

دور الرشاقة التنظيمية في تطوير أداء المشرفين التربويين  
بتعليم منطقة عسير

إعداد

أ/ سلوى حسن طالبي مدخلي

باحثة دكتوراة بقسم الإدارة والاشراف التربوي

كلية التربية- جامعة الملك خالد



## دور الرقابة التنظيمية في تطوير أداء المشرفين التربويين بتعليم منطقة عسير

أ/ سلوى حسن طالبي مدخلي\*

### المخلص:

هدفت الدراسة إلى تعرف دور الرقابة التنظيمية في تطوير أداء مشرفي التعليم بمنطقة عسير، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من مشرفي ومشرفات إدارة التعليم بمنطقة عسير وبلغ عددهم (٢٤٥) مشرف ومشرفة تربوية، وتم اختيار عينة قوامها (١٥٢)، وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة الرقابة التنظيمية لدى مشرفي ومشرفات تعليم عسير كانت بدرجة متوسطة، كما تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الرقابة التنظيمية وتحسين أداء مشرفي تعليم عسير.

**الكلمات المفتاحية:** الرقابة التنظيمية، الأداء الاشرافي.

\* أ/ سلوى حسن طالبي مدخلي: باحثة دكتوراة بقسم الإدارة والاشرف التربوي- كلية التربية- جامعة

### **Abstract:**

The study aimed to identify the role of organizational ageness in developing the performance of education supervisors in the Asir region, and the study adopted the associated descriptive approach, and the study community consists of supervisors and supervisors of the education department in the Asir region, numbering (245) supervisors and educational supervisors, and a sample of (152) was selected. The results showed that the degree of practice of organizational agility among Asir education supervisors was moderate, and it was also found that there is a statistically significant relationship between the application of organizational agility and improving the performance of Asir education supervisors.

**Keywords:** Organizational Fitness, supervisory performance.

## المقدمة:

تتعدد التحديات التي تواجه عالمنا المعاصر ومن أبرزها شدة التغير وسرعته مما يجعل من الصعب على أي مؤسسة مواجهة هذه التغير بشكل فعال في ظل الممارسات الإدارية المعتادة لذا فقد آن الأوان للمؤسسات أن تجد أساليب ووسائل للتكيف والتأقلم مع متطلبات البيئة السريعة التغير فالمؤسسات يجب الا تتسم بالجمود حتى لا تضطر الى التغير الاجباري غير المرغوب فيه.

كما أصبحت المؤسسات عامة والتعليمية خاصة في أمس الحاجة الى التطور ومواكبة التغيرات المتسارعة من خلال اكتساب مهارات وقدرات أساسية ينبغي توفرها في القادة كالاستشعار والمرونة والسرعة والكفاءة واتخاذ القرار (المصري، ٢٠١٦) ولكي تتمكن المؤسسات التعليمية من تحقيق الأهداف المأمولة فانه من الواجب تطوير أداء قيادتها ومشرفيها من خلال استخدام الأساليب الإدارية الحديثة والتي منها الرشاقة التنظيمية بأبعادها (الاستشعار - المرونة - الممارسة).

حيث تشكل الاهتمام بالرشاقة التنظيمية ضرورة للمؤسسات عامة والتعليمية خاصة فهي تساعد على تحديد رؤيتها وقدرتها على الاستشعار بالتغير ومواجهته. وتعد الرشاقة التنظيمية مدخل تكتيكي لزيادة قدرة المنظمات على إدراك وتطوير الاحداث المفاجئة التي قد تحدث في بيئة عملها وتقديم الاستجابات التكيفية المناسبة والملائمة لها. (المصري، ٢٠١٦)

ومن جانب آخر يجب أن ندرك جيداً أن الرشاقة التنظيمية ليست جانب نظري يتم دراسته في مؤسسات التعليم، بل هي مهارة عملية يجب على رواد الاشراف التربوي اتقانها والعمل على تطويرها مما يساعدهم في مواجهة التحديات المتسارعة التي قد تقف في تحقيق تقدمهم. (Lyn Chan & Muthueloo, 2021).

إضافة لذلك يعتبر الاشراف التربوي عاملاً هاماً لتقوية الرشاقة التنظيمية في النظام التعليمي ومن الواجب أن يكون المشرف التربوي قائداً متمكناً يدعم المعلمين وجميع العاملين في تحقيق أهدافهم التعليمية مع تقديم التوجيه والدعم اللازم الذي يشجع على النجاح ويسهم في الابداع. (Narenji et al.2022)

وأشارت دراسة (العنبي، والعقالي) الى أن من متطلبات تحقيق تحسين الأداء المدرسي والتعليمي من خلال تحديد عناصر مقترحة للجدارات القيادية في ضوء الرشاقة التنظيمية لزيادة

القدرة الإدراكية للمنظمات ومساعدتها على اكتشاف ورؤية الاستجابات المناسبة لتداعيات تلك التغيرات.

وتؤكد دراسة عبد المعطي (٢٠٢٢) على أن أبعاد المرونة التنظيمية تسهم في رفع قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

وذكرت دراسة (Shami, Nastiezaie, 2019) إلى أن هناك علاقة إيجابية بين راس المال الفكري الذي يسهم بدوره في تعزيز السلوك التنظيمي والرقابة التنظيمية. وهذا ما أكدته دراسة (Eghbal, Hoveida, 2021) التي أوضحت أهمية أبعاد الرقابة التنظيمية في تحقيق التطور والتكيف مع المتغيرات السريعة في النظام التعليمي.

**مشكلة الدراسة:**

تبذل المملكة العربية السعودية جهود كبيرة في المجال التعليمي بشكل خاص وفي جانب تحسين مخرجات منظومة التعليم بشكل خاص، وقد أكدت رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ على ضرورة تحسين مخرجات المنظومة التعليمية، والذي يتطلب البدء بتطوير القيادات التربوية المؤثرة مهنيًا، ومن أبرزهم المشرف التربوي الذي يتوقع من ممارسته لادواره التربوية تحقيق التحسين والتطوير المستمر للعملية التربوية والتعليمية.

ولكن على الرغم من تلك الجهود المبذولة إلا أنه مازال أداء المشرف التربوي بحاجة إلى التطوير والتحسين المستمر لمواكبة التطورات وهذا ما أكدته دراسة العازمي (٢٠١٧).

كما أشار الجميل (٢٠١٤). إلى وجود عدد من الصعوبات التي تؤثر على عمل المشرف التربوي منها كثرة الإجراءات الروتينية والإدارية التي تفتقد إلى المرونة في العمل.

وأشارت دراسة الغفيلي (٢٠١١) إلى وجود عدة معوقات للإشراف التربوي، منها كثرة الأعباء الإدارية والفنية التي يكلف بها المشرف التربوي.

وأوضحت دراسة قدوري (٢٠١٩). أنه لا بد من تطوير وتجديد الإشراف التربوي بما يتناسب مع عمليات التحسين والتمكين التي تم اعتمادها في كافة مدارس التعليم العام.

وأوضحت دراسة العتيبي (٢٠٢٣). إلى أن من أبرز معوقات تطبيق الإدارة الذاتية باعتبارها اتجاه من الاتجاهات الإدارية الحديثة ضعف الصلاحيات الإدارية الممنوحة وغلبة التعقيدات التي تؤثر بشكل كبير في مرونة الإجراءات.

