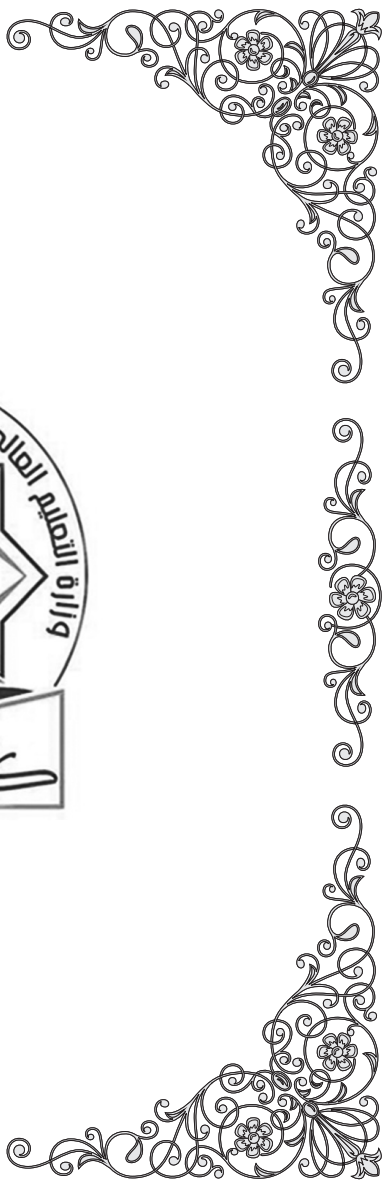
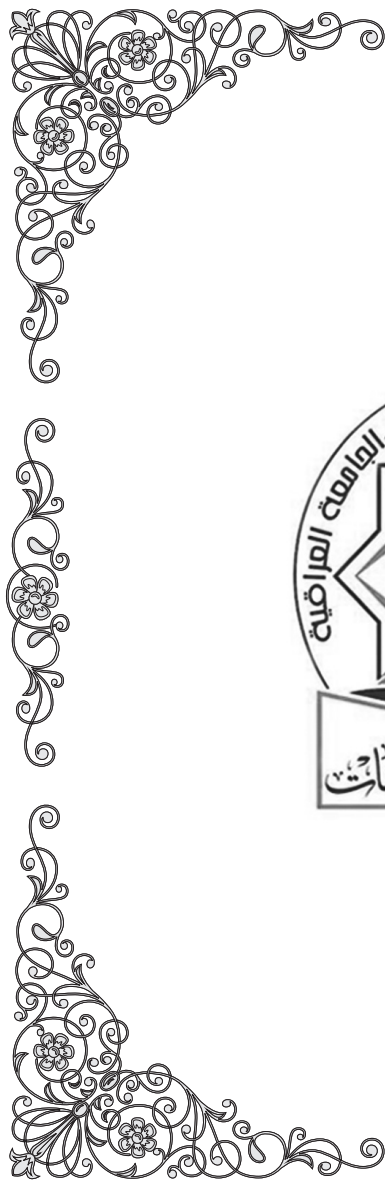


الاشراف الابداعي وفق
نظرية جيتزليز الاجتماعية
وعلاقته بالقيم التنظيمية
وفق معيار بوكهرلز

أ.م.د جنان حاتم كامل
وزارة التربية / المديرية العامة لتربية بغداد
الكرخ / ٢





المخلص

يهدف البحث الحالي الى التعرف الاشراف الابداعي وفق نظرية جيتزلز الاجتماعية لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية. والقيم التنظيمية وفق معيار بوكهرلز لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية. والاشراف الابداعي وفق نظرية جيتزلز الاجتماعية وعلاقته بالقيم التنظيمية وفق معيار بوكهرلز لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية، يتحدد البحث الحالي بمديري المدارس الثانوية الحكومية الصباحية للعام الدراسي (٢٠١٨-٢٠١٩)، وللتوصل لنتائج البحث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، اما مجتمع البحث فتم الاستعانة بمديري المدارس الثانوية وكان عددهم (٩٣٤)، اما عينة فقد اختيرت عينة عشوائية ونسبة (٥٠٪) واصبح عدد العينة (٤٦٧) مديرا ومديرة، وقد بنت الباحثة مقياسين الاول مقياس الاشراف الابداعي وفق نظرية جيتزلز، اما المقياس الثاني فقد أعد لقياس القيم التنظيمية وفق معيار بوكهرلز، اما الوسائل الاحصائية المستخدمة فهي (معامل اختبار بيرسون، معادلة الفاكروباخ، الاختبار التائي لعينة واحدة، الانحراف المعياري)، وكانت النتائج وكما يلي مستوى الاشراف الابداعي لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية كانت بدرجة متوسطة، اما درجة القيم التنظيمية فكانت ايضا بدرجة متوسطة ايضا، اما العلاقة بين المتغيرين فكانت هناك علاقة ارتباطية طردية، وقد استنتجت الباحثة عدد من الاستنتاجات والتوصيات وكذلك المقترحات.

Abstract

The current research aims at identify:

Creative supervision according to the theory of social Gitz Liz's at the Directors of high schools. and Organizational values according to the standard of Bucherler at the Directors of high schools. and Creative supervision in accordance with the theory of social Gitz Liz's and its relationship to the organizational values according to the standard of Bucherler.

The present research determined to the directors of the high schools for the academic year (2018-2019). To reach to the results of the research, the researcher used the correlation descriptive approach. The research community assisted by secondary school directors of (934). The sample was chosen of (50%) and the sample number became (467) was appointed as directors of both sexes.

The researcher has prepared two measures; the first measure of creative supervision according to Gitz Liz's theory while the second measure was prepared to measure organizational values according to the Bucherler standard. The statistical aids used are (the treatment of Pearson selection of the Vaccobach equation, the second test of one sample, the standard deviation). The results were as follows: the degree of creative supervision at the secondary school administration was medium, and the degree of organizational values was also medium. As for the variable relationship, there was a covariant correlation relationship, and the researcher concludes a number of conclusions, recommendations and suggestions.

مشكلة البحث :

ان الإدارة التربوية نظام متكامل ضمن مجموعة من العلاقات التفاعلية في ما بينها والانظمة التربوية الاخرى كمنهاج وطرائق التدريس، ووسائل تعليمية واشراف تربوي والى اخره ، وهذه العوامل كلها لها علاقة تبادلية يؤثر احدهما في الاخرى نتيجة التطور الذي يطرا عليهم فاذا تغيرت الادوار الادارية والتنظيمية يتطلب ذلك تغيير في الادوار الإشرافية والعكس صحيح، هذا وان نجاح العمل الاداري في التربية والتعليم يعتمد بالدرجة الاولى على المشرف ومدير المدرسة لتسيير العمل بما يتفق واهداف التربية والعمل على تطوير مستوى العمل المدرسي والمقدرة على اداء المهام بنجاح لتحقيق الاهداف المرجوة من المدرسة.

لقد واجه العراق ظروفًا استثنائية وازمات امنية ادت الى ضعف الاشراف التربوي ومن ثم الى تراكم الاخطاء والسلبيات في العملية التربوية، لذلك واجهت التربية صعوبات جمة اذ اثر عليها الوضع الامني وقلة المشرفين بل وغيابهم عن العديد من المدارس والمناطق لذا تطلب الامر الى قيام المشرف بعدة انواع من الاشراف وكذلك الذهاب الى مسافات بعيدة للتعويض عن النقص مما اثر سلبا على كفاءته (البدرى، ٢٠٠٨ : ٣٢).

ان العمل الاشرافي شأنه شأن بقية عناصر العمليات التربوية يواجه مشكلات كثيرة تقف في طريق تطوره، ويتطلب حلها تذليل كثير من المصاعب

واتخاذ قرارات مهمة في اعلى المستويات واجراء حوار ديمقراطي مع جميع الجهات ذات الصلة، ان الاشراف التربوي بحاجة ماسة الى دراسة ومراجعة في ضوء المستجدات التربوية والاتجاهات العالمية المعاصرة لتحديد ابعاد المسيرة الحالية والمستقبلية واقتراح سبل تطويرها من اجل احداث نقلات نوعية في طبيعة عمل الاشراف التربوي. (البزاز، ٢٠٠١ : ٩١)

وهذا ما أكد عليه المؤتمر التربوي المنعقد في المديرية العامة لتربية بغداد الرصافة الثالثة بتاريخ (٢٠١٥) حيث اكد على وجوب النهوض بالواقع التربوي والاشرافي سعيا لمعالجة المشكلات التربوية والتعليمية، وكذلك اشار المؤتمر الى ان هناك عدد من المشكلات التي تواجه العمل ومنها قلة عدد المشرفين التربويين قياسا بأعداد المدارس ولجميع المراحل التعليمية حيث تواجه العملية الاشرافية ضعفا في ادائها نتيجة ضعف الاعداد وضعف خبرة المشرفين وكذلك يؤدي عدم وصول المشرفين الى بعض المدارس البعيدة عن المركز الى ضعف في تقييم العملية التربوية التعليمية بكافة جوانبها مما يؤدي الى الاضرار بالجانب التربوي التعليمي، (المؤتمر التربوي التاسع، ٢٠١٥ : ٢٢) كما اشار نفس المؤتمر اعلاه الى ان الاشراف التربوي لا يحقق اغراضه داخل المدرسة، لا سبب منها انه مازال يتبع الطرق القديمة والتقليدية.

تعد القيم قوة مكتسبة تخضع للتطور الحاصل في المجالات الادارية المختلفة، فهي تسهم في رفع الترابط بين منتسبي المدرسة الواحدة وتوحيدهم

يجب ان نعرف ان الاشراف التربوي هو ميدان من ميادين التربية، حيث تنطلق اشكاله المتعددة للنهوض بمستوى اداء المدرس الذي يشكل ركيزة من ركائز التنمية لأي مجتمع من المجتمعات، ومما يدل على أهميته فقد حظي باهتمام الكثير من الباحثين والتربويين حيث يقوم المشرف التربوي المبدع وفق موقعه الوظيفي، بتوجيه جميع العناصر التعليمية من مدرس وطلاب وعاملين نحو القيام بعمل تكاملي متجانس يسخر كل الامكانيات المدرسية (اللوزي، ١٩٩٩: ١٢٢)، كذلك يعمل الاشراف التربوي الابداعي على تطوير وتحسين مستويات الاداء التعليمي والإداري داخل المدرسة، فالمدرس الذي يقوم بمهنة التدريس يحتاج الى من يوجهه ويرشده ويشرف عليه حتى يتقن اساليب التعامل مع الطلاب، كذلك يعمل الاشراف التربوي على تحقيق اهداف المدرسة، ومساعدة العاملين في الحقل التعليمي، وكذلك يجمع التربويون على ان الخبرة الأشرافية تعمل على تمكين الادارة والمدرسين من المعرفة العلمية المطلوبة والمهارات الأدائية اللازمة على ان تقدم بطريقة انسانية تكسب ثقة المدرسين وتزيد من تقبلهم وتحسين اتجاهاتهم (الكبيسي ٢٠٠٤: ١٩).

