

تطوير أساليب الإشراف التشاركي لدي مديري المدارس في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر

إعداد

أحمد محمد حسنين محمد

إشراف

أ.د.م / أحمد محمد غانم

أستاذ الإدارة التعليمية والتربية المقارنة

المساعد المتفرغ كلية التربية

جامعة بني سويف

أ.د. / مراد صالح مراد زيدان

أستاذ أصول التربية ووكيل

الكلية لشئون التعليم والطلاب سابقا

بكلية التربية - جامعة الفيوم

مقدمة:

الإشراف التربوي أحد وظائف الإدارة التربوية، فهو عملية لها أهميتها، ودورها في تطوير العملية التعليمية وتحسينها ورفع أداء المعلم من خلال إكسابه كثيرا من المهارات التي تمكنه من تحسين أدائه، والارتقاء بمهنة التدريس. وانطلاقاً من دور الإشراف التربوي الهادف إلى تجويد المنظومة التعليمية بكامل عناصرها وتطويرها، واحداث التكامل بينها بما يكفل تحسين المخرجات النوعية لبيئات التعلم المختلفة؛ فقد برزت الحاجة إلى إعادة النظر في أساليب الإشراف التربوي لما لها من دور فعال في تطوير بيئات التعلم بكفاءة وفاعلية.

مشكلة الدراسة:

يعاني نظام الأشراف التربوي في مصر الكثير من المشكلات والمعوقات التي تحول دون القيام بدوره في تحقيق أهدافه في التعليم مما يستدعي إعادة النظر في الاهداف والأسس والأساليب الخاصة به حيث يعد حلقة الوصل بين المخططين والمنفذين في العملية التعليمية وفي اطار حرص الوزارة علي تطوير التعليم الأساسي باعتباره العمود الفقري للسلم التعليمي ورفع كفاءة العاملين في المجال التربوي وفي ظل ما تفرضه التحديات والمتغيرات العالمية والمحلية علي التعليم كان لابد أن يكون هناك رؤية مستقبلية لتطوير العملية التعليمية وخاصة الأشراف التربوي. (١) وعلي الرغم من أهمية الأشراف التربوي بالنسبة للعملية التعليمية إلا أنه يعترضه بعض

المشاكل والصعوبات وترجع أسباب القصور في أساليب الإشراف التربوي للمشرفين التربويين إلي:

- قلة الدورات التدريبية للمشرفين التربويين والمعلمين.
 - ندرة إدراك بعض المشرفين لأهداف وأساليب الإشراف التربوي.
 - عدم قدرة بعض المشرفين التربويين علي إتباع الأساليب القيادية المناسبة^(٢)
 - اقتصار بعض المشرفين عملية الإشراف على الزيارات الصفية المفاجئة والتمسك بالأساليب الإشرافية التقليدية التي تركز علي تصيد الأخطاء والعيوب في الأخطاء وبالتالي لا تشجع المعلمين ولا تراعي إمكاناتهم^(٣).
 - إهمال بعض المشرفين للتعليم المستمر، عدم حرصهم على نموهم المهني.
 - سوء علاقة بعض المشرفين مع بعض المعلمين، وعدم ثقة بعض المشرفين بالمعلمين.
 - وايضا من المشكلات: ميل بعض مدراء المدارس إلي التشكيك المستمر في عطاء معلمهم وافتقار مديري المدارس للمتابعة الفنية لمعلمهم وعدم تعاون مدير المدرسة مع المشرف التربوي وتدخل بعض المشرفين في عمل مدير المدرسة بطريقة سيئة.
 - تدمير مدراء بعض المدارس من اشتراك معلمهم في دورات متخصصة خلال أيام التدريس^(٤).
 - قلة الأجهزة التعليمية والوسائل وأجهزة الحاسوب التي يزود بها المشرف التربوي وعدم حث المشرفين التربويين على مواكبة التقنية الحديثة والتقصير في تزويدهم بخدمة الانترنت
 - تضارب الإشراف التربوي بين كل من المدير والوكيل والموجه والمعلم الأول كما جاء في القرار الوزاري رقم ٢٦٢ لسنة ٢٠٠٣ م^(٥).
- وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:
- كيف يمكن تطوير أساليب الإشراف التشاركي لدى مديري المدارس الإعدادية في مصر؟

ويتفرع منه الأسئلة التالية:

- ما الصعوبات التي تواجه مديري المدارس في الإشراف التشاركي ؟
- ما مقترحات وتصورات تطوير أساليب الإشراف التشاركي لدي مديري المدارس الإعدادية في مصر ؟

أهمية الدراسة:

- يمكن أن تسهم هذه الدراسة في مجال الإدارة المدرسية وتفتح المجال أمامهم لإجراء بحوث لاحقة ومشابهة.
- إن دراسة أساليب الإشراف التربوي تعد ركيزة لتطوير التعليم حيث إنها نقطة الوصل بين الجهة التخطيطية والجهة التنفيذية .
- تفيد هذه الدراسة المشرف التربوي في النظر إلي عملية الإشراف التربوي علي أنها نظام متكامل مكون من سلسلة من التفاعلات بين المعلم والمشرف التربوي تبدأ بمدخلات وتنتهي بمخرجات.
- أن هذه الدراسة تفيد الباحثين في حقل الإدارة التربوية في تسليط الأضواء علي ذلك المفهوم القديم الحديث للإشراف التربوي واستنتاج بعض الدروس المفيدة لتطوير الدراسة في مجال الإدارة التعليمية والمدرسية.

