



واقع تطبيق المشرفات التربويات بمدينة الزلفي لمبادئ القيادة ٣٦٠ درجة من وجهة نظرهن

The reality of applying the 360-degree leadership principles by
female educational supervisors in Zulfi city from their point of
view

إعداد

ريم بنت إبراهيم بن محمد المنصور
Reem Ibrahim Muhammad al-Mansur
قسم الإدارة التربوية - جامعة الملك سعود - كلية التربية

Doi: 10.21608/jasep.2023.293221

استلام البحث : ٢٦ / ٢ / ٢٠٢٣

قبول النشر: ٢١ / ٣ / ٢٠٢٣

المنصور، ريم إبراهيم محمد (٢٠٢٣). واقع تطبيق المشرفات التربويات بمدينة الزلفي لمبادئ القيادة ٣٦٠ درجة من وجهة نظرهن. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٧ (٣٣) أبريل، ٢١٩ – ٢٤٤.

<http://jasep.journals.ekb.eg>

واقع تطبيق المشرفات التربويات بمدينة الزلفي لمبادئ القيادة ٣٦٠ درجة من وجهة نظرهن

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة المشرفات التربويات لنمط القيادة ٣٦٠ درجة، وإلى اقتراح أساليب ووسائل مُعيّنة لتطبيقه. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، لمناسبته للموضوع والهدف من هذه الدراسة. وتكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية بسيطة من المشرفات التربويات بمدينة الزلفي لمبادئ القيادة ب ٣٦٠ درجة وتكونت عينة الدراسة من ٦٥ مشرفة تربوية. أبرز نتائج الدراسة: أنّ الفقرة في المحور الأول والتي نصّها "أعرف كيف أنجز الأعمال حتى في غياب القيادة الأعلى" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٤.٦٨) ووزن نسبي قدره (٩٣.٦%)، وأنّ الفقرة التي نصّها "أستعد جيدا لمقابلة القيادة الأعلى (أتجنب الارتجال)" حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٤.١١) ووزن نسبي قدره (٨٢.٢%). أنّ الفقرة في المحور الثاني والتي نصّها "أقدر واحترم زميلاتي في العمل" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٤.٩٥) ووزن نسبي قدره (٩٩%)، وأنّ الفقرة التي نصّها "أفود زميلاتي لنجح معا" حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٤.٤٦) ووزن نسبي قدره (٨٩.٢%). أنّ الفقرة في المحور الثالث والتي نصّها "أهتم بالموظفات اللاتي أشرف عليهن" والفقرة التي نصّها "أسعى لتوجيه من أشرف عليهن نحو تحقيق الرؤية والأهداف المنشودة في المنظمة" حصلنا على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٤.٨٥) ووزن نسبي قدره (٩٧%)، وأنّ الفقرة التي نصّها "أستخدم أساليب متنوعة لمكافأة النتائج" حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٤.٤٩) ووزن نسبي قدره (٨٩.٨%). أنّ الفقرة في المحور الرابع والتي نصّها "أمد يد العون للآخرين" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٤.٨٥) ووزن نسبي قدره (٩٧%)، وأنّ الفقرة التي نصّها "أدير وقتي بفاعلية" حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٤.٤٦) ووزن نسبي قدره (٨٩.٢%). لا يوجد فروقات ذات دلالات إحصائية في تطبيق القيادة ٣٦٠ درجة من قبل المشرفات تُعزى لمتغير (سنوات الخدمة- المؤهل التعليمي).

Abstract

Title of the study: The reality of applying the 360-degree leadership principles by female educational Supervisors in Zulfi city from their point of view. The current study aims to identify the extent of the educational supervisors' familiarity and knowledge of the 360-degree leadership pattern, to identify the degree to which female educational supervisors practice this pattern, and to suggest specific methods and

means to implement this pattern. The study used the descriptive survey method, and the study sample was randomly distributed and consisted of female educational supervisors in the city of Zulfi, and the sample number was (65) female supervisors. The study reached to several results, the most important of which are: The paragraph in the first axis, that states "I know how to get things done even in the absence of a higher leadership" got the first rank with an average of (4.68) and a relative weight of (93.6%), and that the paragraph that states "I prepare well for an interview with the higher leadership (I avoid improvisation)" got the last rank with an arithmetic average of (4.11) and a relative weight of (82.2%). •The paragraph in the second axis, which states "I appreciate and respect my female colleagues" got the first rank with an average of (4.95) and a relative weight of (99%), and that the paragraph that states "I lead my female colleagues to succeed together" got the last rank with an average of (99%) (4.46) and a relative weight of (89.2%). he paragraph in the third axis, which states "I care about the female employees I supervise" and the paragraph that states "I seek to guide those who supervise them towards achieving the desired vision and goals in the organization" got the first rank with an arithmetic average of (4.85) and a relative weight of (97%), and that the paragraph that states "I use various methods to reward results" got the last rank with an average of (4.49) and a relative weight of (89.8%). That the paragraph in the fourth axis, which states "I help others" got the first rank with an average of (4.85) and a relative weight of (97%), and that the paragraph that states "I manage my time effectively" got the last rank with an average of (4.46) and a relative weight of (89.2%). There are no statistically significant differences in the 360-degree leadership application by supervisors due to the variable (years of service - educational qualification).

المقدمة:

يُنسب عصرنا الحالي بميزاتٍ عديدةٍ أهمها التَّطوُّر المتلاحق في شتَّى العلوم، إضافةً إلى التَّقدُّم الهائل في مجال التكنولوجيا والذي مازال يتطوَّر بشكلٍ سريعٍ، ولقد دفعنا هذا التَّطوُّر المذهل في شتَّى نواحي الحياة إلى البحث والدراسات لتطوير مفاهيم العمل ووسائله وأساليبه. وعلم الإدارة الحديث يتطلَّب لجوء القائد الإداري إلى طرق وأساليب شتَّى في سبيل الاستفادة من قدرات الأفراد وتسخيرها للعمل المنتج، وتسخير هذه القدرات ودفعها للعمل الجادِّ واستثمار طاقاتها وإبداعاتها يحتاج إلى إعادة النَّظر في الأساليب القيادية والإدارية التي تُستخدَم في المؤسسات التربوية وتحديثها وتوظيفها (الحريري، ٢٠٠٧).

ونظراً لتوسُّع سوق المنافسة، فقد أصبح وجود قيادة فاعلة وذات تأثيرٍ أمراً مهماً؛ لأنَّ القيادة هي نشاط يمارسه القائد في مجال اتِّخاذ القرار وإصداره والإشراف على الآخرين، باستخدام السُّلطة الرسمية والتأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الأهداف (الكريديس، ١٤٣٨: ١١٩).

فالقيادة هي فن إقامة علاقات متوازنة بين الزملاء والمرؤوسين والزملاء والمتعاملين مع المنظمة، وهي فن التنسيق بين الأفراد والجماعات وشحنهم بلوغ الأهداف المنشودة، وذلك وفق تصوُّر ورؤية شاملة تقوم على البحث واستخدام الأسلوب العلمي، فالقيادة ترى الصورة الكاملة للعمل وتقوم بتوضيحها للمرؤوسين؛ ممَّا يسهم في إيجاد هدفٍ عامٍ يعمل الجميع من أجل تحقيقه (القاضي، ٢٠٠٦ كماورد في الحريري، ٢٠٠٧).

إن قادة ال ٣٦٠ درجة يتميَّزون بكفاءتهم وتأثيرهم لا ينحصر على تابعيهم، بل لمن يرأسهم ومع من هو في مستواهم ويمتد لمن يعملون تحت أيديهم (ماكسويل، ٢٠٢١/٢٠٠٥). وتُعرَّف القيادة ب ٣٦٠ درجة بأنَّها القيادة في كل مستويات المنظمة العليا/ المتوسطة/ الدنيا كأنَّها تكون القيادة ضمن دائرة وفي جميع الاتجاهات؛ ممَّا يزيد من تأثير القائد في التطوير (العوضي، ٢٠١١) كما ورد في (السقا والعنبي، ٢٠١٩)، ويتمنَّع قادة ال ٣٦٠ درجة بصفاتٍ معيَّنة هي التي تمكَّنهم من القيادة بجميع الاتجاهات وذلك ما يجعلهم ذوي قيمةٍ عاليةٍ بأي منظمة (ماكسويل، ٢٠٢١/٢٠٠٥).

ونظراً لاهتمام وزارة التعليم بتطوير أداء القيادات التربوية كهدفٍ من أهداف الوزارة لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، ولما للإشراف التربوي من دور هامٍ في توجيه دفة العملية التعليمية، وتحقيق نتائج علمية وتربوية عالية ومميَّزة في مدارس التعليم العام؛ ظهرت الحاجة لدراسة وتطبيق مثل هذه الممارسات العملية في الميدان التربوي.

ثانياً: مشكلة الدراسة:

إنَّ مفهوم القيادة التعليمية هو أول مفهوم يربط القيادة بالتَّعلُّم، ولكن مع ما ناله هذا المفهوم من شهرةٍ واسعةٍ وما ناله من تاريخٍ إلا أنَّه أُنقذ في أمرين رئيسيين: فالأمر الأول أنَّ المفهوم اهتم كثيراً بالتعليم وليس التَّعلُّم، والأمر الثاني أنَّ اهتماماً انصبَّ على مدير المؤسسة

التعليمية باعتبار أنه يمتلك ناصية الخبرة والسلطة والقرار، وكان نتيجة ذلك تجاهلنا أو أهملنا دور القادة الآخرين في المدرسة، مثل المدير المساعد أو رؤساء الأقسام التعليمية ومن يماثلهم وفريق القائد والمعلمين (يوش، ٢٠٢٠/٢٠٢٢).