كما يبرز دور الاشراف التربوي الابداعي في التنمية المهنية لقدرات المدرسين ومساعدتهم على ما تواجههم من مواقف تعليمية، إذ أن وظيفة الاشراف تسند في كثير من النظم التعليمية جزئياً او كلياً الى قوانين وتعليمات على أساس انه اكثر معاشية للبيئة

تحت مبدا واحد الا وهو رفع شأن المؤسسة مما يولد الابداع في العمل من خلال تحقيق الرضا الوظيفي، حيث اشار ستراك (٢٠١٢) الى ان تعزيز القيم التنظيمية يساعد الى غرز روح الانتماء الى المؤسسة وان غياب هذه القيم يؤدي الى تفكك المؤسسة وعدم الشعور بأمان فيها بالتالي يؤثر ذلك على نوعية الطلبة. (ستراك، ٢٠١٢: ٣٩) لذلك اشار المؤتمر السنوي الثاني عشر المعقد في دائرة ديوان وزارة التربية الى ان الاحداث التي مر فيها العراق اثرت بشكل مباشر على القيم التنظيمية داخل المؤسسة المدرسية مما اثر سلبا على الطلبة من خلال ازدياد اعداد الطلبة المتسربين. (المؤتمر التربوي، ٢٠١٧: ٧٨)، وبعد البحث والتقصي في الدراسات السابقة ومطالعة الادبيات تولد لدى الباحثة الاحساس بضرورة البحث في هذين المتغيرين حيث تتبلور مشكلة البحث من خلال التعرف على الاشراف الابداعي وعلاقته بالقيم التنظيمية في المدارس الثانوية.

اهمية البحث:

تعد التربية ضرورة اجتماعية، حيث انها تتمتع بقيمة واهمية لما لها من اثر فاعل في كل المجتمعات وجميع المؤسسات التربوية، فهي تعمل من اجل اعداد الفرد جسمياً وعقلياً ونفسياً واجتماعياً بما يكفل من بناء شخصيته بأبعادها ومجالاتها المتنوعة حتى يستطيع ان يعيش بسعادة مع الآخرين من خلال اسهاماته وتفاعلاته ونشاطاته وذلك من خلال تعاونه مع مجتمعه وبيئته. (الفريوتي، ٢٠٠٦: ٢٣) ، ومن هنا



الاداري، وعلاقته بالأشراف التربوي، من خلال معرفة ان المدرسة تحصل على قوة كبيرة من خلال وجود قيم مشتركة مع البيئة، اذ يكون اعضاء الهيئة التدريسية على معرفة بالمعايير التي يجب الالتزام بها وبالتالي تكون لهم الامكانية على اتخاذ القرارات التي تدعم هذه المعايير، وبالتالي يشعرون المشرفون والمديرين والمدرسين وحتى الطلبة ومن خلال القيم بأهميتهم في المدرسة (القاسم، ٢٠٠٩: ٣٤)، لهذا فأن القيم لها اهمية كبيرة في تحديد ملامح السلوك الانساني للعاملين داخل موقع العمل وتعرف من ممارساتهم للعمل لواجباتهم، واتخاذهم للقرارات، ومعالجة مشاكلهم الادارية التي يتعرضون لها في العمل، نستنتج من اعلاه ان القيم التنظيمية اداة للضبط والرقابة الفردية والتنظيمية، حيث انها تؤدي دور مهما في حل الصراعات والنزاعات واتخاذ القرارات وتعطي الرؤوسين حافزا من اجل اشباع حاجات وتحقيق ذاته وتحديد الاهداف. (غنيم، ٢٠٠٥: ٧٨)

ويجب ذكر ان البعد القيمي من اهم عناصر الاشراف وبمستويات عالية ومقنعة فبقدر نشاطه وقوته تتحدد فاعلية التربية، وفي هذا الاطار يبرز دور البعد القيمي من خلال تحسين فاعلية الاشراف و الادارة في ظل التغيير السريع في المحتوى المعرفي والسباق العالمي نحو اثبات هوية الثقافة لكل حضارة على حساب حضارة اخرى، فظهر الاتجاه نحو تتبع اثر الجانب الانساني وعلم السلوك على الادارة، وللقيم التنظيمية علاقة متبادلة بالأشراف التربوي فالأخير

الاشراف الابداعي وفق نظرية جيتزليز الاجتماعية المدرسية ومشكلاتها وحاجاتها واكثر معرفة بقدرات وحاجات الادارة والمدرسين والطلبة والبيئة المحلية (القيسي، ٢٠١٠: ٢٦).

ان الاشراف الابداعي هو احد انماط الاشراف التربوي المعاصر، حيث يعد خلاصة ما توصلت اليه العلوم التربوية من دراسات وبحوث وافكار تطبيقية، يستخدم مع المدرسين المجدين وهدفه الارتقاء بمستواهم حتى يصل بهم الى اعلى درجات التمكن الاداري والاستفادة من قدراتهم الابداعية واستثمار ما لديهم من امكانات جيدة وغير تقليدية في المواقف التعليمية، وله دور قي عملية التقويم المستمر، ليعرف المشرف مدى التحسن الذي طرأ على المدرسين و التلاميذ، فاذا كان هناك تحسن يقوم المشرف بتعزيز ذلك العمل، اما اذا كان غير جيد، هنا يتدخل المشرف لتعديل الموقف او العملية التربوية الاشرافية، اذا دور المشرف هنا هو دور مراقب وموجه التربوي للمدرس والادارة المدرسة.

ان الادارة لها منظورها الواسع ولها مسبباتها الاجتماعية المتميزة اذ ان مخرجات النظام التربوي هي مدخلات اساسية في النظم التي تشتملها المجتمعات الانسانية كافة بغض النظر عن بساطة هذه المجتمعات او تقدمها في سلم الحضارة الانسانية، لذلك تعد القيم التنظيمية بمثابة المحدد والاطار الرئيسي الذي يتم وضع الاهداف والسياسات على ضوئه، ويصعب التعارض مع القيم التنظيمية والاختلاف معها ومن هنا يتبين الدور المهم للقيم التنظيمية والدعم



المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية .

حدود البحث :

يتحدد البحث الحالي بمديري المدارس الثانوية في المديرية العامة للتربية الستة (الرصافة ١، ٢، ٣، والكرخ ١، ٢، ٣) في محافظة بغداد الحكومية الصباحية للعام الدراسي (٢٠١٨-٢٠١٩)

تحديد المصطلحات

اولا: الاشراف الابداعي:

عرفة كل من :

نبهان (٢٠١١): هو امتلاك القدرة على استثمار القدرات والاستعدادات المتوفرة لدى المعلمين لتمكينهم من توليد افكار جديدة بنائه وعملية، وبناء علاقات انسانية تعاونية وتوظيف كل جديد في تحقيق اهداف التربية . (نبهان، ٢٠١١، ٤٤:)

سعيد (٢٠١٦): هو الكشف عن قدرات المعلمين بحيث يستخرج جهودهم الخلاقة لتوجيهها نحو تحقيق الاهداف التربوية لنقل المدرسة من العمل التعليمي الى الاداء التطوري الابداعي. (سعيد، ٢٠١٦: ٨٢،

التعريف الاجرائي: هي الدرجة التي تحصل عليها عينة البحث من خلال المقياس الذي اعد لهذا الغرض.

وقد تبنت الباحثة (تعريف نبهان) كتعريف نظري لبحثها لقربه الى ما تريد الباحثة ان تدرسه.

يعكس اهتمام القيم التنظيمية بالأفراد المرؤوسين، وتقديم المساعدات والمساهمات والعناية بهم ومن ثم ينعكس ذلك في مستوى انجاز المدراء لمهامهم المكلفين بها بمستويات مقنعه، والاشراف التربوي يولد شعورا كبيرا من الالتزام بالواجبات الوظيفية بطريقة تسهم بأداء وظيفي جيد، وتوافر العناية والاحترام، وظهور الالتزام العاطفي تجاه المؤسسة والاعتقاد لدى الموظف بأن المؤسسة تقدر اصحاب الاداء العالي. (عواد، ٢٠١٢: ١٢).

ويمكن ان نلخص اهمية البحث من خلال اهمية الاشراف الابداعي لماله من دور في الارتقاء والتطور والابداع للعملية التربوية ، وكذلك تعزيز مبادئ القيم داخل نفوس المرؤوسين وبالتالي تكون حافزاً نحو تكوين هيكليّة متينة للقيم التنظيمية داخل المؤسسة تكون اساسا نحو للنوعية العالية من المخرجات العلية الجودة.

اهداف البحث:

يهدف البحث الحالي الى التعرف على:

١- الاشراف الابداعي وفق نظرية جيتزليز الاجتماعية لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية.

٢- القيم التنظيمية وفق معيار بوكهرلز لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية.