وأشارت دراسة الحربي والعتيبي (٢٠١٨) إلى أن أداء مديري مكاتب التعليم كان بدرجة

متوسطة في عدة مجالات ويوصي بالتحسين والتطوير المستمر لهذه المكاتب في الاتصال والتواصل وإدارة الموارد البشرية وصناعة القرار واتخاذها. لذا بات لزاماً على هذه المكاتب

التطوير والتجديد واستخدام الأساليب الحديثة في إدارتها وعملياتها لتواكب متطلبات البيئة العصرية.

والرشاقة التنظيمية هي أحد مفاتيح النجاح التي يمكن الاستعانة بها لمواجهة تلك المتغيرات السريعة، والقادرة على دعم المشرف التربوي في قيادة التحول المفاجئ والاستفادة من الفرص المتاحة وتسخيرها لخدمة التعليم. كما أن الرشاقة التنظيمية لم تعد مسألة اختيارية للمنظمات بكافة أشكالها، بل أصبحت ضرورية لتمييز هذه المنظمات وتحسن وترفع من استجابتها للضغوطات البيئية والمتغيرات الخارجية، مما يستلزم القدرة على التكيف والمرونة (أحمد، ٢٠١٦) ونظراً لأهمية الرشاقة التنظيمية في تطوير أداء المشرف التربوي. كذلك ندرة الدراسات التي توضح دور الرشاقة التنظيمية بتطوير أداء المشرف التربوي. فسوف تحاول هذه الدراسة الإجابة على الأسئلة التالية:

١. ما الإطار المفاهيمي للرشاقة التنظيمية في الاشراف التربوي؟
٢. ما درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مشرفي تعليم عسير؟
٣. هل توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول توافر أبعاد الرشاقة التنظيمية (الاستشعار-اتخاذ القرار - الممارسة) تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل، الخبرة)
٤. ما التصور المقترح لتطبيق الرشاقة التنظيمية لتطوير الأداء الاشرافي في مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية؟

#### أهداف الدراسة: تسعى الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- تعرف درجة ممارسة أبعاد الرشاقة التنظيمية لدى مشرفي مكتب التعليم بمنطقة عسير
- ٢- تحديد مستوى تطوير الأداء الاشرافي بمكتب التعليم بمنطقة عسير
- ٣- معرفة ما إذا كان هناك علاقة ارتباطيه دالة إحصائياً بين تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية وتطوير أداء المشرفين التربويين بمكتب التعليم بمنطقة عسير

#### أهمية البحث:

##### (أ) الأهمية النظرية:

- تناقش الدراسة موضوع بحثي يمتاز بالأصالة والحدثة، حيث لم يسبق أن ناقشت دراسات بحثية في حد علم الباحث دور الرشاقة التنظيمية في تطوير الأداء الاشرافي في مكتب التعليم بمنطقة عسير.
- تضيف الدراسة للمكتبة العلمية، بما يساهم في إثراء المعرفة، ولفت نظر الباحثين الى العمل على إجراء مثل هذه الدراسات البحثية في بيئات مختلفة داخل المملكة العربية السعودية.

- تتماشى الأهمية العلمية في كونها تساهم في تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ في تطوير مختلف القطاعات وعلى رأسها التعليم.

### (ب) الأهمية التطبيقية:

- تساهم نتائج الدراسة الحالية في بناء خطط لتعزيز الرقابة التنظيمية لدى المشرفين التربويين.  
- تساعد الدراسة في تطوير أداء المشرفين التربويين من خلال تطبيق أبعاد الرقابة التنظيمية.  
- تقديم ما توصلت له الباحثة في دراستها لدور الرقابة التنظيمية في تطوير أداء المشرفين التربويين للعمل بموجب التوصيات وأخذها بعين الاعتبار في عمليات التحسين والتطوير.

**حدود البحث:** اقتصرت حدود البحث على:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث الحالي على دراسة دور الرقابة التنظيمية في تطوير أداء المشرفين التربويين بمنطقة عسير.

- **الحدود المكانية:** منطقة عسير - المملكة العربية السعودية.

- **الحدود الزمانية:** تم تنفيذ الدراسة في العام الدراسي ١٤٤٤هـ - ٢٠٢٣م.

- **الحدود البشرية:** طبقت الدراسة على عينة من المشرفين والمشرفات التربويين بإدارة تعليم منطقة عسير.

### مصطلحات البحث:

- **الرقابة التنظيمية (Organizational Agility):** عرفها العابدي (٢٠١٢) الرقابة التنظيمية على إنها "قدرة المنظمة على تحقيق النتائج المرجوة التي تطمح الى تحقيقها عن طريق تطوير منتجاتها وزيادة معرفة مواردها البشرية، مما ينعكس بدوره على تنمية المنظمة وجعلها خفيفة الحركة في بيئة مضطربة سريعة التغيير.

**وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها** سمة تنظيمية مرتبطة بمجموعة من الكفايات والقدرات والمتطلبات والاسس والابعاد اللازمة لتمكين المكتب من تحقيق التوافق والاستجابة السريعة. الدقيقة للتغيرات البيئية. وما قد يرافقها من مواقف متغيرة ومفاجئات غير متوقعة، والتكيف معها بدرجة عالية من السرعة والتوازن والمرونة.

- **الأداء الاشرافي:** هو النشاطات التربوية المنظمة التعاونية المستمرة التي يقوم بها المشرفون التربويون بغية تحسين المهارات التعليمية وتطويرها مما يؤدي الي تحقيق أهداف العملية التعليمية وهو بذلك عملية فنية شورية قيادية إنسانية شاملة غايتها تقويم العملية التعليمية والتربوية بكافة محاورها (السريع والخالدة، ٢٠١٦).



**ويعرف إجرائياً:** هو مجموعة الممارسات والخبرات والتجارب التي ينبغي للمشرف التربوي الالمام بها واتقانها ونقلها الى المعلم وتدريبه عليها وتطويره وتحسين اداءه بناء على ذلك.

### الإطار النظري:

#### - الرشاقة التنظيمية:

تمارس المنظمات نشاطاتها ومهامها في ظل التغير المستمر الناتج عن عدم الثبات والاستقرار في بيئتها، وتحاول لمواجهة ذلك امتلاك مجموعة من القدرات والموارد التي تجعلها تتكيف مع ذلك التغير وعدم الاستقرار والثبات حتي تحافظ على وجودها وبقيائها ونموها وتحقيق أهدافها ومن الوسائل التي تستطيع المنظمات من خلالها البقاء والازدهار في ظل التغير المستمر في البيئة، فأنها تحتاج الى ما يسمى بالرشاقة التنظيمية، فالرشاقة من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري المعاصر، وهي تعني أبسط واسرع الطرق في التحرك في ظل التغيرات المفاجئة وغير المتوقعة والتي تواجهها المنظمات يومياً، حيث تحتاج المنظمات أن تتحرك بطريقة تمتاز بالبساطة والسرعة والمرونة حتي تتمكن من الاستجابة بكفاءة للتغيرات المفاجئة (الحنيطي، ٢٠١٨)

#### - مفهوم الرشاقة التنظيمية:

- الرشاقة التنظيمية على أنها درجة حساسية مرونة المنظمة من أجل الاستجابة السريعة للتغيرات المخططة والغير مخططة.
- الرشاقة التنظيمية هي القدرة على التحرك بسرعة للتغيرات التي لا يمكن التنبؤ بها وحالات عدم التأكد استنادا الى قدرات الاستشعار والاستجابة والتعلم بصورة فاعلة.
- وكذلك تعرف الرشاقة التنظيمية أنها مستوى قدرة المنظمة للتعامل مع المتغيرات البيئية التي غالباً ما تنشأ بشكل غير متوقع في بيئة العمل عن طريق الاستجابة السريعة والمبتكرة التي تشغل التغيرات بعدها كفرص.