ومن خلال البحث والإطلاع أوصت مجموعة من الدراسات السابقة لتطوير أداء القيادات التربوية والبحث عن أساليب حديثة لممارستها في الميدان التربوي، حيث أوصت دراسة (عبد الله، ٢٠٢٠) للحاجة لعقد دورات للقيادات الأكاديمية حول مداخل الإدارة الحديثة، ومن بينها القيادة ٣٦٠ درجة وتمكينهم من ممارستها، كذلك أكدت السقا والعنبي في دراستهما (٢٠١٩) بضرورة توعية القيادات التعليمية بأدوار القيادات العليا وما تضطلع به من أدوار، وإحاطة قائدات المدارس بالتوجهات الاستراتيجية للقيادة التعليمية، ونظراً لأهمية دور المشرف التربوي في تطوير العملية التعليمية والتربوية، حيث يُعدُّ حلقة الوصل الأساسية بين القيادة العليا لوزارة التعليم وقيادات المدارس والمعلمات، جاءت هذه الدراسة للتعرف على درجة ممارسة المشرفات التربويات في مدينة الزلفي للأنماط الحديثة للقيادة وبخاصة نمط (٣٦٠ درجة) والممكنات التي تساعد على تطبيقه.

ثالثاً: أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في أنها تتعامل مع اتجاه إداري وقيادي حديث، وهو القيادة ب ٣٦٠ درجة. حيث تتناول ماهية هذا التوجه وتعطي تصوراً شاملاً لمدى معرفة وممارسة القيادات التعليمية له وخاصة المشرفات التربويات، ويؤمل بأن تكون هذه الدراسة مفيدة للقائمين على التعليم وبخاصة القيادات التربوية، من أجل تطبيق القيادة ٣٦٠ درجة في المؤسسات التعليمية وخاصة المستويات الوسطى بطريقة فاعلة وإيجابية، وأن تفتح المجال أمام باحثين آخرين في إعداد دراسات تتناول هذا النمط في مختلف المؤسسات التعليمية وفي القطاعات الإدارية الأخرى؛ حيث إن الدراسات حول هذا الموضوع قليلة حسب حد علم الباحثة.

رابعاً: أسئلة الدراسة:

من خلال ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس: ما واقع تطبيق المشرفات التربويات في مدينة الزلفي للقيادة ب ٣٦٠ درجة من وجهة نظرهن؟ وتتفرع منه الأسئلة التالية:

- ١- ما درجة ممارسة المشرفات التربويات لنمط القيادة ٣٦٠ درجة بمستوياتها الثلاث (لأعلى، على نفس المستوى، لأسفل)؟
- ٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق القيادة ٣٦٠ درجة من قبل المشرفات تُعزى لمتغير (سنوات الخدمة- المؤهل التعليمي)؟

خامساً: أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى:

- ١- التعرف على درجة ممارسة المشرفات التربويات لنمط القيادة ٣٦٠ درجة (لأعلى، على

نفس المستوى، لأسفل).

٢- التعرف على تأثير سنوات الخبرة والمؤهل الدراسي على مدى ممارسة المشرفات التربويات لهذا النمط.

سادساً: حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الحدود التالية:

١- الحدود الموضوعية: واقع تطبيق المشرفات التربويات للقيادة ب ٣٦٠ درجة.

٢- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي ١٤٤٤هـ

٣- الحدود المكانية: الأقسام التعليمية للإشراف التربوي بمدينة الزلفي.

٤- الحدود البشرية: جميع المشرفات ومديرات الأقسام التعليمية.

سابعاً: مصطلحات الدراسة:

ارتكزت الدراسة على مفهوم حديث في القيادة الحديثة وهو القيادة ب ٣٦٠ درجة: حيث عرّفها ماكسويل (٢٠٢١/٢٠٠٥) بأنّها القدرة على القيادة لأعلى (مع قائدك) وقيادة على نفس مستواك (زملائك) والقيادة لأسفل (مع مرؤوسيك)، وكل مستوى من هذه المستويات الثلاثة يعتمد على مبادئ مختلفة ويتطلب مهارات متباينة. وأوردت السقا والعنبي في دراستهما (٢٠١٩) تعريف (Schratz&Wiesner (2018) للقيادة ب ٣٦٠ درجة بأنها "قيادة موجّهة نحو الأهداف، وتعمل في جميع المستويات من أجل تحسينات مدرسية ناجحة، فهي نموذج يتخطى ما هو أكثر من خطط الكفاءة التقليدية للقيادة المدرسية أو المعرفة الخبيرة، ويُعبّر عن مقارنة إبداعية في فهم التحوّل المدرسي لدى القادة التربويين وتطبيقهم للتطوير المدرسي الفعّال كعملية تغيير في الاتصال بين مختلف المستويات التي يتعامل معها القائد المدرسي.

وتعرّفها الباحثة إجرائياً بأنّها: فُدرّة الفرد في المستويات الوسطى من القيادة على التأثير في جميع الاتجاهات من خلال امتلاكه لمجموعة من المهارات التي تساعد لتحقيق المعايير والمبادئ اللازمة لقيادة كل مستوى من مستويات القيادة ب ٣٦٠ درجة (لأعلى _ على نفس المستوى _ لأسفل).

الإطار النظري والدراسات السابقة

يُعدّ النظام التربوي بإدارته ومدخلاته وعملياته محوراً نتجّه نحوه الأبصار في بناء إنسان المستقبل، القادر على التّعامل الفاعل مع عالم القرية الصغيرة الذي تعيشه الإنسانية، إذ إنّ العاملين في مختلف المؤسسات في النّظم الاجتماعية كافة هم من مخرجات هذا النظام التربوي ويعكسون واقع هذا النظام ويجسّدون عملياً مدى نجاح أو فشل مخرجاته (أبو هاشم، ٢٠٠٧/٢٠).

فالنظام التربوي يُعدّ من الأنظمة المعقّدة في تركيبها؛ لأنّه يتعامل مع الطبيعة الإنسانية والتي هي أيضاً معقّدة وتحتاج إلى نوعية تتوافق معها، لذلك تعدّدت وتنوّعت ماهية هذا النظام ومكوناته، ومنها الإشراف التربوي الذي يُعتبر أحد أعمدة العملية التربوية، فهو

الذي يُحدّد المعالم والطرق أمام العاملين لبلوغ الأهداف المخطط لها (البستان، وعبد الجواد، وبولس، ٢٠١٠).

فعلم الإدارة الحديث يتطلّب لجوء القائد الإداري إلى طرق وأساليب شتى في سبيل الاستفادة من قدرات الأفراد وتسخيرها للعمل المنتج، وتسخير هذه القدرات ودفعها للعمل الجادّ واستثمار طاقاتها وإبداعاتها يحتاج إلى إعادة النظر في الأساليب القيادية والإدارية، التي تُستخدَم في المؤسسات التربوية وتحديثها وتوظيفها؛ لتتماشى مع التّطوّرات المستمرة لإعداد جيلٍ واعٍ متمكّن من التّعائيش مع المتغيرات وقادر على التّكيّف مع فلسفة ومتطلبات العصر. وتحتاج المؤسسات التربوية إلى من يقودها لاكتشاف الطاقات الكامنة والمواهب المتعدّدة والاستفادة من الأفكار المبدعة (الحري، ٢٠٠٧).

ونظراً لتوسّع سوق المنافسة، فقد أصبح وجود قيادة فاعلة وذات تأثير أمراً مهماً؛ لأنّ القيادة هي نشاط يمارسه القائد في مجال اتّخاذ القرار وإصداره والإشراف على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية والتّأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتّعاون لتحقيق الأهداف (الكريديس، ١٤٣٨).

وعليه فإنّ تناول واقع تطبيق القيادة ٣٦٠ درجة في الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفات التربويات، يتطلّب الوقوف على الأطر النظرية للإشراف التربوي من جهة والقيادة ب ٣٦٠ درجة من جهة أخرى، على النحو التالي:

أولاً: الإشراف التربوي:

يذكر الدليمي (٢٠١٨) أنّ الإشراف التربوي هو عملية فنيّة تهدف إلى تحسين التّعليم والتّعلّم من خلال رعاية وتوجيه وتنشيط النمو المستمر لكل من الطالب والمعلم المشرف، وأي شخص آخر له أثرٌ في تحسين العملية التعليمية فنيّة كان أم إدارية، وهو عملية شوريّة تقوم على احترام رأي كلّ من المعلمين والطلاب وغيرهم من المتأثرين بعمل الإشراف والمؤثرين فيه، وتسعى هذه العملية إلى تهيئة فرص متكاملة لنمو كلّ فئة من هذه الفئات وتشجيعها على الابتكار والإبداع، وهو عملية قيادية تتمثّل في المقدرة على التّأثير في المعلمين والطلاب وغيرهم ممّن لهم علاقة بالعملية التعليمية، لتنسيق جهودهم من أجل تحسين تلك العملية وتحقيق أهدافها، وهو عملية إنسانية تهدف قبل كلّ شيء إلى الاعتراف بقيمة الفرد بصفته إنساناً، لكي يتمكّن المشرف من بناء صرح النّقة المتبادلة بينه وبين المعلم، ولتتمكّن من معرفة الطاقات الموجودة لدى كل فرد يتعامل معه في ضوء ذلك.

