

كلية التربية
قسم التربية

تطوير الأداء الإداري للمشرفين التربويين بالمدارس الثانوية في ضوء القيادة التشاركية
دراسة ميدانية بمحافظة المنوفية

"Developing the administrative performance of educational supervisors in secondary schools in light of participatory leadership, a field study in Menoufia Governorate.

بحث مستل من رسالة مقدمه استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في التربية
" تخصص التربية المقارنة والإدارة التعليمية "
إعداد الباحث

محمد السيد محمد مصطفى

إشراف

الأستاذ الدكتور

زهير السعيد حجازي

أستاذ أصول التربية المتفرغ

ورئيس القسم الأسبق

كلية التربية - جامعة مدينة السادات

الأستاذ الدكتور

إبراهيم عباس الزهيري

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة حلوان

المستخلص

هدفت البحث إلى : التعرف على الاطار المفاهيمي للأداء الإداري للمشرفين التربويين في المدارس الثانوية، الأسس النظرية للقيادة التشاركية لدى المشرفين التربويين بالمدارس الثانوية، كما هدفت البحث إلى التوصل للتصور المقترح لتطوير الأداء الإداري للمشرفين التربويين في ضوء القيادة التشاركية، استعانت البحث بالمنهج الوصفي نظرا لمناسبته لطبيعة العلاقة، مستخدما الاستبانة التي تم إعدادها وتقنيها وتطبيقها على عينة من المشرفين التربويين، خلال العام الدراسي ٢٠٢٤-٢٠٢٥ وشملت الاستبانة مجموعة من البنود توضح واقع تطوير الأداء الإداري للمشرفين التربويين بالمدارس الثانوية في ضوء القيادة التشاركية دراسة ميدانية بمحافظة المنوفية ، حيث بلغت عينة البحث (١٠٠) منهم (٦٥) ذكور و(٣٥) من الإناث، وتوصلت البحث إلى أن الأداء الإداري للمشرفين التربويين يحتاج إلي تطوير الأداء الإداري من خلال مجموعة من المجالات أهمها التواصل الفعال مع المدرسين والادارة، وكذلك إلى زيادة المهام الإشرافية وتدريب المشرف التربوي على الأداء الإداري بشكل مستمر مما يساعد المشرف التربوي على التخطيط لما يقوم به ، كما أشارت النتائج إلى أن المشرفين التربويين في حاجة إلى تكوين علاقات إنسانية من خلال إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وذلك من اجل تطوير الأداء الإداري خاصة في ظل القيادة التشاركية.

الكلمات المفتاحية: تطوير الأداء الإداري - المشرفين التربويين - القيادة التشاركية

Abstract

Title of the study: "Developing the administrative performance of educational supervisors in secondary schools in light of participatory leadership, a field study in Menoufia Governorate.

The research aimed to: identify the conceptual framework for the administrative performance of educational supervisors in secondary schools, the theoretical foundations of participatory leadership among educational supervisors in secondary schools, and to reach the proposed vision for developing the administrative performance of educational supervisors in light of participatory leadership. The research used the descriptive approach due to its suitability to the nature of the relationship, using the questionnaire that was prepared, standardized and applied to a sample of educational supervisors, during the academic year 2024-2025. The questionnaire included a set of items that clarify the reality of developing the administrative performance of educational supervisors in secondary schools in light of participatory leadership, a field study in Menoufia Governorate, where the research sample amounted to (100), including (65) males and (35) females. The research concluded that the administrative performance of educational supervisors needs to develop administrative performance through a set of areas, the most important of which is effective communication with teachers and administration, as well as increasing supervisory tasks and training the educational supervisor on administrative performance on an ongoing basis, which helps the educational supervisor to plan what he does. The results also indicated that educational supervisors need To build human relationships by involving employees in decision-making in order to develop administrative performance, especially under participatory leadership.

Keywords: Developing administrative performance - Educational supervisors - Participatory leadership

مقدمه:

حاولت العديد من البلدان حول العالم إعادة هيكلة خدمات الإشراف التربوي في مدارسهم لتعزيز جودة التعليم. وهذه الرغبة في إعادة هيكلة المؤسسات التعليمية يستثيرها عدم فعالية أساليب الإشراف التربوي القائمة بالمدارس. وفي الواقع ففقدت المدارس على تحقيق المزيد من الاستقلالية بشكل فعال سيعتمد إلى حد كبير على دعم الخدمات التي يمكن الاعتماد عليها، فالإشراف ربما يكون أساسياً وضرورياً لتوجيههم إلى اتخاذ القرار، وتطوير أداءهم الإداري. فتطوير الأداء لديهم هو المبدأ الأساسي الذي يعزز الجودة في التعليم. بينما هذه الهيكلة للمؤسسات التعليمية قد تلاقت مع نجاحات متعددة، يتيح لنا تحليلها العام اكتساب نظرة متعمقة إلى ما يمكننا تحقيقه في سياق محدد (UNESCO 2013) ¹

ولكي يتم تحسين مخرجات تعليم التلاميذ يجب على المشرفين تطوير أدائهم. بتحسين قدراتهم التي تمكنهم من التأمل في ممارساتهم الشخصية ومستواهم المعرفي، وبذل الجهد في سبيل الوصول إلى كفاءة متميز Kalule L, (Bouchamma Y). (2013)

والقيادة التشاركية من الاتجاهات القيادية التربوية الحديثة، التي تنطلق من ممارسة الثقة العالية بالعاملين، بما يؤدي إلى المشاركة في تحمل المسؤولية وتحقيق أهداف المؤسسة التربوية، كما تهدف إلى مشاركة العاملين في المسؤوليات الإدارية، وفي صنع واتخاذ القرارات (المخرج ٢٠١٨)

ويذكر أبو الكشك، (٢٠٠٦). أن القيادة التشاركية كنمط قيادي حديث يكتسب من خلالها المرؤوسين مكانة رفيعة، فهي تحرص على مشاركتهم والأخذ بآرائهم وتصوراتهم واحترام شخصياتهم، وتمنحهم حرية الاختيار، كما تؤمن بالحوار الهادف والبناء، وتعمل على تنمية الشعور بالمسؤولية تجاه الفرد نفسه وتجاه الآخرين، وتنمي روح التعاون لديهم وتحفز المرؤوسين على الإبداع والابتكار، وتعمل على رفع الروح المعنوية لديهم، وهذا يؤدي إلى رفع مستوى أدائهم الجيد وزيادة الإنتاجية، فهي قيادة شورية إنسانية جماعية، تؤدي إلى التفاف المرؤوسين حول قائدهم، وزيادة انتمائهم وولائهم لمرؤوسيتهم، ويؤكد Bush, T (2013) على أن القيادة التشاركية تزيد من فاعلية المدرسة.

وترتكز القيادة التشاركية على التأثير في الأفراد داخل المنظمة التعليمية في تقدير أمور العمل، والأمور التي تهمهم وتمس مصالحهم، مما يحقق لديهم الشعور بالمسؤولية، ويحفزهم على إجادة العمل والتعاون والانسجام، ومشاركة قائدهم في عمليات صنع القرار، والاتصال، وتقويم الأداء، لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، وهذا ما يجعل مهمة القائد التشاركي أكثر سهولة وفعالية في الوقت نفسه.

مشكلة البحث:

لاحظ الباحث من خلال اطلاعه على الدراسات السابقة في مجال أساليب الإشراف التربوي المستخدمة بمصر وكثير من الدول العربية؛ أن هناك تركيزاً من المشرفين التربويين على بعض أساليب الإشراف التربوي بشكل روتيني وتقليدي، فهي تقتصر على الزيارة الصفية وكتابة التقارير التقييمية، والنشرات التربوية وزيارة المدرسة

¹ تم التوثيق بطريقة APA

والمداولات الإشرافية بشكل متكرر، وهو ما يعد قصوراً في الإشراف التربوي مما يستدعي إعادة النظر في واقع الأساليب الإشرافية المستخدمة في المؤسسات التعليمية.

وانطلاقاً من دور الإشراف التربوي وأساليبه الهادفة إلى تجويد المنظومة التعليمية بكامل عناصرها وتطويرها، وإحداث التكامل بينها بما يكفل تحسين المخرجات النوعية لبيئات التعلم المختلفة، فقد برزت الحاجة إلى إعادة النظر في مجمل الأساليب الإشرافية على مستوى الفكر والممارسة، والكشف عن معوقاتها وتطويرها، ليتمكن من أداء رسالته في تطوير بيئات التعلم بكفاءة وفعالية

وفي ذات الإطار الاهتمام بتطوير التعليم جاء اهتمام العديد من الدول - - بتطوير التعليم الثانوي، بما يواكب هذه التحديات من ناحية، ويلبي احتياجات سوق العمل في بيئة تنافسية دائمة التغير من ناحية أخرى، وبرامج التنمية المهنية ينبغي أن تستند على قاعدتين هامتين وهما مهنية العمل وثقافة العاملين وذلك بهدف تحسين أداء المدرسة ومهنية العمل لابد أن تكون لها تأثير واضح على ثقافة العاملين داخل المدارس وكذلك تتأثر مهنة العمل بثقافة العاملين داخل المدارس.

ولذا كانت الحاجة ماسة لإجراء بحث في هذا المجال للتعرف على كيفية تطوير الأداء الإداري للمشرفين التربويين بالمدارس الثانوية في ضوء القيادة التشاركية. ومن هنا يبرز التساؤل الرئيس التالي:
كيف يمكن تطوير الأداء الإداري للمشرفين التربويين بالمدارس الثانوية بمحافظة المنوفية في ضوء أبعاد القيادة التشاركية؟.

وتتحدد أسئلة البحث في :

١. ما الإطار المفاهيمي للقيادة التشاركية في المدارس الثانوية؟.
٢. ما الأسس النظرية للأداء الإداري للمشرفين التربويين في المدارس الثانوية؟.
٣. ما واقع الأداء الإداري للمشرفين التربويين في ضوء أبعاد القيادة التشاركية بالمدارس الثانوية بمحافظة المنوفية؟
٤. ما الآليات الإجرائية المقترحة لتطوير الأداء الإداري للمشرفين التربويين بالمدارس الثانوية بمحافظة المنوفية في ضوء أبعاد القيادة التشاركية؟.

ثالثاً: أهداف الدراسة

يهدف البحث الحالي إلى تقديم آليات إجرائية مقترحة لتطوير الأداء الإداري للمشرفين التربويين بالمدارس الثانوية بمحافظة المنوفية في ضوء أبعاد القيادة التشاركية).

رابعاً: أهمية الدراسة :

تتبع أهمية الدراسة من الاتي :

ترجع أهمية الدراسة في جانبين هما :

أولاً: الأهمية النظرية

١. يبرز أهم الأسس النظرية لتطوير أداء المشرفين التربويين بمحافظة المنوفية بمصر، ويشخص واقع ومشكلات المدارس الثانوية.

٢. يسهم في سد أوجه النقص في الأبحاث المتعلقة بأداء المشرفين التربويين في ضوء القيادة التشاركية
٣. محدودية الأبحاث في هذا المجال فيما يتعلق بأداء المشرفين التربويين .
٤. احتياج الجهات لمثل هذه الدراسة لارتباط أداء المشرفين التربويين بمصر في ضوء القيادة التشاركية

ثانياً: الأهمية التطبيقية

١. يقدم مقترحات لتطوير أداء المشرفين التربويين بمصر يمكن الاسترشاد بها في تحسين أداء المدارس الثانوية.
٢. يفتح المجال أمام دراسات أخرى في مجال تطوير أداء المشرفين التربويين بمحافظة مصر المختلفة.
٣. يفيد المسؤولين عن صنع واتخاذ القرارات بالإدارات والمديريات التعليمية وواضعي السياسات والإجراءات اللازمة للنهوض بأداء المشرفين التربويين.
٤. وضع تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري للمشرفين التربويين في ضوء القيادة التشاركية.