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلي:

- التعرف علي تطوير أساليب الإشراف التشاركي لدي مديري المدارس الإعدادية.
- تحديد الصعوبات التي تواجه مديري المدارس في الإشراف التشاركي.
- التوصل إلي مقترحات وتوصيات لتطوير أساليب الإشراف التشاركي لدي مديري المدارس الإعدادية بما يتناسب مع بيئة المجتمع المصري.

حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة الحالية علي الحدود الآتية:

أولاً: الحدود الموضوعية:

اقتصرت الدراسة علي التعرف علي تطوير أساليب الإشراف التشاركي لمديري المدارس الإعدادية الحكومية في مصر.

ثانياً: الحدود الزمنية:

طبقت الدراسة في الفترة من ٤/١ / ٢٠١٨ إلي ٦/١ / ٢٠١٨.

ثالثاً: الحدود المكانيّة:

اقتصرت الدراسة علي بعض المدارس الإعدادية في الإدارات والمديريات التعليمية في المحافظات الآتية: الفيوم، القاهرة، الأسكندرية، المنيا .

رابعاً: الحدود البشرية:

طبقت الدراسة الميدانية علي عينة من مديري المدارس في المرحلة الإعدادية الحكومية .

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي والذي يعتمد علي رصد الظاهرة موضوع الدراسة وتحليلها وتفسيرها داخل اطارها المجتمعي ومحاولة تقديم الحلول والبدائل بشأنها ثم اختيار أفضل البدائل في شكل تصور مقترح.

أداة الدراسة:

مستخدمة إحدى أدواتها وهي الاستبانة الموجهة.

مصطلحات الدراسة

تطوير: (Development)

- معني التطوير في اللغة:

- تَطْوِيرُ: (اسم) مصدر طَوَّرَ وَالتَّطْوِيرُ: التَّعْدِيلُ وَالتَّحْسِينُ إِلَى مَا هُوَ أَفْضَلُ وَطَوَّرَ يَطْوِرُ، تَطْوِيرًا، فَهُوَ مُطَوَّرٌ، وَالمَفْعُولُ مُطَوَّرٌ.

طَوَّرَهُ: عدَّله وحسَّنه، حَوَّلَهُ مِنْ طَوَّرَ إِلَى طَوَّرَ، وَهُوَ مُشْتَقٌّ مِنَ الطَّوْرِ. (٦)

توجد عدة تعريفات لمفهوم التطوير منها:

- يعرفه معجم المصطلحات التربوية: هو عملية يتم فيها تدعيم جوانب القوة وتصحيح نقاط الضعف في ضوء معايير محددة^(٧)
- يعرفه عبد الحميد سرحان بأنه "عملية شاملة واسعة الأرجاء مترامية الأطراف تربط بالثقافة وتغيراتها السريعة المتلاحقة، وبالتلميذ وبالمعلم، والمدرسة، والمجتمع، والبيئة، والعصر، والحياة" ويتبنى الباحث هذا التعريف^(٨).

أساليب Methods

- ويعرف بأنه: " مجموعة من أوجه النشاط التي يقوم بها المشرف التربوي من أجل تحقيق أهداف الإشراف التربوي وهو نشاط تعاوني منسق ومنظم ومرتبطة بطبيعة الموقف التعليمي ومتغير بتغيره، في اتجاه الأهداف التربوية المنشودة " ^(٩).
- ويعرف بأنه: " النشاطات الإشرافية الفردية والجماعية، والعلمية والعملية التي تستخدم من أجل تقويم المحتوي والأداء، وتحقيق النمو العلمي والمهني، وتحسين التعليم والتعلم، وتحقيق الأهداف المرجوة " ^(١٠).
- ويمكن تعريفه إجرائيا بأنه الطريقة أو النشاط المنظم الذي يستخدمه المدير أو الوكيل أو الموجه أو المعلم الأول في المدرسة الإعدادية والتي من خلاله يتم الوصول إلي أعلى مستوي ممكن من الأداء من خلال استخدام الطرق الحديثة في أقل وقت وبأقل تكلفة ممكنة بحيث يصل إلي الهدف المقصود في موقف تعليمي معين.

إشراف: (supervision)

الإشراف في اللغة

من خلال الرجوع إلي أصل الكلمة

إشراف: فقد ورد في المنجد في باب شرف ما يلي: أشرف الشيء: علا وارتفع وانتصب والمكان علاه اطلع من فوق واشفق^(١١)

الإشراف التشاركي: Participative Supervision

مفهوم الإشراف التشاركي لغة:

شرك / الشركة والشركة سواء، سواء مخالطة الشريكين، يقال اشتركنا بمعنى تشاركنا وقد اشترك الرجلان وتشاركا أحدهما الآخر^(١٢).

- يعرفه دليل مفاهيم الإشراف التربوي بأنه: نمط مبني علي فرضية التعاون بين متساويين من أجل اتخاذ قرارات تدريسية^(١٣)
- ويعرفه " محمود الشقيرات " بأنه: نمط من الأنماط الإشرافية المهمة لأنه يقوم علي التفاعل الإيجابي بين المشرفين والمعلمين والتلاميذ فيشركهم في تحديد وتحقيق أهداف لخدمة الطلبة الذين يعدون محور العملية التعليمية بكافة عناصرها^(١٤)
- ويمكن تعريف الإشراف التشاركي إجرائيا. " مجموعة من الممارسات التي يقوم بها عضو من المؤسسة التعليمية (مدير المدرسة الإعدادية) من داخل المدرسة، وذلك بهدف تقويم مستوي التفاعل بين عناصر المؤسسة التعليمية بداية من التفاعل بين عناصر الموقف التعليمي داخل الصف وحتى التفاعل بين عناصر المدرسة كمؤسسة تربوية، وبين المجتمع المحلي، وذلك بقصد تدعيم جوانب القوة، وتحسين جوانب الضعف، مما يؤدي في النهاية إلي تحقيق الأهداف المرجوة من العملية التعليمية "