٣- الاشراف الابداعي وفق نظرية جيتزليز وعلاقته بالقيم التنظيمية وفق معيار بوكهرلز لدى



قيم الفرد داخل المؤسسة ومدى ملائمة قيمه مع قيم المؤسسة لا جل ان تكون مخرجات المؤسسة ذات نوعية عالية. (الدوري، ٢٠١٧: ٧٣)
مدير المدارس الثانوية :

احد اعضاء الهيئة التدريسية الذي تعهد اليه ادارة المدرسة ويفضل ان تكون له خبرة لا تقل عن خمسة سنوات في التدريس ،لديه كفاءة علمية وتربوية وادارية ويفضل من عمل معاونا وان كون متخرج من كلية او معهد . (وزارة التربية، ١٩٨٨: ٤)

الفصل الثاني

المبحث الاول: أطار نظري:

المحور الاول : الاشراف الابداعي
أهمية الاشراف التربوي الحديث:

إن الاشراف الحديث هو عملية تعاونية تتطلب الثقة والتقدير المتبادل بين المشرف والمدرسين، وله دور ريادي في عملية التطوير التي يشهدها اي نظام تعليمي، وذلك من خلال الاطلاع عن كثب على واقع الميدان التربوي، وتشخيص نقاط القوة والضعف، انطلاقاً إلى تحقيق الجودة في مخرجات العملية التعليمية، ويحتل الاشراف مكانة عالية في العملية التربوية، لما له دور في تحقيق اهدافها، وذلك من خلال تطوير أداء المدرسين مهنيّاً واكتسابهم المهارات والتقنيات التعليمية الحديثة بهدف النهوض بالعملية التعليمية والتربوية.
ان تعقد العملية التربوية، والحاجة الى تقييمها، وكذلك حاجة الميدان التربوي الى اشخاص اكفاء

الاشراف الابداعي وفق نظرية جيتزلز الاجتماعية
ثانياً نظرية جيتزلز: وهي النظرة الى الإدارة على انها تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في اطار نظام اجتماعي من تحقيق اهداف هذا النظام.
(عبيدات، ٢٠١٣: ٦٣)

ثالثاً القيم التنظيمية :

عرفها كل من :

العميان (٢٠٠٥): عملية تمثيل القيم في مكان او بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة . (العميان، ٢٠٠٥، ٣١٢)

التركي (٢٠٠١): القيم هي التي تعكس أو تمثل مكان أو بيئة العمل وهذه القيم تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة . (التركي، ٢٠٠١: ١٠)

التعريف النظري : مجموعة من القيم ترتبط بالشعور والعاطفة ولها تأثير مباشر في تحديد أنماط السلوك الانساني للعاملين في موقع العمل.
التعريف الاجرائي: هي الدرجة التي تحصل عليها العينة من خلال المقياس الذي اعد لهذا الغرض.
معيار بوكهرلز:

معيار قيمي لقياس القيم والقوة التنظيمية داخل المؤسسة، مبني على الاحترام والاخلاص في العمل، وفي مقابل ذلك توفر المؤسسة الشرف والحيات الكريمة للفرد العامل، ويعمل هذا المقياس بمحورين الاول معيار يقيس القيم داخل المؤسسة باعتبار المؤسسة وحدة واحدة ، اما المحور الثاني فهو يقيس

التربوية السائدة وهي ما يلي:

١. المساهمة في تطوير وتقويم المنهج الدراسي.
٢. تحسين العملية التربوية من خلال القيادة المهنية لمديري المدارس وتدريسها.
٣. تشجيع التدريسين على ممارسة الأنشطة التربوية.
٤. تطوير النمو المهني للتدريسين.
٥. تحسين العلاقات الاجتماعية والانسانية بين التدريسين.

(عايش، ٢٠١٠: ٦٥)

أهمية الاشراف الابداعي:

رغم ندرة تطبيق هذا النوع من الاشراف، الا انه يدفع المشرف التربوي الى بذل اقصى ما يستطيع في مجال العلاقات الانسانية، حيث انه يتصف الاشراف الابداعي ببعض الصفات الشخصية مثل مرونة التفكير والصبر واللباقة والثقة بقدراته والتواضع والاستفادة من تجارب الاخرين وفهم الناس والايان بقدراتهم، ويحقق الاشراف الابداعي وظيفة هامة من وظائف الاشراف التربوي وهي الابداع الابتكار إذ أنه يبتكر أفكاراً جديدة، وطرقاً مستحدثة، تسهم في تطوير العملية التربوية وتحسين التعليم والتعلم والمواقف المرتبطة بينهما، وبما أن الاشراف التربوي عملية علمية، فإنه المشرف المبدع هو الذي يغذي العاملين معه نشاطهم الابداعي معه للتخلص تدريجياً من الاعتماد على التوجيه الخارجي. (علي، ٢٠٠٦:

(١٠٨

ويهدف هذا الاسلوب الى توظيف عدد من الاوساط الاشرافية من اجل بلوغ اهداف محدد ومن

قادريين على تطوير وتحسين فرص تعليمية فاعلة للعمل مع المدرس والتفاعل معه (نشوان، ٢٠٠٤: ٩٥)، كذلك يهدف الاشراف التربوي التحسين المستمر للعملية التعليمية والاهتمام بنمو المتعلمين، ولهذا جميع الجهود التي يبذلها القائمون على امر التربية التعليم بتوفير القيادة المطلوبة لتوجيه التدريسين من اجل تحسين العملية التعليمية تكون ذات فائدة للتربية والتعليم، وكذلك يتضمن الاشراف اثاره اهتمام المدرسين للنمو المهني واختيار اهداف التربية ووسائل الاشراف وطريقة التدريس ومراجعتها، ويتضمن كذلك تقويم التدريسي، وفي مفهوم اخر هو ذلك النشاط الموجه الذي يعتمد على دراسة الظروف الراهنة للتدريسي، ويهدف الى تمثيتهم والرفع من مستواهم الشخصي والمهني، بالقدر الذي يمكنهم من استخدام ذكاء الطلاب استخداما يحقق لكل طالب النمو المتكامل ويعدده للمساهمة الفاعلة في مجتمعه (عطوي، ٢٠٠١: ١٣٤)، وفي مفهوم وزارة التربية هو نشاط موجه يعتمد على دراسة الوضع الراهن ويهدف الى خدمة جميع العاملين في مجال التربية والتعليم لا طلاق قدراتهم ورفع مستواهم الشخصي والمهني بما يحقق رفع مستوى العملية التعليمية وتحقيق اهدافها (عبد الوهاب، ٢٠٠٥: ١٦٨).

اهداف الاشراف الابداعي:

يهدف الى التحسين المستمر لعملية التعلم والتعليم وذلك من خلال تحسين العوامل المؤثرة فيه ومعالجة المشكلات التي تواجهها في ضوء الفلسفة



مع الادارة والمدرسين والعاملين في المدرسة تخطيط وتنفيذا وتقويها ومتابعة.

٤- اشراك الكل في العملية الأشرافية، من ادارة ومدرسين وطلاب وحتى العاملين، لخلق نوع من التواصل والثقة والموضوعية .

(الطيبي، ٢٠٠٩: ٨٩)

مميزات الاشراف الابداعي:

١. يتسم الاشراف الابداعي بالعمق والابداع في تناول القضايا التربوية.

٢. يقوم على التواصل والحوار المفتوح بين الادارة والمدرسين والمشرف.

٣. يعتمد اسلوب الاقناع والحوار لا قناع الادارة المدرسية والمدرس باتباع اساليب تدريسية جديدة، تتسم بالمرونة والموضوعية، وصلتواكب التقدم العالمي في التربية والتعليم. (عطوي، ٢٠٠١: ٢٣٩)

وترى الباحثة ان الاشراف الابداعي، هو مسؤولية المشرف والادارة والمدرس والطلاب لان المشرف التربوي الابداعي يعمل على استثمار قدرات العاملين وامكاناتهم الى اقصى حد ممكن ، وعلى اطلاق الطاقات الكامنة لديهم ،فضلا عن اتاحة الفرص المناسبة لتنمية المهارات والقدرات الابداعية لكل المدرسين والكل طالب في النظام التربوي ، ويشجع العاملين للتجريب المنظم والافكار الجديدة من اجل تحقيق اهداف المدرسة ورفع المستوى العلمي والاداري.

الاشراف الابداعي وفق نظرية جيتزليز الاجتماعية هذه الاوساط : (الحلقات الدراسية، الاجتماعات الفردية والجماعية، الزيارات الصفية، الدروس التوضيحية، الدورات، المشاغل التربوية، اوراق العمل، واساليب اخرى)، ويكتسب هذا الاسلوب اهمية كبرى في كونه يناسب كافة الميول والاتجاهات، فقد يفيد استخدام الزيارات الصفية مثلا مع بعض المدرسين بينما يفيد استخدام اسلوب اخر مع الاخرين، ان الاجواء التي يوفرها هذا النوع من الاشراف هي اجواء منفتحة، طليقة، ايجابية، تتقبل مشاعر الادارة والمدرسين وافكارهم وتشجعهم على المشاركة في اوجه النشاط الاشرافي المختلفة، تخطيطا، وتنفيذا، وتقويها، بها تسند اليهم من ادوار رئيسية مثل الاسهام في قيادة بعض الحلقات واعداد تقارير واجابات الاسئلة، مما يساعد على تطوير علاقة المساعدة بين المشرف والمدرس، وبناء الثقة والمودة بينهما، وقيام نموذج من التواصل المفتوح والحوار المستمر بين الطرفين (الطيبي، ١٩٨٨: ٦٥)

خطوات الاشراف الابداعي :

- ١- العمل على توفير المناخ المناسب لعمليات التخطيط والتنفيذ والتطوير، مع تأكيد أثارة اهتمام جميع العاملين بالعمل الذي يقومون به، وتهيئة برامج النمو العلمي والمهني لجميع اطراف العملية التربوية.
- ٢- قيام المشرف التربوي بدور المنسق بين كل الاطراف التي يعمل معها فالآراء لا تتفق دائما، وهنا تتضح قدرته على خلق التجانس وتوحيد الآراء.
- ٣- توفير جو من الثقة والاحترام والصداقة

الدور الذي يؤديه صفاتهم الشخصية على الدور وتأثيرهما على البعدين التنظيمي والشخصي، ولذلك فإن استجابة المشرف ماهي الا نوع من السلوك الاجتماعي الذي يتطلب منهم القيام بمواجهة بيئة معينة تكون لها خاصة لسلوكهم وبصورة لا تتعارض مع حاجاته الشخصية. (مرسي، ٢٠٠١: ٢٢)

اسباب دراسة الاشراف الابداعي على نظرية جيتزلز

١- ان هذه النظرية تعد من النظريات الحديثة في الجانب التربوي.

٢- تتخذ هذه النظرية من الادارة، وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية في المدرسة

٣- تساعد هذه النظرية من مراعات الظروف الاجتماعية للمرؤوسين.

٤- تقديم هذه النظرية لأول مرة في العراق والوطن العربي.

٥- الحفاض على وجود علاقات فاعلة بين المشرف والادارة والمدرسين.

٦- ارتباط هذه النظرية بالجانب التنظيمي للمؤسسة، وعكسها على الجانب الشخصي للفرد.

٧- تساعد هذه النظرية على النمو، والتطور للمشرف.