حدود البحث:

تتمثل حدود البحث في الحدود الآتية:

- ١- الحد الموضوعي: تقتصر الدراسة على المتغيرات التالية (تطوير الأداء الإداري للمشرفين التربويين - القيادة التشاركية)
- ٢- الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي (٢٠٢٥) في الفترة من ٥ يناير ٢٠٢٥ م حتى ٢٣ مارس ٢٠٢٥ م.
- ٣- على عينة من المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنوفية بمصر.
- ٤- الحد البشري : تشمل عينة الدراسة بعض (المشرفين التربويين) بمدارس الثانوية بمحافظة المنوفية
- ٥- الحد المكاني : يشمل مدارس التعليم الثانوي بمحافظة المنوفية .

مصطلحات الدراسة:

أرتكز البحث الحالي على المصطلحات التالية:

- ١- التطوير: Development هو تحسين ورفع كفاءة العملية التربوية وصولاً إلى تحقيق الأهداف التربوية المنشودة بصورة أكثر كفاءة.

٢- الإشراف التربوي: Educational Supervision

يعرف الباحث الإشراف التربوي بأنه عملية تعاونية تطويرية يسعى من خلالها إلى تقديم المساعدة والعيون التربوي لأطراف العملية التعليمية من معلمين ومديرين

٣- القيادة التشاركية : Participatory leadership

يعرف الباحث القيادة التشاركية بأنها: نمط قيادي حديث، يقوم فيها القائد بمشاركة رؤوسه في صنع القرارات، ومشاورتهم، واحترام شخصياتهم، ومنحهم الحرية للتعبير عن آرائهم وأفكارهم حول القضايا والمشكلات المرتبطة بالعمل، سعياً إلى تحقيق الأهداف المشتركة، ويقاس مستوى ممارسة القيادة التشاركية

٤- الاداء الإداري : Administrative performance

يعرف الباحث الأداء الإداري للمشرف التربوي: هو ممارسة الكفاية عند مستوى معين، وجهد منظم، يضم مجموعة من الأفعال والمسؤوليات والواجبات التي يقوم بها المعلم بهدف تقديم أفضل أداء من خلال استخدامهم المهارات والقدرات والكفايات التعليمية التي يتوقعها المشرفون التربويون في موقف ووقت معين.

الدراسات السابقة:

تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات المرتبطة بموضوع الدراسة التي أُجريت في البيئة المصرية، وفي بيئات عربية وعالمية والتي أفادت في تحديد مشكلة البحث الحالي، وسوف يتم عرض أبرز هذه الدراسات مرتبة زمنياً من الأحدث إلى الأقدم كما يلي:

(١) دراسة رنتيسي (٢٠٢٢) هدفت الدراسة التعرف على واقع الإشراف التربوي في مدارس محافظة رام الله والبيرة وعلاقته بالأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس، وتقصي الفروق في متوسطات هذه المتغيرات تبعاً لمتغير: الجنس، الجهة المشرفة، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي؛ إذ طبقت مقاييس: الإشراف التربوي، والأداء المتميز، وضمت عينة الدراسة على (١٦٣) مديراً ومديرة في العام الدراسي ٢٠٢١ / ٢٠٢٢ م، وأشارت النتائج أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات الإشراف التربوي لدى المعلمين ومجالاتها تعزى لمتغيرات: الجنس، الجهة المشرفة، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة. في حين أظهرت النتائج أن مستوى الأداء المتميز لدى المعلمين كان مرتفعاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٧٢) بنسبة مئوية (٧٤.٤%)، وكان "التقويم" هو الأعلى، بينما "الكفايات المهنية" هي الأدنى، وأشارت النتائج أنه لا يوجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات مستوى الأداء المتميز لدى المعلمين ومجالاتها تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، بينما كانت الفروق دالة باختلاف الجهة المشرفة لصالح الوكالة مقارنة بالحالات الأخرى، وأيضاً باختلاف عدد سنوات الخبرة لصالح ١٠ سنوات فأكثر.

(٢) دراسة عويس (٢٠٢١) هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية لمديري المدارس في المدارس الحكومية الثانوية وأثرها على سلوك المعلمين ومن وجهة نظرهم كشفت نتائج الدراسة أن أكثر الأنماط المتبعة هو النمط الديمقراطي والأوتوقراطي وأخيراً المتسيب أو المتساهل، كما بينت النتائج أن هناك أثر يحمل دلالة إحصائية للنمط القيادي على سلوك المعلمين، فقد بينت أن معلمي المدارس الذي يديرها مدراء من النمط الأوتوقراطي يميلون إلى ابتداء الأسباب الوهمية للتغيب عن العمل والأكثر رغبة في الانتقال من المدرسة، وكذلك هم الأكثر التزاماً بمواعيد الحصص المدرسية، وتلاه في ذلك النمط المتسيب ثم النمط الديمقراطي. فأظهرت النتائج عدم وجود أثر لمتغيرات الجنس والخبرة والدرجة العلمية على النمط القيادي المرتبط بسلوك المعلمين واستنتجت الباحثة من هذه النتائج أن على مديري المدارس إعادة النظر في النمط القيادي المستخدم في بعض المدارس ومحاولة تحسينه للسير بالعملية التعليمية نحو الأفضل.

(٣) دراسة الراسبيية (٢٠٢٠) هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة أنواع المتابعات الإشرافية، وتحليل نظام تطوير الأداء المدرسي بسلطنة عمان، والتعرف على مدى فاعلية المتابعات الإشرافية في تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي؛ ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لموضوع الدراسة. وشملت عينة الدراسة مديري ومديرات مدارس منطقة جنوب الشرقية من خلال المجموعات المهنية على تطبيق الواتس آب والبالغ عددهم ١٨ مديراً، وقد تم استجابة ١٨ مديراً ومديرة. توصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لفاعلية المتابعات الإشرافية في تطوير الأداء المدرسي كانت بدرجة كبيرة حيث حصل

محور فاعلية المتابعات الإشرافية في تحسين عمليتي: التعليم والتعلم أي بدرجة كبيرة، كما حصل محور فاعلية المتابعات الإشرافية فدي تحسدين أداء الإدارة المدرسية أي بدرجة كبيرة.

(٤) دراسة محمد (٢٠١٨) هدفت الدراسة إلى تطوير أداء مديري مدارس التعليم الثانوي في مصر في ضوء الخصائص المميزة لبطاقة الأداء المتوازن من خلال عقد دورات تدريبية لمديري مدارس التعليم الثانوي في علوم الإدارة الحديثة، إعداد دورات تدريبية للقيادات والعاملين في المدرسة حتى يتمكنوا من تطبيق مدخل بطاقة الأداء المتوازن في تطوير وتحسين الأداء الإداري في المدرسة الاستفادة من تطبيقات تكنولوجيا الحاسوب والاتصال في تطوير بنية إدارة المدرسة، وأساليبها وإدارتها وطرق تقييمها. -الاستفادة مدير المدرسة من الميكنة الإدارية وتشمل تطوير الشؤون الإدارية، تطوير الشؤون المالية والميزانية، تطوير أعمال المخازن، بناء قاعدة معلومات مدرسية متطورة تساعد المدير في صنع القرارات، استفادة مدير المدرسة من بنوك المعلومات وشبكة الإنترنت، الحصول على المعلومات والإحصاءات الحديثة، التي تجعل مدير المدرسة يبنى قراراته على معلومات حديثة ودقيقة.

(٥) دراسة (Banjarnahor, Hutabarat, Sibuea, Situmorang, 2018) هدفت إلى التحقيق في دور الرضا الوظيفي كوسيط في التأثير على أساليب القيادة التوجيهية والتشاركية تجاه الالتزامات التنظيمية لمدير المدرسة الابتدائية شمال سومطره في أندونيسيا، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، توصلت الدراسة إلى أن ٦١.٥٤ % من المديرين لديهم أسلوب قيادي تشاركي في فئة متوسطة، وأن الرضا الوظيفي لم يعمل بشكل إيجابي كوسيط بين أساليب القيادة التوجيهية والالتزامات التنظيمية، ووجد أن الرضا الوظيفي يعمل كوسيط إيجابي بين أساليب القيادة التشاركية والالتزامات التنظيمية،

ومن العرض السابق للدراسات العربية والأجنبية يمكن ملاحظة ما يلي:

• أوجه الاتفاق بين الدراسات السابقة وتلك الدراسة:

تتشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في عدد من المحاور المتعلقة بنظم الاشراف التربوي في المدارس الثانوية: - من حيث الهدف: أجمعت الدراسات السابقة بشقيها (العربية- الأجنبية) على الاهتمام بتطوير وتحسين الأداء المهني للإشراف التربوي لما لها من تأثير كبير على أداء المشرف وأداء الإدارة المدرسية ككل، حيث تساعد في تحقيق جودة التعليم.

من حيث المنهج: استخدمت تلك الدراسات المنهج الوصفي وكذلك اعتمدت الدراسة الحالية على نفس المنهج. - من حيث النتائج: تمثلت أبرز نتائج الدراسات السابقة في التأكيد على مدى تطوير وتحسين أداء الاشراف التربوي في المراحل التعليمية المختلفة لما يعانيه من مشكلات ومعوقات، مما دفع معظم هذه الدراسات بعرض مجموعة من التوصيات والمقترحات التي من شأنها تطوير الأداء الإداري للمُشرفين التربويين.

• أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة وتلك الدراسة:

تختلف هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في بعض الجوانب، في أسئلتها وبالتالي في نتائجها. - وكذلك اختلفت الدراسات السابقة مع هذه الدراسة في أن هذه الدراسة ركزت على تحقيق هدفها المتمثل في وضع آليات مقترحة لتحقيق الاستفادة من الواقع الميداني في تطوير الأداء الإداري للمُشرفين التربويين في الثانوية في مصر.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

حققت الدراسات السابقة استفادة للباحثة في العديد من الجوانب من أهمها:

الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء مادتها العلمية (الإطار النظري) للدراسة الحالية

كما استفاد كذلك من النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات في صياغة آليات التطوير المقترحة.
تحديد المنهج المستخدم في الدراسة الحالية.
الإطار النظري

ويتضمن عرض الإطار النظري الخاص بالبحث الحالي محورين الأول هو التخطيط الاستراتيجي، والثاني عمليات
إدارة الموارد البشرية بمؤسسات التعليم الجامعي واتجاهات تطويرها
أولاً: مفهوم القيادة التشاركية

وتعني مشاركة المدير لمرؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشكلاتهم الإدارية والفنية التي تواجهه وتواجههم ومحاولة
الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها مما يخلق الثقة بينهم (القيسي ، ٢٠١٠) .
المشاركة عملية نفسية سلوكية تساعد المرؤوسين على إشباع حاجاتهم إلى تحقيق الذات والتقدير الاجتماعي، وتجعل
الفرد يشعر بأهميته (البديري ، ٢٠٠٥) .
وتعني القيادة التشاركية مشاوره ومشاركة المرؤوسين ، ليس في دراسة المشكلات فحسب ولكن في اتخاذ القرارات
كذلك، وتعني هدم جدران المركزية المطلقة وتعتمد على تدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية وتأخذ بيدهم في
طريق النمو (إبراهيم ، ٢٠٠٣) .

إن القيادة التشاركية تنطلق من ممارسة الثقة العالية بالجماعة التي من شأنها أن تؤدي إلى مشاركة في تحمل
المسؤولية وفي تحقيق الهدف (Usadolo, 2020)

ويرى الباحث أن القيادة التشاركية هي أسلوب إداري يسعى للحصول على ردود الفعل من العمال على جميع أو
معظم قرارات العمل. يتم إعطاء العمال تفاصيل محددة حول مخاوف العمل ، ويقرر تصويت الأغلبية خطة العمل
التي ستتخذها المنظمة.