- التعليم الأساسي: basic education

- يعرفه القانون بأنه " تكون مدة الدراسة في التعليم تسع سنوات للتعليم الأساسي ويتكون من حلقتين"الحلقة الابتدائية " ومدتها ست سنوات، والحلقة الإعدادية ومدتها ثلاث سنوات^(١٥)

الدراسات السابقة

تعددت الدراسات والبحوث التي تناولت أوجه مختلفة للإشراف التربوي كمفهوم وأنواع ومجالات وأدوار ونظم لكن القليل منها في حدود معلومات الباحث - ناقشت الإشراف التشاركي لدي المديرين في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي وذلك بوصفها حلقة الوصل بين الجهة التخطيطية والتنفيذية.

وسوف نعرض بعضا من هذه الدراسات علي أساس التقسيم التالي:

أولاً: الدراسات العربية

- ١- دراسة إيمان علي (٢٠١١): (تطوير معايير اختيار المشرفين التربويين ضوء تجارب بعض الدول).^(١٦)

هدفت الدراسة الي تطوير معايير اختيار المشرفين التربويين لي وزارة التعليم العالي بمحافظة غزة في ضوء تجارب بعض الدول علي أثر كل من (الجنس - المؤهل العلمي -سنوات الخبرة -المديرية) من وجهة نظر عينة من الدراسة ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي كما استخدمت الباحثة الاستبانة لجمع البيانات المتعلقة بمشكلة الدراسة وتوصلت الدراسة الي معايير اختيار المشرفيين التربويين لدي وزارة التربية والتعليم كانت جيدة أن معايير اختيار المشرفيين التربويين لا تهتم بالبحوث التربوية وهناك إهمال ملحوظ في الزيارات الميدانية وتتشابه دراستنا مع هذه الدراسة الاشراف التربوي وفي المنهج المستخدم وتختلف عن دراستنا في أنها لم تتناول أساليب الإشراف التربوي واستقادت دراستنا من هذه الدراسة في التعرف عي تجارب وخبرات الولايات المتحدة في الإشراف الفني .

٢- دراسة حسن أحمد (٢٠١٢): (تحديد درجة ممارسة مديري المدارس في الأردن لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في الاردن) (١٨)

هدفت الدراسة إلي تحديد درجة ممارسة مديري المدارس في الأردن لمهامهم الإشرافية من ومدى تنفيذهم لها، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠١) معلما ومعلمة، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبيان معد من قبل الباحث، وتوصلت نتائج الدراسة إلي:

- تطوير العلاقات الإنسانية، التخطيط، النمو المهني للمعلمين، تطوير المناهج، كما اظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فوارق لمتغير الجنس، ووجود فوارق لكل من الخبرة والمؤهل العلمي وتفاعل الجنس مع الخبرة وتفاعل الجنس مع الخبرة والمؤهل واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لملائمته للدراسة.

٣ - دراسة ليلى مصطفى (٢٠١٣): درجة ممارسة المشرفين التربويين لسلوك الإشراف التشاركي في محافظة عمان وعلاقته بمستوي فعالية المعلمين من وجهة نظرهم. (١٩)

هدفت الدراسة تعرف درجة ممارسة المشرفين التربويين لسلوك الإشراف التشاركي في محافظة عمان وعلاقته بمستوي فعالية المعلمين من وجهة نظرهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وذلك لكلائمته طبيعة الدراسة، واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات واختيار العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية

وبلغت العينة (٣٤٢) معلما ومعلمة، بواقع (١٧١) معلم و(١٧١) معلمة وتوصلت الدراسة إلي:

- أن سلوك الإشراف التشاركي من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة ولغرض رفع درجة ممارسة هذا السلوك.

- ضرورة قيام أقسام الإشراف التربوي بالإعداد والتنظيم للبرامج الإشرافية التشاركية بشكل واقعي عن طريق تطوير آلية برامج التدريب.

٤ - دراسة سامر محمد(٢٠١٤): درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كمشرف مقيم في المدارس الثانوية في منطقة الناصرة من وجهة نظر المعلمين(٢٠)

هدفت الدراسة إلي التعرف علي درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كمشرف مقيم في المدارس الثانوية في منطقة الناصرة من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (١٥٣) معلم ومعلمة في مدينة الناصرة وتم استخدام المنهج التجريبي من خلال الاستبيان المطبق علي عينة الدراسة وتوصت نتائج الدراسة إلي:

درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كمشرف مقيم في المدارس الثانوية في منطقة الناصرة من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة كما توصلت الدراسة إلي الدراسة عدم وجود فوارق لمتغير الجنس، ووجود فوارق لكل من الخبرة والمؤهل العلمي وتفاعل الجنس مع الخبرة وتفاعل الجنس مع الخبرة والمؤهل لصالح مؤهل البكالوريوس.