ثانياً: فعالية الإشراف التربوي:

تعتمد فعالية الإشراف التربوي على توفر النّقة، والتّعاون، والمناخ الإيجابي، والاتّصالات بين المشرفين والمعلمين بما يتوافق مع إدارة التّغيير، والتّعلّم التّعاوني، والقيادة التربوية، كما تعتمد فعالية الإشراف التربوي على مستوى الأدوار التي يضطلع بها الأفراد بالمؤسسة التعليمية كالإدارة والقيادة، والتّوجيه والبحوث المتخصّصة، كما تُعدّ العلاقة بين المشرف والمعلم عنصراً حاسماً للإشراف الفعّال، وأيضاً فإنّ مكانة الإشراف التربوي

كنظام تربويّ فرعي داخل النظام التعليمي الرئيس والمحدّد باللوائح والقوانين الموثّقة ينعكس على مدى فعّاليته. (Tuncay and Ramazan: 2015/ 58) ولكي يتمكّن المشرف التربوي من القيام بأدواره المختلفة بفاعليّة وكفاءة وجرّفة عالية كان لا بدّ أن تتوفر فيه العديد من الكفايات التي يمكن اكتسابها بطرق مختلفة أبرزها: الدّراسة العلمية، والتنمية المهنية، والتدريب المستمر، والخبرة المتنامية في العمل التربوي، بالإضافة إلى اتّصافه بالعديد من الخصال والتي منها: التّعاضد الإيجابي، والتفكير الجماعي، والبعد عن الأنانيّة وحب الذات، والمرونة والتكيّف مع الظروف المتغيرة، والسعي نحو التّجديد في الوسائل الإشرافية، وحب الابتكار والإبداع في العمل، والاهتمام بنقل الخبرات بين المعلمين، ورصد واقع التخصّص في الميدان التعليمي وتحليله من أجل استثمار الإمكانيات والخبرات في تعزيز التميّز والاستخدام الأفضل والأمثل لها. (الردادي، ٢٠١٨) ثالثاً: القيادة ٣٦٠ درجة:

تُعني القيادة عموماً عملية «التأثير» في سلوك الآخرين، وفي ضوء التّوجّه نحو أنماط القيادة الفاعلة، يبرز مفهوم حديث وهو القيادة ت ٣٦٠ درجة، وهو ما أشار إليه ماكسويل (٢٠٢١/٢٠٠٥) بأنّ قيادة ال ٣٦٠ درجة تنمّ من خلال تعلّم القيادة لأعلى (مع قائدك) والقيادة عل نفس مستواك (مع زملائك) والقيادة لأسفل (مع مرؤوسيك). فالمشرف التربوي بوصفه قائداً وعنصراً فعّالاً في الميدان التعليمي يحتاج إلى مثل هذا النوع من القيادة؛ إذ يتعامل مع من هم أعلى منه مستوى، إمّا على نحو مباشر حينما يتعامل مع رئيسه المباشر أو غير مباشر، حينما يتعامل مع التلاميذ الصّادرة من المسؤولين في إدارات التّعليم أو في وزارة التّعليم ممّن هو يعمل تحت قيادتهم، وقد يحتاج أحياناً لحضور بعض اجتماعاتهم، كذلك يتعامل المشرف التربوي مع من هم في مستواه من زملاء عمل والمشرفين الذين يلتقي بهم في الاجتماعات واللقاءات الدورية، كما يحتاج المشرف التربوي إلى نمط ٣٦٠ درجة عند القيادة لأسفل، حينما يتعامل مع المرؤوسين ومن يُشرف عليهم سواءً في الإشراف التربوي أو في المدارس. رابعاً: أهمية القيادة ٣٦٠ درجة:

تكمّن أهمية قيادة ٣٦٠ في إمكانية تطبيقها، ودورها في تنمية بيئة العمل وتحقيق التّقرّب في العلاقات، وهذا النوع من القيادة يعتمد على كيفية قبول القائد (المشرف التربوي) لتغيير نفسه باستخدام النّمودج الجديد لأسلوب القيادة للحفاظ على المنظمّة والتقدّم بها إلى الأمام، مع عدم إغفال أهمية مهارات وأنواع القيادات الأخرى (العوضي، ٢٠١١/٢). لذلك لا يوجد نمودج لتحسين القيادة في وقتنا الحالي أفضل من نمودج ٣٦٠ درجة، وهذا ما أكّده ماكسويل (٢٠٢١/٢٠٠٥) حينما تحدّث عن تمثّع قادة ال ٣٦٠ درجة بصفات معيّنة تمكّنهم من القيادة بجميع الاتجاهات، وذلك ما يجعلهم ذوي قيمة القيادة عالية بأيّ منظمّة. خامساً: أهداف القيادة ٣٦٠ درجة:

يكمّن الهدف الرئيس للقيادة ٣٦٠ درجة كما ذكر في (عبد الله، ٢٠٢٠) في القيادة

بفاعلية، والقدرة على العمل ضمن فريق، تأهيل القادة للمستويات المختلفة للقيادة. وفي ضوء ذلك يمكن أن تتحقق الأهداف التالية على مستوى الإشراف التربوي:

- ١- العمل على تمثيل جميع الجهود والأنشطة والسلوكيات والأفعال التي تصدر عن جميع أعضاء القيادة المدرسية بصورة مقصودة أو غير مقصودة.
- ٢- العمل على إنجاز جميع عمليات الإدارة من تخطيط وتنظيم ومتابعة وإشراف.
- ٣- الإسهام في أداء العاملين في المدرسة لمهامهم بكفاءة وفاعلية.
- ٤- توفير مناخ تسوده العلاقات الحسنة والروح الطيبة.

سادساً: المبادئ التي يحتاجها قادة ال ٣٦٠ درجة في الإشراف التربوي:

- ١- يجب أن يتمتع قادة ال ٣٦٠ درجة بالتواضع وبالثقة الداخلية ويقبول آراء الآخرين البناءة وتقبلها وتقديرها، حتى تحظى هذه القيادة باحترام أعضاء فريقها.
- ٢- يجب على قادة ال ٣٦٠ درجة أن يقودوا من خلال التأثير وليس من خلال المنصب وينتهجون ذلك ليس مع رؤسائهم ومن هم في نفس مستواهم، بل حتى مع مرؤوسيهـم (Keyser , 2014).

٣- وقد ذكر ماكسويل عدداً من المبادئ التي يحتاجها قادة ال ٣٦٠ درجة، للقيادة في كل المستويات (لأعلى- على نفس المستوى- لأسفل)، وسنحاول فيما يلي تطبيقها على المشرف التربوي:

سابعاً: القيادة لأعلى

يقول ماكسويل (٢٠٠٥/٢٠٢١) "إن القيادة لأعلى من أكبر التحديات التي يواجهها قائد ال ٣٦٠ درجة، فمعظم القادة يرغبون في أن يقودوا لا أن يقادوا، ولكن معظمهم أيضاً يرغبون في أن تُصاف لهم قيمة، وأن التأثير في قائدك ليس بأمر تُحققه في يوم، في الحقيقة بما أنه ليس لديك سيطرة على من فوقك بلائحة الشركة، فقد يرفضون أن يتأثروا بك وبأي أحد تحت سيطرتهم"، ولكي تتمكن من ذلك هناك مجموعة من المبادئ التي تساعدك في التأثير الإيجابي على من هم أعلى منك وتحقيق النجاح لك وللمنظمة التي تعمل بها.

١- قيادة نفسك بجودة استثنائية: وهذا المبدأ يستلزم منك القدرة على السيطرة على عواطفك، وإدارة وقتك بفاعلية، وتحديد أولوياتك، وتنظيم طاقتك وأفكارك وعبارتك.

٢- خفف العبء عن قائدك: وهذا المبدأ يعني أن تكون مستعداً للعمل بروح الجماعة وتخفيف الأعباء عن قائدك، ويتم ذلك من خلال إنجاز عملك على أكمل وجه، وإيجاد الحلول للمشكلات التي تظهر في العمل، وبذل جهداً إضافياً ومساندة القائد الأعلى كلما استطعت، وكن دائماً على استعداد لتمثيل المؤسسة التي تعمل بها.

٣- كن مستعداً لفعل ما لن يفعله الآخرون: وهذا يعني أن تتولى المهام الصعبة، اعمل بصمت ودع عملك يتحدث عنك. وكن دائماً من المبادرين في تقديم يد العون للآخرين.

٤- أن تفعل ما هو أكثر من الإدارة، (تولي القيادة): فالقادة يفكرون على المدى البعيد،

وينظرون للصورة الكبيرة، وهم أيضاً يحاولون دوماً إجراء التحسينات، ويركزون على الأمور غير الملموسة، كذلك هم يتعلمون الاعتماد على الحدس ويستثمرون القوة في الآخرين.