ثانياً: أهداف القيادة التشاركية

ومن أهداف القيادة التشاركية ما يلي:

١. تهدف إلى الحصول على كفاءة إنتاجية عالية من جميع المرؤوسين.
٢. تؤكد على الذكاء واللجوء إلى التحليل المنطقي في حل المشكلات.
٣. تراعي السيطرة الذاتية من خلال فهم الآخرين للأهداف.
٤. تعود المرؤوسين نحو الاستفادة من كل مجهوداتهم وطاقاتهم.
٥. مواجهة النزاع وحله.
٦. تقديم حوافز سلبية وإيجابية.
٧. الاتصال بالنسبة للقيادة التشاركية تتم بشكل ثنائي

وتهدف إلى إشراك المرؤوسين في الخطط الاستراتيجية (رافده الحريري ، ٢٠٠٨) .

- تعمل على تنمية القيادات الإدارية في الصفوف الدنيا وأشعارها بأهميتها وبفعاليتها في التنظيم

- المشاركة تؤدي إلى ترشيد عملية اتخاذ القرار وذلك لان المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار والاستفادة القصوى من ذوي الخبرة الواسعة والعقول الناضجة في اختيار البدائل فضلا عن أن المشاركة تمنع معارضة القرار وتخفف من العقبات التي قد تؤدي للحيلولة دون تنفيذه (هناك محمود القيسي ، ٢٠١٠).
وتهدف القيادة التشاركية إلى ما يلي:

الحصول على كفاءة إنتاجية عالية من جميع المرؤوسين.
تؤكد على الذكاء واللجوء إلى التحليل المنطقي في حل المشكلات.
تراعي السيطرة الذاتية من خلال فهم الآخرين للأهداف؛
تعود المرؤوسين نحو الاستفادة من كل مجهوداتهم وطاقاتهم.
إشراك المرؤوسين في الخطط الاستراتيجية.

ثالثاً: مجالات القيادة التشاركية

تفويض السلطة: إن تفويض السلطة يساعد المديرين على إنجاز مهامهم من خلال الآخرين، مما يوفر الوقت اللازم لأداء المهام الاستراتيجية المتصلة بالتخطي وصناعة القرارات، مما يزيد الثقة ويساعد على بناء علاقات إيجابية بين المديرين والمرؤوسين، ومن ناحية أخرى يساهم في تحفيز المرؤوسين لتقديم المبادرات واكتساب المهارات لتنمية القدرات الذاتية ويعزز ثقتهم بأنفسهم وتحقق عملية التفاوض العديد من المزايا منها:

توفير وقت وجهد القائد المهام القيادية الاساسية؛
زيادة فرصة المشورة والإرشاد والتوجيه من اجل الوصول الى القرارات السريعة؛
رفع الروح المعنوية، وتوليد الثقة والمسؤولية، وزيادة الدافعية لدى العاملين لأداء المهام بصورة سليمة.
المشاركة في اتخاذ القرار: أن إشراك المديرين والقائد في اتخاذ القرار يضمن تعاونهم الاختياري والتزامهم بتنفيذها،
ينبغي على الإدارة مراعاة عدة اعتبارات أهمها الوقت المناخ، العامل الاقتصادي، المسافة بين الرؤساء والمرؤوسين، وسرية القرارات (أبو عيطة، ٢٠١٣)

العلاقات الإنسانية: تعد العلاقات الإنسانية لب العمل الإداري، حيث تعتبر جزءا من دائرة الاهتمامات بشؤون الأفراد والمجاعات والعلاقات الإنسانية في العملية التربوية تؤدي دورا هاما في ترك الدوافع لتحقيق أكبر كفاية وبالتالي تحقيق أهداف الإدارة التربوية ، فهي تعمل على تخفيف وطأة الآلية المفرطة في العمل، والأساليب الروتينية التي تجعل العمل ثقيلًا ومملًا. والقائد في أي تنظيم إداري هو الذي يعمل على استثمار جهود الأفراد، وإثارة دوافعهم للعمل، وتنسيق تلك الجهود وحفزها، ورفع الروح المعنوية بين أفراد الجماعة، وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة.

رابعاً: أهمية القيادة التشاركية

تلعب القيادة التشاركية دورًا هامًا في حياة العديد من الأشخاص، حيث توفر لهم بيئة داعمة ومفيدة للتغلب على التحديات وتحقيق أهدافهم. وتتمثل بعض أهم فوائد القيادة التشاركية ما يلي:

الدعم الاجتماعي: تُقدم القيادة التشاركية لأعضائها شعوراً بالانتماء والقبول، مما يساعدهم على الشعور بأنهم ليسوا وحدهم في مواجهة مشاكلهم. كما توفر لهم فرصة التواصل مع أشخاص آخرين يشاركونهم نفس التجارب والتحديات، مما يخلق شعوراً بالتفاهم والتعاطف وتوفر القيادة التشاركية فرصة تطوير مهارات جديدة، مثل مهارات التواصل وحلّ المشكلات واتخاذ القرار، كما يمكنهم تعلم مهارات جديدة من خلال ورش العمل والفعاليات التي تنظمها الجماعة.

زيادة الشعور بالمسؤولية: تُشجّع القيادة التشاركية على تحمل مسؤولية أفعالهم وسلوكهم. كما تُحفّزهم على المساهمة في مساعدة الآخرين، مما يُعزّز شعورهم بالمسؤولية الاجتماعية.

كما أن مواجهة ضغوط الحياة من وظائف القيادة التشاركية ، حيث إن القيادة التشاركية أثراً مخففاً وواقعياً لنتائج الأحداث الضاغطة، حيث يزداد احتمال التعرض لاضطرابات النفسية كلما نقص مقدار الدعم كماً ونوعاً (Kennedy, 2018): يساعد أسلوب القيادة التشاركية على إشباع الحاجة الى الأمن النفسي للدعم النفسي الإيجابي دوراً هاماً في إشباع الحاجة الى الأمن النفسي، وخفض مستوى المعاناة النفسية الناتجة عن شدة هذه الأحداث الضاغطة داخل العمل، وتكون ذا أثر فعال في تخفيف مشكلاته النفسية، ويؤثر أسلوب القيادة التشاركية بشكل كبير خاصة في تعزيز الجوانب الايجابية التي تمكنه من تحمل مستوى الضغوط وتجعله يتخطاها، وعندما تكون من القيادة التشاركية التي تقدم من خلال الأفراد الأكثر خبرة أو المتعلمين والأقران ينتج عنها بصورة غير مباشرة تحسن في مهارات التفكير والحوار (Bodu, 2014) وتعتبر مصدرًا هامًا من مصادر الأمن الذي يحتاجه الانسان من عالمه الذي يعيش فيه، عندما يشعر أن هناك ما يهدده وعندما يشعر أن طاقته استنفذت أو اجهدت بمعنى آخر، أنه لم يعد بوسعه أن يجابه الخطر أو يحمل ما يقع عليه من إجهاد، كما أنها تناشد مفاهيم الفطرة السليمة لما هو صواب وما يشكل مجتمعاً جيداً (Eisman 2015) .

كما أن القيادة التشاركية تعمل على إشباع الحاجات الأساسية للفرد من حب واحترام وتقدير وتفهم وتواصل وتعاطف ومشاركة الاهتمامات وتقديم النصيحة وتقديم المعلومات، ذلك من الاشخاص ذوى الأهمية فى حياة الفرد، خاصة وقت حدوث الأزمات أو الضغوط (حسن ، ٢٠١٥) .

- لها دور فعال فى ادارة الضغوط النفسية، وكذلك الاستجابة لها والتعامل معها، فالقيادة التشاركية لها دوراً مهماً فى التخفيف من الاحزان والاعراض الجسمية التى تنتج عن التعطل عن العمل، والتخفيف أو الوقاية من وقوع اضطرابات انفعالية (Pratt ,T 2003).

ثانياً: الإشراف التربوي أولاً: مفهوم الإشراف التربوي

ويعرف الإشراف التربوي : بأنه عبارة عن منظومة متكاملة من الأنشطة المتخصصة والمنظمة والمستمرة التي تقع ضمن مسؤوليات المشرف التربوي بهدف مساعدة المعلمين على التطور المهني واكتساب خبرات جديدة، وتنمية مهاراتهم لتحسين عملية التعليم وتحقيق الأهداف المنشودة من النظام التربوي (مريزيق ، ٢٠٠٨)

الإشراف التربوي عملية تفاعل تتم بين فرد أو أفراد وبين المعلمين بقصد تحسين أدائهم، أما الهدف النهائي من ذلك كله فهو تحسين تعليم التلاميذ " ، وتعرفه الحر يري بأنه " عملية قيادية إنسانية تعاونية تهدف إلى تنمية وتطوير عمليتي التعليم والتعلم بكل ما تشمل عليه من منهاج ووسائل وطرق تدريسية وإعداد من خلال تربوي مختص (عطاري ، وآخرون ، ٢٠٠٥)

ويعرف الباحث الإشراف التربوي إجرائياً بأنه " عملية قيادية ديمقراطية تعاونية منظمة تهتم بالمواقف التعليمية بجميع عناصرها من منهاج ووسائل وأساليب وبيئة ومعلم وطالب وتهدف إلى دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف وتقييمها للعمل على تحسينها وتنظيمها من أجل تحقيق أفضل الأهداف التعليمية،

ثانياً: أهداف الإشراف التربوي

تتمثل أهداف الإشراف التربوي في النقاط الآتية :

- ١ - مساعدة المعلمين على تنمية قدراتهم وكفاياتهم الخاصة لبلوغ الأهداف التربوية.
 - ٢ - تنظيم الموقف التعليمي ، من خلال مساعدة المعلم على تنظيم غرفة الصف وتشجيع العمل التعاوني، وتهيئة المعلمين لتقبل التغيير وإشعارهم بالحاجة له وتشجيعهم على التجديد والتجريب.
 - ٣ - مساعدة مديري المدارس والمعلمين على التخطيط الجيد لعملهم وتنظيمه، وحسن توظيف الإمكانيات والموارد المتاحة، وتنفيذ الدورات والبرامج التدريبية أثناء الخدمة للمعلمين والمديرين وإكسابهم مهارات ومعارف واتجاه الجديدة
 - ٤ - إدراك المشكلات التي يعاني منها الطلاب والعمل على التغلب عليها ورعاية ومتابعة تحصيلهم .
- دراسة بيانات التعلم الداخلية والخارجية والإفادة منها، والمشاركة في إعداد وتطوير المنهاج المدرسي من خلال دراسة عناصره الأربع، الأهداف ، المحتوى ، الخبرات، والتقويم – ومعرفة نقاط القوة والضعف فيها (الخطيب، والخطيب ، ٢٠٠٣).
- وهناك مجموعة من أهداف تطوير الإشراف التربوي حيث يرى عبيدات وأبو السيد أن تطور الإشراف يهدف إلى:
- (عبيدات، وأبو السميد، سهيلة، ٢٠١٧)

- الانتقال من الإشراف المفاجئ للمعلم والمحدد بزمان إلى إشراف متصل لا وقت له حيث يمكن أن يحدث داخل الدوام الرسمي أو خارجه.
- تحليل المواقف التدريسية عبر الاتصالات المستمرة ومن خلال شبكة المعلومات.
- تمكن المعلم من عرض النماذج وإرسالها إلى المشرف التربوي ليقدم بدوره التغذية الراجعة
- إرسال المعلم المشكلات التي يمكن أن تواجهه إلى المشرف مثل مشكلات المنهاج، أو المشكلات في التعامل مع الطلبة.

■ إرسال المشرفين للنماذج والخطط الدراسية والسبوتية والحصص المصورة، والوسائل التعليمية والأدوات وأوراق العمل وغير ذلك للمعلمين من أجل تجربتها وكتابة الملاحظات وإرسالها للمشرف التربوي ويذكر محمد (١٤٢٩) أن من أهدافه الأخرى توظيف أساليب وأنماط مختلفة لتعريف المعلمين بالطرق التربوية الجديدة والاتجاهات الحديثة في الإدارة والمناهج الدراسية والوسائل التعليمية وأساليب التقويم من خلال برامج الحاسب الآلي.