٥ - دراسة بكر محمد (٢٠١٦): تطوير منظومة الإشراف التربوي بالمدارس الرسمية للغات في مصر في ضوء خبرات بعض الدول. (٢١)

هدفت الدراسة الي تطوير منظومة الإشراف التربوي بالمدارس الرسمية للغات في مصر علي ضوء خبرات بعض الدول مثل جمهورية الصين الشعبية والولايات المتحدة الامريكية واستخدم الباحث المنهج المقارن لأنه يشمل وصف طبيعة الظاهرة موضوع البحث وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها ويشمل جميع البيانات والمعلومات من مجتمع الدراسة الأصلي وتوصلت الدراسة الي وضع تصور

مقترح لمنظومه الإشراف التربوي من خلال خبرة كل من الصين الشعبية والولايات المتحدة الأمريكية من خلال الاهتمام المتزايد بالمدارس الرسمية للغات.

٦ - دراسة محمد فوزي (٢٠١٧): دور الإشراف التربوي في تحقيق معايير الجودة في التعليم الثانوي بمصر (دراسة تقييمية). (٢٢)

هدفت الدراسة تعرف ماهية الإشراف التربوي، وتعرف علاقة الإشراف التربوي بإدارة والقيادة وصد واقع الإشراف التربوي في التعليم الثانوي العام والتعرف علي اسس ومعايير الجودة في التعليم الثانوي العام، والوقوف علي خبرات بعض الدول في الإشراف التربوي، والاستفادة منها، والوصول إلي تصور مقترح لتفعيل الإشراف التربوي في تحقيق معايير الجودة في التعليم الثانوي العام بمصر.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج من أهمها

- إمام المشرف التربوي بالإساليب الإشرافية الحديثة والتنوع في استخدامها واختيار المناسب منها لطبيعة المعلم والمتعلم والمحتوي الدراسي.
- إعداد دليل كفايات الإشراف التربوي في التعليم الثانوي يتضمن توصيفا للأدوار والممارسات الإشرافية التي يتطابها الإشراف التربوي.
- الاستفادة من خبرات بعض الدول في عملية الإشراف التربوي.
- تنظيم لقاءات دورية بين المشرفين التربويين ومديري المدارس.

ثانيا: الدراسات الأجنبية:

٧- دراسة Kapusuzoglu, Saduman (٢٠١٠) " دور مشرفي التعليم الابتدائي في تدريب المعلم المرشح للحصول على وظيفة في مدينتي بولو ودوزجي في تركيا" (٢٣)

هدفت إلى تحديد دور مشرفي التعليم الابتدائي، في تدريب المعلمين المرشحين للحصول على وظيفة، ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث بتقييم آراء المعلمين المرشحين، ومشرفي التعليم الابتدائي، حيث استخدم الباحث الاستبيان، وبلغ مجتمع الدراسة ٢٩٧ معلما في مدارس التعليم الأساسي في بولو ودوزجي، و٣٥ مشرفاً ممن

يعملون في مديريات التربية الوطنية، في بولو ودوزجي، وقد تم أخذ ٢٢١ معلما بالطريقة العشوائية كعينة للدراسة، وجميع المشرفين. وقد أشارت نتائج الدراسة بعد تحليل الاستبانات، أن المشرفين لم يقوموا بدعم المعلمين المرشحين للوظيفة بشكل كاف، مما يشير إلى تدني التنمية المهنية التي من شأنها تعمل على دعم المعلمين بشكل كاف.

٨- دراسة (saddhono) (٢٠١٣) " تطبيق الإشراف التربوي في اليابان " (٢٤)

هدفت الدراسة إلى تطبيق الإشراف التربوي في اليابان حيث أثبتت الدراسة أن الإشراف التربوي يتم بفاعلية قليلة لتحسين قدرة وكفاءة المعلمين في خطتهم وبرامجهم الإشرافية كما ركز الإشراف علي المهام الإدارية أكثر من التطوير المهني للمعلمين بل لا يهتمون كثيرا بالزيارات الصفية، ويركز المشرفون في اجتماعاتهم علي الإعلان عما لديهم من أفكار دون إعطاء فرصة كافية لمشاركة المعلمين واخيرا أشارت الدراسة إلي غياب تقييم الممارسات الإشرافية حول مدي فاعليتها وتحقيق أهدافها.

٩- دراسة بيل (Bill) (٢٠١٤): "ممارسة الإشراف التشاركي في مدارس التعليم الحكومي في جنوب أفريقيا وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمي" (٢٥)

هدفت الدراسة إلي التعرف علي درجة ممارسة الإشراف التشاركي في مدارس التعليم الحكومي في جنوب أفريقيا وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (٣٥٠) معلما ومعلمة، وتم استخدام الإستبيان كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلي أن درجة ممارسة الإشراف التشاركي في مدارس التعليم الحكومي في جنوب أفريقيا متوسط، وأن درجة الرضا الوظيفي للمعلمين تعد متوسطة، وأشارت نتائج الدراسة إلي عدم وجود فروق تعزي لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والمرحلة الدراسية، في حين وحدت فروق فيما يتعلق بسنوات الخبرة لصالح الخبرة الأعلى.

١٠- دراسة kaneko. Marques (٢٠١٥) " الأدوار المختلفة لإشراف المعلمين بناء علي النماذج المتعددة " (٢٧)

حيث هدفت الدراسة إلي عرض مختصر للأدوار المختلفة لإشراف المعلمين بناء علي النماذج المتعددة، وتبسيط الضوء علي أهمية الحوار التعاوني من خلال الاستعانة بالتسجيل المرئي وهي دراسة نوعية استهدفت معلمي اللغة الإنجليزية في البرازيل، حيث كشفت نتائج الدراسة أن الإشراف التعاوني عبارة عن أداة فعالة في تحديد التحديات التي تواجه المعلم في السياق التعليمي ن وكذلك يفتح التسجيل المرئي للمعلمين الفرصة لخوض تجربة التأمل والتحليل العميق في ممارساتهم ونوظيف التقييم الذاتي لأدائهم؛ وبالتالي أصبح لديهم القدرة علي فهم صعوبات وتحديات تعليم وتعلم الاغة الإنجليزية بطريقة أكثر وضوحاً.