٨- اهمية استعمال الاسلوب الديمقراطي القائم على فهم حقيقي لأهمية احترام الفرد للأسلوب الابداعي للأشراف.

٩- تسليط الضوء على الجانب الاجتماعي

تعد نظرية الادارة كعملية اجتماعية من اكثر النظريات الحديثة شهرة في الادارة التربوية، وصاحب هذه النظرية جيتزلز الذي نظر الى الادارة على انها تسلسل هرمي للعلاقات بين الرئيس والمرؤوس ضمن اطار اجتماعي، وهذا التسلسل هو من الناحية الوظيفية توزيع الادوار والامكانيات، وتكاملها لتحقيق اهداف النظام الاجتماعي، الذي يتكون من جانبين يمكن تصورهما وكأنهما مستقلان عن بعضهما وأن كانا في الواقع متداخلان، فالجانب الاول يتعلق بالمؤسسة وما تقوم من ادوار وما يتوقع منها، بما يحقق الاهداف الرئيسية للنظام الاجتماعي، والجانب الثاني يتعلق بالفرد العامل، وشخصياتهم واحتياجاتهم المكونة للنظام، ويعد السلوك الاجتماعي وظيفة هذين الجانبين (المعاني، ٢٠١٢: ١٤)، تمثل المؤسسات والادوار والتوقعات البعد التنظيمي أو المعياري، ويمثل الافراد البعد الشخصي للنشاط في النظام الاجتماعي وتعني المؤسسة من وجهة نظر جيتزلز اية هيئة تقوم بالوظائف الثابتة للنظام الاجتماعي ككل، اما الادوار فيرى أنها تمثل الجوانب الديناميكية للوظائف في المؤسسة، في حين تتحدد الادوار من خلال توقعات الدور وتمثل هذه التوقعات، الالتزامات والمسؤوليات المتعارف عليها والتي تقع على من يقوم بأشغال هذا الدور، والادوار تكون تكاملية الا ان الافراد الذين يقومون بأدائها يختلفون فيما بينهم، لذلك فإن المشرف والمدرسين والادارة المدرسية يضيفي كل منهم على

الاشراف الابداعي وفق نظرية جيتزليز الاجتماعية
وانعكاساته على التربية والتعليم.

(فلية، ومحمد، ٢٠١٤ : ٢١٠)

المحور الثاني: القيم التنظيمية

مفهوم القيم التنظيمية :

ان القيم التنظيمية هي مقاييس ومعايير واحكام
تحدد سلوك العاملين لما هو مرغوب فيه على وفق
القواعد والاسس التي يحددها النظام الذي تنتمي
اليه المؤسسة حيث تعد القيم التنظيمية قواعد تمكن
العاملين من التمييز بين الخطأ والصواب، وبين ما
هو مرغوب فيه من سلوكيات ولذلك هي ترتبط
بمستويات تأدية العمل المطلوب الذي يتوقف عليه
نجاح المؤسسة (المكاوي، ٢٠٠٩ : ٦٤)، ان القيم
التنظيمية ترتبط بالإدارة اكثر من ارتباطها بعموم
العاملين في داخل المؤسسة، وتأتي بمعنى سلوك
الموظف داخل النظام، والقيم التنظيمية لرؤساء
العمل هي التي تساهم في تشكيل ثقافة النظام فضلاً
عن تحديدها مدى فاعلية البناء التنظيمي، لذلك
يعتمد النظام في فاعليته على مدى التزام رؤساء العمل
بقيمهم التنظيمية لهذا تعد القيم التنظيمية بمثابة
موجهات للحكم على الاعمال والممارسات المعنوية
والمادية، ولها من القوة والتأثير في واقع المؤسسة بما
لها من صفة الضرورة بالتزام، وان الخروج عن القيم
التنظيمية او الانحراف عنها يكون بمثابة الخروج عن
الاهداف الاساسية للمؤسسة كما للقيم التنظيمية دور
اساس في تحديد المؤشرات الاساسية لسلوك رؤساء

البحوث المحكمة

العمل من حيث ممارساتهم في اثناء العمل واتخاذهم
القرارات، وكذلك معالجاتهم لمشاكلهم الادارية التي
تواجههم في العمل (المغربي، ٢٠٠٤ : ٩٣)، لذلك
تعمل القيم التنظيمية على توجيه سلوك العاملين
ضمن ظروف تنظيمية مختلفة حيث انها تعكس في
فحواها الخصائص الداخلية للمؤسسة فهي تعبر عن
فلسفة المؤسسة، وترسم الخطوط العريضة لتوجيه
سلوك العاملين، لذلك هناك علاقة وثيقة بين القيم
التنظيمية ومستوى اداء العمل على احتساب ان
المؤسسة الناجحة تتميز بنظام جيد للقيم.

خصائص القيم التنظيمية :

للقيم التنظيمية مجموعة من الخصائص التي
تميزها عن غيرها من القيم، ويمكن تحديد اهم
خصائص القيم التنظيمية فيما يأتي:

١. تتبوا القيم التنظيمية مكانة رئيسية في تكوين
شخصية الفرد ونسقه المعرفي وتحديد سلوكياته
وينعكس ذلك في عمله الوظيفي.
٢. تمثل القيم معياراً للمفاضلة بين الخيارات المختلفة
لان الفرد العامل يتعلم في اثناء تفاعله مع بيئة العمل
في مواقف الاختبار والمفاضلة المختلفة.
٣. تعد القيم التنظيمية معياراً للحكم اذ لا تقف على
الذاتية، وانما على اساس من العقل والتدقيق بعيداً
عن الفردية والمصلحة الخاصة.
٤. القيم التنظيمية تؤثر على الفرد والجماعة على حد
سواء.
٥. القيم التنظيمية نسبية بمعنى انها تختلف بين الافراد



٧- الجماعات التي ينتمي اليها الفرد، اذ يتقرر مصدر اعتياديا من قبل جماعة معينة، او فريق العمل اذ ان جماعة العمل يتكون لديها بمرور الزمن تقاليد معينة وعادات ما، وقيم خاصة بها وتقوم بفرضها على البقية من اعضائها.

٨- المؤسسات التربوية والتعليمية، لعا دور كبير في القيم التنظيمية.

٩- المجتمع والقيادات القدوة وتشريعات الخدمة المدنية. (الفريجات، ٢٠٠٩: ٢٢)

معيار القيم التنظيمية لبوكهرلز

١- نظام قيم اخلاقيات العمل :

يرى هذا النظام بأن العمل شيء مقدس ومحترم يجب الاخلاص له لانه يمنح الفرد الشرف والكرامة في الحياة وعلى الفرد العامل ان ينظر الى العمل بعين الاحترام اثناء تأديته للعمل، وأن فائدة الفرد العامل للمجتمع تقاس بحجم الاعمال المفيدة التي يقدمها هذا الفرد للمجتمع الذي ينتمي اليه، فمن الضروري والواجب على الفرد القادر والمتمكن على العمل، ان يعمل والا فهو انسان غير مفيد في نظر مجتمعه.

٢- نظام القيم التنظيمية :

يكتسب العمل معناه ضمن حدود هذه القيم عبر تأثيره في المجموعة التي يعمل بها الفرد العامل، كذلك مدى اسهامه في التأثير في موقع الفرد وحالته في الموقع التنظيمي، وترى هذه القيم ان العمل ليس غاية في حد ذاتها، وانما وسيلة لخدمة اهتمامات ومصالح المجموعة

مصادر القيم التنظيمية :

تتعدد وتختلف مصادر القيم التي يكتسبها الافراد في الحياة الاجتماعية، وتبعاً لذلك تتعدد مصادر القيم التنظيمية بسبب تنوع مصادر التلقي من النواحي التربوية والثقافية والاجتماعية والمهنية، وتتباين مصادر القوة في تأثيرها تبعاً لأهمية المصدر بالنسبة للفرد العامل، وهناك مصادر عدة للقيم تساعد في تشكيل منظومة قيمية يستند عليها الافراد، وهذه المصادر هي :

١- الدين الذي يؤمن به الافراد، يولد لديهم قيماً تنبع من توجيهات ذلك الدين ولاشك ان لكل مجتمع عقيدة، وما يؤمن بها ويجب علينا ان نعلم ان لكل المجتمع قيمة الخاصة.

٢- الاطار الثقافي الذي يعيش فيه الفرد ويتأثر به ومتغيراته.

٣- العادات والخبرات المختلفة، التي تتبلور عند الافراد.

٤- الممارسات السلوكية التي تتبلور عند الافراد.

٥- الاحتياجات الفردية والاجتماعية الديناميكية التي تفرض على الفرد حياة جديدة ومن ثم تتبلور قيم جديدة.

٦- الاسرة بوصفها اللبنة الاولى في بناء قيمة الفرد، التي في ضوءها يتعلم الصواب والخطأ والمقبول والغير مقبول.



٦. قيمة استثمار الوقت .
٧. التعرف على مستويات القيم التنظيمية لدى العاملين .
٨. قيمة ادارة المهمة .

المبحث الثاني :دراسات سابقة:

دراسات عن الاشراف الابداعي: لم تعثر الباحثة عن دراسة عن الاشراف الابداعي لهذا عمدت الباحثة الى ذكر الدراسات المقاربة عن الاشراف التربوي:

١. دراسة ياسر (٢٠١٤)

(المعوقات الادارية والفنية التي تواجه عمل المشرفين التربويين في محافظة بغداد)

هدفت الدراسة الى التعرف على المعوقات الادارية والفنية التي تواجه عمل المشرفين التربويين في محافظة بغداد، تكونت عينة الدراسة من (٢٥٥) مديرا ومديرة ومعاونة بواقع (٥٥) مديرا ومديرة و(٢٠٠) معاون ومعاونة، واستخدمت الباحثة الاستبانة لجمع البيانات، اما الوسائل الاحصائية المستخدمة في البحث فهي (معامل ارتباط بيرسون، الاختبار التائي لعينتين مستقلتين، معادلة الفا كرو نباخ، الوسط المرجح) وبعد معالجة البيانات احصائيا أظهرت نتائج الدراسة ان المعوقات الادارية والفنية التي تواجه عمل المشرفين التربويين كانت بمستوى متوسط، حيث ان جميع الأوساط المرجحة كانت اكبر من (٣) ووزنها المثوي اكبر من (٦٠) وبدلان

وتوظيف قدراتها (اي المجموعة) لصالح الفرد حتى يتمكن الفرد من تحقيق نجاحه في المؤسسة اعتمادا على قدراته بالتوافق مع الجماعة التي يعمل بها

٣- قيم الانسانية :

عن طريق العمل يستطيع الفرد اكتشاف ذاته وتحقيق انسانيته، وتؤكد القيم الانسانية وجوب الاهتمام بإنسان في موقع العمل اكثر من الاهتمام بالجوانب المادية في المؤسسة

٤- قيم المشاركة الجماعية :

تري هذه القيم ان العمل هو الاساس في اشباع الحاجات المتعددة للأفراد العاملين وهي تنفيذ المؤسسات التي تديرها القلة لانها تفسح المجال امام العاملين ليكون لهم دور مهم في ادارتها عبر المشاركة في قراراتها الرئيسية.