ثالثاً: أهمية الاشراف التربوي

يتمثل أهمية الاشراف في العملية التعليمية، وفي حسن استثمار وتوظيف الإمكانيات المتاحة في المدرسة التي تخدم عملية تنفيذ المنهاج والخطط . ومن هنا نبعت أهمية الاشراف التربوي بدءاً من سلطته ومهامه والأدوار المتوقعة، التي بمجملها تسعى إلى تحسين عملية التعليم والتعلم، تلك السلطة التي تعتمد أساساً على الثقة والاقتناع والحوار المتبادل. كما أنه يمثل حلقة الاتصال بين الميدان التربوي والأجهزة المسؤولة عنه ، فهو يرتبط بالجانب الفني للجهات المسؤولة عن التعليم ويمدها بالمعلومات الحقيقية عن إيجابيات العمل ومناحي تطويرها لتفي ضوئها يتم اتخاذ القرارات، كما ان أهمية الاشراف التربوي ايضاً تتجلى في تطوير التعليم وتحقيق جودته وتحسين نوعيته كونه من العناصر الأساسية التربوية المصاحبة لعملية التعليم، حيث يقوم باتخاذ جميع الأساليب والإجراءات اللازمة للتعرف على احتياجات العملية التربوية ومتطلبات تحسين مستوى أدائها الشامل، كما وأنه يمثل حلقة الاتصال بين الميدان التربوي والأجهزة المسؤولة عنه (ابراهيم، ٢٠٠٢)

وفى ضوء السابق فإن أهمية الاشراف التربوي في تطوير التعليم و تحقيق جودة التعليم وتحسين نوعيته كونه من العمليات التربوية المصاحبة لعملية التعليم والتعلم في المدرسة، حيث يقوم باتخاذ جميع الأساليب والإجراءات اللازمة للتعرف على احتياجات العملية التربوية ومتطلبات تحسين مستوى أدائها الشامل وصولاً إلى التمكن، كما وأنه يمثل حلقة الاتصال بين الميدان التربوي والأجهزة المسؤولة عنه، فهو يرتبط بالجانب الفني للوزارة(عكارى، عيسان، و محمود، ٢٠٠٥)

إجراءات الدراسة الميدانية

وتشتمل إجراءات الدراسة الميدانية على ما يلي:

١- أهداف الدراسة الميدانية:

استهدفت الدراسة فى جانبها الميداني تعرف آراء أفراد العينة من المشرفين التربويين حول تطوير الأداء الإداري لهم في ضوء القيادة التشاركية، وذلك من خلال الاستبيان التي تتكون من قسمين، وهي:

- القسم الأول: يتضمّن البيانات الأولية حيث تشمل: (الجنس -الوظيفة - عدد سنوات الخبرة).
- القسم الثاني: يتضمن محاور الاستبيان، ويشتمل علي: تطوير الأداء الإداري للمشرفين التربويين في ضوء القيادة التشاركية ، ويتكوّن من تسع أبعاد رئيسة، وبكل محور منها مجموعة من العبارات، تدور حول تطوير الأداء الإداري لهم في ضوء القيادة التشاركية ، والتي حدّدتها الاستبيان في:

- البعد الأول : احتياجات تطوير المشرفين - البعد الثاني: التواصل مع المدرسين والإدارة:

- البعد الثالث: مهام الاشراف التربوي
- البعد الرابع: طرق اختيار المشرفين التربويين:
- البعد الخامس: تدريب المشرف التربوي
- البعد السادس: التخطيط:
- البعد السابع: التنظيم الإداري
- البعد الثامن: التفويض
- البعد التاسع: العلاقات الانسانية
- البعد العاشر: المشاركة

٢-خطوات الدراسة الميدانية: التحقيق من أهداف الدراسة الميدانية فقد سارت الدراسة حسب الخطوات التالية:

أ. تحديد مجتمع الدراسة وأفرادها.

ب.. إعداد أداة الدراسة.

ج. تطبيق أداة الدراسة على أفراد المجتمع الأصلي.

د. تحليل نتائج الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS,26) الإصدار العشرين الثاني والعشرون.

٣- مجتمع الدراسة وعينتها: نظرا لصعوبة دراسة مجتمع الدراسة بأكمله من كافة الجوانب، فقد لجأ الباحث إلى دراسة المجتمع من خلال عينة ممثلة عددها (١٠٠) من أصل المجتمع الكلي (٣٤٦) والعينة هي عدة أفراد مكونة للمجتمع أخذت منه لتمثله من داخل المدارس، ويتوقف صدق تمثيل العينة للمجتمع على طريقة اختيارها وحجمها ، والهدف من اختيار العينة هو الحصول على معلومات عن المجتمع الأصلي لها، وفي حالة اختيار العينة اختيارا سليما يمكن تعميم النتائج التي تم الحصول عليها من الدراسة على المجتمع الذي اشتقت منه، وبمقدار تمثيل العينة للمجتمع يكون صدق نتائجها. وقد طبقت الدراسة الحالية على بعض إدارات تابعه لإدارة ادارة المنوفية،

٤-أداة الدراسة الميدانية

من خلال الرجوع إلى أدبيات البحث التربوي والاطلاع على عديد من الدراسات السابقة، فقد تم إعداد الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات في الدراسة الميدانية حول درجة حول توافر تطوير الأداء الإداري للمشرفين التربويين بالمدارس الثانوية في ضوء القيادة التشاركية لديهم، وبعد ذلك عرضت الاستبيان على عدد من المحكمين من خبراء التربية في بعض الجامعات المصرية (تخصص التربية المقارنة والإدارة التعليمية-واصول التربية)، لإبداء الرأي حول ملائمة كل عبارات الاستبيان، وانتائها ومناسبتها لكل بعد من أبعاد الاستبيان. حيث كان عدد عبارات الاستبيان في صورتها الأولية (١٠٠) عبارة تتضمن حول درجة توافر تطوير الأداء الإداري للمشرفين التربويين بالمدارس الثانوية في ضوء القيادة التشاركية لديهم ، وفي ضوء ما تم اقتراحه المحكمين وملاحظاتهم قام الباحث بعمل تعديل الصياغة اللغوية، وعلامات الترقيم لبعض العبارات وزيادة بعض العبارات، ودمج العبارات المتشابهة والمتداخلة، وتم حذف بعض العبارات المتداخلة، وإضافة عبارات لتخرج الاستبيان بصورتها النهائية، لتضم (٧٩) عبارة مقسمة الى قسمين الأول: يتضمّن البيانات الأولية حيث تشمل: (الجنس -الوظيفة - عدد سنوات الخبرة)، والقسم الثاني: يتضمن محاور الاستبيان، ويشتمل علي: ممارسة الأداء الإداري للمشرفين التربويين بالمدارس الثانوية في ضوء القيادة التشاركية، والتي حدّدت الاستبيان

وقد هدفت الدراسة الميدانية في مجملها إلى التعرف على وجهات نظر أفراد العينة في توافر تطوير الأداء الإداري للمشرفين التربويين بالمدارس الثانوية في ضوء القيادة التشاركية لديهم، وبلغ عدد عبارات الاستبيان في صورته الأولية (١٠٠) عبارة، وفي ضوء مقترحات وملاحظات السادة المحكمين، تم تعديل بعض العبارات، وتعديل الصياغة اللغوية لبعض العبارات، ودمج العبارات المتشابهة، وحذف بعض الفقرات، وإضافة فقرات أخرى، حتى تظهر الاستبانة بصورتها النهائية. (٧٩) عبارة تضم قسمين:

- **القسم الأول:** مقدمة تحتوى على الهدف من تطبيق الاستبيان، وبعض البيانات العامة والتي طلب من افراد العينة تعبئتها قبل البدء في الاجابة على عبارات الاستبيان، وهى تضمن: النوع (ذكر - أنثى)، والوظيفة (مدير عام - الاولى - الثانية - الثالثة)، وسنوات الخبرة (أقل من خمس سنوات، من ٥ : ١٠ - أكثر من ١٠ سنوات).
- **القسم الثاني من محاور الاستبيان،** وقد جاءت المحاور تعبر عن واقع توافر تطوير الأداء الإداري للمشرفين التربويين بالمدارس الثانوية في ضوء القيادة التشاركية لديهم وقد تم توزيع المحاور كالتالي:
- **البعد الأول :** احتياجات تطوير المشرفين يتكون من (٨) عبارات
- **البعد الثاني:** التواصل مع المدرسين والادارة: يتكون من (٨) عبارات
- **البعد الثالث:** مهام الاشراف التربوي: يتكون من (٨) عبارات
- **البعد الرابع:** طرق اختيار المشرفين التربويين: يتكون من (٨) عبارات
- **البعد الخامس:** تدريب المشرف التربوي يتكون من (٨) عبارات
- **البعد السادس:** التخطيط: يتكون من (٨) عبارات
- **البعد السابع:** التنظيم الإداري يتكون من (٧) عبارات
- **البعد الثامن:** التفويض يتكون من (٨) عبارات
- **البعد التاسع:** العلاقات الانسانية: يتكون من (٨) عبارات
- **البعد العاشر:** المشاركة يتكون من (٨) عبارات
- **متطلبات الإجابة على الاستبيان:** وتتطلب الاستبيان من أفراد العينة الاستجابة للعبارات عند ثلاث مستويات يعبر كل منها عن درجة الحدث، وتتنوع الاستجابة ما بين (يحدث بدرجة كبيرة جداً، يحدث بدرجة متوسطة، يحدث بدرجة قليلة)، وتم توزيع الاستبيان على العينة للإجابة عليها كتابياً أو شفوياً. وقد طلب الباحث من أفراد العينة قراءة العبارات بدقة، كما قام في بعض الحالات بقراءتها لهم وتوضيح بعض العبارات، ثم طلبت منهم ابداء الرأي بوضع علامة (√) في فراغ واحد من الفراغات الثلاثة الموجودة مقابل كل عبارة.
- **تصحيح الاستبيان:** يتطلب الاستبيان من أفراد العينة الرد على العبارات على ثلاثة مستويات، يعبر كل منها عن درجة حدوثها. ويتم توزيع الاستجابة بين: (موافق بشدة (٣) - موافق (٢) - غير موافق (١))، تم توزيع الاستبانة على أفراد العينة للإجابة عليها كتابياً أو شفوياً، وتم توضيح معيار التحليل الإحصائي في المقياس. "ليكرت الثلاثي" **ولغايات التحليل الإحصائي للنتائج،** تم اعتماد المعيار للمحك المعتمد لدرجة الحدث: لتحديد المعيار المعتمد في الدراسة، تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الثلاثي من خلال حساب المدي بين درجات المقياس (٣=١-٢)، وقد تم قسمتها على أكبر قيمة على المقياس للحصول على طول الخلية، أي أنها تمثل (٢÷٣= ٠,٦٦)، تتم بعد ذلك إضافة هذه القيمة إلى القيمة الأقل على المقياس. (بداية المقياس وهي صحيحة "١") من أجل تحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وبالتالي أصبح طول الخلايا هو طول المدى إلى الدرجة الدنيا، فيصبح ١,٦٦ إلى أقل درجة في المقياس وهي واحد صحيح (١) من أجل وضع الحد الأعلى
- **صدق وثبات الاستبيان:-**
- وتم التأكد من صدق الاستبانة وثباتها عن طريق:

١- صدق الاتساق الداخلي : تم حساب الصدق الداخلي للاستبانة من خلال إيجاد معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة
كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (١) صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة

مسلسل	المحاور	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
١	احتياجات تطوير المشرفين	٠,٧١٨	دال عند مستوى دلالة (٠,٠١)
٢	التواصل مع المدرسين والادارة	٠,٧٤٥	دال عند مستوى دلالة (٠,٠١)
٣	مهام الاشراف التربوي	٠,٧٦٩	دال عند مستوى دلالة (٠,٠١)
٤	طرق اختيار المشرفين التربويين	٠,٧٩٨	دال عند مستوى دلالة (٠,٠١)
٥	تدريب المشرف التربوي	٠,٨٠٩	دال عند مستوى دلالة (٠,٠١)
٦	التخطيط	٠,٨١٤	دال عند مستوى دلالة (٠,٠١)
٧	التنظيم الاداري	٠,٨٢٢	دال عند مستوى دلالة (٠,٠١)
٨	التقويض	٠,٨٤٨	دال عند مستوى دلالة (٠,٠١)
٩	العلاقات الانسانية	٠,٨٥١	دال عند مستوى دلالة (٠,٠١)
١٠	المشاركة	٠,٨٧٤	دال عند مستوى دلالة (٠,٠١)

يتضح من جدول (١) السابق أنه تم حساب معامل الارتباط 'بيرسون' بين درجة كل محور من المحاور والدرجة الكلية للاستبانة، وبالرجوع لمستوى الدلالة يتضح أن أبعاد الاستبانة تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على تمتعها بمعاملات صدق عالية، وأن الاستبانة تتميز بصدق مرتفع وأنها قابلة للتطبيق.