وتوصلت الدراسة إلي أهمية تطوير الممارسات التدريسية، وتزويد المتعلم والمعلمين بالتغذية الراجعة ضمن الاستراتيجيات والتقنيات الفعالة.

تعليق علي الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة العربية والأجنبية ونتائجها، تبين أن هناك إهتماماً عالمياً بالإشراف التربوي من حيث أهدافه وأساليبه ومهامه وواقعه ودوره في تحسين سير العملية التعليمية، وقد خرج الباحث بما يلي:

أوجه التشابه مع الدراسات السابقة:

أنها تدور حول الإشراف التربوي وأثره في تطوير العملية التعليمية وكذلك في استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستنباط المطبق علي مجتمع الدراسة ومن خلال المقابلات التي أجريت مع المسؤولين وكذلك في استخدام الاتجاهات الحديثة في عملية الإشراف التربوي والتعرف علي خبرات الدول في هذا المجال .

- وتمثلت أوجه الاختلاف فيما يلي:

- في مجتمع الدراسة مثل الدراسة التي قامت بها إيمان علي مصلح (٢٠١١) وكذلك الدراسات الأجنبية وبين هذه المجتمعات والمجتمع المصري اختلافات كثيرة ودراسة (kapusuzoglu,saduman) كانت في تركيا ودراسة إيمان علي مصلح (٢٠١١) ودراسة (kapusuzoglu,saduman) (٢٠١٠) كانت في المرحلة الابتدائية وبين المرحلتين اختلافاً كبيراً.

- وتختلف بعض الدراسات السابق عن دراستنا في أنها لم تتناول أساليب الإشراف التشاركي مثل دراسة إيمان علي مصلح (٢٠١١) وكذلك دراسة رشا عويس أمين (٢٠١١) ودراسة بكر محمد محمود (٢٠١٦)، وكذلك دراسة (kapusuzoglu,saduman) (2010)

- وتختلف هذه الدراسات عن دراستنا في أنها لم تتناول أساليب الإشراف التشاركي علي وجه الخصوص.

وتم الاستفادة من الدراسات السابقة فيما يلي:

- اختيار منهج الدراسة المستخدم،
- وضع تصور للإطار النظري للدراسة الحالية.
- بناء الإستبانة الخاصة بالدراسة وتوظيفها في تفعيل أساليب الإشراف التربوي،
- ساعدت الدراسات السابقة هذه الدراسة في الاستفادة من النتائج في دعم نتائج الدراسة الحالية.

خطوات السير في الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها تسير الدراسة وفقا للخطوات التالية:

الخطوة الأولى: عرض الاسس النظري للدراسة ويتضمن: مبررات وأهداف وفوائد وأدوار الإشراف التشاركي.

الخطوة الثانية: الصعوبات التي تواجه مديري المدارس في تطبيق أساليب الإشراف التشاركي.

الخطوة الثالثة: وضع مقترحات لتطوير أساليب الإشراف التشاركي لدي مديري المدارس الإعدادية.

الأسس النظري للدراسة:

أولاً: مبررات استخدام الإشراف التشاركي:

حدث الكثير من التغييرات في واقع الإدارة المعاصرة وفي تصور المجتمع لهذا

الدور وأصبح هذا التطور يجد في الإشراف التشاركي في الإدارة اقترابا أنسب لهذا العصر ولواقع العصر. (٢٨)

ويمكن إجمال هذه التطورات فيما يلي:

١- التطور الحادث في الوظائف التعليمية للمدرسة:

كانت الوظيفة التقليدية للمدرسة تتمثل في تلقين مجموعة من المعارف والمهارات الأساسية كالكتابة والقراءة والحساب، أما وظيفة المدرسة المعاصر اليوم فينط بها دور تربوي أعم وأشمل من الدور التقليدي ويتمثل في الجوانب التالية:

أ- تدريب الطلبة علي مهارات التفكير العليا.

ب- الفهم العميق للمحتوي المعرفي للمقررات الدراسية.

ج- ربط ما يتعلمه الطالب باحتاجه اليومية خارج نطاق المدرسة.

د- إشراك الطلبة في بناء معرفته، وذلك عن طريق تعزيز روح الحوار والنقاش لديه.

هـ- زيادة ثقة الطالب بقدرته علي الانجاز والإبداع.

ويتضح لنا الأخذ بالنمط التشاركي في الإدارة المدرسية يوفر مناخا مناسباً يدعم التعاون بين مدير المدرسة والمعلمين والمشرفين، وذلك يؤدي إلي وضوح الرؤي فيما بينهم تجاه المهام التعليمية في المنهج المدرسي، بما يؤثر ايجابيا علي الإدارة التربوية والمجتمع المحلي (٢٩).

٢- النجاح الذي حققه النمط التشاركي في المؤسسات الاقتصادية.