٥- قيم الراحة :

تؤكد هذه القيم ان العمل مهم بالنسبة لا نتاج ولكن يجب اعطاء مجال لراحة العاملين في اثناء مدة العمل ليمارسوا هواياتهم ويشعروا بإنسانيتهم.

(حمادات، ٢٠٠٦: ٣٨)

بعد الاطلاع ودراسة هذا المعيار ترى الباحثة قيم تنظيمية اخرى يجب الاعتماد عليها ما يلي:

١. قيم العدل .
٢. قيم العمل الجماعي .
٣. قيمة القانون والنظام .
٤. قيمة ادارة البيئة .
٥. قيمة ادارة العلاقات .

اتجاهات المديرين نحو التغيير التنظيمي (هذفت الدراسة الى التعرف على اثر القيم التنظيمية كدافع نحو تعزيز الاتجاه الى التغيير التنظيمي لدى المديرين، وتكون مجتمع الدراسة من كل من مديري الادارات ورؤساء الاقسام واعضاء الهيئة التدريسية، وبلغ حجم العينة (٤٥٠) منهم، واعتمد الباحث انموذج القيم التنظيمية لفرانسيس ودكوك، اما الوسائل الاحصائية المستخدمة فكانت (معادلة بيرسون، معادلة الفا كرو نباخ، الاختبار التائي لعينة واحدة) وكانت نتائج البحث، وجود ثنائي قيم تنظيمية في الاجهزة الحكومية المبثوثة وهي : القوة والفاعلية والعدالة و فرق العمل والقانون والنظام والدفاع واستثمار الفرص والمنافسة، وأظهرت النتائج أيضا وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين كل من قيم الفاعلية و فرق العمل والنظام والقانون واستثمار الفرص والعدالة والدفاع. (الشامي، ٢٠١٣: ١٣)

٤. دراسة العتيبي (٢٠١٥)

(القيم التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم والتدريب العالي التقني والمهني بالمدينة المنورة) هذفت الدراسة الى التعرف على القيم التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم والتدريب العالي والمهني على وفق انموذج (فرانسيس ودكوك)، طبقت الدراسة على اعضاء الهيئة التدريسية بكلية السياحة

بوجود معوقات بدرجة متوسطة، وكذلك وجود فروق ذات دلالة احصائية بحسب متغير الجنس وكان الفرق لصالح الاناث. (ياسر، ٢٠١٤: ١٦)

٢. دراسة الشهواني (٢٠١٤)

(واقع الاشراف التربوي الاختصاصي للتعليم الثانوي في العراق ومتطلبات تطويره) هذفت الدراسة التعرف على مستوى اداء الاشراف التربوي الاختصاصي للتعليم الثانوي في العراق، وتكونت عينة الدراسة من (٣٤١) فردا موزعة بين مديري مدارس ومشرفين اختصاص ومدرسين، واستخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات، اما الوسائل الاحصائية المستخدمة للبحث فهي (معامل ارتباط بيرسون) وبعد معالجة البيانات احصائيا اظهرت النتائج هناك ضعفا في واقع الاشراف التربوي الاختصاصي، وانه لم يرتقي الى مستوى الطموح وبالتالي له تأثير مهم على واقع التعليم الثانوي في العراق، وكذلك اظهرت النتائج الدراسة ان هناك ضعف واضح في التخطيط على المدى البعيد او القريب للأشراف التربوي الاختصاصي في العراق. (الشهواني، ٢٠١٤: ١٢)

دراسات عن القيم التنظيمية:

٣. دراسة الشامي (٢٠١٣)

(اثر القيم التنظيمية في الاجهزة الحكومية المركزية على



بالخدمة وكما موضح بالجدول (١)

جدول (١)

يمثل مجتمع البحث

المديريات	المجموع	النسبة المئوية
الرصافة الاولى	١٤٤	%١٥
الرصافة الثانية	١٩١	%٢٠
الرصافة الثالثة	١٠١	%١١
الكرخ الاولى	١٣٧	%١٥
الكرخ الثانية	٢٢٢	%٢٤
الكرخ الثالثة	١٣٩	%١٥
المجموع	٩٣٤	%١٠٠

عينة البحث:

تحقيقا لا اهداف البحث تم اختيار عينة عشوائية
وبنسبة (٥٠٪) من مجتمع البحث والبالغة (٩٣٤)
مديرا ومديرة، وبذلك بلغت العينة (٤٦٧) مديرا
ومديرة تم اختيارهم من المديريات العامة للتربية
الستة في محافظة بغداد، وكما موضح في الجدول (٢)

جدول (٢)

يمثل عينة البحث

المديريات	المجموع
الرصافة الاولى	٧٣
الرصافة الثانية	٩٦
الرصافة الثالثة	٥١
الكرخ الاولى	٦٨
الكرخ الثانية	١١١
الكرخ الثالثة	٧٠
المجموع	٤٦٧

الاشراف الابداعي وفق نظرية جيتزلز الاجتماعية
والفندقة بالمدينة المنورة البالغ عددهم (٥٣) عضو
هيئة تدريسية أما الوسائل الاحصائية المستخدمة
فهي (معامل ارتباط بيرسون، معادلة الفا كرو نباخ،
الاختبار التائي لعينتي مستقلتين) واطهرت الدراسة
ان ترتيب القضايا الرئيسية للقيم التنظيمية السائدة
جاءت كما يلي : ادرة العلاقات ثم ادارة البيئة كانت
كلتاها بدرجة جيدة ثم ادارة الادارة وادارة المهمة
وكلتاها بدرجة متوسطة. (العتبي، ٢٠١٥: ٢٢)

الفصل الثالث

اولا- منهجية البحث وإجراءاته

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي،
لانه المنهج المناسب لتحقيق اهداف البحث، حيث
يسعى هذا البحث لتحديد مشكلة البحث للظاهرة
المراد دراستها ومن ثم وصفها، وان مثل هذه
الدراسات تعتمد الواقع او الظاهرة كما توجد في
الواقع. (النبهان، ٢٠٠٤: ٣٩).

ثانيا- مجتمع البحث:

ان الخطوات الاساسية في اجراءات البحث ان
يتم وصف المجتمع الذي تؤخذ منه العينة وصفا دقيقا
لان لكل مجتمع صفاته الخاصة. (ملحم، ٢٠٠٠: ٨٧)
لهذا يتكون مجتمع البحث من مديري المدارس
الثانوية الحكومية الصباحية وبمديريات التربية
لمحافظة بغداد الستة (الرصافة ١، ٢، ٣، وكذلك
الكرخ ١، ٢، ٣) وللعام الدراسي (٢٠١٨ / ٢٠١٩)
وبالبالغ عددهم (٩٣٤) مديرا ومديرة مستمرين

اداءات البحث:

ان طبيعة البحث واهدافه هي الاداة المناسبة، اذ ان لكل موضوع بحث اداة تناسبه، ولما كانت اهداف البحث تهدف الى التعرف على الاشراف الابداعي وفق نظرية جيتزلز الاجتماعية وعلاقته بالقيم التنظيمية وفق معيار بوكهرلز لدى مديري المدارس الثانوية، ولتحقيق الاهداف وجب اعداد مقياسين الاول (لقياس الاشراف الابداعي وفق نظرية جيتزلز الاجتماعية)، والثاني لقياس (القيم التنظيمية وفق معيار بوكهرلز)، ان الاستبانة تعد اداة يستعملها المشتغلون بالبحوث التربوية وعلى نطاق واسع، للحصول على الحقائق عن الظروف القائمة للحصول على المعلومات وبيانات مرتبطة بواقع معين.

خطوات بناء المقياسين:

قامت الباحثة بمجموعة من الاجراءات لبناء المقياسين وهي كالآتي:

- ١- المراجعة المستفيضة للأدبيات (الكتب - الدوريات) التي تناولت موضوع البحث.
- ٢- الاطلاع على الدراسات السابقة (الرسائل - الإطاريح) التي تناولت موضوع البحث.
- ٣- الاطلاع على الاستبانات والمقاييس ذات الصلة.

٤- قراءة محاور وفقرات معايير المدرسة والتي اعدت عام (٢٠١٢) من قبل وزارة التربية.

٥- التباحث مع عدد من المختصين في مجال الادارة التربوية والاشراف التربوي والقياس

والتقويم.

٦- الاطلاع على نظرية جيتزلز الاجتماعية وتوظيفها في بناء مقياس الاشراف الابداعي ومناقشة نتائجه على ضوءها وكذلك الاطلاع على معيار وكهرلز في بناء المقياس الثاني للقيم التنظيمية وكذلك مناقشة نتائجه.

٧- اعتمدت الباحثة على خبرتها كونها تعمل تدريسية في المدارس الثانوية.

بعد هذا الخطوات تم صياغة فقرات المقياس الخاص بالأشراف الابداعي معتمدة على نظرية جيتزلز الاجتماعية اذ تم تحويل وتحويل مبادئ واتجاهات النظرية وافكارها الى فقرات الخاصة بالأشراف الابداعي، وكذلك تم اسقاط معايير بوكهرلز على مبادئ القيم التنظيمية لتكوين فقرات المقياس، ولهذا قامت الباحثة بتحديد اهداف المقياسين (مقياس الاشراف الابداعي ومقياس القيم التنظيمية) وكذلك حددت الباحثة محتوى الاداتين، في ضوء ما تقدم وللقياس الاشراف الابداعي تم صياغة (٢٣) فقرة تقابلها في الاجابة (أ) يمثل بعد تنظيمي و (ب) يمثل بعد شخصي وفق انموذج جيتزلز ووضع مقياس خماسي لخيارات المستجيب تتوافر بدرجة كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، بدرجة قليلة، لا تتوافر (تقبلها الاوزان (١،٢،٣،٤،٥)، وكذلك بني مقياس القيم التنظيمية وفق معيار وكهرلز وهي معيار (ادارة الاداء، ادارة المهمة، ادارة العلاقات، ادارة البيئة) حيث بلغت مجموع فقرات المقياس (٣٦) فقرة يقابلها

الاشراف الابداعي وفق نظرية جيتزلز الاجتماعية
مقياس خماسي بدرجة (عالية جدا، عالية، متوسطة،
قليلة، قليلة جدا) تقابلها الاوزان (١،٢،٣،٤،٥).