٢- ثبات الاستبانة : تم حساب ثبات الاستبانة عن طريق معامل ألفا كرونباخ، كما هو موضح بالجدول التالي :

جدول (٢) حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

م	محاور الاستبانة	معامل Cronbach's Alpha	
		القيمة	عدد العبارات
١	احتياجات تطوير المشرفين	٠,٧٤٤	٨
٢	التواصل مع المدرسين والادارة	٠,٧٦٥	٨
٣	مهام الاشراف التربوي	٠,٧٦٨	٨
٤	طرق اختيار المشرفين التربويين	٠,٧٨٨	٨
٥	تدريب المشرف التربوي	٠,٨٠٨	٨
٦	التخطيط	٠,٨٢٤	٨
٧	التنظيم الاداري	٠,٨٣٢	٧
٨	التقويض	٠,٨٣٤	٨
٩	العلاقات الانسانية	٠,٨٤٢	٨
١٠	المشاركة	٠,٨٤٨	٨
جميع عبارات الاستبانة		٠,٨٨٢	٧٩

يتضح من الجدول السابق رقم (٢) أن قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) في الاستبانة ككل كانت ٠,٨٨٢، وهي قيمة مقبولة إحصائياً وتشير إلى تجانس عبارات الاستبانة، وأن الاستبانة تتمتع بقيمة ثبات عالية تعبر عن الثقة في صلاحيتها للتطبيق.

كما تم حساب ثبات الاستبانة من خلال طريقة التجزئة النصفية، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٣) حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية

م	محاور الاستبانة	معامل Guttman للتجزئة النصفية	
		القيمة	عدد العبارات
١	احتياجات تطوير المشرفين	٠,٧٣٨	٨
٢	التواصل مع المدرسين والادارة	٠,٧٥٥	٨
٣	مهام الاشراف التربوي	٠,٧٧٢	٨
٤	طرق اختيار المشرفين التربويين	٠,٧٧٦	٨
٥	تدريب المشرف التربوي	٠,٧٨٢	٨
٦	التخطيط	٠,٨٠٢	٨
٧	التنظيم الاداري	٠,٨٠٤	٧
٨	التفويض	٠,٨١٤	٨
٩	العلاقات الانسانية	٠,٨١٨	٨
١٠	المشاركة	٠,٨٣٢	٨
	جميع عبارات الاستبانة	٠,٨٥٨	٧٩

يتبين من الجدول السابق رقم (٤) أن قيمة معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية في الاستبانة ككل كانت ٠,٨٥٦، وهي قيمة مقبولة إحصائياً وتشير إلى تجانس عبارات الاستبانة، وأن الاستبانة تتمتع بقيمة ثبات عالية تعبر عن الثقة في صلاحيتها للتطبيق.

٦- خطوات تطبيق الدراسة الميدانية لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية سارت الدراسة حسب الخطوات الآتية:

أ. إعداد أداة الدراسة وهي الاستبيان

ب. تحديد مجتمع الدراسة وأفراده.

ج. تم تطبيق الدراسة في الفترة من ٥ يناير ٢٠٢٥ م حتى أواخر ٢٣ مارس ٢٠٢٥ م.

٨- الأساليب الإحصائية المستخدمة: اعتمدت الباحث على برنامج الإحصائي المعروف بـ (SPSS-V.26)، وتحليل بيانات الدراسة تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تتوافق مع أسئلة الدراسة وفرضياتها وأهدافها والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة لعبارات الاستبيان، وتحديد معيار لدرجة الحدوث واختبار ت، ومعامل تحليل التباين لكل عبارة من عبارات كل محور من محاور الاستبيان.

المعالجة الإحصائية:

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS" في معالجة بيانات الجانب الميداني للدراسة لحساب ما يلي:

- تكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات الاستبانة، والنسب المئوية لهذه التكرارات.

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لترتيب عبارات الاستبانة وفقا لأهميتها.
- T- test اختبار لحساب الفروق بين متوسطات درجات المجموعات لتحديد اتجاه الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة إن وجدت.
- تم تفسير قيمة الوزن النسبي المتوسط وفقا لاستجابات المشرفين التربويين للحكم عليها من خلال معايير الليكرت الثلاثي التالية: طول الفئة = $3-1/3 = 1.67$ من ١ إلى ١.٦٧ متوافرة بدرجة ضعيفة. من ١.٦٨ إلى ٢.٣٥ متوافرة بدرجة متوسطة. من ٢.٣٦ إلى ٣ متوافرة بدرجة مرتفعة.

ثانيا: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

- نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها
- يقدم الباحث عرضا تفصيليا لما توصل إليه من نتائج وتفسيرها في ضوء مفاهيم الدراسة والدراسات السابقة على النحو التالي

أولا : عرض النتائج وتفسيرها

- بتطبيق أداة الدراسة (الاستبيان) على عينة الدراسة المشرفين التربويين وعددهم (١٠٠) ، تم التوصل إلى النتائج التالية:
- البعد الأول : النتائج المتعلقة بآراء واستجابات أفراد العينة حول واقع تطوير الأداء الإداري للمشرفين التربويين في مجال (احتياجات تطوير المشرفين) ويشتمل هذا المجال على (٨) عبارات وكانت نتائجه كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٥)

التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لآراء أفراد عينة حول احتياجات تطوير المشرفين

م	العبرة	كبيرة		متوسطة		صغيرة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	التوافق بين أساليب الاشراف التربوي	٦٤	٦٤	٣١	٣١	٥	٥	٢.٥٩	٠.٤٥٨	١
٢	التناسق بين الجهات المعنية لتطوير الاشراف التربوي	٤٨	٤٨	٢٥	٢٥	٢٧	٢٧	٢.٢١	٠.٥٥٤	٦
٣	توفير الدعم الفني لتطوير الاشراف التربوي	٥٨	٥٨	٢٩	٢٩	١٣	١٣	٢.٤٥	٠.٧٠٨	٣
٤	استخدام استراتيجيات حديثة	٥٧	٥٧	٢٧	٢٧	١٦	١٦	٢.٤١	٠.٧٦١	٤
٥	توفير شبكة الانترنت أمنة	٤٧	٤٧	٢٣	٢٣	٣٠	٣٠	٢.١٧	٠.٦٥٤	٧
٦	توفير الميزانية المناسبة لتطوير الاشراف التربوي	٥٥	٥٥	٢٥	٢٥	٢٠	٢٠	٢.٢١	٠.٥٥٤	٥
٧	توفير الكتب والملفات الالكترونية	٦٢	٦٢	٣١	٣١	٧	٧	٢.٥٥	٠.٦٦٤	٢
٨	تأهيل المشرفين للعمل في ظل التحول الرقمي	٤٥	٤٥	٢٣	٢٣	٣٢	٣٢	٢.١٣	٠.٥٤٢	٨

يتبين من الجدول السابق أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تحقق احتياجات تطوير المشرفين للمشرفين التربويين بمحافظة المنوفية على النحو التالي :جاءت العبارة رقم (١) في المرتبة الأولى في الترتيب. بوزن نسبي متوسط سط (٢.٥٩) جاءت العبارة رقم (٧) في الترتيب بوزن نسبي متوسط (٢.٥٥) جاءت العبارة رقم (٣) في المرتبة الثالثة بوزن نسبي متوسط (٢.٤٥) جاءت العبارة رقم (٤) في المرتبة الرابعة بوزن نسبي متوسط (٢.٤١) جاءت العبارة رقم (٦) في المرتبة

الخامسة بوزن نسبي متوسط (٢.٣٥) جاءت العبارة رقم (٢) في المرتبة السادسة بوزن نسبي متوسط (٢.١٢)، جاءت العبارة رقم (٥) في المرتبة السابعة بوزن نسبي متوسط (٢.١٧) جاءت العبارة رقم (٨) في المرتبة الثامنة بوزن نسبي متوسط (٢.١٣)، ووفقاً للمعايير التي يستند إليها البحث يتبين أنها تتحقق بدرجة كبيرة، ما عدا العبارة الثانية، والخامسة والثامنة قد تحققوا بدرجة متوسطة وربما يشير ذلك إلى وجود جهد مبذول من الإدارة بصفة عامة والمدرسة بصفة خاصة، في إكساب المشرفين التربويين المهارات التي تتعلق بالقدرة على تطوير الأداء الإداري،

- **البعد الثاني:** النتائج المتعلقة بأراء واستجابات أفراد العينة حول واقع تطوير الأداء الإداري للمشرفين التربويين في ضوء القيادة التشاركية في مجال (التواصل مع المدرسين والإدارة) ويشتمل هذا المجال على (٨) عبارات وكانت نتائجه كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٦)

التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لأراء أفراد عينة حول التواصل مع المدرسين والإدارة

م	العبارة	كبيرة		متوسطة		صغيرة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	عقد لقاءات مع المدرسين والإدارة	٦٢	٦٢	٣٢	٣٢	٦	٦	٢,٥٦	٠,٥٢٢	١
٢	تصميم قواعد بيانات خاصة بالمشرفين	٥٨	٥٨	٢٨	٢٨	١٣	١٣	٢,٥١	٠,٥٤٢	٢
٣	وضع مناهج تفاعلية	٥٧	٥٧	٢٨	٢٨	١٤	١٤	٢,٤١	٠,٥٥٣	٣
٤	تطوير التعليم وتحسين مخرجاته	٥٥	٥٥	٢٦	٢٦	١٨	١٨	٢,٣٥	٠,٥٦٤	٤
٥	رفع مستوى تفكير المعلمين والمشرفين	٤٥	٤٥	٢٤	٢٤	٣٠	٣٠	٢,١٣	٠,٥٤٢	٧
٦	تفعيل مواقع جماعية تربط المعلمين بالمشرفين	٣٣	٣٣	٢١	٢١	٤٥	٤٥	١,٨٦	٠,٦١٨	٨
٧	عمل ندوات عبر منصات وبرامج تعليمية	٥١	٥١	٢٥	٢٥	٢٣	٢٣	٢,٢٦	٠,٧٠٥	٥
٨	تدريب المشرفين على طرق التواصل الحديثة	٤٧	٤٧	٢٥	٢٥	٢٧	٢٧	٢,١٨	٠,٦٥٢	٦

يتبين من الجدول السابق أن العبارة رقم (١) في المرتبة الأولى في الترتيب بوزن نسبي متوسط (٢.٥٦) جاءت العبارة رقم (٢) في الترتيب بوزن نسبي متوسط (٢.٥١) جاءت العبارة رقم (٣) في المرتبة الثالثة بوزن نسبي متوسط (٢.٤١) جاءت العبارة رقم (٤) في المرتبة الرابعة بوزن نسبي متوسط (٢.٣٥) جاءت العبارة رقم (٧) في المرتبة الخامسة بوزن نسبي متوسط (٢.٢٦) جاءت العبارة رقم (٨) في المرتبة السادسة بوزن نسبي متوسط (٢.١٨)، جاءت العبارة رقم (٥) في المرتبة السابعة بوزن نسبي متوسط (٢.١٣) جاءت العبارة رقم (٦) في المرتبة الثامنة بوزن نسبي متوسط (١.٨٦)، من خلال تلك النتائج يتضح أن تحققت بدرجة كبيرة للعبارة الأولى، والثانية والثالثة والرابعة، وقد تحققت لباقي العبارات بدرجة متوسطة .