٥- استثمر في كيمياء العلاقات: وهنا على قائد المنتصف (المشرف التربوي) معرفة أولويات القيادة الأعلى، وعليه أن يكون مناصراً للرؤية ومشاركاً لحماس القيادة الأعلى، على قائد المنتصف (المشرف التربوي) أيضاً فهم شخصية القائد واكتساب ثقة القائد.

٦- كن مستعداً في كل مرة تأخذ من وقت مديرك: تظهر قيمتك حين تقدر وقت قائدك، استعد لمقابلة رئيسك بالتخطيط المسبق.

٧- معرفة متى تشد ومتى تُرخي: إن معرفة متى تدفع بالأمور شيء مهم بما أنك ترغب في المبادرة والابتكار وتجنب الخسائر، والأهم أن يكون لديك معرفة متى تتراجع.

٨- كن لاعباً هدافاً في الفريق: فالموظف الكفء يُنتج حتى وإن قلت الموارد أو القوة الدافعة، وهو كذلك يُنتج حتى وإن اشتد الضغط أو غاب القائد أو كان الوقت محدوداً.

٩- كن في الغد أفضل من اليوم: فكلما كنت أفضل، استمع إليك الآخرون وزادت قيمتك وساعدك ذلك النمو على القيادة لأعلى. (ماكسويل، ٢٠٠٥/٢٠٢١).

من هذا المنطلق تتضح أهمية بناء المشرف التربوي لجسور الثقة مع القيادة الأعلى، عن طريق تحقيق الانسجام والثقة مع رؤسائهم وتحمل المسؤوليات الصعبة والاستعداد الدائم لتخفيف أعباء القيادة الأعلى، وإنجاز العمل بكفاءة وفاعلية والسعي لتحقيق أفضل مما هو متوقع منه حتى يستطيع التأثير في مجال عمله وقيادة التغيير نحو الأفضل.

ثامناً: القيادة على نفس المستوى:

القيادة على نفس المستوى تعني أن تفقد منافسك بأن تؤثر فيهم إيجابياً، وتلهمهم وتساعدهم بكل ما تستطيع وذكر ماكسويل (٢٠٠٥/٢٠٢١) عدة مبادئ للقيادة في نفس المستوى كما يلي:

١- فهم وممارسة وإكمال دائرة القيادة: لكسب المصداقية والتأثير في الزملاء فلا بد من فهم دائرة القيادة وممارستها معهم، وهذه الدائرة تبدأ بالرعاية وتنتهي بالنجاح، فالناس دوماً تتوجه نحو من يهتم بهم ويبعدون عن يقلل من شأنهم.

٢- أن يجعل القائد تأهيل أقرانه من القادة مقدماً على التنافس معهم: لا شيء يُعيب المنافسة، والقائد العظيم هو من يتعامل مع المنافسة ويُسيرها لمصلحة العمل ويحرص على التكامل مع الزملاء لإعلاء منافستهم.

٣- أن يكون باقي القادة بالمؤسسة أصدقاء له: فالصداقة هي أساس التأثير وهي إطار النجاح؛ لذلك على القائد أن يوجد ميولاً مشتركة غير متعلقة بالعمل مع أقرانه من القادة.

٤- أن يتجنب القائد الخلافات الصغيرة مع الأقران: قبل الجدال يجب على القائد أن يُلقي نظرة على الموضوع من كافة جوانبه، فلا يُعارض المصلحة العامة ويُدافع عن

الصواب وليس عمّا يُلَقَى رواجاً.
٥- أن يُوسّع القائد دائرة معارفه: يمكن للقائد التّعرف على من لا يعرفهم، والتّعامل مع أشخاص خارج تخصّصه لأنّ ذلك سيساعده في توسيع دائرة تأثيره وسيساعده في استثمار الوقت. وأن يكون الفوز للفكرة الأفضل: قائد ال ٣٦٠ درجة يتنازل عن فكرته إن وُجِد أفضل منها، ويساعد الفريق على إيجاد أفضل الأفكار ولا يسمح للأمور الشخصية بالسيطرة على آرائه.

ونستخلص ممّا سبق أنّ على قائد المنتصف (المشرف التربوي) أن يعمل لأن يكون شعار المؤسسة ومع زملائه وأقرانه نحن وليس أنا فقط، فالنجاح من حقّ الجميع ونجاح المؤسسة نجاحٌ للجميع، كذلك لا بُدّ للمشرف التربوي من التّعرف على من لا يعرفهم والتّعامل مع أشخاص خارج تخصّصه وخارج نطاق تحيُّزه؛ لأنّ ذلك سيساعده في توسيع دائرة تأثيره وسيساعده في استثمار الوقت وسيزيد من تبادل الخبرات التربوية بينه وبين أقرانه؛ لأنّ ذلك الأمر يصبّ في مصلحة العمل وتطوير إجراءاته والابتكار فيه.
تاسعا: القيادة لأسفل

١- أن يسير المشرف ببطءٍ بين الرّداهات: وهذا يعنى اقتراب المشرف التربوي ممّن يُشرف عليهم والتّعرف إليهم عن قرب، والسير بنفس سرعتهم ودعمهم نحو تحقيق النجاح والاهتمام بهم.

٢- أن ينظر القائد (المشرف) للجميع على أنّهم أوراقيّ رابحة: فقائد ال ٣٦٠ درجة يبحث عن القدرات الكامنة داخل مرؤوسيه، ويعمل لإخراجها.

٣- أن يطوّر القائد مرؤوسيه: إنّ العمل على تطوير المرؤوسين له مردودٌ إيجابيٌّ على تنمية المهارات، وليصبح المرء قائداً بال ٣٦٠ لا بُدّ أن يتحمّل مسؤولية صياغة أسلوب قيادته بما يتلاءم مع احتياجات مرؤوسيه والعمل على تطويرهم بما يخدم العمل.

٤- أن يكون القائد نموذجاً للسلوك الذي يرغب فيه، فالقائد الذي يرغب في أن يزرع سلوكاً مُعيّناً في ثقافة البيئة التي يُديرها عليه أن يبدأ بنفسه؛ لأنّ التّابعين دائماً يحدّثون بقادتهم.

٥- أن ينقل القائد الرؤية: رغم أنّ قادة المنتصف قد لا يكونوا مبتكري الرؤية لكنّ يجب عليهم تفسير الرؤية بطريقة تجعل المرؤوسين يعملون في الاتجاه الصحيح، وحبّ خدمة الآخرين، وسعة الحيلة، والنضوج، والقدرة على التّحمّل (ماكسويل، ٢٠٠٥/٢٠٢١).

وعليه فإنّ من الأفضل للمشرف التربوي حتى يكون ذا أثر في مرؤوسيه أن يكون مُستعداً دائماً لتعلّم كلّ جديد، وأن يكون قريباً ممّن يشرف عليهم فيهتم بهم وباحتياجاتهم المهنية، ويتعامل معهم باعتبارهم ثروةً بشريّةً فيطوّر أدائهم ويدفع بهم إلى الأمام ويؤسّسهم لتحقيق رؤية المنظّمة وأهدافها ويمكّنهم من ذلك.

الدّراسات السابقة

تمهيد:

من خلال البحث في الأدبيات والدّراسات السابقة لم يظهر وجود الكثير من

الدراسات المتعلقة بالموضوع، على حد علم الباحثة، وذلك نظراً لحدائثة الموضوع، وسوف اقتصر هنا على ذكر الدراسات التي أظن أنها الأقرب إلى موضوع هذه الدراسة، والتي تناولت موضوع القيادة ٣٦٠ والدراسات التي تناولت الإشراف التربوي واتجاهاته المعاصرة وهي كالتالي:

١- دراسة عبد الله (٢٠٢٠) بعنوان: "واقع تطبيق مبادئ القيادة ٣٦٠ درجة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية وعلاقتها بإدارة التميز". هدفت الدراسة التعرف على واقع تطبيق مبادئ القيادة ٣٦٠ درجة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية وعلاقتها بإدارة التميز واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ومن أهم التوصيات التي أشارت إليها الدراسة ما يلي: اعتبار شرط الحصول على عدد معين من الساعات التدريبية في مجال القيادة والإدارة واجتيازها بنجاح شرطاً أساسياً للتعين بأي منصب إداري أو قيادي بالجامعة. واختيار رؤساء الأقسام بناءً على معايير تُستند إلى المهارات والقدرات القيادية بغض النظر عن مدة الخدمة وتاريخ التعيين والدرجة العلمية مع الأخذ بعين الاعتبار عامل الخبرة.

٢- دراسة السقا والعتيبي (٢٠١٩) بعنوان: "واقع تطبيق القيادة ٣٦٠ درجة لدى قائدات المدارس المتوسطة شرق مدينة الرياض". ولقد أفدنا من هذه الدراسة كثيراً في دراستنا الحالية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى بيان مدى تطبيق القيادة ٣٦٠ درجة لدى قائدات المدارس المتوسطة شرق مدينة الرياض، ومُعوقات تطبيقها من وجهة نظر مشرفات القيادة المدرسية والمعلمات وقائدات المدارس، كما اعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة التي طُبقت على عيّنة عشوائية بسيطة قوامها (120) مفردة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق القيادة ٣٦٠ درجة لدى قائدات المدارس المتوسطة في شرق مدينة الرياض جاءت بدرجة عالية وبمتوسط عام بلغ (٢.٨٣)، وبدرجة عالية لكل محور على حدة.