بما لا شك فيه فإن النمط التشاركي في المؤسسات الاقتصادية قد عمل علي زيادة فعالية تلك المؤسسات من حيث قدرتها الإنتاجية، كما وكيفا، وذلك لما يتضمنه هذا النمط من تحفيز لطاقات العاملين الفكرية والفنية في مجال تطوير العمل في المؤسسة، وأيضا يزداد فيه إحساس العاملين بالرضا الوظيفي والانتماء للمؤسسة التي يعملون بها، الأمر الذي يزيد من دافعيتهم نحو العمل. (٣٠)

٣- التغيير المتسارع علي تصور المجتمع لدور المدرسة:

إن المدرسة المعاصرة كما ترسخ في وعي المجتمع لابد أن تستجيب لكثير من

المتطلبات" غير التعليمية "وذلك انسجام مع الدور الإجتماعي الذي تلعبه المدرسة المعاصرة، وكما أن تلك المتطلبات نفسها عرضة للتغيير المتسارع في هذا العصر. إن المدرسة المدارة تلقائيا لا تستطيع أن توائم محط الانسجام مع تلك المتغيرات، في حين يأتي الإشراف التشاركي بديلا قويا لما توفره من قنوات اتصال واسعة ومتعددة مع المجتمع، عن طريق توظيف الامكانيات كافة لدي العاملين. (٣١)

٤ - التجديد والتطوير في مجالات التربية

وهذا مطلب تربوي حيث يعتبر التجديد والتطوير في مجالات التربية أمرا حتميا وليس خيارا استشراف المستقبل من خلال تغيير طريقة التفكير، واتباع أساليب جديدة تفتح آفاق واسعة للتعليم الذاتي. (٣٢)

٥ - المطلب الإداري:

إن تطبيق الإشراف التشاركي يعالج كثيرا من المشكلات التي تواجه كثيرا من المشرفين، ومنها نقص أعداد المشرفين التربويين في مقابل زيادة أعداد المعلمين، بعد بعض المدارس عن الإدارات التعليمية في التربية والتعليم والمديريات الخاصة بها. يعتبر الإشراف التشاركي بديلا قويا للإشراف التقليدي وذلك لما يوفره من قنوات اتصال واسعة ومتعددة مع المجتمع، عن طريق توظيف الإمكانيات كافة لدي العاملين واستغلالها وهذا يؤدي إلي فوائد عديدة عند تطبيق الإشراف التشاركي.

ثانيا: أهداف الإشراف التشاركي في مرحلة التعليم الأساسي:

يهدف الإشراف التربوي التشاركي في مرحلة التعليم الأساسي لتحقيق جملة من الأهداف تتمثل في مساعدة المشرفين علي تغيير معتقداتهم الإشرافية، وكذلك القيام بالعمليات الإرشادية للمعلمين ليتمكنوا من تطبيق الاستراتيجيات التعليمية الانسب لحل المشكلات ويهدف إلي أن يساعد المشرف المعلم كي يكون عنصرا فعالا في التفاعل الصفّي، وتدريب المعلمين علي وضع الفرضيات لحل مشكلة ما وبعد ذلك تطبيق الحلول الأنسب في الغرفة الصفية، والسماح للمعلمين بإبداء وجهات نظرهم، وتقديم العديد من الأفكار التي تقيم وفقا لأهميتها وقيمتها التربوية، وأخيرا العمل علي إيجاد

الثقة عند المعلمين ويبرهن علي ذلك بسلوكه و افعاله عندما يتعامل مع المعلمين ضمن المنحني التشاركي^(٣٣)

إن أي برنامج لا يتحقق له النجاح؛ إلا إذا وضعت له أهداف محددة وواضحة قبل الشروع في تنفيذه وممارسة فعالياته، والإشراف التشاركي يهدف إلي تحقيق رؤية عامة تتلخص في عبارة إجرائية مفادها: (معلم متطور، يبسر ويسهل عمله إشراف تطوري تشاركي يؤدي إلي إشراف تطوري غير مباشر) من خلال أهداف عدة يمكن إجمالها فيما يلي:

- تطوير أداء المعلم بصفة عامة في جوانبه المهنية ومادة العلمية.
- تحفيز المعلم للمشاركة في تطوير النمو المهني.
- تنمية إحساس المعلم للمشكلات المهنية وإدراكه لها.
- مساعدة المعلم علي التقويم الذاتي؛ ليتعرف من خلاله نواحي القوة فيدعمها ونواحي الضعف فيعالجها.
- المشاركة الفعالة في تهيئة وإعداد المعلم الكفاء، للقيام بفعاليات العملية التعليمية والتعلمية
- مساعدة المعلمين علي تشخيص ما يلقونه من صعوبات في عملية التعليم، وفي رسم الخطط؛ لمواجهة هذه الصعوبات والتغلب عليها.
- تعزيز الدافعية المهنية للمعلم؛ للوصول لمرحلة التوازن المعرفي والمهاري.
- التوافق بين فعالية الدور الإشرافي ومستوي أداء المعلم.

ثالثاً: فوائد تطبيق الإشراف التشاركي:

يري الباحث بالإضافة إلي الفوائد التي يمكن أن نجنيها علي مستوي تفجير طاقات المعلمين الفكرية والفنية، وزيادة دافعتهم نحو العمل المنتج فإن هناك مجموعة من الفوائد التي يمكن تحقيقها علي مستوي الإدارات التعليمية وعلي مستوي المدرسة أيضاً، ومنها ما يلي:

١- وضوح الرؤيا:

إن الإشراف التقليدي يتم إملاء برامج العمل والأهداف والسياسات علي

المعلمين بغض النظر عن إدراكهم لها، الأمر الذي يؤدي إلي الغموض واختلاط الفهم من جانبهم، مما ينعكس سلبيا علي أدائهم^(٣٤)