- **البعد الثالث:** النتائج المتعلقة بأراء واستجابات أفراد العينة حول واقع تطوير الأداء الإداري للمشرفين التربويين في ضوء القيادة التشاركية في مجال (مهام الاشراف التربوي) ويشتمل هذا المجال على (٨) عبارات وكانت نتائجه كما هو موضح بالجدول التالي

جدول (٧)

التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لآراء أفراد عينة حول مهام الاشراف التربوي

م	العبارة	كبيرة		متوسطة		صغيرة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	المتابعة الالكترونية لخطه العمل	٥١	٥١	٢٨	٢٨	٢١	٢١	٢,٣٢	٠,٦٦٦	٥
٢	نقل التطورات التربوية للمعلمين	٥٥	٥٥	٢٩	٢٩	١٦	١٦	٢,٣٩	٠,٦٤٢	٤
٣	التقويم الالكتروني للمعلمين	٤٥	٤٥	٢٣	٢٣	٣١	٣١	٢,١٢	٠,٥٠٧	٧
٤	التواصل الالكتروني مع المعلمين	٦١	٦١	٣٠	٣٠	٩	٩	٢,٥٢	٠,٦١٣	٢
٥	تفعيل أدوار المدرسين والادارة المدرسية	٦٣	٦٣	٣١	٣١	٦	٦	٢,٥٧	٠,٥٧٦	١
٦	متابعة التطورات والمستحدثات التكنولوجية في المجال التربوي	٥٨	٥٨	٣٠	٣٠	١٢	١٢	٢,٤٦	٠,٧٧٨	٣
٧	التعاون والمشاركة مع المعلمين في العملية التعليمية	٤٧	٤٧	٢٥	٢٥	٢٨	٢٨	٢,١٩	٠,٥٧٦	٦
٨	الاتجاهات الايجابية للمعلمين في ظل التحول الرقمي	٤٥	٤٥	٢٣	٢٣	٣١	٣١	٢,١٢	٠,٥٠٧	٨

يتبين من الجدول السابق أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة مهام الاشراف التربوي للمشرفين التربويين بمحافظة المنوفية على النحو التالي: جاءت العبارة الخامسة في المرتبة الاولى بوزن نسبي متوسط (٢.٥٧) وجاءت العبارة الرابعة في المرتبة الثانية بوزن نسبي متوسط (٢.٥٢) وجاءت العبارة السادسة في المرتبة الثالثة بوزن نسبي متوسط (٢.٤٦) وجاءت العبارة الثانية في المرتبة الرابعة بوزن نسبي متوسط (٢.٣٩) وجاءت العبارة الاولى في المرتبة الخامسة بوزن نسبي متوسط (٢.٣٢) وجاءت العبارة السابعة في المرتبة السادسة بوزن نسبي متوسط (٢.١٩) وجاءت العبارة الثالثة، والثامنة في المرتبة السابعة بوزن نسبي متوسط (٢.١٢) من خلال العرض السابق يتبين أن العبارة الخامسة والرابعة والثانية والثالثة قد البعد الرابع: النتائج المتعلقة بآراء واستجابات أفراد العينة حول واقع تطوير الأداء الإداري للمشرفين التربويين في ضوء القيادة التشاركية في مجال (طرق اختيار المشرفين التربويين) ويشتمل هذا المجال على (٨) عبارات وكانت نتائجه كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٨)

التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لآراء أفراد عينة حول طرق اختيار المشرفين التربويين

م	العبارة	كبيرة		متوسطة		صغيرة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	امتلاك القدرة على تحليل المناهج	٦٥	٦٥	٢٩	٢٩	٦	٦	٢,٥٩	٠,٤٥٨	١
٢	القدرة على اتخاذ القرارات السليمة	٤٩	٤٩	٣٥	٣٥	١٦	١٦	٢,٣٣	٠,٨٨	٣
٣	امتلاك القدرة على استخدام الحاسب	٥٥	٥٥	٣١	٣١	١٤	١٤	٢,٤١	١,٠٤	٢

الآلي									
٤	القدرة على التحدث باللغة الانجليزية	٥٢	٥٢	٢٩	٢٩	٢٩	١٧	١٧	٢,٣١
٥	مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين	٤٦	٤٦	٢٣	٢٣	٢٣	٣٠	٣٠	٢,١٤
٦	القدرة على التعرف على احتياجات المعلمين	٣٩	٣٩	٢٦	٢٦	٢٦	٣٥	٣٥	٢,٠٤
٧	القدرة على توزيع وتوضيح المناهج	٤٢	٤٢	٢٨	٢٨	٢٨	٣٠	٣٠	٢,١٢
٨	التقويم المستمر للمعلمين	٤٠	٤٠	٢٧	٢٧	٢٧	٣٣	٣٣	٢,٠٧

يتبين من الجدول السابق أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة طرق اختيار المشرفين التربويين للمشرفين التربويين بمحافظة المنوفية على النحو التالي: جاءت العبارة الأولى في المرتبة الأولى بوزن نسبي متوسط (٢,٥٩) وجاءت العبارة الثالثة في المرتبة الثانية بوزن نسبي متوسط (٢,٤١) وجاءت العبارة الثانية في المرتبة الثالثة بوزن نسبي متوسط (٢,٣٣) وجاءت العبارة الرابعة في المرتبة الرابعة بوزن نسبي متوسط (٢,٣١) وجاءت العبارة الخامسة في المرتبة الخامسة بوزن نسبي متوسط (٢,١٤) وجاءت العبارة السابعة في المرتبة السادسة بوزن نسبي متوسط (٢,١٢) وجاءت العبارة الثامنة في المرتبة السابعة بوزن نسبي متوسط (٢,٧) وجاءت العبارة السادسة في المرتبة الثامنة بوزن نسبي متوسط (٢,٤) من خلال العرض السابق يتبين ان العبارة الأولى والثانية والثالثة والرابعة قد تحققوا بدرجة كبيرة وباقي العبارات قد تحققوا بدرجة متوسطة .

البعد الخامس: النتائج المتعلقة بآراء واستجابات أفراد العينة حول واقع تطوير الأداء الإداري للمشرفين التربويين في ضوء القيادة التشاركية في مجال (تدريب المشرف التربوي) ويشتمل هذا المجال على (٨) عبارات وكانت نتائجه كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٩)

التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لآراء أفراد عينة حول تدريب المشرف التربوي

م	العبارة	كبيرة	متوسطة	صغيرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	عقد دورات تدريبية في مراكز مخصصة	٥٩	٥٩	٢٥	٢٥	١٦	٤
٢	توفير مراكز تدريبه حديثه مزوده بوسائل تواصل حديثة	٤٨	٤٨	٢٧	٢٧	٢٥	٥
٣	توفير عدد من المبرمجين لتطوي الاشرف التربوي	٦٦	٦٦	٢٧	٢٧	٧	١
٤	تأهيل المشرفين لقبول الواقع الاشرافي الجديد	٦١	٦١	٣٤	٣٤	٥	٢
٥	وضع التدابير اللازمة للبقاء في التقدم	٥٨	٥٨	٣٠	٣٠	١٢	٣

٦	توفير الدعم الفني للمشرفين	٤٣	٤٣	٢٦	٢٦	٣١	٣١	٢,١٢	٠,٥٠٧	٨
٧	تدريب المشرفين لمواجهة تحديات العصر	٤٦	٤٦	٢٢	٢٢	٣٢	٣٢	٢,١٤	١,٠٢	٧
٨	توفير البيئة الداعمة للإشراف التربوي	٤٧	٤٧	٢٣	٢٣	٣٠	٣٠	٢,١٧	١,١٥	٦

يتبين من الجدول السابق أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تدريب المشرف التربوي على النحو التالي: جاءت العبارة الثالثة في المرتبة الأولى بوزن نسبي متوسط (٢.٥٩) وجاءت العبارة الرابعة في المرتبة الثانية بوزن نسبي متوسط (٢.٥٦) وجاءت العبارة الخامسة في المرتبة الثالثة بوزن نسبي متوسط (٢.٤٦) وجاءت العبارة الأولى في المرتبة الرابعة بوزن نسبي متوسط (٢.٤٣) وجاءت العبارة الثانية في المرتبة الخامسة بوزن نسبي متوسط (٢.٢٣) وجاءت العبارة الثامنة في المرتبة السادسة بوزن نسبي متوسط (٢.١٧) وجاءت العبارة السابعة في المرتبة السابعة بوزن نسبي متوسط (٢.١٤) وجاءت العبارة السادسة في المرتبة الثامنة بوزن نسبي متوسط (٢.١٢) من خلال العرض السابق يتبين أن العبارة الثالثة والرابعة والخامسة والأولى قد تحققت بدرجة كبيرة وباقي العبارات قد تحققت بدرجة متوسطة .

- **البعد السادس:** النتائج المتعلقة بآراء واستجابات أفراد العينة حول واقع تطوير الأداء الإداري للمشرفين التربويين في ضوء القيادة التشاركية في مجال (التخطيط) ويشتمل هذا المجال على (٨) عبارات وكانت نتائجه كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (١٠)

التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لآراء أفراد عينة حول التخطيط

م	العبارة	كبيرة		متوسطة		صغيرة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	يشارك مدير المدرسة في وضع الخطط المدرسية.	٥٩	٥٩	٢٦	٢٦	١٥	١٥	٢,٤٤	١,١٣	١
٢	بقدم الخطط التربوية المتعلقة بالمدرسة	٤٥	٤٥	٢٤	٢٤	٣٠	٣٠	٢,١٣	٠,٥٤٢	٥
٣	يناقش المشرف التربوي أهداف المدرسة وأساليب تحقيقها مع مدير المدرسة.	٣٧	٣٧	٢٣	٢٣	٤٠	٤٠	١,٩٧	١,٠٦	٧
٤	يحث المشرف التربوي مدير المدرسة على تشجيع المعلمين للمشاركة في إعداد الخطط المدرسية	٥٤	٥٤	٢٦	٢٦	٢٠	٢٠	٢,٣٤	١,١٤	٤
٥	يساعد المشرف التربوي مدير المدرسة في وضع خطط التنمية المهنية للمعلمين.	٤١	٤١	٢٧	٢٧	٣٢	٣٢	٢,٠٩	١,١٦	٦

٦	يتابع المشرف التربوي مدى تحقق أهداف الخطط الموضوعة في المدرسة.	٣٦	٣٦	٢١	٢١	٤٢	٤٢	١,٩٢	١,٢١	٨
٧	يناقش المشرف التربوي مدير المدرسة، خطط رفع مستوى تحصيل الطلبة.	٦١	٦١	١٩	١٩	٢٠	٢٠	٢,٤١	١,٠٤	٣
٨	يناقش المشرف التربوي مع مدير المدرسة سياسة المدرسة وخططها المستقبلية	٥٩	٥٩	٢٦	٢٦	١٥	١٥	٢,٤٤	١,١٣	١

يتبين من الجدول السابق أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة التخطيط على النحو التالي: جاءت العبارتين الأولى والثامنة في المرتبة الأولى بوزن نسبي متوسط (٢.٤٤) وجاءت العبارة السابعة في المرتبة الثانية بوزن نسبي متوسط (٢.٤١) وجاءت العبارة الرابعة في المرتبة الثالثة بوزن نسبي متوسط (٢.٣٤) وجاءت العبارة الثانية في المرتبة الرابعة بوزن نسبي متوسط (٢.١٣) وجاءت العبارة الخامسة في المرتبة الخامسة بوزن نسبي متوسط (٢.٠٩) وجاءت العبارة السادسة في المرتبة السادسة بوزن نسبي متوسط (١.٩٢) من خلال العرض السابق يتبين أن العبارة الأولى والثامنة والسابعة والرابعة قد تحققت بدرجة كبيرة وباقي العبارات قد تحققت بدرجة متوسطة .