#### - أهمية الرشاقة التنظيمية:

تبرز أهمية الرشاقة التنظيمية لكونها تؤدي الى زيادة كفاءة الأداء الى الافراد العاملين، مما ينعكس على مستوى الإنتاجية للمنظمة ويعمل على تنمية المعرفة والمعلومات وزيادة القدرة لديهم لتمكينهم من القيام بواجباتهم الوظيفية بشكل فاعل، وحل مشكلات العمل والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة من خلال تحسين الإنتاجية وتقليل التكلفة.

إن الرشاقة التنظيمية تؤدي الى الابداع والابتكار وتقديم حلول أسرع وتؤدي لسرعة الإنجاز وبالتالي تزيد إنتاجية أي منظمة، وتساعد على اتخاذ قرارات سريعة في أقل وقت ممكن، وترفع مستوى القدرة على التكيف والتوافق والمسؤولية والعمل ضمن فريق واحد ومواجهة

- التحديات مع البيئة الخارجية. كما تعمل على توفير المرونة اللازمة من خلال توزيع كل شخص حسب تخصصه ومهاراته وخبراته ووضعه في مكانه مما يخفف من التكاليف.
- ولقد وضع (Nafei, 2016) ثلاث فوائد مهمة لقياس الرقابة على مستوى المنظمة
- الرقابة التنظيمية مهمة جدا لتظل المنظمة قادرة على المنافسة في السوق.
  - إن قياس الرقابة التنظيمية يعطي مقياس المنظمة عن قدرتها التنافسية والاستعداد للتغيرات المتسارعة.
  - إن قياس الرقابة التنظيمية يحدد المناطق الأقل نشاطا في المنظمة وبالتالي يمكن التخطيط لإجراء المزيد من التحسينات.
- وتؤكد الدراسات والادبيات السابقة أن الرقابة هي إحدى المتطلبات الى نجاح المنظمات وضمان بقائها ونموها، وترجع أسباب حاجة المنظمات الي الرقابة الى أهمية استجابة المنظمات للتغير في بيئة العمل.
- أبعاد الرقابة التنظيمية:**

سيتم التطرق الى (الاستشعار - اتخاذ القرار - الممارسة).

**أولاً- الاستشعار هو القدرة:** على توقع الفرص واكتشافها وكذل التهديدات في بيئة العمل من خلال توقع الاتجاهات المستقبلية واستشراف المستقبل (Park, 2011).

**ثانياً- اتخاذ القرارات:** هي محور العملية الإدارية وهي القدرة على جمع البيانات وتقييمها وتفسير الاثار المترتبة على تلك الاحداث دون تأخير وتحديد الفرص والتهديدات ووضع خطط عمل توجه الامكانيات بأنسب الطرق وتطوير اساليب تنافسيه جديدة ويجب أن تكون القرارات مدروسة من الجميع لتسهيل تطبيقها وتقليل مقاومة التغير (Park, 2011)

**ثالثاً- الممارسة والتطبيق:** وتشير الى مجموعة الأنشطة الهادفة لتجميع الموارد التنظيمية وتعديل العمليات وفقاً لمبادئ العمل الناتجة عن رقابة صنع القرار بهدف التعامل مع التغيرات الحادثة.

إن رقابة الممارسة تعني القدرة على تكوين الموارد التنظيمية بشكل حيوي وجذري، وتعديل العمليات، وإعادة هيك العلاقات على أساس خطط فعلية وتقديم خدمات جديدة ونماذج منافسة بأعلى جودة وأقل تكلفه (Navarro & Landroquez, 2020).

**ثانياً - تطوير الأداء الإشرافي:**

الإشراف التربوي عملية يتم من خلالها تطوير وتحسين العملية التعليمية، ومتابعة وتنفيذ كل ما يتعلق بها من أجل تحقيق الأهداف التربوية. وتقوم إدارة الإشراف التربوي على تنسيق

الجهود واستثمار كافة الإمكانيات والموارد المتاحة من أجل تحقيق الغايات والاهداف المراد تحقيقها، وتعتبر الرغبة في التحسين والتطوير حاجة ملحة لمختلف القطاعات، وبالأخص قطاع التعليم ومؤسساته. وذلك لأهمية الدور الذي يقوم به من أجل بناء الانسان، وخاصة في ظل التطورات الهائلة والتي أصبحت تشكل تحدياً نحو بقاءها واستمرار عطائها، وتعتبر إدارة الاشراف التربوي إحدى أهم هذه المؤسسات التعليمية لرعايتها لمكونات العملية التعليمية من طالب، معلم، منهج وبيئة مدرسية. (البدوي، الشنقيطي، ٢٠٢٣).

**مفهوم الاشراف التربوي:** هو عملية تربوية تهدف الى مد يد العون والمساعدة للمعلم والطالب من أجل تطوير وتسهيل عملية التعليم والتعلم بجميع أبعادها وتحقيق نمو التلاميذ الفكري والمعرفي والعاطفي من خلال المجالات التربوية. (المغدي، ٢٠١٦).

- **العمل التعاوني** الهادف الى دراسة الظروف التي تؤثر في عملية التربية والتعليم والجهود المبذولة لاستئثاره وتوجيه النمو المستمر للمعلمين (القرش، ٢٠١٥).

**أهمية الاشراف التربوي:** للإشراف التربوي أهمية بالغة في تطوير وتحسين العمل التربوي فهو يزيد من كفاءة الأداء في ميدان التربية والتعليم. فالمعلم الذي يتم إعداده في الجامعات يحتاج إلى من يتابعه ويشرف عليه ويعبد له الطرق ويقدم له الأساليب العلمية التي تمكنه من تحقيق الأهداف التي يسعى الى تحقيقها لاسيما أن عدداً لا بأس به من المعلمين انخرطوا في سلك التعليم دون إعداد مهني كاف. كما أن التطور الذي حدث في ميدان التربية والتعليم أدى الى تطور الأساليب التدريسية لتتلاءم مع نتائج البحوث التربوية مما يتطلب وجود الاشراف التربوي ليكون رافداً مهماً للمعلمين (آل. دغمان، ٢٠٢٠)

**أ- مفهوم التخطيط:** هو عملية مستمرة ومرحلة تفكيريه سابقة لرسم الصورة المستقبلية للمجتمع من خلالها يتم تحقيق الأهداف التي نسعى اليها والاستفادة من جميع المقومات المتوفرة فيه (بخوش، حداد، ٢٠١٧)

كما يعرف بأنه قدرة المشرف التربوي على التخطيط لمهامه الإشرافية ذهنياً، وترجمة ذلك من خلال خطة إشرافية واقعية ومرنة وقابلة للتطبيق.