أما في حالة الإشراف التشاركي بما يوفره من مناخ متاح للحوار بين المعلمين والمشرفين فإن الأمر يقود إلي فهم واضح للسياسات والأهداف والبرامج والقرارات فيما بين المعلمين والمشرفين، وبالتالي تمنح فرصة تطور الواقع المدرسي بشكل منتج، فإن القرارات التي يتم اتخاذها ضمن الإشراف التشاركي، تحمل في طياتها قدرا كبيرا من آراء قطاع واسع من المعلمين والمشرفين التربويين.^(٣٥)

٢- حل المشكلات بشكل فعال:

من الفوائد الملموسة في ضوء الإشراف التشاركي من خلال تطبيق هذا الأسلوب يتم عن طريق التطرق والتصدي إلي المشكلات بروح الانفتاح والثقة والحوار البناء، وبخاصة أن ذلك يتم في ضوء ما تم الاتفاق عليه من أهداف وسياسات وبرامج تعليمية.^(٣٦)

٣- القدرة علي التكيف مع المتغيرات في البيئة المحيطة:

ويضاف إلي ما سبق من فوائد إن هذه الفائدة تشير إلي القدرة علي الاستجابة لمتطلبات المحيط الإجتماعي للمؤسسة، والتي أصبحت عرضة للتغير المتسارع تبعا لروح هذا العصر، الذي يتميز برفع توقعات المجتمع المحلي لما لها من قنوات اتصال وتعدد الطاقات الفكرية المتوفرة، بحيث تستطيع أن تلمس تلك المتطلبات والاستجابة لها.^(٣٧)

٤- المقدرة علي التجديد:

ومن أعظم فوائد تطبيق الإشراف التشاركي المقدرة علي التجديد ويقصد بها إعادة تركيب البنية الإشرافية والإدارية، وطبيعة الأدوار - العلاقات - قواعد الإتصال، الأمر الذي يصعب أن يتم من خلال إملاء القرارات الفوقية في حال الإشراف التقليدي.

ولا يتم ذلك إلا من خلال خطوات متفق عليها من قبل المشرفين والمعلمين حتي يتحقق الغرض من الإشراف التشاركي.

رابعاً: دور المشرف (مدير المدرسة) في الإشراف التشاركي: ويتمثل في الأدوار التالية:

أ: الدور التربوي للمشرف التشاركي ويتضح ذلك فيما يلي^(٣٨)

- ١- تخطيط برامج النمو العلمي الموجه للمعلم لمساعدتهم للارتقاء بأدائهم المهني.
- ٢- وضع برامج لتقويم نواتج التعلم وتحليلها.
- ٣- يقوم بمشاركة المدير والمعلم في التنسيق ونقل خبرات المعلمين فيما بينهم.
- ٤- إعداد برامج علاجية وتقويمية للطلبة وتنفيذها.
- ٥- توفير جو من الثقة والاحترام المتبادل بين المشاركين وتشخيص المشكلات التي يعاني منها الطلبة.
- ٦- الحرص علي توفير عنصر الحماس للأطراف المشاركة في بيئة العمل، وتوضيح أهمية الأمر ومردودة الإيجابي علي المدرسة والطلاب.

ب: دور المشرف التشاركي كقائد تربوي في المدرسة.

للمشرف التشاركي دور قيادي كبير في المدرسة ويتمثل هذا الدور فيما يلي^(٣٩)

- ١- توفير الإمكانيات اللازمة.
- ٢- إيجاد جو تفاعلي للعملية الإشرافية.
- ٣- المبادرة الدائمة لجعل العمل الجماعي مستمرا دون توقف.
- ٤- توفير عنصر التنظيم للعملية الإشرافية.

ج: دور المشرف التشاركي في الاتصال الإداري:

يمثل الاتصال الإداري أهمية بالغة في كيان الإشراف التشاركي حيث يكون المشرف حلقة وصل بين الجهات العليا والمدرسة من جانب والمعلم من جانب آخر حيث يعد قلب العمل الإداري، والمشرف التشاركي يعاون أعضاء المجتمع المدرسي داخل وخارج المدرسة من خلال ممارستهم التربوية والتعليمية، بحيث ينمو ويتطور عبر هذه الممارسات^(٤٠)، لذا فهو يوفر فرصة مهارات الاتصال بينه وبين

المعلمين أنفسهم من جهة وبينه وبين المدرسة من جهة أخرى والذي يؤدي إلي أن يحظي هذا الاتصال بنظرة شمولية عصرية ملائمة للإشراف التشاركي. وعلي الرغم من هذه الأدوار التي يقوم بها المشرف التشاركي إلا أنه هناك بعض من هذه المعوقات التي تعيق مديري المدارس الإعدادية علي تطبيق الإشراف التشاركي:

معوقات استخدام الإشراف التشاركي لدي مديري المدارس:

ومن المتوقع عن تطبيق الإشراف التشاركي في مرحلة التعليم الأساسي أن تقابله مجموعة من المعوقات التي من المحتمل أن تقف أمام هذا التطبيق ومنها:

وهناك من يري أن المعوقات التي تعترض حركة العاملين بموجب الإشراف التشاركي يمكن تصنيفها في ثلاثة أنواع حددها كل من كيث وكرلينك ومنها (٤٣)

١- المعوقات المؤسسية (Organizational Barriers):

تلك المعوقات التي تنبع من " الثقافة " السائدة في المؤسسة، والتي تتمثل في منظومة القيم والأعراف التي تسود المؤسسة، والتي تعكس نفسها، وبشكل ضمني، علي المناخ المؤسسي بشكل عام.