– **البعد السابع:** النتائج المتعلقة بآراء واستجابات أفراد العينة حول واقع تطوير الأداء الإداري للمشرفين التربويين في ضوء القيادة التشاركية في مجال (التنظيم الإداري) ويشتمل هذا المجال على (٧) عبارات وكانت نتائجه كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (١١)

التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لآراء أفراد عينة حول التنظيم الإداري

م	العبارة	كبيرة		متوسطة		صغيرة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	يساهم المشرف التربوي في عمل لوائح مناسبة لتنظيم العمل المدرسي.	٥٥	٥٥	٢٦	٢٦	١٨	١٨	٢,٣٥	٠,٥٦٤	١
٢	يتابع المشرف نتائج الاجتماعات الخاصة بالمجالس المدرسية.	٤٥	٤٥	٢٤	٢٤	٣٠	٣٠	٢,١٣	٠,٥٤٢	٤
٣	يشارك المشرف التربوي في تشكيل اللجان المدرسية	٣٣	٣٣	٢١	٢١	٤٥	٤٥	١,٨٦	٠,٦١٨	٧
٤	يشارك المشرف التربوي مدير المدرسة في توزيع المهام على العاملين في المدرسة.	٥١	٥١	٢٥	٢٥	٢٣	٢٣	٢,٢٦	٠,٧٠٥	٢
٥	يُنظم المشرف التربوي تبادل الزيارات بين مديري المدارس.	٤٧	٤٧	٢٥	٢٥	٢٧	٢٧	٢,١٨	٠,٦٥٢	٣

٦	١,٢١	١,٩٢	٤٢	٤٢	٢١	٢١	٣٦	٣٦	يتابع المشرف التربوي كافة الأعمال المالية والإدارية المتعلقة بالمدرسة
٥	٠,٥٧١	٢,١١	٣٢	٣٢	٢٢	٢٢	٤٥	٤٥	يشجع المشرف التربوي مدير المدرسة على ابتكار أساليب جديدة في التنظيم الإداري

يتبين من الجدول السابق أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول التنظيم الإداري على النحو التالي: جاءت العبارة الأولى في المرتبة الأولى بوزن نسبي متوسط (٢.٣٠) وجاءت العبارة الرابعة في المرتبة الثانية بوزن نسبي متوسط (٢.٢٦) وجاءت العبارة الخامسة في المرتبة الثالثة بوزن نسبي متوسط (٢.١٨) وجاءت العبارة الثانية في المرتبة الرابعة بوزن نسبي متوسط (٢.١٣) وجاءت العبارة السابعة في المرتبة الخامسة بوزن نسبي متوسط (٢.١١) وجاءت العبارة السادسة في المرتبة السادسة بوزن نسبي متوسط (١.٩٢) وجاءت العبارة الثالثة في المرتبة السابعة بوزن نسبي متوسط (١.٨٦) من خلال العرض السابق يتبين أن العبارة الأولى والرابعة والخامسة والثانية قد تحققت بدرجة كبيرة وباقي العبارات قد تحققت بدرجة متوسطة .

- **البعد الثامن:** النتائج المتعلقة بآراء واستجابات أفراد العينة حول واقع تطوير الأداء الإداري للمدرسين التربويين في ضوء القيادة التشاركية في مجال (التفويض) ويشتمل هذا المجال على (٨) عبارات وكانت نتائجه كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (١٢)

التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لآراء أفراد عينة حول التفويض

م	العبارة	كبيرة		متوسطة		صغيرة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك			
١	يوكل لأحد المعلمين إعداد جدول الحصص والمناوبات.	٦٢	٦٢	٣٢	٣٢	٦	٦	٢,٥٦	٠,٥٢٢	١
٢	يوكل أحد المعلمين بمراجعة سجل الدرجات.	٥٨	٥٨	٢٨	٢٨	١٣	١٣	٢,٥١	٠,٥٤٢	٢
٣	يسند لأحد المعلمين متابعة الإشراف على سير العمل في الصفوف الدراسية.	٥٧	٥٧	٢٨	٢٨	١٤	١٤	٢,٤١	٠,٥٥٣	٣
٤	يفوض أحد المعلمين بمتابعة عمل اللجان المدرسية.	٣٣	٣٣	٢١	٢١	٤٥	٣٣	١,٨٦	٠,٦١٨	٨
٥	يوكل أحد المعلمين بمتابعة سلامة وصيانة المباني المدرسية.	٥١	٥١	٢٥	٢٥	٢٣	٥١	٢,٢٦	٠,٧٠٥	٤
٦	يفوض قائد المدرسة مساعديه باتخاذ القرارات في حال غيابه.	٤٧	٤٧	٢٥	٢٥	٢٧	٤٧	٢,١٨	٠,٦٥٢	٥
٧	يفوض مهامه الروتينية لبعض المعلمين.	٣٦	٣٦	٢١	٢١	٤٢	٣٦	١,٩٢	١,٢١	٧
٨	يمنح المعلمين الصلاحيات اللازمة لإنجاز أعمالهم.	٤٥	٤٥	٢٢	٢٢	٣٢	٤٥	٢,١١	٠,٥٧١	٦

المرتبة الأولى بوزن نسبي متوسط (٢.٥٦) وجاءت العبارة الثانية في المرتبة الثانية بوزن نسبي متوسط (٢.٥١) وجاءت العبارة الثالثة في المرتبة الثالثة بوزن نسبي متوسط (٢.٤١) وجاءت العبارة الخامسة في المرتبة الرابعة بوزن نسبي متوسط (٢.٢٦) وجاءت العبارة السادسة في المرتبة الخامسة بوزن نسبي متوسط (٢.١٨) وجاءت العبارة الثامنة في المرتبة السادسة بوزن نسبي متوسط (٢.١١) وجاءت العبارة السابعة في المرتبة السابعة بوزن نسبي متوسط (١.٩٢) وجاءت العبارة الرابعة في المرتبة الثامنة بوزن نسبي متوسط (١.٨٦) من خلال العرض السابق يتبين إن العبارة الأولى والثانية، والثالثة، والخامسة قد تحققوا بدرجة كبيرة وباقي العبارات قد تحققوا بدرجة متوسطة

– **البعد التاسع:** النتائج المتعلقة بآراء واستجابات أفراد العينة حول واقع تطوير الأداء الإداري للمشرفين التربويين في ضوء القيادة التشاركية في مجال (العلاقات الانسانية) ويشتمل هذا المجال على (٨) عبارات وكانت نتائجه كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (١٣)

التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لآراء أفراد عينة حول العلاقات الانسانية

م	العبارة	كبيرة		متوسطة		صغيرة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	يتفهم الظروف الطارئة التي تواجه المعلمين.	٤٧	٤٧	٢٣	٢٣	٣٠	٣٠	٢,١٧	١,١٥	٧
٢	يحرص على عقد اللقاءات الدورية بالمعلمين.	٥٥	٥٥	٢٥	٢٥	٢٠	٢٠	٢,٢١	٠,٥٥٤	٥
٣	يساعد في حل مشاكل المعلمين.	٦٢	٦٢	٣١	٣١	٧	٧	٢,٥٥	٠,٦٦٤	٢
٤	يتقبل آراء المعلمين.	٤٥	٤٥	٢٣	٢٣	٣٢	٣٢	٢,١٣	٠,٥٤٢	٨
٥	يعزز الشعور بالمسؤولية لدى المعلمين.	٦٤	٦٤	٣١	٣١	٥	٥	٢,٥٩	٠,٤٥٨	١
٦	يشارك المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية.	٤٨	٤٨	٢٥	٢٥	٢٧	٢٧	٢,٢١	٠,٥٥٤	٣
٧	يساهم في توفير مناخ عمل يسوده التفاهم والترابط بين المعلمين.	٥٨	٥٨	٢٩	٢٩	١٣	١٣	٢,٤٥	٠,٧٠٨	٣
٨	يتعامل مع جميع المعلمين بعدالة.	٥٧	٥٧	٢٧	٢٧	١٦	١٦	٢,٤١	٠,٥٥٣	٤

يتبين من الجدول السابق أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة العلاقات الانسانية على النحو التالي: جاءت العبارة الخامسة في المرتبة الأولى بوزن نسبي متوسط (٢.٥٩) وجاءت العبارة الثالثة في المرتبة الثانية بوزن نسبي متوسط (٢.٥٥) وجاءت العبارة السابعة في المرتبة الثالثة بوزن نسبي متوسط (٢.٤٥) وجاءت العبارة الثامنة في المرتبة الرابعة بوزن نسبي متوسط (٢.٢١) وجاءت العبارتين الثانية والسادسة في المرتبة الخامسة بوزن نسبي متوسط (٢.٢١) وجاءت العبارة الأولى في المرتبة السادسة بوزن نسبي متوسط (٢.١٧) وجاءت العبارة الرابعة في المرتبة السابعة بوزن نسبي متوسط (٢.١٣)

من خلال العرض السابق يتبين ان العبارة الخامسة والثالثة والسابعة، والثامنة قد تحققوا بدرجة كبيرة وباقي العبارات قد تحققوا بدرجة متوسطة .

- **البعد العاشر:** النتائج المتعلقة بآراء واستجابات أفراد العينة حول واقع تطوير الأداء الإداري للمشرفين التربويين في ضوء القيادة التشاركية في مجال (المشاركة) ويشتمل هذا المجال على (٨) عبارات وكانت نتائجه كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (١٤)

التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لآراء أفراد عينة حول المشارك

م	العبارة	كبيرة		متوسطة		صغيرة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك			
١	يشرك المعلمين في قيادة الأنشطة المدرسية .	٦٢	٦٢	٣٢	٣٢	٦	٦	٢,٥٦	٠,٥٢٢	١
٢	يشرك المعلمين في تشكيل اللجان داخل المدرسة .	٤٩	٤٩	٢٤	٢٤	٢٧	٢٧	٢,٢٢	٠,٩٤	٦
٣	يشرك المعلمين في تنظيم جداول العمل بالمدرسة .	٥٤	٥٤	٣١	٣١	١٥	١٥	٢,٣٩	٠,٦٤٢	٤
٤	يشرك المعلمين في إعداد الخطة الاستراتيجية للمدرسة .	٥٨	٥٨	٢٨	٢٨	١٤	١٤	٢,٤٤	١,١٣	٣
٥	يعزز لدى المعلمين العمل بروح الفريق .	٤٣	٤٣	٢٥	٢٥	٣٢	٣٢	٢,١١	٠,٥٧١	٨
٦	يشرك قائد المدرسة المعلمين في صنع القرار .	٥١	٥١	٢٧	٢٧	٢٢	٢٢	٢,٢٩	١,١٢	٥
٧	يتعاون مع المعلمين في تحديد الاحتياجات التدريبية لهم .	٦١	٦١	٣١	٣١	٨	٨	٢,٥٣	٠,٩٢	٢
٨	يتشاور مع المعلمين في تحديد جدول أعمال الاجتماعات .	٤٤	٤٤	٢٤	٢٤	٣٢	٣٢	٢,١٢	٠,٥٠٧	٧