إن التخطيط هو العملية الأولى في الوظائف الإدارية وهي تحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات ورسم السياسات وكذا تحديد الإجراءات ثم إعداد البرامج الزمنية لوضع الأهداف موضع التنفيذ (حويلي، قادري، ٢٠١٣)

**ب- مفهوم اتخاذ القرار:** وعملية عقلانية رشيدة تتبلور في اختيار بين البدائل المتعددة ذات مواصفات تتناسب مع. الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة (الصيرفي، ٢٠٠٩)

### مراحل اتخاذ القرار:

- تحديد المشكلة، وتشخيصها.
- تحديد البدائل وتقييمها.
- جمع المعلومات.
- اختيار البديل المناسب.
- تنفيذ القرار ومتابعته (مسغوني وشويه، ٢٠١٥)

### الدراسات السابقة:

- دراسة (التويجري، البكر، أبو ثنين، العصيمي، ٢٠٢٢): هدفت إلى تعرف واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية لأبعاد الرقابة التنظيمية) ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر المعلمات، واستخدم الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت العينة من (٥٧٠). معلمة وكشفت نتائج الدراسة على أن تطبيق قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لأبعاد الرقابة التنظيمية جاءت بدرجة عالية، كما أظهرت النتائج علي وجود بعض المعوقات كالمركزية في اتخاذ القرارات وطغيان الروتين والبيروقراطية على العمل الإداري.
- دراسة الغامدي (٢٠٢٢): هدفت الدراسة إلى تعرف مستوى تطبيق الرقابة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وكان حجم العينة ٤٤٠ واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وتوصلت لعدد من النتائج من أهمها وجود مستوى مرتفع من تطبيق رقابة الاستشعار كأحد أبعاد الرقابة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في لمملكة العربية السعودية بمنطقة مكة المكرمة كذلك وجود مستوي متوسط من تطبيق رقابة اتخاذ القرارات، وأوصت بضرورة العمل على زيادة قدرة القيادات القادرة على اتخاذ القرارات الصائبة وتطبيقها مما يسهم في تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.
- دراسة الزامل والدوسري (٢٠٢٢): هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الرقابة التنظيمية في جامعة الاميرة نورة بنت عبد الرحمن ومعوقات تطبيقها وسبل تحسينها واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة وبلغت عينة الدراسة ١١٣ وتوصلت لمجموعة من النتائج من أهمها:
  - واقع الرقابة التنظيمية بجامعة الاميرة نورة بنت عبد الرحمن جاء مرتفع بوزن نسبي (٩٠.٨٨).
  - بينما جاءت وجود معوقات بدرجة متوسطة ويرجع ذلك لجهل بعض الوحدات الإدارية بأساليب صنع القرار وعدم التمتع بمقومات التكيف مع المتغيرات. وخلصت الى عدد من التوصيات منها توعية القيادات ورفع كفاءتها خاصة في جوانب إستراتيجيات الرقابة التنظيمية.

- دراسة (العبيدي، الجفري، ٢٠٢٠): هدفت الدراسة الى معرفة واقع الرقابة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الاستشعار، اتخاذ القرار، الممارسة) واستخدم الباحثان المنهج الكمي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة، وظهرت النتائج أن الرقابة التنظيمية بأبعادها الثلاثة تمارس بشكل متوسط.
- دراسة الذبياني (٢٠٢٠): هدفت الى وضع تصور مقترح لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد الرقابة التنظيمية وبلغ عدد العينة ٥٢ قائد وقائده واستخدمت المنهج الوصفي واستعانة بالاستبانة لجمع البيانات وتوصلت لوضع تصور مقترح يحدد العلاقة الوثيقة بين أبعاد الرقابة التنظيمية وبين الوظائف الإدارية وذلك لتطوير الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية.
- دراسة (Farzaneh, Reza, 2021): هدفت الدراسة الى تحليل مستوى الرقابة التنظيمية في المدارس العامة والخاصة بمدينة أصفهان واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي وكان الاستبانة هو وسيلة لجمع البيانات وبلغ عدد أفراد العينة ٢٨٦ وتوصلت لمجموعة من النتائج وأهمها وجود اختلاف بين متوسط درجات الرقابة بين المدارس العامة والخاصة وأوصت الدراس بزيادة جودة الخدمات التعليمية الأساسية لتحقيق الرقابة التنظيمية مع مراعاة تقليل التكاليف.
- دراسة (دعاء عمر، ٢٠٢٠): هدفت الى تقديم مقترحات لتحسين ممارسات الرقابة التنظيمية بكليات جنوب الوادي وتم استخدام المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة وأهداف البحث وتطبيق الاستبانة آداه لجمع البيانات، وبلغ عدد أفراد العينة ٩٧ عضو من أعضاء هيئة التدريس وتوصلت الى مجموعة من المقترحات ومنها تشكيل وحدة خاصة في كل كلية لتحديد أنواع ومصادر التغيرات الخارجية، نشر ثقافة الرقابة التنظيمية.
- التعقيب على الدراسات السابقة:**

اتفقت الدراسة من حيث تناولها لموضوع الرقابة التنظيمية مع بعض الدراسات مثل دراسة الغامدي (٢٠٢٢)، ودراسة الزامل والدوسري، ودراسة الذبياني (٢٠٢٠)، ودراسة (Farzaneh, Reza (2021)، دراسة دعاء. عمر (٢٠٢٠) وتهدف الدراسة الحالية الى تعرف دور ابعاد الرقابة التنظيمية في تطوير أداء المشرفين التربويين بتعليم منطقة عسير، لما للمشرف التربوي دور مهم في تطوير الأداء التعليمي وتحسين مخرجات المنظومة التعليمية بأكملها.

وتكمن أهمية الدراسات السابقة في أنها أتاحت للباحثة العديد من أوجه الاستفادة. حيث استفادت منها في تبرير المشكلة التي تم تناولها. وإعداد الإطار النظري للدراسة. بالإضافة الى

الرجوع إليها عند تصميم أداة الاستبانة، كما مكنت الدراسات السابقة الباحثة من معرفة المصادر والمراجع التي لجأ إليها الباحثون في تلك الدراسات والاستفادة منها.

### منهج الدراسة:

اتبع البحث المنهج الارتباطي وتهتم الدراسات الارتباطية كما أشار عباس وآخرون (٢٠٢٠). بالكشف عن العلاقات بين المتغيرات لمعرفة مدى الارتباط بينها، والتعبير عنها بطريقة كمية من خلال معاملات الارتباط بينها أو بين مستوياتها، مع تحديد نوع الارتباط طردياً وعكسياً، وكذلك تحديد قوته التي تزداد كلما ابتعدت قيمته عن الصفر حيث تمت دراسة العلاقة بين الرقابة التنظيمية بأبعادها (استشعار - اتخاذ القرار - الممارسة) من جهة وبين تطوير أداء الاشراف التربوي من جهة أخرى

### مجتمع الدراسة الميدانية:

يشمل مجتمع البحث جميع المشرفين والمشرفات في منطقة عسير وعددهم (٢٤٥) مشرفاً ومشرفة وفقاً لإحصائية إدارة التعليم بمنطقة عسير لعام ١٤٤٤ وزعوا بواقع (٨٩) مشرفاً تربوياً في تعليم البنين. و(١٥٦) مشرفة تربوية في تعليم البنات.