صدق الاداة :

اعمدت الباحثة التحقق من صدق الاداتين
بنوعين من الصدق هما :

اولا : الصدق الظاهري :

يمكن التوصل الى الصدق الظاهري عن طريق
عرض المقياس بصورته الاولى على مجموعة من
المحكمين والمختصين في الادارة التربوية والمقياس
والتقويم، اذ بلغ عددهم (١٠) محكما ومختصا، وطلب
منهم ابداء آرائهم حول فقرات المقياسين من حيث
الوضوح في الصياغة وملائمتها لقياس ما اعدت
من اجله فضلا عن امكانية اضافة وحذف ما يروونه
مناسبا من الفقرات، وكذلك بعد موافقة المحكمين
على المقياس بنسبة (٨٠٪) فاكثر اعتبرت الفقرة

البحوث المحكمة

دالة على صدقها واعتمدت هذه النسبة كحد ادنى
للقبول، وكانت نسبة الموافقين (٨٩٪) وكذلك
(٨٧٪) للمقياس الثاني ولم يحذفوا اي فقرة بل تم
اعادة الصياغة لبعض الفقرات مع الابقاء على نفس
المقصد والهدف من الفقرة.

ثانيا: صدق البناء :

علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للأداة :

يعد ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للأداة مؤشر
لصدق الفقرة ومؤشر لتجانس الفقرات في قياس
الظاهرة، ولهذا يعد معامل ارتباط بيرسون الوسيلة
الاحصائية الملائمة لاستخراج ارتباط الفقرات
بالدرجة الكلية للمقياس حيث اظهرت المعالجة
الاحصائية ان الفقرات جميعها ذات دلالة احصائية
، اذ انها اكبر من القيمة الحرجة البالغة (١٣٩٠)
عند مستوى دلالة (٠٠٥) وبدرجة حريه (١٧٨)
والجدول (٣) يوضح ذلك.

جدول (٣)

علاقة الفقرة بالدرجة الكلية لمقياس الاشراف الابداعي

رقم الفقرة	الدرجة الكلية	رقم الفقرة	الدرجة الكلية	رقم الفقرة	الدرجة الكلية	رقم الفقرة	الدرجة الكلية
١	٠. ٦٣٣	٨	٥٣١,٠	١٥	٠. ٥١٧	٢٢	٠. ٧٣٢
٢	٠. ٧٠٢	٩	٠. ١٧١	١٦	٠. ٥٣٨	٢٣	٠. ٤٨٧
٣	٦٧٥,٠	١٠	٠. ٦٠٢	١٧	٠. ٥٢٠		
٤	٠. ٥٢٤	١١	٥٩٣,٠	١٨	٠. ٥٣٦		
٥	٠. ٥٩٨	١٢	٠. ٦١٦	١٩	٠. ٤٣٩		
٦	٥٣٩,٠	١٣	٠. ٥٥٣	٢٠	٣٩٣,٠		
٧	٠. ٦٥٤	١٤	٠. ٥٥٤	٢١	٠. ٥٣١		

اما للمقياس الثاني القيم التنظيمية، فقد عمدت الباحثة الى ايجاد العلاقة الارتباطية بين درجة كل فقرة والدرجة

الكلية لمقياس القيم التنظيمية، ويعد معامل ارتباط بيرسون الوسيلة الاحصائية المناسبة، وقد اظهرت النتائج ان جميع الفقرات كانت صادقة في قياس ما وضعت لاجلة اذ كانت دالة احصائيا عند مقارنتها بالقيمة الجدولية والبالغة (٠.١٤٢) عند مستوى دلالة (٠.٥) درجة حرية (١٧٨) والجدول (٤) يوضح ذلك

جدول (٤)

علاقة الفقرة بالدرجة الكلية لمقياس القيم التنظيمية

رقم الدرجة الكلية	رقم الدرجة الكلية	رقم الدرجة الكلية	رقم الدرجة الكلية	رقم الدرجة الكلية	رقم الدرجة الكلية	رقم الدرجة الكلية	رقم الدرجة الكلية	رقم الدرجة الكلية	رقم الدرجة الكلية	رقم الدرجة الكلية	
١	٠.٥٣٧	٧	٠.٣٦٩	١٣	٠.٧٤٥	١٩	٠.٦٣٧	٢٥	٠.٣٢٧	٣١	٠.٦٢٩
٢	٠.٧٤٥	٨	٠.٤٨٨	١٤	٠.٧٨٤	٢٠	٠.٥٦٥	٢٦	٠.٧٣١	٣٢	٠.٥٩٩
٣	٠.٤٧٣	٩	٠.٤٩٦	١٥	٠.٦٩٨	٢١	٠.٤٨٨	٢٧	٠.٥٤٨	٣٣	٠.٤١٤
٤	٠.٤٤٧	١٠	٠.٥٣٤	١٦	٠.٦١١	٢٢	٠.٤٣٣	٢٨	٠.٦٥٥	٣٤	٠.٣٩٨
٥	٠.٦١٢	١١	٠.٥٧٣	١٧	٠.٧٣٣	٢٣	٠.٧٧٥	٢٩	٠.٥٥١	٣٥	٠.٦٨١
٦	٠.٥٦١	١٢	٠.٥٥٨	١٨	٠.٤٣٩	٢٤	٠.٧٤٤	٣٠	٠.٤٩٣	٣٦	٠.٥٤٣

الوسائل الاحصائية :

اعتمدت الباحثة الحقيبة الاحصائية (spss) لغرض التحقق من اهداف البحث، اما الوسائل الاحصائية المستخدمة :معامل ارتباط بيرسون، معادلة الفا كرو نباخ، الاختبار التائي لعينة واحدة الوسط الحسابي الانحراف المعياري

الثبات :

تم توظيف معادلة الفا كرو نباخ للتحقق من الاتساق الداخلي للأداتين، اذ بلغ معامل الثبات الكلي هو (٠.٩٣) للمتغير الاول (الاشراف الابداعي) اما المتغير الثاني (القيم التنظيمية) فقد بلغت نسبة الثبات (٠.٩٠)، وهذه النتائج يمكن الاعتماد عليها، اذ تشير الادبيات في القياس والتقويم ان قيمة معامل الثبات تكون مقبولة حينما تساوي او تزيد على (٠.٧٠).

تطبيق المقياسين :

بعد ان اصبح المقياسين جاهزين بصورتيهما النهائية تم تطبيقها على عينة البحث البالغة (٤٠٠) معاون ومعاونة حيث بدأ التطبيق يوم ٢٠١٨/٤/١٢ ولغاية ٢٠١٨/٦/٢٠.

الفصل الرابع

عرض النتائج وتفسيرها

يتضمن هذا الفصل عرضا لنتائج البحث وفقا لمتغيرات ومجالات المقياس وحسب الاهداف وكذلك تفسير النتائج، وكانت النتائج كما يلي:



تحقيقاً للهدف الاول :

(الاشراف الابداعي وفق نظرية جيتزلز الاجتماعية لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية).

بلغ متوسط درجات افراد العينة البالغ عددها (٤٦٧) فرد على مقياس الاشراف الابداعي (٤٨. ٢٣٤) درجة وبانحراف معياري مقداره (٧٥, ٢٢) درجة وهي اكبر من المتوسط الفرضي للأداة (٢٢١) درجة، ولمعرفة دلالة الفرق بين المتوسطين استعمل الاختبار التائي لعينة واحدة، وبلغت القيمة التائية المحسوبة (١٦. ٢٤) وهي القيمة التائية الجدولية البالغة (١, ٩٦) عند مستو دلالة (٠, ٠٥) ودرجة حرية (٤٦٦) الجدول (٥) يوضح ذلك:

جدول (٥)

نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة لدرجات افراد العينة على مقياس الاشراف الابداعي

المتغير	العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	عند مستوى دلالة ٠, ٠٥
الاشراف الابداعي	٤٦٧	٤٨, ٢٣٤	٧٥, ٢٢	٢٢١	١٦. ٢٤	٩٦, ١	دالة

يتضح من الجدول اعلاه وجود فروق بين متوسط درجات العينة والمتوسط الفرضي ولصالح متوسط درجات العينة (مديري المدارس الثانوية) وهذا يدل على ان المشرفين التربويين في مديريات التربية في محافظة بغداد يمتلكون مستوى جيد من الاشراف الابداعي، وهذا يرجع الى قدرات المشرفين على رؤية العناصر التعليمية وفهمها وإيجاد الترابط بين اجزائها، وكذلك قدرتهم على تصور وفهم العلاقات بين المدرسين ومشاركتهم في تحقيق اهداف المدرسة، حيث ان الاشراف الابداعي يعتمد على روح الانفتاح والتعاون المستمر بين المشرف والمدير والمدرس وحتى الطلاب، وقدرة المشرف على التنسيق بين اركان المدرسة حيث يقوم على التواصل (الاشراف الابداعي) والحوار المفتوح بين المشرف والمدير وكذلك المدرسين والطلبة في العملية التربوية وهذا ما يدفع المشرف نحو الابداع.

وفي ضوء نظرية جيتزلز اظهرت النتائج ان المشرفين التربويين يستخدمون البعد التنظيمي اكثر من البعد الشخصي، وهذا يعني انهم يميلون الى الالتزام بالقوانين التي يتم وضعها من الوزارة ويحرصون على تنفيذها، وهذا يعني انهم يحضون بالسلطة الرسمية لا انها تفوض لهم من سلطه القانون الا هي مديرية التربية، اما البعد الشخصي فهي قوة غير رسميه لا انها قوة تأثير شخصية وهي قد لا تكون متوفرة في اغلب المشرفين حسب استجابات مجتمع

البحث والجدول (٦) يوضح ذلك.