يتبين من الجدول السابق أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة المشاركة على النحو التالي: جاءت العبارة الأولى في المرتبة الأولى بوزن نسبي متوسط (٢.٥٦) وجاءت العبارة السابعة في المرتبة الثانية بوزن نسبي متوسط (٢.٥٣) وجاءت العبارة الرابعة في المرتبة الثالثة بوزن نسبي متوسط (٢.٤٤) وجاءت العبارة الثالثة في المرتبة الرابعة بوزن نسبي متوسط (٢.٣٩) وجاءت العبارة السادسة في المرتبة الخامسة بوزن نسبي متوسط (٢.٢٩) وجاءت العبارة الثانية في المرتبة السادسة بوزن نسبي متوسط (٢.٢٢) وجاءت العبارة الثامنة في المرتبة السابعة بوزن نسبي متوسط (٢.١٢) وجاءت العبارة الخامسة في المرتبة الثامنة بوزن نسبي متوسط (٢.١١) من خلال العرض السابق يتبين ان العبارة الأولى والسابعة والرابعة والثالثة قد تحققوا بدرجة كبيرة وباقي العبارات قد تحققوا بدرجة

النتائج الخاصة بالفروق بين استجابات أفراد العينة على مدى الموافقة على الاستبيان مجملة ومحاورها بحسب متغيرات الدراسة

أولاً: متغير النوع: لحساب دلالة الفروق تبعاً لمتغير النوع المؤهل سنوات الخبرة بين متوسطات تقديرات الحوادث لدى أفراد العينة لدرجة حدوث تطوير الأداء الإداري للمشرفين التربويين بالمدارس الثانوية في ضوء القيادة التشاركية دراسة ميدانية بمحافظة المنوفية

على ضوء ذلك اعتمد الباحث على التحليل الاحصائي باستخدام تحليل التباين الأحادي. من خلا الجدول التالي نتضح النتائج:

جدول (٥) يوضح قيم مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير النوع ، المؤهل ، سنوات الخبرة :

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
النوع (ذكور وإناث)	٠,١٣٩	١	٠,١٣٩	٠,٠٢٠	غير دالة
المؤهل (عالي- دراسات عليا)	٠,٦٧٤	١	٠,٦٧٤	٠,٠٩٧	غير دالة
سنوات الخبرة	١٤٣.٠٤	١	١٤٣.٠٤	٠,١١٢	غير دالة
التفاعل بينهما	٦,٦٧٧	١	٦,٦٧٧	٠,٩٦٣	غير دالة
الخطأ	٢٧٤٦,٩٩٧	٩٥	٦,٩٣٧		
الكلية	٨٦٣٥٦٨,٠٠	٩٩			

باستقراء نتائج الجدول (٥) الخاصة بالفروق بين استجابات أفراد العينة في مدى الموافقة على الاستبيان مجملتها وابعادها بحسب متغيرات الدراسة النوع يتضح بعد تفريغ البيانات وتحليلها احصائياً أن نتائج الدراسة الميدانية أظهرت بأنه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة على إجمالي الاستبيان ككل والابعاد والمحاور ، مما يدل على اتفاق افراد العينة على درجه الموافق على درجة تطوير الأداء الإداري للمشرفين التربويين بالمدارس الثانوية في ضوء القيادة التشاركية دراسة ميدانية بمحافظة المنوفية.

الاليات المقترحة لتطوير تطوير الأداء الإداري للمشرفين التربويين بالمدارس الثانوية في ضوء القيادة التشاركية دراسة ميدانية بمحافظة المنوفية

تحدد الاليات تطوير الأداء الإداري للمشرفين التربويين بالمدارس الثانوية في ضوء القيادة التشاركية دراسة ميدانية بمحافظة المنوفية من المكونات التالية وفيما يلي وصف لكل لتلك الاليات:

يعد تطوير الأداء الإداري للمشرفين التربويين بالمدارس الثانوية محصلة لتطبيق مجموعة من المعايير التي تمكن المؤسسة من التوصل إلى نتائج تنافسية فالسعي لتطبيق إدارة متميزة في أي مؤسسة وخاصة المؤسسات التعليمية هو مطلب أساسي في ظل التغيرات البيئية والتنافسية العالمية، والذي يحتم على هذه المؤسسات تبني فلسفة إدارية متطورة تساعدها على النهوض وتخطي الصعوبات والتحديات وإحداث تفوق وتغيير في الأداء للوصول إلى القدرة على البقاء والمنافسة في بيئة تتحول فيها الأساليب التقليدية إلى عمليات سريعة للمواكبة.

وقد تناول البحث فيما سبق تطوير الأداء الإداري للمشرفين التربويين بالمدارس الثانوية في ضوء القيادة التشاركية بمحافظة المنوفية ، وتم تحديد أبرز المشكلات التي تعاني منها، وأيضاً عرض البحث للإطار النظري لتطوير الإشراف التربوي وأهمته، وأهداف ووظائفه، وكذلك معوقات القيادة التشاركية ، بحيث يمكن الاستفادة من ذلك في تقديم تصور مقترح لتطوير أداء الإداري للمشرفين التربويين بالمدارس الثانوية في ضوء القيادة التشاركية بمحافظة المنوفية ول يتم التعرف على مدى مناسبة هذا التصور ، ومدى صلاحيته تم عرضه على مجموعة من ذوي الخبرة في المجال.

ينبثق تطوير الإداري للمشرفين التربويين بالمدارس الثانوية في ضوء القيادة التشاركية بمحافظة المنوفية من مجموعة منطلقات أساسية:

أ- منطلقات عالمية:

- الاهتمام العالمي المتزايد من قبل الإدارات التعليمية من أجل توفير الوقت والجهد في تعامل المشرفين التربويين مع الإدارات.
- تزايد المتغيرات المجتمعية والعالمية في ظل الثورة التكنولوجية والتي فرضت على التطور في تعاملاتها والتي انعكست نتائجها على المؤسسات التعليمية.
- حاجة التعليم إلى التجديد والابتكار في ظل متغيرات العصر؛ لمساعدة المشرفين التربويين على إنجاز أعمالهم بسهولة مع توفير للوقت، والاهتمام المتزايد نحو مساهمة التطور في جانب المشرفين التربويين

ب- منطلقات محلية:

- إيمان المؤسسات التعليمية بأهمية التطوير، مما يجعل عملية الإشراف أكثر سهولة في التعامل بكافة السبل والطرق.
- التأكيد على أهمية مشاركة أعضاء المدارس في التواصل الفعال والقيادة المشتركة.
- حاجة المدارس الثانوية إلى تطوير الإشراف التربوي في ضوء القيادة التشاركية.

وهناك مجموعة من المتطلبات منها ما يلي:

أ- متطلبات سياسية وتشريعية:

- (١) وضع القوانين والسياسات التي تحكم العلاقة بين المدارس والإدارات التعليمية.
- (٢) توفير الضمانات القانونية والتشريعية اللازمة لتطوير الأداء الإداري للمشرفين التربويين .
- (٣) وجود سياسة تنظم وتدعم العلاقة بين المشرفين التربويين والعاملين في المدارس الثانوية.

ب- متطلبات إدارية وتنظيمية:

- (١) وجود نظم إدارية مرنة ومبتكرة تساعد على ترسيخ ثقافة التطوير .
- (٢) نشر ثقافة التطوير في كافة المؤسسات التعليمية.
- (٣) تشجيع القيادات التربوية بمبادرات التطوير والتميز .
- (٤) تصميم بيئات إدارة رقمية في ضوء اهتمامات المشرفين التربويين واحتياجاتهم من المجتمع المحلي والعالمي .

ج متطلبات تكنولوجية ومادية: -

- (١) توافر البنية التحتية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والبريد الإلكتروني والصوتي؛ لتسهيل عمليات الاتصال بين المشرفين في مختلف المدارس.

- (٢) توافر وسائل تعليمية تكنولوجية حديثة على أعلى مستوى داخل المدارس الثانوية.

- (٣) وجود تواصل مستمر وفعال بين المشرفين والمعلمين.

د متطلبات بشرية: -

- (١) وجود عقول بشرية قادرة على الإبداع والبحث والتطوير .
- (٢) تمكن أعضاء الإدارة من استخدام أحدث الوسائل التكنولوجية.
- (٣) تأهيل المشرفين التربويين للتعامل في كل المواقف .
- (٤) وجود خبراء وفنيين؛ لتصميم البرامج الخاصة بتطوير الإشراف التربوي .

المراجع المراجع العربية

١. الخطيب ، إبراهيم ، الخطيب، أمل (٢٠٠٣): الإشراف التربوي .. فلسفته، أساليبه، تطبيقاته، عمان، دار قنديل للنشر والتوزيع.
٢. البدري، طارق (٢٠٠١). تطبيقات ومفاهيم في الإشراف التربوي، عمان، دار الفكر.
٣. ذوقان عبيدات، وأبو السميد، سهيلة (٢٠١٧) استراتيجيات حديثة في الإشراف التربوي. عمان: دار الفكر.
٤. الشمراني، محمد (١٤٢٩) الإشراف الإلكتروني: مفهومه، أهدافه، إجراءاته التطبيقية، ورقة عمل مقدمة في لقاء الإشراف التربوي الثالث عشر لمديري إدارات ومراكز الإشراف التربوي الاشراف التربوية في إدارة التربية عصر المعرفة آفاق جديدة نحو المستقبل والتعليم في مدينة الإحساء، حائل، المملكة العربية السعودية.
٥. عدنان، بدري ابراهيم (٢٠٠٢) الاشراف التربوي : انماط واساليب، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية، للنشر والتوزيع، الاردن،
٦. عكاري، عارف توفيق ، وصالحة عبد الله عيسان، و ناريمان محمود(٢٠٠٥) الإشراف التربوي اتجاهاته . النظرية وتطبيقاته العملية، الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
٧. المغذوي، بلسم (٢٠١٥): المعلم العالمي في ضوء الاتجاهات المعاصرة، بحث منشور بالمدونة الإلكترونية لجامعة طيبة، <http://educationtaibah.blogspot.com.eg/2015/12/blog-post.html> نشر بتاريخ ٢٠١٥/١٢/٦.
٨. طافش، محمود (٢٠٠٤): الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، دار الفرقان، عمان، الأردن،
٩. هناء محمود القيسي ، (٢٠١٠). الإدارة التربوية مبادئ – نظريات – اتجاهات حديثة ، دار . المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ،
١٠. البدري، طارق عبد الحميد (٢٠٠٥) الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية، دار الثقافة للنشر والتوزيع
١١. أحمد،أحمد إبراهيم (٢٠٠٣) :الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، دار الفكر العربي، القاهرة
١٢. <https://doi.org/10.1177/2158244020947435> (1)
١٣. (١) رافده الحريري ، (٢٠٠٨) مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية . دار المناهج للنشر والتوزيع .
١٤. القيسي، هناء محمود (٢٠١٠) الإدارة التربوية مبادئ – نظريات – اتجاهات حديثة ، دار . المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ،
١٥. أبو عيطة، عبد الله عفيف (٢٠١٣) معوقات استخدام نمط التشاركي في الادارة المدرسية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة .
١٦. المالكي ، حنان عبد الرحيم (٢٠١٣). فاعليه برنامج ارشادي قائم على استراتيجيات السيكو دراما في التخفيف من الضغط النفسي لدي عينة من طالبات جامعه ام القرى، المجلة الدولية التربوية المتخصصة ٢(٢): ٩٦-١١٧.

17. Usadolo, S. E. (2020). The Influence of Participative Leadership on Agricultural Extension Officers' Engagement. SAGE Open, 1-14

18. Kennedy, M (2018): Psychiatric Hospitalizations of Growers. Paper Presented at The Second Biennial Conference on Community Research and Action, East Lansing, Michigan
19. Bodu, E. et al. (2014). The role of teacher in web enhanced learning activities in primary school information technologies lesson: a case study. World Conference on Educational Science
20. Shank, P.(2003).Interaction with Instructional Content in e-Learning Programs or Courses . The e-learning Guild. [http .//www .e LearningGuild. Com](http://www.eLearningGuild.Com)
21. Eisman , A (2015). Depressive symptoms, social support and violence exposure among urban youth: A longitudinal study of resilience. Dev psychol, 51 (9), 1307- 1316.
22. Pratt ,T (2003). Social support, inequality, and an integrated theoretical model. Criminology, 41 (3), 611- 644.