### عينة الدراسة الميدانية:

تم اختيار عينة الدراسة وفق معادلة ستيفن سامبسون وبلغت (١٥٢) مشرف ومشرفة. أداة الدراسة: استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث أعدت على شكل فقرات، وذلك بعد الاطلاع على الأدب التربوي، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الاستبانة قامت الباحثة ببناء أداة الدراسة وفق الخطوات التالية:

- تحديد المجالات الرئيسية للاستبانة.
- صياغة عبارات الاستبانة كل عبارة حسب انتمائها للمجال.
- إعداد الاستبانة بصورتها الأولية: وقد أعطي لكل عبارة وزن مدرج وفق سلم متدرج ثلاثي (موافق، محايد، غير موافق) لقياس إجابات عينة الدراسة على عبارات الاستبانة: وتم تحديد قيم الأهمية (منخفضة متوسطة، مرتفعة) بناء على ما يلي:

جدول (١) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة

الدرجة	المستوى
١ - ١.٦٦٦	منخفضة
٢.٣٣٣ - ١.٦٦٧	متوسطة
٣.٠٠٠ - ٢.٣٣٤	مرتفعة

وتكونت استمارة الاستبيان من قسمين يتضمن القسم الأول البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) ويشتمل القسم الثاني علي العبارات المتعلقة بمحاور الدراسة والتي تتضمن:

- **المحور الأول:** دور بعد الاستشعار للرشاقة التنظيمية في تطوير الأداء الاشرافي لدى مشرفي التعليم بمنطقة عسير

- **المحور الثاني:** دور بعد اتخاذ القرار للرشاقة التنظيمية في تطوير الأداء الاشرافي لدى مشرفي التعليم بمنطقة عسير

- **المحور الثالث:** دور بعد الممارسة للرشاقة التنظيمية في تطوير الأداء الاشرافي لدى مشرفي التعليم بمنطقة عسير

### صدق وثبات الاداة:

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة وبناء عباراتها تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من أساتذة كليات التربية وذلك للتأكد من مدى ارتباط كل فقرة من فقراتها بالمحور الذي تنتمي إليه ومدى وضوح كل فقرة ولإبداء الرأي حول موافقتهم على محاور عبارات الاستبانة ومعرفة آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة عبارات الاستبانة لمحاور وموضوع الدراسة، ومدى وضوح ودقة صياغة العبارات وسلامتها لغوياً، وحذف وتعديل وإضافة العبارات، وفي ضوء ذلك تم إعادة صياغة تصميم الاستبانة في صورته النهائية.

### الأساليب الإحصائية:

قام البحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل بيانات الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الاحصائية كما يلي:

- معامل الفاكورنياخ لحساب مستوي ثبات أداة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون لتحديد مستوي الاتساق الداخلي وصدق أداة الدراسة.
- النسب والتكرارات لوصف خصائص عينة الدراسة.
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف مستوي استجابة افراد عينة الدراسة لعبارات أداة الدراسة.
- اختبار (t) واختبار (ANOVA) لتعرف الفروق التي تعزي للمتغيرات الشخصية.

**ثانياً- صدق الاتساق الداخلي:** تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوي التجانس الداخلي من خلال تعرف الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (٢) معاملات الارتباط لعبارة أداة الدراسة

م	العبرة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
<b>الاستشعار</b>			
١	تسهل الرقابة التنظيمية في زيادة استجابة مشرفي تعليم منطقة عسير للظروف المتغيرة من خلال التوزيع السريع للموارد المتاحة.	0.940**	0.000
٢	تساهم الرقابة التنظيمية في قدرة مشرفي تعليم عسير على استخدام الدراسات التحليلية الدقيقة للمستقبل.	0.803**	0.000
٣	تساعد الرقابة التنظيمية على توزيع المهام الوظيفية بين مشرفي تعليم عسير بالشكل الصحيح مما يؤدي الي سرعة الاستجابة للتغيرات في البيئة التعليمية.	0.754**	0.000
٤	تساهم الرقابة التنظيمية في زيادة قدرة مشرفي تعليم عسير على سرعة الكشف عن التغييرات في التكنولوجيا المتعلقة بالعملية التعليمية.	0.879**	0.000
٥	تساهم الرقابة التنظيمية في زيادة قدرة مشرفي تعليم عسير على امتلاك المرونة العالية في التخطيط الاستراتيجي من أجل الاستجابة للمتغيرات في البيئة التعليمية.	0.799**	0.000
٦	تساعد الرقابة التنظيمية مشرفي تعليم عسير على انتهاز مبدأ السرعة في اعتماد تكنولوجيا جديدة لتوفير الخدمات التعليمية بكفاءة وفاعلية	0.851**	0.000
٧	تساهم الرقابة التنظيمية في زيادة قدرة مشرفي تعليم عسير على تبسيط إجراءات العمل.	0.838**	0.000
<b>اتخاذ القرار</b>			
٨	تساعد الرقابة التنظيمية في زيادة قدرة مشرفي تعليم عسير على الابتكار والابداع في أعمالهم.	0.746**	0.000
٩	تساهم الرقابة التنظيمية في زيادة قدرة مشرفي تعليم عسير على متابعة مهام بشكل مستمر حرصا على سرعة الأداء.	0.880**	0.000
١٠	تساعد الرقابة التنظيمية في زيادة قدرة مشرفي تعليم عسير على أداء مهام متنوعة.	0.849**	0.000
١١	تعمل الرقابة التنظيمية على وضوح ودقة أدوار ومهام مشرفي تعليم عسير.	0.868**	0.000
١٢	تعمل الرقابة التنظيمية على تعديل وإعادة هيكلة العمليات التي يقوم بها مشرفي تعليم عسير في الوقت المناسب.	0.906**	0.000
١٣	تعمل الرقابة التنظيمية على زيادة قدرة مشرفي تعليم عسير على تطوير إجراءات العمل لمواكبة التغيرات في البيئة الخارجية.	0.897**	0.000
١٤	تساعد الرقابة التنظيمية مشرفي تعليم عسير على تنفيذ المهام وفق المدة الزمنية المحددة لها.	0.926**	0.000
<b>الممارسة</b>			
١٥	تعمل الرقابة التنظيمية على زيادة حرص مشرفي تعليم عسير على تطوير أساليب العمل بصفة مستمرة.	0.919**	0.000
١٦	تعمل الرقابة التنظيمية على تبني مشرفي تعليم عسير أساليب جديدة في تصميم الإجراءات الخاصة في العمل.	0.925**	0.000
١٧	تساهم الرقابة التنظيمية في اعتماد مشرفي تعليم عسير نظام رقابة	0.820**	0.000



م	العبرة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
	واضح على البرامج والأنشطة التي يتم تنفيذها.		
١٨	تمتاز قرارات مشرفي تعليم عسير انها مواكبة للتطورات الحادثة في البيئة التعليمية.	0.848**	0.000
١٩	تعمل الرقابة التنظيمية على اتخاذ القرارات التي تتناسب مع المواقف المختلفة التي يتعرض لها مشرفي تعليم عسير.	0.930**	0.000
٢٠	تهتم الرقابة التنظيمية باتخاذ القرارات التي يمكن من خلالها مواجهة كافة الظروف الطارئة التي تتعرض لها بيئة العمل.	0.859**	0.000
٢١	تهتم الرقابة التنظيمية بأخذ آراء مشرفي تعليم عسير في القرارات التي يتم اتخاذها مما يساهم في زيادة تقبلهم واقتناعهم بها.	0.931**	0.000

### \*\* ذات دلالة إحصائية عند ٠.٠٠١ . . .

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات أداة الدراسة كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠١) وهذا يعني أن عبارات أداة الدراسة تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

**ثبات أداة الدراسة:**

تم حساب معامل ألفا كورنباخ لعبارات محاور الاستبيان وكانت النتائج كما يلي:

#### جدول (٣)

##### معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان

عدد العبارات	معامل ألفا كورنباخ	المحاور
٧	0.936	الاستشعار
٧	0.949	اتخاذ القرار
٧	0.963	الممارسة
٢١	<b>0.983</b>	إجمالي استمارة الاستبيان

يتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha وهي أكبر من ٠.٧ لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يؤكد على صلاحية وارتباط عبارات محاور استمارة الاستبيان وارتفاع مستوى ثبات أداة الدراسة مما يسمح باستخدام الأداة لغرض الدراسة.