جدول (٦)

النسبة المئوية للأشراف الابداعي على وفق انموذج جيتزلز

ت	البعد	التكرارات	النسبة المئوية
ا	البعد التنظيمي	٣٥٨	٧٦. ٦
ب	البعد الشخصي	١٠٩	٢٣. ٤
		٤٦٧	١٠٠

الهدف الثاني : تحقيقا للهدف الثاني (القيم التنظيمية وفق معيار بوكهرلز لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية).

لغرض تحقيق الهدف الثاني الذي يرمي الى التعرف الى مستوى القيم التنظيمية لدى المشرفين التربويين، فقد استخرجت الباحثة متوسط درجات افراد العينة البالغ عددها (٤٦٧) مديرا، اذ بلغ (٢٧٤, ١) درجة وبانحراف معياري مقداره (٢٣, ٤٧) درجة وهو اكبر من الوسط الفرضي للأداة البالغ (٢٢٥) درجة ولمعرفة دلالة الفرق بين المتوسطين استعمل الاختبار التائي لعينة واحدة، فبلغت القيمة التائية المحسوبة (١٨, ٨٢) وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (١, ٩٦) عند مستوى دلالة (٠, ٠٥) وبدرجة حرية (٤٦٦) والجدول (٧) يوضح ذلك

الجدول (٧)

نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة لدرجات افراد العينة على مقياس القيم التنظيمية

اداة القيم التنظيمية	عدد افراد العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	مستوى الدلالة ٠. ٠٥
	٤٦٧	١, ٢٤٧	٤٧, ٢٣	٢٢٥	٨٢, ١٨	٩٦, ١	دالة

يتضح من الجدول (٧) وجود فروق ذات دلالة احصائية بين الوسط الحسابي والوسط الفرضي ولصالح المتوسط الحسابي، ويمكن تفسير هذه النتيجة من جانبين الاول انها اظهرت عن وجود مستوى متوسط للقيم التنظيمية عند المشرفين التربويين لان ومن المعتاد ان القيم ترتبط بالسلطة العليا اكثر من ارتباطها بالمديرين او المدرسين او حتى الموظفين في داخل المدرسة فالمشرف هنا حسب القوانين يمثل السلطة وحسب نوع قيادته وطريقة تصرفه تكون القيم، علما ان القيم عند المشرفين تسهم في تشكيل ثقافة تنظيمية فضلا عن تحديدها البناء التنظيمي، ويمكن ان ننظر الباحثة الى هذه النتيجة من جهة اخرى لعدم وصول القيم التنظيمية الى مستوى عال في ان المشرف التربوي رغم اهميته وثقله

في ميدان التربية والتعليم، يتطلب حين تعيينه مستوى عال من الثقافة والقيم الاجتماعية ولهذا يجب ان يخضع الى عدة اختبارات قبل تعيينه في هذا المنصب المهم، حيث يؤثر اختلاف الثقافات في تكوين القيم داخل المؤسسة التي يشرف عليها وهذا يؤدي في زيادة مستوى الاختلاف في القيم التنظيمية غير الرسمية، وزيادة نسبة الاتجاهات السلبية نحو العمل، ولا يمكن ان لا نفكر في تأثير البيئة المحيطة (الغير رسمية) التي يأتي منها المشرف في بيئة العمل (الرسمية) في كل ما تحيطه من صعوبات ومشاكل وعدم استقرار، وقد تقف حجر عثرة امام غرس قيم تنظيمية سليمة.

ومن اجل رفع مستوى القيم التنظيمية للمشرفين التربويين لا قصى حد ممكن فهي بحاجة الى تعزيز العمل مع الادارة و أعضاء الهيئة التدريسية والتعاون معهم، وذلك من خلال اللجان الادارية والعلمية بشكل ملائم، وادارة الصراعات في العمل وتطوير البيئة، والابتعاد عن الفلسفة الادارية الروتينية والتي يطغى عليها الجانب الشخصي الارتمالي.

الهدف الثالث:

تحقيقا للهدف الثالث (الاشراف الابداعي وفق نظرية جيتزليز وعلاقته بالقيم التنظيمية وفق معيار بوكهرلز لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية) تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات افراد العينة على اداة الاشراف الابداعي وفق نظرية جيتزليز ودرجاتهم على اداة القيم التنظيمية وفق معيار بوكهرلز ثم استعمل الاختبار التائي لدلالة معاملات الارتباط فكانت النتائج كما مبينة بالجدول (٨)

جدول (٨)

قيمة معامل ارتباط بيرسون وقيمة الاختبار التائي لدلالة معامل الارتباط بين درجات اداتي الاشراف الابداعي

والقيم التنظيمية

القيمة التائية الجدولية	القيمة التائية المحسوبة	مربع قيمة معامل الارتباط	قيمة معامل الارتباط	المتغير
١. ٩٦	١٨. ٦٦	٠. ٤٦٦	٠. ٦٨٣	العينة ككل

- القيمة التائية الجدولية (٩٦, ١) عند مستوى دلالة (٠, ٠٥) وبدرجة حرية (٤٦٥)

مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الاشراف الابداعي والقيم التنظيمية، وهي علاقة ارتباطية طردية لذلك تهتم التربية الحديثة وتركز على الاشراف وخاصة الاشراف الابداعي، وبما فيه من رفع للروح المعنوية بحيث يؤدي الى الشعور بالانتماء الوظيفي والالتزام التنظيمي، مما تزيد هذه الحالات من القيم التنظيمية.



المقترحات:

- ١- الاشراف الابداعي وعلاقته بالثقافة التنظيمية.
- ٢- الانباط الادارية السائدة لدى مديري المدارس وعلاقته بالقيم التنظيمية .

المصادر

- ١ . البديري، طارق عبد الحميد، (٢٠٠٨)، تطبيقات ومفاهيم في الاشراف التربوي، دار الفكر، ط٢، عمان.
- ٢ . بنان، ماهر ما هود، (٢٠١١) القدرة الادارية بين التطبيق والقادة، مطبعة وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- ٣ . البزاز، حكمت، عبد الله، (٢٠٠١)، احاديث في التربية، وزارة التربية، جمهورية العراق .
- ٤ . التركي، صالح تركي، (٢٠٠١)، واقع القيم التنظيمية في مستشفيات القطاعين الحكومي والاهلي، دراسة ميدانية مقارنة في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود .
- ٥ . حمادات، محمد، (٢٠٠٦)، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين في المدارس، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع .
- ٦ . الدوري : سامي عبد الفتاح، (٢٠١٧) القيادة الادارية، دار وائل للنشر، عمان، الاردن .
- ٧ . ستراك، رياض بدري، (٢٠١٢)، الادارة التربوية المعاصرة، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الاردن.
- ٨ . سعيد، حسن (٢٠١٦)، الادارة المحلية

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

الاستنتاجات:

- من خلال نتائج البحث استنتجت الباحثة الاتي:
- ١- ان المشرفين التربويين يمارسون نمط الاشراف الابداعي بدرجة متوسطة.
 - ٢- ان المشرفين التربويين لهم قيم تنظيمية وبدرجة متوسطة

- ٣- هناك علاقة طردية بين الاشراف الابداعي والقيم التنظيمية

التوصيات :

- من خلال نتائج البحث يمكن التوصل الى النتائج الاتية :
- ١- توصي الباحثة وزارة التربية ببحث المشرفين التربويين بتبني اسلوب الاشراف الابداعي، وبذل المزيد من الجهود اللازمة لتطويرها.
 - ٢- ضرورة قيام مديرية الاشراف التربوي في وزارة التربية بالأعداد والتنظيم للبرامج التدريبية لتطوير هذا النوع من الاشراف.
 - ٣- تشجيع المشرفين التربويين على ترسيخ القيم التنظيمية الحسنة في اثناء زيارتهم الى المدارس.
 - ٤- تزويد المشرفين التربويين بكل ما يحتاجونه من كتب ودوريات في سبيل تعزيز القيم التنظيمية في المدارس التي يزورونها.



التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم والتدريب العالي التقني والمهني بالمدينة المنورة، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية

١٨. عطاري، عارف توفيق وآخرون، (٢٠٠٥) الاشراف التربوي نماذجه النظرية وتطبيقاته العلمية، مكتبة فلاح، الكويت.

٩١. عطوي، جودت عزت، (٢٠٠١)، الادارة التعليمية والاشراف التربوي اصولها وتطبيقاتها، مكتبة دار الثقافة للنشر، عمان، الاردن.

٢٠. علي، كريم ناصر، (٢٠٠٦)، الادارة والاشراف، دار الكتب والوثائق رقم الايداع (٣٠)، بغداد.

٢١. العميان، عبد المعطي (٢٠١٥)، مبادئ الادارة العامة، دار الكتب الوطنية، ليبيا.

٢٢. عواد، فتحي احمد ذياب (٢٠١٢)، ادارة الاعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

٢٣. عوض، عبد الرحيم (٢٠٠٨)، القيم الجماعية والتربية، دار يافا العلمية للنشر، عمان، الاردن.

٢٤. غنيم، عثمان، (٢٠٠٥) التخطيط اسس و مبادئ عامة، دار صفاء للنشر والتوزيع ط ٤، عمان.

٢٥. الفريجان، خضير كاظم حمود، (٢٠٠٩): السلوك التنظيمي - مفاهيم معاصرة، دار اثراء للنشر، عمان، الاردن.

٢٦. فلية، فاروق عبده، ومحمد عبد المجيد، (٢٠١٤) السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار

الاشراف الابداعي وفق نظرية جيتزليز الاجتماعية وتطبيقاتها، المؤسسة الجامعية للدراسات، الاردن.

٩. الشامي، محمد غائب، (٢٠١٣)، اثر القيم التنظيمية في الاجهزة الحكومية المركزية على اتجاهات المديرين نحو التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الادارة العامة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

١٠. الشهواني، حيدر جليل علوان، (٢٠١٤)، واقع الاشراف التربوي الاختصاصي للتعليم الثانوي في العراق، جامعة بغداد، كلية التربية ابن الهيثم، رسالة ماجستير غير منشورة.

١١. الطعاني، حسن احمد (٢٠١٠) الاشراف التربوي - مفاهيمه واهدافه واسسه واساليه، دار الشروق للنشر والتوزيع، الاردن.

١٢. الطيب، احمد محمد، (١٩٨٨)، الادارة التعليمية اصولها وتطبيقاتها المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر.

١٣. الطيطي، محمد وآخرون، (٢٠٠٩)، مدخل الى التربية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط ٢، الاردن.