٣- دراسة جيتو (٢٠١٩) بعنوان: "تطور الفكر الإداري وانعكاساته على ممارسات الإشراف التربوي". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مراحل تطور الفكر الإداري وانعكاساته على الإشراف التربوي، وذلك من خلال تتبع تطور نظريات الإدارة عبر مراحلها المختلفة والتعرف على خصائص كل مرحلة. خلصت الدراسة إلى بعض النتائج منها ارتباط تطور مفاهيم وممارسات الإشراف التربوي بتطور نظريات الإدارة. وأن المحاولات لتطوير الإشراف التربوي لم تعتمد على مبادئ ومفاهيم النظريات الإدارية، فلو أنها اعتمدت عليها لكانت الممارسات الإشرافية أكثر فاعلية.

٤- دراسة الدوري (٢٠١٨) بعنوان: "الدور الإداري والتعليمي للإشراف التربوي". كشف البحث عن الدور الإداري والتعليمي للإشراف التربوي، واعتمد البحث على المنهج الوصفي وخلص البحث بمجموعة من النتائج منها: أنه قد تبين من خلال التعمق في نشأة تطور الإشراف إدارياً وتعليمياً، نظرياً وعملياً أن للإشراف تاريخاً مشترك بدأ مع ظهور علم الإدارة كمدخل في الصناعة والتجارة ثم دخوله حديثاً في ميدان العملية التعليمية دخولاً

منظماً وبتخطيط متقن، وهذا هو ميدان العلم وتلاقى العلوم مع بعضها كلاً يكمل الآخر ويستفيد من خطته ونظمه وبرامجه.

٥- دراسة أحمد (٢٠١٨) بعنوان: "تطوير أساليب الإشراف التربوي على ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة". سعى البحث إلى تطوير أساليب الإشراف التربوي على ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي. وأوصى البحث بتطوير الأساليب الإشرافية بتطبيق أساليب حديثة مُستفاداً من اتجاهات وخبرات الجامعات ومراكز البحث العالمية وتجارب الدول المتقدمة. وتكليف لجنة من خيرة التربويين والأكاديميين لاختيار المشرفين التربويين من ذوي الخبرات بالأساليب الإشرافية الحديثة والذين أُثروا الميدان التربوي ببحثٍ مفيدٍ عن آخر المستحدثات في مجال الأساليب الإشرافية.

٦- دراسة العوضي (٢٠١١) بعنوان: "القيادة ٣٦٠ بين التحديات والممارسات". وقد أفدنا من هذه الدراسة المنشورة كثيراً في دراستنا الحالية، وخاصة في المفاهيم والمصطلحات، حيث تناولت الدراسة تعريف مفهوم القيادة، ومفهوم القيادة ٣٦٠، كما تناولت أهميتها وأهدافها، وأهم التحديات التي تُواجهها.

٧- دراسة هيماتي (٢٠١١) بعنوان "دراسة وصفية لأداء المشرفين على مدرسة سبيسر الثانوية باستخدام نموذج القيادة ٣٦٠ درجة". هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن مستوى أداء المشرفين في جوانب القيادة والاتصال وإدارة المهام بطريقة ٣٦٠ درجة، واستخدم المنهج النوعي الوصفي، وأداة الدراسة الاستبانة بالإضافة للمقابلة، وتكوّنت عيّنة الدراسة من ٢٧ معلماً ومشرفاً ومدير مدرسة (ذكورا وإناثاً)، وكانت أبرز النتائج حصول جانب الاتصال على درجة فوق المتوسط، وأمّا الجانب القيادي فكان بدرجة جيدة، وإدارة المهام حصل على درجة متوسطة وكان أداء المشرفين الذكور أفضل من أداء المشرفات الإناث.

٨- دراسة درو (٢٠٠٩) بعنوان: "عرض ٣٦٠ درجة لتنمية القيادة الفردية". وتناولت هذه الدراسة أهمية القيادة ب ٣٦٠ درجة في تطوير القيادة الفردية، حيث هدفت للكشف عن مدى استفادة عيّنة الدراسة من القيادة ب ٣٦٠ درجة، وتكوّنت العيّنة من ٨ أعضاء من القادة الناشئين الجدد في إحدى الجامعات بأستراليا، واستخدم الباحث المقابلة شبه المنظمة مع المشاركين لاستطلاع آرائهم قبل وبعد التمرين على القيادة ب ٣٦٠ درجة، ثم استخدم المقارنة لتحليل ردود الفعل، وكانت أبرز النتائج هي أنه بعد حصول القادة المستجدين على تغذية راجعة وتدريب خاص بالقيادة ب ٣٦٠ درجة أصبحت لديهم رؤى جديدة وقدرة على التطور مما يدل على فعالية دور المنظمة في تحسين قدرات القادة المستجدين.

التعقيب على الدراسات السابقة

اتفقت الدراسات السابقة على ارتباط تطور الإشراف التربوي بتطور نظريات الإدارة والقيادة. معظمها أوصت بضرورة تطوير الممارسات الإشرافية للمشرف التربوي. وفي فيما يخص الدراسات التي تناولت القيادة ٣٦٠ درجة فاتفقت على: أن تطبيق هذا النمط كان له دور إيجابي في تعزيز أدوار القادة ورفع كفاءتهم.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

أولاً: منهج الدراسة:

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والذي يُعرّف بأنه "وصفاً كمياً أو رقمياً للاتجاهات أو التوجهات أو الآراء لمجتمع ما بدراسة عيّنة من ذلك المجتمع، وتحليل نتائج عيّنة الدراسة لتتضح للباحث إن كان سيُعمّم النتائج على مجتمع الدراسة أو لا (كرسويل، ٢٠١٤/٢٠١٩) وتمّ استخدام هذا المنهج لمناسبته للموضوع والهدف من هذه الدراسة.

وقد تمّ استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

١- المصادر الثانوية: حيث تمّ الاتجاه في معالجة وإثراء الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

٢- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث تمّ اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، صُممت خصيصاً لهذا الغرض، ووُزعت على جميع المشرفات التربويات بمدينة الزلفي.

ثانياً: مجتمع الدراسة:

"يعد المجتمع جميع الوحدات أو العناصر التي تمّ تعريفها قبل اختيار عناصر العيّنة المطلوبة" (القحطاني، وآخرون، ٢٠٢٠، ص ٢١٥)، ويشمل مجتمع الدراسة جميع المشرفات التربويات بمدينة الزلفي وعددهم (٧٢).

ثالثاً: عيّنة الدراسة:

"العيّنة عبارة عن مجموعة من الوحدات التي تمّ اختيارها من مجتمع الدراسة" (القحطاني، وآخرون، ٢٠٢٠، ص ٢١٦)، وتمّ اختيار عيّنة عشوائية بسيطة ممثلة لمجتمع الدراسة وتتكوّن من (٦٥) من المشرفات التربويات بمدينة الزلفي.

رابعاً: أداة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تمّ إعداد الاستبانة بما يتلاءم مع متطلبات الدراسة، وتمّ الاعتماد على نموذج Likert الخماسي في تصميمها، وقد أعدت وفق المراحل التالية:

- ١- إعداد الاستبانة بصورتها الأولية.
- ٢- اختبار الصدق النظري للاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من المختصين في

مجال الإدارة.

٣- تعديل الاستبانة وفق تعديلات المحكّمين.

٤- توزيع الاستبانة على العيّنة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

وقد تكوّنت الاستبانة من قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: وهو عبارة عن المتغيرات الديموغرافية لعيّنة الدّراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)

القسم الثاني: وهو عبارة عن محاور الدّراسة ويتكوّن من محورين هما:

المحور الأول: القيادة ٣٦٠ درجة لأعلى ويضم (٨) فقرات.

المحور الثاني: قيادة ٣٦٠ درجة على نفس المستوى ويضم (٨) فقرات.

المحور الثالث: القيادة ٣٦٠ درجة لأسفل ويضم (٥) فقرات.

المحور الرابع: القيادة ٣٦٠ درجة (قيادة الذات) ويضم (٩) فقرات.

خامساً: صدق وثبات الاستبانة:

يُقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وُضعت لقياسه، وتمّ التأكّد من صدق الاستبانة وذلك من خلال:

١- الصدق الظاهري للأداة: تمّ عرض الاستبانة على في صورتها الأولية على مجموعة من المحكّمين، لإبداء الرأي حول مدى ملائمة العبارات لقياس ما وُضعت لأجله، من حيث وضوح المعنى وكفاية العبارات وإمامها بمختلف متغيرات الدّراسة.