**إجابة أسئلة الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:**

نتائج الإجابة عن السؤال الرئيسي والذي ينص على " ما دور الرقابة التنظيمية في تطوير الأداء لدى مشرفي تعليم عسير

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات

محاور أداة الدراسة وللمحاور ككل وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (٤) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على محاور أداة الدراسة

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الموافقة
الاستشعار	2.330	0.470	1	متوسط
اتخاذ القرار	2.298	0.458	2	متوسط
الممارسة	2.282	0.451	3	متوسط
الأداة ككل	2.303	0.460	متوسط	

تبين أن هناك مستوى متوسط لدور الرقابة التنظيمية في تطوير الأداء لدى مشرفي ومشرفات تعليم عسير.

حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (٢.٣٠٣) والانحراف المعياري (٠.٤٦٠) وهو ما يجب عن السؤال الرئيسي للدراسة وتبين ان جميع محاور أداة الدراسة جاءت في المستوى المتوسط، وجاء دور بعد الاستشعار للرقابة التنظيمية في تطوير الأداء الاشرافي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٣٣٠) وانحراف معياري (٠.٤٧٠)، ثم محور دور بعد اتخاذ القرار للرقابة التنظيمية في تحقيق تطوير الأداء الاشرافي لدى مشرفي تعليم عسير بمتوسط حسابي (٢.٢٩٨)، وانحراف معياري (٠.٤٥٨)، وفي المرتبة الثالثة جاد دور بعد الممارسة للرقابة التنظيمية في تحقيق تطوير الأداء الاشرافي بمتوسط حسابي (٢.٢٨٢) وانحراف معياري (٠.٤٥٨)

نتائج الإجابة عن السؤال الأول والذي ينص على "ما دور الرقابة التنظيمية في تطوير أداء مشرفي تعليم عسير من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟"  
للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارة محور بعد الاستشعار للرقابة التنظيمية في تطوير أداء مشرفي تعليم عسير من وجهة نظر أفراد العينة وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (٥) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة

لعبارة محور دور بعد الاستشعار للرقابة التنظيمية في تطوير أداء مشرفي تعليم عسير

مستوي الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
متوسط	٦	0.439	2.257	تسهم الرقابة التنظيمية في زيادة استجابة مشرفي تعليم عسير للظروف المتغيرة من خلال التوزيع السريع للموارد المتاحة.
متوسط	٥	0.465	2.312	تسهم الرقابة التنظيمية في قدرة مشرفي تعليم عسير على استخدام الدراسات التحليلية الدقيقة للمستقبل.
مرتفع	١	0.491	2.394	تساعد الرقابة التنظيمية على توزيع المهام الوظيفية بين مشرفي تعليم عسير بالشكل الصحيح مما يؤدي الي سرعة الاستجابة للتغيرات في البيئة التعليمية.

مستوي الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
متوسط	٥	0.465	2.312	تسهم الرقابة التنظيمية في زيادة قدرة مشرفي تعليم عسير على سرعة الكشف عن التغييرات في التكنولوجيا المتعلقة بالعملية التعليمية.
مرتفع	٢	0.484	2.367	تسهم الرقابة التنظيمية في زيادة قدرة مشرفي تعليم عسير على امتلاك المرونة العالية في التخطيط الاستراتيجي من أجل الاستجابة للتغيرات في البيئة التعليمية.
مرتفع	٣	0.479	2.349	تساعد الرقابة التنظيمية مشرفي تعليم عسير على انتاج مبدأ السرعة في اعتماد تكنولوجيا جديدة لتوفير الخدمات التعليمية بكفاءة وفاعلية.
متوسط	٤	0.469	2.321	تسهم الرقابة التنظيمية في زيادة قدرة مشرفي تعليم عسير على تبسيط إجراءات العمل.
متوسط		<b>0.470</b>	<b>2.330</b>	<b>المتوسط الحسابي للمحور</b>

تم ترتيب عبارات محور دور بعد الاستشعار للرقابة التنظيمية لتطوير أداء مشرفي تعليم عسير من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر).

من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن العبارة (تساعد الرقابة التنظيمية على توزيع المهام الوظيفية بين مشرفي تعليم عسير بالشكل الصحيح مما يؤدي الي سرعة الاستجابة للتغيرات في البيئة التعليمية) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة ٢.٣٩٤ وانحراف معياري ٠.٤٩١ وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (تساهم الرقابة التنظيمية في زيادة استجابة مشرفي تعليم عسير للظروف المتغيرة من خلال التوزيع السريع للموارد المتاحة) هي أقل العبارات أهمية بقيمة ٢.٢٥٧ وبانحراف معياري ٠.٤٣٩ وبدرجة موافقة متوسطة وعند دراسة عبارات محور دور بعد الاستشعار للرقابة التنظيمية في تطوير الأداء الاشرافي لدى مشرفي تعليم عسير تبين أن ثلاث عبارات جاءت في مستوى الموافقة المرتفع وأربعة عبارات جاءت في مستوى الموافقة المتوسط مما يبين وجود مستوى متوسط لدور بعد الاستشعار للرقابة التنظيمية في تطوير أداء مشرفي تعليم عسير من وجهة نظر أفراد العينة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٢.٣٣٠ بانحراف معياري ٠.٤٧٠ وهو ما يجيب عن السؤال الأول للدراسة.

**نتائج الإجابة عن السؤال الثاني والذي ينص على "ما دور بعد اتخاذ القرار للرقابة التنظيمية في تطوير أداء مشرفي تعليم عسير من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟"**

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور بعد اتخاذ القرار للرقابة التنظيمية في تطوير أداء مشرفي تعليم عسير من وجهة نظر أفراد عينة البحث وللمحور ككل وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (٦) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة  
لعبارة محور دور بعد اتخاذ القرار للرقابة التنظيمية في تطوير أداء مشرفي تعليم عسير

مستوي الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
مرتفع	١	0.482	2.358	تساعد الرقابة التنظيمية في زيادة قدرة مشرفي تعليم عسير على الابتكار والابداع في أعمالهم.
متوسط	٢	0.462	2.303	تساهم الرقابة التنظيمية مشرفي تعليم عسير على متابعة مهام بشكل مستمر حرصا على سرعة الأداء.
متوسط	٢	0.462	2.303	تساعد الرقابة التنظيمية مشرفي تعليم عسير في القدرة على أداء مهام متنوعة.
متوسط	٢	0.462	2.303	تعمل الرقابة التنظيمية على وضوح ودقة أدوار ومهام مشرفي تعليم عسير.
متوسط	٤	0.434	2.248	تعمل الرقابة التنظيمية على تعديل وإعادة هيكلة العمليات التي يقوم بها مشرفي تعليم عسير في الوقت المناسب.
متوسط	٢	0.462	2.303	تعمل الرقابة التنظيمية على زيادة قدرة مشرفي تعليم عسير على تطوير إجراءات العمل لمواكبة التغيرات في البيئة الخارجية
متوسط	٣	0.444	2.266	تساعد الرقابة التنظيمية مشرفي تعليم عسير على تنفيذ المهام وفق المدة الزمنية المحددة لها.
متوسط		<b>0.458</b>	<b>2.298</b>	<b>المتوسط الحسابي للمحور</b>