١٤. عايش، احمد جميل، (٢٠١٠)، تطبيقات في الاشراف التربوي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

١٥. عبد الوهاب محمد رفعت (٢٠٠٥)، مبادئ واحكام القانون الاداري، بيروت، لبنان.

١٦. عبيدات، ذوقان وآخرون (٢٠١٣)، ادارة المدرسة، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة جمهورية مصر العربية.

١٧. العتيبي، محمد بن مبارك (٢٠١٥)، القيم



- المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن .
٢٧. القاسم، والزيدي، بديع القاسم، محمود عبد الكريم (٢٠٠٩)، الاشراف التربوي الاختصاصي في العراق الواقع والافق، العراق.
٢٨. القريوتي، محمد قاسم، (٢٠٠٦)، مقدمة في الادارة التربوية، مكتبة فرج للنشر والتوزيع، الكويت.
٢٩. القيسي، هناء محمود، (٢٠١٠) الادارة التربوية مبادئ ونظريات - اتجاهات حديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
٣٠. الكبسي، عامر خضير، (٢٠٠٤)، ادارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، جمهورية مصر العربية.
٣١. اللوزي، موسى، (١٩٩٩)، التطوير التنظيمي - اساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع الاردن.
٣٢. مرسي، محمد منير، (٢٠٠١)، الادارة التعليمية اصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة.
٣٣. المعاني، ايمن عودة، (٢٠١٢) الادارة العامة الحديثة، دار وائل للنشر، الاردن.
٣٤. المغربي، كامل محمود (٢٠٠٤)، السلوك التنظيمي مفاهيم واسس، دار الفكر، عمان، الاردن.
٣٥. المكاوي، محمد محمود، (٢٠٠٩)، دور القيم والاخلاق لرجال الاعمال في البنوك الاسلامية، المكتبة العصرية، مصر.
٣٦. ملحم، سامي محمد، (٢٠٠٠)، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
٣٧. المؤتمر التربوي التاسع (٢٠١٥)، وزارة التربية.
٣٨. المؤتمر السنوي الثاني عشر، ديوان وزارة التربية (٢٠١٧)، وزارة التربية.
٣٩. نبهان، سامي محمد، (٢٠١١)، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
٤٠. النبهان، موسى (٢٠٠٤)، اساسيات القياس في العلوم السلوكية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
٤١. وزارة التخطيط، الجهاز المركزي للإحصاء، (١٩٨٨)، بغداد.
٤٢. ياسر، سيد عبدربه، (٢٠١٤) المعوقات الادارية والفنية التي تواجه عمل المشرفين التربويين في محافظة بغداد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الاساسية الجامعة المستنصرية.



الملاحق:

رقم (١)

مقياس الاشراف الابداعي بصورته النهائية وفق نظرية جيتزلز

السيد مدير مدرسة الثانوية المحترم :

السيدة مديرة المدرسة الثانوية المحترمة:

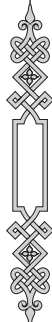
تروم الباحثة اجراء بحثها الموسوم (الاشراف الابداعي وفق نظرية جيتزلز وعلاقته بالقيم التنظيمية وفق معيار بوكهرلز لدى مديري المدارس الثانوية)، ونظرا لما تتمتعون من سمعة علمية وخبرة. ترحو الباحثة الاجابة على الفقرات وذلك بوضع علامة (√) امام الفقرات التي تمثل وجهة نظركم مع التقدير.

الباحثة ا.م.د جنان حاتم كامل

ت	الفقرات	تتوافر بدرجة كبيرة جداً	تتوافر بدرجة كبيرة	تتوافر بدرجة متوسطة	تتوافر بدرجة قليلة	لا تتوافر
١	عندما يروم المدير ان يضع خطة عمل لزيارة لمدرسته فأنه: يعتمد على نفسه فقطب- يشرك المدرسين بها ب- يشرك الادارة المدرسية بها					
٢	عند المباشرة بوضع الية العمل فأنه: أ- يضع الالية حسب آرائه ب- حسب اوقات ورغبات المدرسين					
٧	عندما يريد المدير ان يتخذ قرارا فأنه: أ- يكون دقيقا في جمع المعلومات ب- يعتمد على اراء الاخرين					
٨	حتى لا يقع في الخطأ في اتخاذ القرار فأنه : أ- يطلع على المصادر الحديثة ب- يشرك الاخرين بوضع البدائل					



					عندما يتخذ المدير قراراً فأنه أ- يحدد معايير لهذا القرار ب- يشرك الآخرين بوضع البدائل قبل اتخاذ القرار	٩
					عند قيامه بتنفيذ الاعمال المدرسية فأنه: أ- لا يقيّل بأي خطأ في التنفيذ ب- يوازن بين الثواب والعقاب	١٠
					لتحسين العملية التربوية فأنه: أ- يستخدم التغذية الراجعة ب- يعتمد على خبرة المدرسين القداماء	١١
					لكي يتأكد من سير الاعمال بصورة صحيحة فأنه : أ- يعتمد اسلوب الرقابة بنفسه ب- يعتمد اسلوب الرقابة الذاتية	١٢
					لكي يرفع من المستوى العلمي للطلبة : أ- يختار اسلوب التقويم الذاتي ليرفع من المستوى العلمي ب- يوجه باستخدام اساليب متنوعة حديثة	١٣
					في عملية تقويم الاداء فأنه: أ- يضع مؤشرات لتقويم الاداء ب- يهتم بالتحفيز ليكون دافعا للإنجاز	١٤
					عند عدم تحقيق الاهداف فأنه: أ- يقوم العملية التعليمية اثناء السنة الدراسية ب- ينمي التفكير الابداعي لدى المدرسين	١٥
					يوظف ناتج التقويم في : أ- تحسين اداء المدرسة ب- في تطوير منصبه الوظيفي	١٦



١٧	لتنظيم الاداء فأنه : ا- يوزعها حسب قدرات التدريسين ب- يدع المدرسين يوزعونها بينهم				
١٨	لكي ينمي قدرات المدرسين فأنه : ا- يضع برامج تطويرية المناسبة لهم ب- يشجع التعاون بينهم				
١٩	لتطوير الكفاءة المهنية للمدرسين فأنه ا- يزود المدرسين بالكتب العلمية ب- يتبنى اساليب تربوية حديثة للتطبيق				
٢٠	يتعامل مع المدرسين الجدد ا- الزامهم بالدخول بالدورات التطويرية ب- المشاركة بالانشاطات المختلفة داخل المدرسة				
٢١	لكي يطور الجانب التربوي فأنه : ا- يوفر المستحدثات الحديثة ب- يدع المدرسين يقومون بتطوير ذاتهم بنفسهم				
٢٢	لكي يعزز النشطة اللاصفية فأنه : ا- يلزم المدرسين والطلبة بذلك ب- يكتفي بالتشجيع فقط				
٢٣	عندما يكون مستوى الانجاز غير مقنع فأنه ا- يعيد تنظيم مدرسته ب- يحث المدرسين على اتباع وسائل مغايره				





مقياس القيم التنظيمية وفق معيار بوكهرلز

السيد مدير المدرسة الثانوية المحترم :

السيدة مديرة المدرسة الثانوية المحترمة:

تروم الباحثة اجراء بحثها الموسوم (الاشراف الابداعي وفق نظرية جيتزلز وعلاقته بالقيم التنظيمية وفق معيار بوكهرلز لدى مديري المدارس الثانوية)، ونظرا لما تتمتعون من سمعة علمية وخبرة. ترجو الباحثة الاجابة على الفقرات وذلك بوضع علامة (√) امام الفقرات التي تمثل وجهة نظركم مع التقدير.

الباحثة / أ.م.د. جنان حاتم كامل

ت	الفقرات	عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
	المجال الاول: قيم إدارة الإدارة					
١	يسلك المشرف سلوك يظهر انه موقع المسؤولية					
٢	يستخدم اسلوباً أو توفيقاً في قيادته					
٣	يتمتع بشخصية مؤثرة					
٤	يبدل جهداً في تشكيل اللجان داخل المدرسة					
٥	يشجع الابتكارات التي تظهر ابداع المدرسين					
٦	يهتم بتطوير اداء اعضاء الهيئة التدريسية					
٧	يحفز الهيئة التدريسية الذين بذلوا جهوداً متميزة					
٨	يفتح مديرية التربية لمنح قدم للمدرسين المبدعين					
٩	يضع معياراً لقياس مستوى الاداء					
	المجال الثاني: قيم إدارة الإداء					
١٠	ينشر ثقافة تنظيمية تؤكد تحقيق الذات					
١١	يدعم النشاطات العلمية في المدرسة					
١٢	يؤكد على تحقيق الفاعلية التنظيمية					
١٣	يحدد الادوار التنظيمية لأعضاء الهيئة التدريسية					
١٤	يستعمل التقنيات الحديثة					
١٥	يعالج حالات تدني الاداء بشكل مهني					
١٦	ينمي نشاطات المدرسة بكل الوسائل					
١٧	يحظ اعضاء الهيئة التدريسية على اجراء البحوث العلمية					
١٨	يركز على المخرجات العلمية للمدرسة					
	المجال الثالث: قيم إدارة الموارد البشرية					

١٩	يستمتع لشكوى اعضاء الهيئة التدريسية				
٢٠	يهتم بمصلحة أعضاء الهيئة التدريسية				
٢١	يعدل بمعاملته لأعضاء الهيئة التدريسية				
٢٢	يحدد الخطوات لتطوير مدرسته				
٢٣	يشجع على ترسيخ قيم المدرسة				
٢٤	يشجع على العمل الجماعي				
٢٥	يسهم في تسهيل ضوابط العمل				
٢٦	تتسم خططه بالمرونة				
٢٧	يطبق التعليمات بشكل مهني				
	المجال الرابع: قيم إدارة بيئة العمل				
٢٨	يضع خطة لمواجهة الازمات				
٢٩	يعمل على تذليل صعوبات العمل				
٣٠	يعالج الصعوبات بهدوء ورؤية				
٣١	يساعد الهيئة التدريسية الاطلاع على التطورات العلمية				
٣٢	يساعد على اقامة علاقات انسانية داخل المدرسة				
٣٣	يستخدم وسائل مكتوبة لإيصال التبليغات				
٣٤	يستثمر المواد المتاحة في اثناء ادائه الوظيفي				
٣٥	يشجع الطلبة المبدعين ويهتم بهم				
٣٦	يستثمر الافكار الجديدة لأعضاء الهيئة التدريسية ويطبقها				