٢- صدق الاتساق الداخلي: يُقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كلّ فقرة من فقرات الاستبانة مع البعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تمّ حساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية للبعد نفسه. يبيّن الجدول أنّ جميع معاملات الارتباط في جميع فقرات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = 0.01$ وبذلك تعتبر جميع فقرات الاستبانة صادقه لما وُضعت لقياسه، وقد كانت النتائج كما يتّضح من الجدول التالي:

جدول (١) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي

إليه

رقم الفقرة	القيادة ٣٦٠ درجة لأعلى	قيادة ٣٦٠ درجة على نفس المستوى	القيادة ٣٦٠ درجة لأسفل	القيادة ٣٦٠ درجة (قيادة الذات)
١.	0.537**	0.539**	0.667**	0.657**
٢.	0.312*	0.623**	0.653**	0.698**
٣.	0.733**	0.695**	0.731**	0.668**
٤.	0.647**	0.783**	0.682**	0.674**
٥.	0.623**	0.694**	0.805**	0.800**
٦.	0.590**	0.772**		0.724*
٧.	0.586**	0.821**		0.575**

رقم الفقرة	القيادة ٣٦٠ درجة لأعلى	قيادة ٣٦٠ درجة على نفس المستوى	القيادة ٣٦٠ درجة لدرجة (قيادة الذات)
٨.	**0.784	**0.682	**0.593
٩.			**0.741
١٠.			**0.630

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١)

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)

٣- الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبيّن مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

يبيّن الجدول أنّ جميع معاملات الارتباط في جميع أبعاد الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = 0.01$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (٢) معامل ارتباط بيرسون لكل مجال مع الدرجة الكلية

المعامل ارتباط	البُعد
**0.776	القيادة ٣٦٠ درجة لأعلى
**0.842	قيادة ٣٦٠ درجة على نفس المستوى
**0.804	القيادة ٣٦٠ درجة لأسفل
**0.875	القيادة ٣٦٠ درجة (قيادة الذات)

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١)

يتضح من الجدول أنّ قيمة معامل الارتباط عند الفقرات دالة إحصائياً حيث إنّ جميع المحاور ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة، وهذا يؤكّد أنّ الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق والاتساق الداخلي. ثبات الاستبانة:

تمّ تقدير ثبات الاستبانة على أفراد العيّنة، وذلك باستخدام معامل ألفا كرونباخ. وتمّ استخدامها لحساب الثبات، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي، وهذا يدل على أنّ الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

جدول (٣) معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

معامل الفا كرونباخ	البُعد
0.721	القيادة ٣٦٠ درجة لأعلى
0.836	قيادة ٣٦٠ درجة على نفس المستوى
0.724	القيادة ٣٦٠ درجة لأسفل
0.862	القيادة ٣٦٠ درجة (قيادة الذات)

0.920	الدرجة الكلية
-------	---------------

الثبات = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ
يُتَّضح من النتائج الموضحة في جدول (٣) أن قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة كانت (٠.٩٢٠)، وهذا يعنى أن معامل الثبات ممتاز.
سادساً: اختبار التوزيع الطبيعي:

يعتبر شرط التوزيع الطبيعي للبيانات من الشروط المهمة لاستخدام الاختبارات المعلمية، وللتَّحَقُّق من هذا الشرط لمتغيرات الدِّراسة تمَّ استخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov)، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (٤) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية	قيمة الاختبار	البُعد
0.125	.1160	القيادة ٣٦٠ درجة لأعلى
0.097	.2040	قيادة ٣٦٠ درجة على نفس المستوى
0.068	.2310	القيادة ٣٦٠ درجة لأسفل
0.087	0.198	القيادة ٣٦٠ درجة (قيادة الذات)
0.115	.1180	الدرجة الكلية

وأشارت النتائج أن بيانات جميع متغيرات الدِّراسة تتبَّع التوزيع الطبيعي، حيث إنَّ مستوى دلالة الاختبار أكبر من ٠.٠٥، وبذلك تم استخدام الاختبارات المعلمية المناسبة. وتم تحليل البيانات من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS. وقد تمَّ استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- ١- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب وذلك لمعرفة تكرار فئات متغير ما وتفيد في وصف عيِّنة الدِّراسة.
- ٢- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- ٣- معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient لقياس صدق الاستبانة الداخلية..

٤- اختبار (Kolmogorov-Smirnov) للتحقق من التوزيع الطبيعي.

٥- اختبار فرضيات الفروق (One way Anova).

تحليل نتائج الدِّراسة ومناقشتها وتفسيرها

أولاً: المحك المعتمد بالدِّراسة:

لتحديد المحك المعتمد في الدِّراسة فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (٥-١=٤) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (٤÷٥=٠.٨٠) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح "١") وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح بالجدول التالي:

المدى = ٥ - ١ = ٤ (أعلى قيمة - أقل قيمة)
 طول المدى = ٤ ÷ ٥ = ٠.٨٠ (المدى / عدد الدرجات)
 وتم إضافة العدد ٠.٨٠ إلى أقل درجة في المقياس وهي واحد صحيح (١) من أجل وضع الحد الأعلى

جدول (٥) المحك المعتمد في الدراسة

الوزن	درجة التوافر (الموافقة)	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية (معياري الدرجة)
1	قليلة جداً	من ٢٠% - ٣٦%	من ١.٨٠ - ١.٠٠
2	قليلة	أكبر من ٣٦% - ٥٢%	من ٢.٦٠ - ١.٨١
3	متوسطة	أكبر من ٥٢% - ٦٨%	من ٣.٤٠ - ٢.٦١
4	كبيرة	أكبر من ٦٨% - ٨٤%	من ٤.٢٠ - ٣.٤١
5	كبيرة جداً	أكبر من ٨٤% - ١٠٠%	من ٥ - ٤.٢١

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدت الباحثة ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للأداة ككل ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددت الباحثة درجة التوافر حسب المحك المعتمد في الدراسة.
 ثانيًا: وصف عينة الدراسة:

سيتم وصف عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية كالتالي:

جدول (٦) توزيع عينة الدراسة بناءً على متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	
81.5	53	بكالوريوس
18.5	12	ماجستير
100.0	65	المجموع

تبيّن من خلال نتائج الجدول أنّ (٨١.٥٠%) من العينة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، وكان (١٨.٥%) من العينة مؤهلهم العلمي ماجستير.

جدول (٧) توزيع عينة الدراسة بناءً على متغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	
4.6	3	أقل من خمس سنوات
16.9	11	من خمس سنوات الى عشر سنوات
78.5	51	أكثر من عشر سنوات
100.0	65	المجموع

تبيّن من خلال نتائج الجدول أنّ (٧٨.٥%) من العينة كانت سنوات الخبرة لديهم أكثر من ١٠ سنوات، وكان (١٦.٩%) من العينة سنوات الخبرة لديهم من خمس سنوات الى عشر سنوات، بينما كان (٤.٦%) من العينة سنوات الخبرة لديهم أقل من خمس سنوات.

ثالثاً: الإجابة على أسئلة الدراسة:

التساؤل الرئيس: ما واقع تطبيق المشرفات التربويات في مدينة الزلفي للقيادة ب ٣٦٠ درجة من وجهة نظرهن؟
وتتفرع منه الأسئلة التالية:

١- ما واقع تطبيق المشرفات التربويات في مدينة الزلفي للقيادة ب ٣٦٠ درجة لأعلى؟
للإجابة على هذا التساؤل قامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات المحور الأول كما في الجدول (٨):

جدول (٨) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات المحور الأول

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
93.60	.47	4.68	1 أعرف كيف أنجز الأعمال حتى في غياب القيادة الأعلى.
82.20	.87	4.11	2 أستعد جيداً لمقابلة القيادة الأعلى (أتجنب الارتجال).
91.60	.56	4.58	3 أعرف كيف أنجز العمل حتى وإن كثرت المهام والمسئوليات.
89.20	.64	4.46	4 أعرف متى أتمسك برأيي ومتى أتنازل عنه.
88.00	.75	4.40	5 أستخدم الأيجاز المفيد عند الحديث مع القيادة الأعلى.
91.40	.61	4.57	6 أكون مستعدة لأي تكليف من القيادة الأعلى في أي من مجالات العمل.
92.00	.52	4.60	7 أنجز الأعمال وإن قلت الموارد.
87.40	.80	4.37	8 أقبل مهام جديدة تخفيفاً عن القيادة الأعلى.
89.42	.39	4.47	الدرجة الكلية للمحور الأول

وكانت النتائج كالتالي:

تبيّن من خلال النتائج في الجدول (٨) أنّ واقع تطبيق المشرفات التربويات في مدينة الزلفي للقيادة ب ٣٦٠ درجة لأعلى جاءت بمتوسط حسابي (٤.٤٧) ووزن نسبي قدره (٨٩.٤٢%) وهي درجة موافقة جداً في الاستجابة على فقرات هذا المحور.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أنّ القيادة ب ٣٦٠ درجة لأعلى تساهم وبصورة كبيرة على استقرار البيئة التنظيمية داخل المؤسسة التعليمية، حيث إنّها تساهم في توزيع الصلاحيات والمسئوليات على كافة العاملات كمشرفات تعليم داخل المؤسسة التعليمية، كما أنّها تعمل على تعزيز القيادة لدى الجميع. وقد أنّفقت دراسة (السقا والعتيبي، ٢٠١٩) مع الدراسة الحالية بأنّ درجة تطبيق القيادة ب ٣٦٠ درجة لدى قائدات المدارس المتوسطة في شرق مدينة الرياض جاءت بدرجة عالية.

وكما يتضح من نتائج المحور الأول أنّ الفقرة التي نصّها "أعرف كيف أنجز الأعمال حتى في غياب القيادة الأعلى" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٤.٦٨) ووزن نسبي قدره (٩٣.٦%)، وأنّ الفقرة التي نصّها "أستعدّ جيداً لمقابلة القيادة الأعلى (أتجنب الارتجال)" حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٤.١١) ووزن نسبي قدره (٨٢.٢%).