تم ترتيب عبارات محور دور بعد اتخاذ القرار للرقابة التنظيمية لتطوير أداء مشرفي تعليم عسير من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن العبارة (تساعد الرقابة التنظيمية في زيادة قدرة مشرفي تعليم عسير على الابتكار والابداع في أعمالهم) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة ٢.٣٥٨ وانحراف معياري ٠.٤٨٢ وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (تعمل الرقابة التنظيمية على تعديل وإعادة هيكلة العمليات التي يقوم بها مشرفي تعليم عسير في الوقت المناسب.) هي أقل العبارات أهمية بقيمة ٢.٢٤٨ وانحراف معياري ٠.٤٣٤ وبدرجة موافقة متوسطة وعند دراسة عبارات محور دور بعد المرونة للرقابة التنظيمية في تطوير أداء مشرفي تعليم عسير تبين أن عبارة واحدة جاءت في مستوى الموافقة المرتفع وست عبارات جاءت في مستوى الموافقة المتوسط مما يبين وجود مستوى متوسط لدور بعد اتخاذ القرار في تطوير أداء مشرفي تعليم عسير من وجهة نظر أفراد عينة البحث حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٢.٢٩٨ وانحراف معياري ٠.٤٥٨ وهو ما يجب عن السؤال الثاني للدراسة

نتائج الإجابة عن السؤال الثالث والذي ينص على "ما دور بعد الممارسة للرقابة التنظيمية في تطوير أداء مشرفي تعليم عسير من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور دور الممارسة للرشاقة التنظيمية في تطوير أداء مشرفي تعليم عسير من وجهة نظر أفراد العينة وللمحور ككل وجاءت النتائج كالآتي

جدول (٧) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة

عبارات محور دور بعد الممارسة للرشاقة التنظيمية في تطوير أداء مشرفي تعليم عسير

مستوي الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
متوسط	٥	0.434	2.248	تعمل الرشاقة التنظيمية على زيادة حرص مشرفي تعليم عسير على تطوير أساليب العمل بصفة مستمرة.
متوسط	٥	0.434	2.248	تعمل الرشاقة التنظيمية على تبني مشرفي تعليم عسير أساليب جديدة في تصميم الإجراءات الخاصة في العمل.
متوسط	٢	0.462	2.303	تسهم الرشاقة التنظيمية في اعتماد مشرفي تعليم عسير نظام رقابة واضح على البرامج والأنشطة التي يتم تنفيذها.
متوسط	١	0.469	2.321	تمتاز قرارات مشرفي تعليم عسير أنها مواكبة للتطورات الحادثة في البيئة التعليمية.
متوسط	٣	0.453	2.284	تعمل الرشاقة التنظيمية على اتخاذ القرارات التي تتناسب مع المواقف المختلفة التي يتعرض لها مشرفي تعليم عسير.
متوسط	٢	0.462	2.303	تهتم الرشاقة التنظيمية باتخاذ القرارات التي يمكن من خلالها مواجهة كافة الظروف الطارئة التي تتعرض لها بيئة العمل.
متوسط	٤	0.444	2.266	تهتم الرشاقة التنظيمية بأخذ آراء مشرفي تعليم عسير في القرارات التي يتم اتخاذها مما يساهم في زيادة تقبلهم واقتناعهم بها.
متوسط		<b>0.451</b>	<b>2.282</b>	<b>المتوسط الحسابي للمحور</b>

تم ترتيب عبارات محور دور بعد الممارسة للرشاقة التنظيمية لتطوير أداء مشرفي تعليم عسير من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن العبارة (تمتاز قرارات مشرفي تعليم عسير انها مواكبة للتطورات الحادثة في البيئة التعليمية) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة ٢.٣٢١ وانحراف معياري ٠.٤٦٩ وبدرجة موافقة متوسطة بينما كانت العبارتين (تعمل الرشاقة التنظيمية على زيادة حرص مشرفي تعليم عسير على تطوير أساليب العمل بصفة مستمرة، تعمل الرشاقة التنظيمية على تبني مشرفي تعليم عسير أساليب جديدة في تصميم الإجراءات الخاصة في العمل) هما أقل العبارات أهمية بقيمة ٢.٢٤٨ وبانحراف معياري ٠.٤٣٤ وبدرجة موافقة متوسطة وعند دراسة عبارات محور دور بعد الممارسة للرشاقة التنظيمية في تطوير أداء مشرفي تعليم عسير تبين أن عبارة واحدة جاءت في مستوي الموافقة المرتفع وست عبارات جاءت في مستوي الموافقة المتوسط مما يبين وجود مستوي متوسط لدور بعد الممارسة في تطوير أداء مشرفي

تعليم عسير من وجهة نظر أفراد عينة البحث حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٢.٢٨٢ بانحراف معياري ٠.٤٥١ وهو ما يجيب عن السؤال الثالث للدراسة نتائج الإجابة عن السؤال الرابع والذي ينص على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول دور أبعاد الرقابة التنظيمية (الاستشعار - اتخاذ القرار - الممارسة) تعزى لمتغيرات (الجنس - المؤهل - سنوات الخبرة)؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام (T-test) للفروق التي ترجع لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي و (ANOVA-test) للفروق التي ترجع لمتغير الخبرة وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (٨) نتائج (T-test) للفروق التي تعزى للجنس والمؤهل العلمي

الجنس	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة t	الدلالة
الجنس	ذكر	45	48.727	0.534	0.589
	أنثى	77	47.360		
المؤهل العلمي	بكالوريوس	108	48.000	1.263	0.210
	دراسات عليا	44	45.143		

تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول دور أبعاد الرقابة التنظيمية (الاستشعار - اتخاذ القرار - الممارسة) في تطوير أداء مشرفي تعليم عسير تعزى لمتغير الجنس.

كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول دور أبعاد الرقابة التنظيمية (الاستشعار - اتخاذ القرار - الممارسة) في تطوير أداء مشرفي تعليم عسير تعزى لمتغير المؤهل العلمي

جدول (٩) نتائج (ANOVA-test) للفروق التي تعزى للخبرة

الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة F	الدلالة
أقل من ٥ سنوات	٣٦	49.000	1.003	0.369
من ٥-١٠ سنوات	٥٤	45.000		
من ١٠-١٥ سنة	٣٢	48.200		
١٥ سنة فأكثر	٣٠	48.778		

تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول دور أبعاد الرقابة التنظيمية (الاستشعار - اتخاذ القرار - الممارسة) في تطوير أداء مشرفي تعليم عسير تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

مما سبق يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول دور أبعاد الرقابة التنظيمية (الاستشعار - اتخاذ القرار - الممارسة) تعزى لمتغيرات (الجنس - المؤهل - سنوات الخبرة) وهو ما يجيب عن السؤال الرابع للدراسة.

