمان، الاردن.
- 9.
10. العتيبي، عبد الله بن محمد. (2010). الإشراف التربوي: مفاهيمه وأساليبه وتطبيقاته، دار المسيرة، عمان
11. عليان، ربحي مصطفى. (2009). الإدارة التربوية: الأسس والتطبيقات المعاصرة، دار المسيرة، عمان،
12. الجنابي، سلمان عكاب سرحان، والخفاجي، حيدر عبد الرضا طراد، والجنابي، رامي سلمان عكاب (2025): أسس البحث العلمي في التربية الرياضية، ط1، مؤسسة الصادق الثقافية، بابل، العراق.
13. الخطيب، محمد. (2011) . الإشراف التربوي: مفاهيمه وأساليبه. عمان: دار المسيرة.
14. Robbins, S. P. Organizational Behavior, 15th ed., Pearson Education, 2013

15. Jacobus, Johannes, (2016), Flourishing of Teachers in Secondary Schools , Thesis submitted for the degree Doctor of Philosophy in Industrial Psychology at the North-West University (Vaal Triangle Campus
16. Armstrong, M. (2020). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (15th ed.). Kogan Page.
17. Argyris, C. (1991). Teaching Smart People How to Learn. Harvard Business Review
- Argyris, C. (1991). Teaching Smart People How to Learn. Harvard Business .18
Review