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن تعزيز القيادة لدى جميع المشرفات التربويات، يشكّل لديهن استعداداً تاماً لتولي كافة المهام في حال غياب القيادة الأعلى، كما أنّ القيادة تُعزّز التفويض وتحمل المسؤوليات من قبل المشرفات، كما وأنّ المشرفات يسعين بصورة دائمة للاستعداد لتقديم أفضل ما لديهن من إنجازات ومقترحات أمام القيادة الأعلى.

٢- ما واقع تطبيق المشرفات التربويات في مدينة الزلفي للقيادة ٣٦٠ درجة على نفس المستوى؟

للإجابة على هذا التساؤل قامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات المحور الثاني كما في الجدول (٩)

جدول (٩) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات المحور الثاني

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
99.00	.21	4.95	1 أُقَدِّر وأحترم زميلاتي في العمل.
93.00	.60	4.65	2 أسعى لتقوية الصداقة مع زميلات العمل في نفس المستوى.
97.20	.39	4.86	3 ابتعد عن الخلافات الصغيرة ما أمكن.
95.60	.41	4.78	4 لدي دائرة معارف متنوعة ومتعددة الاهتمامات في العمل.
89.20	.69	4.46	5 أقود زميلاتي لنجاح معاً.
93.00	.51	4.65	6 أسعى مع زميلاتي لتبادل الخبرات والاستشارة فيما يفيد العمل.
94.80	.48	4.74	7 أعترف بالأخطاء وأسعى لتصحيحها.
94.20	.46	4.71	8 أشجع الأفكار الجيدة من الزميلات.
94.50	.33	4.73	الدرجة الكلية للمحور الثاني

وكانت النتائج كالتالي:

تبيّن من خلال النتائج في الجدول (٩) أنّ واقع تطبيق المشرفات التربويات في مدينة الزلفي للقيادة ٣٦٠ درجة على نفس المستوى جاءت بمتوسط حسابي (٤.٧٣) ووزن نسبي قدره (٩٤.٥%) وهي درجة موافقة جداً في الاستجابة على فقرات هذا المحور.

وتعزو الباحثة ذلك أنّه من المشرفات التربويات لا بُدَّ وأنّ يميّزُن بمهارات قياديّة تُؤهلهن للنجاح في مهامهن كمشرفات، حيث إنّ المشرفات التربويات يسعين دائماً إلى تقوية الصداقة مع زميلاتهن، وابتعدن عن أيّ خلافات من الممكن أن تُعيق العمل، ويشجعن الأفكار الجيدة ويسعين إلى تحقيقها.

وكما بيّض من نتائج المحور الثاني أنّ الفقرة التي نصّها "أُقَدِّر وأحترم زميلاتي في العمل" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٤.٩٥) ووزن نسبي قدره (٩٩%)، وأنّ الفقرة التي نصّها "أقود زميلاتي لنجاح معاً" حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٤.٤٦) ووزن نسبي قدره (٨٩.٢%).

وتعزو الباحثة ذلك إلى أنّ أساس القيادة الاحترام والتقدير المتبادل بين زملاء العمل، وهذا ما

تحرص عليه المشرفات التربويات، كما وأنه في بعض الأوقات لا بُدَّ أن تعمل المشرفة على تبني القيادة للنجاح مع زميلاتها المشرفات في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

٣- ما واقع تطبيق المشرفات التربويات في مدينة الزلفي للقيادة ٣٦٠ درجة لأسفل؟
للإجابة على هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات المحور الثالث كما في الجدول (١٠):

جدول (١٠) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات المحور الثالث

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
95.60	.55	4.78	1 أتواصل مع الموظفات اللاتي أشرف عليهن عن قرب.
90.80	.64	4.54	2 أوجد توازناً صحياً بين الاهتمام الشخصي والمهني.
97.00	.36	4.85	3 أهتم بالموظفات اللاتي أشرف عليهن.
97.00	.36	4.85	4 أسعى لتوجيه من أشرف عليهن نحو تحقيق الرؤية والأهداف المنشودة في المنظمة.
89.80	.59	4.49	5 أستخدم أساليب متنوعة لمكافأة النتائج.
94.03	.35	4.70	الدرجة الكلية للمحور الثالث

وكانت النتائج كالتالي:

تبين من خلال النتائج في الجدول (١٠) أنّ واقع تطبيق المشرفات التربويات في مدينة الزلفي للقيادة ٣٦٠ درجة لأسفل جاءت بمتوسط حسابي (٤.٧٠) ووزن نسبي قدره (٩٤.٠٣%) وهي درجة موافقة جداً في الاستجابة على فقرات هذا المحور.

وتعزو الباحثة ذلك إلى ضرورة وجود مهارات قيادة ٣٦٠ درجة لأسفل لدى المشرفات التربويات، حيث إنهن يقمن بالعديد من الأعمال ضمن فريق، وما دُمن يعملن ضمن فريق لا بُدَّ أن يمارسن مهارات القيادة بطريقة تضمن استمرار استقرار العمل حيث إنهن يسعين إلى توجيه اللواتي يشرفن عليهن من أجل تحقيق الرؤية والأهداف المنشودة في المنظمة.

وكما يتضح من نتائج المحور الثالث أنّ الفقرة التي نصّها "اهتم بالموظفات اللاتي أشرف عليهن" والفقرة التي نصّها "أسعى لتوجيه من أشرف عليهن نحو تحقيق الرؤية والأهداف المنشودة في المنظمة" حصلتا على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٤.٨٥) ووزن نسبي قدره (٩٧%)، وأنّ الفقرة التي نصّها "أستخدم أساليب متنوعة لمكافأة النتائج" حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٤.٤٩) ووزن نسبي قدره (٨٩.٨%).

وتعزو الباحثة ذلك إلى أنّ القيادة ٣٦٠ درجة لأسفل لا تتحقق دون قيادة حكيمة لكافة العاملات تحت مسؤولية المشرفات التربويات، كما أنه من واجبهن العمل على السعي لتوجيه العاملات لتحقيق الرؤية والأهداف المنشودة داخل المنظمة، كما وأنه لا بُدَّ أن يقمن باستخدام أساليب متنوعة لتعزيز أداء العاملات تحت إشرافهن وضمان أعلى جودة عمل ممكنة.

٤- ما واقع تطبيق المشرفات التربويات في مدينة الزلفي للقيادة ٣٦٠ درجة (قيادة الذات)؟ للإجابة على هذا التساؤل قامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات المحور الرابع كما في الجدول (١١):

جدول (١١) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات المحور الرابع

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
91.00	.59	4.55	1 أستطيع السيطرة على انفعالاتي ومشاعري أثناء العمل.
89.20	.66	4.46	2 أدير وقتي بفاعلية.
92.60	.52	4.63	3 أحدد أولوياتي جيداً.
93.60	.50	4.68	4 أعرف نقاط قوتي وضعفي.
92.40	.58	4.62	5 أعتبر نفسي ممثلة جيدة للمنظمة التي أعمل بها.
91.60	.64	4.58	6 أستطيع تولي المهام الصعبة في العمل.
97.00	.36	4.85	7 أمد يد العون للآخرين.
95.40	.49	4.77	8 أحظى بثقة القيادة العليا والمحيطين بي.
96.00	.44	4.80	9 أبحث عن حلول لمشكلات العمل التي تواجهني أو تواجه المنظمة.
91.60	.61	4.58	10 أكون على استعداد للقيام بمهام ليست ضمن نطاق وظيفتي لإنجاز العمل.
93.01	.37	4.65	الدرجة الكلية للمحور الرابع

وكانت النتائج كالتالي:

تبيّن من خلال النتائج في الجدول (١١) أنّ واقع تطبيق المشرفات التربويات في مدينة الزلفي للقيادة ٣٦٠ درجة (قيادة الذات) جاءت بمتوسط حسابي (٤.٦٥) ووزن نسبي قدره (٩٣.٠١%) وهي درجة موافقة جدا في الاستجابة على فقرات هذا المحور. وتعزو الباحثة ذلك إلى أنّ اتقان المشرفات التربويات للقيادة ٣٦٠ المتمثلة في القيادة الذاتية، يضمن تحقيق كافة أنواع القيادة ٣٦٠ الأخرى (بنفس المستوى، الأعلى، الأسفل) وبمستوى أداء عالي.

وكما يتضح من نتائج المحور الرابع أنّ الفقرة التي نصّها "أمد يد العون للآخرين" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٤.٨٥) ووزن نسبي قدره (٩٧%)، وأنّ الفقرة التي نصّها "أدير وقتي بفاعلية" حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٤.٤٦) ووزن نسبي قدره (٨٩.٢%).

وتعزو الباحثة ذلك إلى أنّ أبرز مهارات القيادة الذاتية تتمثل في مد يد العون للآخرين، حيث إنّ ذلك يضمن تحقيق جودة عمل أعلى داخل المؤسسة التعليمية، كما أنّ العمل على إدارة الوقت بفاعلية عالية، يضمن تحقيق الأهداف التعليمية المرجوة بكفاءة.