## استنتاجات الدراسة:

- ✓ هناك مستوى متوسط لدور الرقابة التنظيمية في تطوير أداء مشرفي تعليم عسير حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٢.٣٠٣ والانحراف المعياري ٠.٤٦٠ وهو ما يجيب عن السؤال الرئيسي للدراسة وتبين ان جميع محاور أداة الدراسة جاءت في المستوى المتوسط وجاء محور دور بعد الاستشعار للرقابة التنظيمية في تطوير أداء مشرفي تعليم عسير في المرتبة الاولى ثم محور دور بعد اتخاذ القرار للرقابة التنظيمية في تطوير أداء مشرفي تعليم عسير. وفي المرتبة الثالثة جاء بعد الممارسة للرقابة التنظيمية وهذا ما يتفق مع دراسة كلاً من (العبيدي، الجفري، ٢٠٢٠) و كذلك دراسة (Farzaneh, Reza, 2021)، وتختلف مع دراسة (البكر، واخرون، ٢٠٢٢) فقد جاء تحقيق أبعاد الرقابة التنظيمية بدرجة عالية
- ✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول دور ابعاد الرقابة التنظيمية (الاستشعار - اتخاذ القرار - الممارسة) تعزى لمتغير (الجنس - المؤهل - الخبرة) وهذا ما يجيب عن السؤال الرابع للدراسة.

## التوصيات:

- ✓ توفير المناخ والبيئة المناسبة لتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة مثل الرقابة التنظيمية في المؤسسات التعليمية بالمملكة
- ✓ الاهتمام بالكوادر البشرية المتمثلة في المديرات والمشرفات وزيادة قدراتهن ومهارتهن في تطبيق الرقابة التنظيمية
- ✓ العمل على تأهيل القيادات التربوية في المنظمات التعليمية، لتنمية الوعي بالرقابة التنظيمية وأهميتها في تحسين الأداء، وتحقيق الميزة التنافسية، واحتواء التغيير.
- ✓ ضرورة العمل على تشجيع المؤسسات التعليمية في المملكة على التوسع في تطبيق الرقابة التنظيمية بكفاءة وفاعلية
- ✓ العمل على تشجيع الباحثين على اجراء الدراسات المتعلقة بالعوامل المؤثرة على تطبيق القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية بالمملكة وكذلك أثر تطبيقها على العملية التعليمية وعلى مستوى أداء العاملين وكذلك الدراسات والأبحاث المتعلقة بمميزات تطبيق الرقابة التنظيمية وتأثيرها على مستوى الأداء

## المراجع

- أحمد، كمال (٢٠١٦). تحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية. مجلة الإدارة التربوية: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. ج٣، ع١٥٤، ٨-١١٦.
- البدوي. أمل، الشنقيطي، أسيل، علاقة الكفاءة الذاتية بتطوير، الأداء الاشرافي للمشرفين التربويين. مجلة العلوم التربوية، ع (١). ج٥، ٢٣٠٢٣م.
- التويجري البكر، أبو أثنين، العصيمي، تصور مقترح لتحسين الرقابة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، المجلة السعودية للعلوم التربوية ع(٨)، ٢٢٠٢٢م.
- العبيدي، الجفري، واقع الرقابة التنظيمية في مكاتب التعليم بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين، المجلة العربية للنشر العلمي، ع (٦١)، ٢٣٠٢٣م.
- السريع ليلي جمال والخالدة، تيسير محمد (٢٠١٦)، الكفايات الفنية لمديري مدارس دولة الكويت وعلاقتها بأدائهم الاشرافي، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.
- الحنيطي، رغد (٢٠١٩). أثر الذكاء العاطفي على الرقابة التنظيمية في منظمات الاعمال: دراسة تطبيقية على عينه من العاملين في مجموعة المناصير الأردنية: دار أمجد للنشر والتوزيع.
- العتيبي، مبارك، عبد القادر، الحري. (٢٠١٨). أداء مديري المرحلة الابتدائية وأثره على الناتج التعليمي من وجهة نظر المعلمين. *المجلة العربية للتربية النوعية*، ٩-٣٢ (٢) ٢٠١٨
- مها عثمان الزامل & هيا بخيت الدوسري. (٢٠٢١). الرقابة التنظيمية في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض وسبل تحسينها. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، (٤)، ٢٩.
- آل دغمان، خالد بن هادي، دور مشرفي اللغة العربية في تنمية مهارات التدريس لدى معلمها في المرحلة الثانوية، ٢٠٢٠م (٣٦) ع(١١).
- القرش، جمال إبراهيم محمد، القيادة للإشراف التربوي. (٢٠١٥) مكتب طالب العلم، (٢٠١٥)
- المغدي، الحسن بن محمد. الاشراف التربوي الفعال (٢٠١٣).
- الصيرفي، محمد (الإدارة، للأطباء، المهندسين، المحاسبين) المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ٢٠٠٩.



- العنبي، ابتسام تركى سالم، العقالي &، أمانى أحمد محمود. (٢٠٢٢). الجداريات القيادية المقترحة لتحسين الأداء المدرسي في ضوء الرقابة التنظيمية. *المجلة العربية للتربية النوعية* ٦٢-٣٥، (٢٤)، ٦.
- المصري مروان (٢٠١٦). استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية: جامعة عين شمس - كلية التربية، مج ٤٠، ع ٢٥٧٤، ٢-٣٤١*.
- حداد، بخوش، دور التخطيط التربوي في إدارة التغيير لدى مديري تعليم المرحلة المتوسطة والثانوي، جامعة العربي، أم البواقي، ٢٠١٧م.
- عمر، دعاء محمد سيد. (٢٠٢٠). تحسين ممارسات الرقابة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي. *مجلة العلوم التربوية بكلية التربية بالغرندقة، ٨٧-٤٠ (٣)١*.
- عطية عبد المعطى، (٢٠٢٢). دور المرونة التنظيمية في الاستجابة لتحديات (COVID19) في مؤسسات التعليم العالي: دراسة تطبيقية على عينة من المعاهد التجارية العليا المصرية. *المجلة المصرية للدراسات التجارية، ٢١-٥٠ (٢)٤٦*.
- قدوري، هندية نزيه عبر الحفيظ. (٢٠١٩). نموذج مقترح للإشراف التربوي في ضوء التوجه نحو تمكين المدرسة (تجديد وتمكين) بحوث عربية. *مجالات التربية النوعية، ١٠٧-١٢٦، ع ١٤٤ (١٤)*.
- قادري عادل. حويلي مريم، واقع التخطيط في اتخاذ القرار، جامعة العربي، أم البواقي، ٢٠١٣
- نور الدين، بو الشرش (٢٠١٦). واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (٢٧)، ٦٤-٢٥٩*.
- علي رزاق العابدي. (٢٠١٢). الرقابة التنظيمية: مدخل إستراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين (دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن).
- Lyn Chan, J. I., & Muthueloo, R. (2021). Antecedents and influence of strategic agility on organizational performance of private higher education institutions in Malaysia. *Studies in Higher Education, 46*(8), 1726-1739.
- Nafei, W. A. (2016). Organizational agility: The key to organizational success. *International Journal of Business and Management, 11*(5), 296-309.

- 
- Eghbal, F., & Hoveida, R. (2021). Organizational agility in public and private schools. *International Journal of Education and Applied Sciences*, 2(2), 25-30.
- Shami, S., & Nastiezaie, N. (2019). The relationship between intellectual capital and organizational agility through the mediating of organizational learning. *The New Educational Review*, 56, 184-194.
- Narenji Thani, F., Mazari, E., Asadi, S., & Mashayekhikhi, M. (2022). The impact of self-development on the tendency toward organizational innovation in higher education institutions with the mediating role of human resource agility. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 14(2), 852-873.
- Zolin, R., Kuckertz, A., & Kautonen, T. (2011). Human resource flexibility and strong ties in entrepreneurial teams. *Journal of Business Research*, 64(10), 1097-1103.