٥- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق القيادة ٣٦٠ درجة من قبل المشرفات تُعزى لمتغير (سنوات الخدمة- المؤهل التعليمي)؟
 باستخدام اختبار One Way Anova تمّ اختبار الفرضية العدمية (H_0) التي تنصّ على عدم وجود فروقات ذات دلالات إحصائية في تطبيق القيادة ٣٦٠ درجة من قبل المشرفات تُعزى لمتغير (سنوات الخدمة- المؤهل التعليمي)، مقابل الفرضية البديلة (H_1) التي تنصّ على وجود فروقات ذات دلالات إحصائية في تطبيق القيادة ٣٦٠ درجة من قبل المشرفات تُعزى لمتغير (سنوات الخدمة- المؤهل التعليمي)، وللتحقّق من صحة الفرض تمّ استخدام اختبار One Way Anova والجدول يوضح ذلك:

جدول (١٢) معامل One Way Anova لإيجاد فروق في آراء العينة تُعزى لمتغير (سنوات الخدمة- المؤهل التعليمي)

المحور	مجموع المربعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
سنوات الخدمة	بين المجموعات	.033	2	.017	.185	.832	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	5.594	62	.090			
	المجموع	5.628	64				
المؤهل العلمي	بين المجموعات	.124	2	.062	.696	.502	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	5.504	62	.089			
	المجموع	5.628	64				

أظهرت النتائج الواردة في الجدول أنّ قيمة ف المحسوبة أقل من ف الجدولية أي أنّه لا يوجد فروقات ذات دلالات إحصائية في تطبيق القيادة ٣٦٠ درجة من قبل المشرفات تُعزى لمتغير (سنوات الخدمة- المؤهل التعليمي)، حيث كانت قيمة الدلالة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي نقبل الفرض العدمي.
 وتعرّو الباحثة ذلك إلى أنّ القيادة ٣٦٠ بكافة الأشكال لا ترتبط بسنوات الخدمة، والمؤهل التعليمي. حيث إنّها تعتبر مهارات مكتسبة ومهارات ذاتية، متى تواجدت تحققت القيادة بغض النظر عن سنوات الخدمة أو المؤهل التعليمي. الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها
أولاً: نتائج الدراسة:

- ١- أنّ واقع تطبيق المشرفات التربويات في مدينة الزلفي للقيادة ٣٦٠ درجة لأعلى جاءت بمتوسط حسابي (٤.٤٧) ووزن نسبي قدره (٨٩.٤٢%) وهي درجة موافقة جداً في الاستجابة على فقرات هذا المحور.
- ٢- أنّ الفقرة التي نصّها "أعرف كيف أنجز الأعمال حتى في غياب القيادة الأعلى" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٤.٦٨) ووزن نسبي قدره (٩٣.٦%)، وأنّ الفقرة التي نصّها "أستعد جيداً لمقابلة القيادة الأعلى (أتجنب الارتجال)" حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٤.١١) ووزن نسبي قدره (٨٢.٢%).

٣- أن واقع تطبيق المشرفات التربويات في مدينة الزلفي للقيادة ٣٦٠ درجة على نفس المستوى جاءت بمتوسط حسابي (٤.٧٣) ووزن نسبي قدره (٩٤.٥%) وهي درجة موافقة جدا في الاستجابة على فقرات هذا المحور.

٤- أن الفقرة التي نصّها "أقدر واحترم زميلاتي في العمل" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٤.٩٥) ووزن نسبي قدره (٩٩%)، وأنّ الفقرة التي نصّها "أفود زميلاتي لنجح معا" حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٤.٤٦) ووزن نسبي قدره (٨٩.٢%).

٥- أن واقع تطبيق المشرفات التربويات في مدينة الزلفي للقيادة ٣٦٠ درجة لأسفل جاءت بمتوسط حسابي (٤.٧٠) ووزن نسبي قدره (٩٤.٠٣%) وهي درجة موافقة جدا في الاستجابة على فقرات هذا المحور.

٦- أن الفقرة التي نصّها "أهتم بالموظفات اللاتي أشرف عليهن" والفقرة التي نصّها "أسعى لتوجيه من أشرف عليهن نحو تحقيق الرؤية والأهداف المنشودة في المنظمة" حصلنا على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٤.٨٥) ووزن نسبي قدره (٩٧%)، وأنّ الفقرة التي نصّها "أستخدم أساليب متنوعة لمكافحة النتائج" حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٤.٤٩) ووزن نسبي قدره (٨٩.٨%).

٧- أن واقع تطبيق المشرفات التربويات في مدينة الزلفي للقيادة ٣٦٠ درجة (قيادة الذات) جاءت بمتوسط حسابي (٤.٦٥) ووزن نسبي قدره (٩٣.٠١%) وهي درجة موافقة جدا في الاستجابة على فقرات هذا المحور.

٨- أن الفقرة التي نصّها "أمد يد العون للأخريين" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٤.٨٥) ووزن نسبي قدره (٩٧%)، وأنّ الفقرة التي نصّها "أدير وقتي بفاعلية" حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٤.٤٦) ووزن نسبي قدره (٨٩.٢%).

٩- لا يوجد فروقات ذات دلالات إحصائية في تطبيق القيادة ٣٦٠ درجة من قبل المشرفات تُعزى لمتغير (سنوات الخدمة- المؤهل التعليمي).

ثانياً: توصيات الدراسة:

١- عقد دورات تدريبية للمشرفات التربويات حول مداخل الإدارة الحديثة ومن بينها القيادة ٣٦٠ درجة، وتمكينهم من ممارستها.

٢- ابتعاث مشرفات تربويات في مهمات تربوية لمؤسسات تعليمية متميزة لفترات قصيرة للاطلاع على خبرات حديثة في مجال الإشراف والقيادة، لنقل الخبرات إلى المشرفات الأخريات.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

أبو هاشم، مكّي بن محمد. (٢٠٠٧) "واقع الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين بمنطقة تبوك في ضوء الأساليب الإشرافية المعاصرة" رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، المملكة العربية السعودية.

أحمد، إبراهيم أحمد. (٢٠١٨) "تطوير أساليب الإشراف التربوي على ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة" مجلة كلية التربية.

البستان، أحمد وعبد الجواد، عبد الله وبولس، وصفي. (٢٠١٠) "الإدارة والإشراف التربوي (النظرية، البحث والممارسة)" الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

بوش، ت. (٢٠٢٢) "نظريات القيادة والإدارة في التربية" (ترجمة: عبد المحسن القحطاني). الكويت: دار المسيلة. (العمل الأصلي نشر في عام ٢٠٢٠م)

جيتو، عبد الخالق. (٢٠١٩) "تطور الفكر الإداري وانعكاساته على ممارسات الإشراف التربوي" مجلة كلية التربية.

الحريري، رافده. (٢٠٠٧) "القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية" عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

الدليمي، طارق. (٢٠١٦). الإشراف التربوي واتجاهاته المعاصرة. مركز دبيونو لتعليم التفكير.

الدوري، أحمد محمد. (٢٠١٨) "الدور الإداري والتعليمي للإشراف التربوي" مجلة كلية التربية.

الردادي، منى سليمان. (٢٠١٨) "مقومات وكفايات المشرف التربوي" مجلة البحث العلمي في التربية، المنظومة، جامعة عين شمس. 13 (١٩). ص ٦٠٤-٥٩٤.

السقا، امثال أحمد والعتيبي، ناهية عوض. (٢٠١٩م) "واقع تطبيق القيادة ٣٦٠ درجة لدى قائدات المدارس المتوسطة شرق الرياض" مجلة العلوم التربوية، 31(3)، كلية الشرق العربي. الرياض.

عبد الله، أسماء أبو بكر. (٢٠٢٠). "واقع تطبيق مبادئ القيادة ٣٦٠ درجة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية وعلاقتها بإدارة التميز" مجلة كلية التربية، جامعة بنها. 31(١٢٣). المنظومة.

العوضي، أحمد. (٢٠١١) "القيادة ٣٦٠ بين التحديات والممارسات" دائرة التنمية الاقتصادية، حكومة رأس الخيمة.

القحطاني، سالم، والعامري، أحمد، وآل مذهب، معدي، والعمر، بدران. (٢٠٢٠) "منهج البحث في العلوم السلوكية (مع تطبيقات على SPSS)" ط٥. الرياض: العبيكان للنشر. الكريديس، علي. (١٤٣٨) "اتجاهات إدارية معاصرة" الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

كريسول، ج. (٢٠١٩) "تصميم البحوث الكمية - النوعية-المزجية" (عبد المحسن القحطاني، ترجمة: ط٢)، الكويت: دار المسيلة للنشر والتوزيع. (العمل الأصلي نشر في ٢٠١٤ م) ماكسويل، ج. (٢٠٢١) "قائد ال ٣٦٠ درجة" (ترجمة: مكتبة جرير)، الرياض: مكتبة جرير. (العمل الأصلي نشر في عام ٢٠٠٥ م).

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Drew, G. (2009). A "360" degree view for individual leadership development. *Journal of Management Development*, 28(7).
- Hemati. H. (2011). *A descriptive Study of the performance Appraisal of Supervisors of spicer Higher Secondary School using 360-Degree Feedback*. Research Project, Andres University School of Education.
- Keyser, J. (2014). *What We Can Gain From a 360 Leadership Assessment*. Retrieved from: <https://www.td.org/insights/what-we-can-gain-from-a-360-leadership-assessment>
- Tuncay Y. & Ramazan Y. (2015). A Situational Analysis of Educational Supervision in the Turkish Educational System. *EDUPIJ*, VOL. 4, ISSUE 1-2 , pp. 56-7