إذا كانت هذه القيم تجعل العاملين مجرد مأمورين، فإن هذا سيؤدي إلي إحباط النمط التشاركي، بناء علي ما تقدم، فإنه لا بد من العمل علي تفكيك هذه الثقافات السائدة واستبدالها بثقافات أكثر إيجابية تدعم الإشراف التشاركي.

٢- معوقات نابعة من المشرفين أنفسهم (Supervision Barriers):

وهذه المعوقات نابعة من الميل الطبيعي لدي المشرفين للاحتفاظ بالسلطة والمسؤولية عن المدرسة، وفي الكثير من الحالات يشعر المشرفين بالخوف والريبة تجاه الدعوي إلي تفويض الصلاحيات والمسؤوليات للمعلمين.

كل هذه الأمور بلا شك تتعكس سلبيا علي فعالية المعلمين ومشاركتهم في إدارة جوانب العملية التعليمية المختلفة.

٣- معوقات تكمن في الموظفين (Employee Barriers)

كثيرا ما نصادف معلمين يرون أن دورهم في المدرسة مجرد تعليم المقررات الدراسية المكلفين بتدريسها ليس إلا، وإن مجرد إعطائهم مسؤوليات جديدة حتي لو

كان مع البعض الصلاحيات، فإنه يعتبره " عبئاً إضافياً "يلقي عليهم، وهذا الأمر بالتأكيد يقف عائقاً أمام تفعيل الإشراف التشاركي.

٤- معوقات الدعم الفني والإداري (Technical and administrative support) barriers

معوقات الدعم الفني والإداري، وتقبل الإدارة لهذا النمط بسبب محددات التخطيط والكلفة، حيث أنه إن لم يوجد الدعم الفني والإداري في الإشراف التشاركي يؤدي ذلك إلي وجود خلل في العملية الإشرافية.

من خلال الجزء السابق تبين أهمية الإشراف التشاركي ودور مديري المدارس في تطبيق هذا النظام. ويأتي الجزء الثاني من الدراسة للوقوف علي الصعوبات التي تواجه مديري مدارس التعليم الإعدادي في تطبيق الإشراف التشاركي من خلال الدراسة الميدانية في الجزء التالي.

ثانياً: الدراسة الميدانية: سوف يتم عرض الدراسة الميدانية كما يلي:

أ- إجراءات الدراسة الميدانية:

أخذ الباحث عينة عددها (٢٠٨) من الافراد (مديري المدارس), وقد تم اختيار محافظات (الفيوم-القااهرة-المنيا -الاسكندرية) واتبع الباحث أساليب العينة متعددة المراحل Multi - Stage Random- Sample لاختيار عينة الدراسة بأسلوب أكثر تحديدا وأكثر تمثيلاً للمجتمع الأصلي، وقدمت الاستبانة عن طريق الاتصال المباشر، تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة؛ لذا قام الباحث بإعداد استبانة مكونة من (١٩) عبارة وكانت الاستبانة للعبارة وفق مدرج ليكرت الثلاثي لمقياس درجة التواجد (بدرجة كبيرة- متوسطة -قليلة) وتمت المعالجة الإحصائية عن طريق إدخال البيانات على برنامج Excel ثم التعامل معها ببرنامج وتم الحصول على النتائج كما يلي:

ب) التوزيع التكراري والنسبي لاستجابات مفردات العينة:

نتائج المحور الأول: أساليب الإشراف التشاركي علي ضوء اتجاه الإشراف التشاركي

تم دراسة آراء عينة الدراسة حول أساليب الإشراف التشاركي لدي مديري المدارس الإعدادية، وذلك من خلال استجابات عينة الدراسة، حيث تم استخراج التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للمحور الثاني (أساليب الإشراف التشاركي لدي مديري المدارس الإعدادية)، والجداول التالية توضح ذلك:

١ - أسلوب الزيارات الصفية:

جدول (١)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية وكاللمحور الثاني (أساليب الإشراف التربوي علي ضوء اتجاه الإشراف التشاركي (أسلوب الزيارات الصفية)

م	البند	بدرجة كبيرة		متوسطة		قليلة		النسبة الوزن المعيارى الإحراف /%)	النسبة المئوية	اتجاه البند	كأ ^٢	الدلالة مستوي	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك						
١	يوضح الهدف من الزيارة.	٥٥	٢٦,٤٤	١٠٦	٥٠,٩٦	٤٧	٢٢,٦٠	٠,٧٠	٦٧,٩٥	متوسط	٢٩,٥٥	٠,٠١	٤
٢	يتفق مع المعلم علي موعد الزيارة.	١٧	٨,١٧	٩٢	٤٤,٢٣	٩٩	٤٧,٦٠	٠,٦٤	٥٢,٥٣	منخفض	٥٩,٦١	٠,٠١	٨
٣	يوجد جوا من الثقة والمودة المتبادلة بينه وبين المعلم.	٥٥	٢٦,٤٤	١١٢	٥٣,٨٥	٤١	١٩,٧١	٠,٦٨	٦٨,٩١	متوسط	٤٠,٨٠	٠,٠١	١
٤	تساعد الزيارات الصفية المشرف التربوي علي اكتشاف المعلمين المتميزين.	٣٣	١٥,٨٧	٩١	٤٣,٧٥	٨٤	٤٠,٣٨	٠,٧١	٥٨,٤٩	متوسط	٢٨,٩١	٠,٠١	٥

م	البنود	بدرجة كبيرة		متوسطة		قليلة		النسبة الوزن المعبر الاحرف النسبة المئوية النسبة الاحرف النسبة المئوية	الاتجاه النسبة النسبة المئوية النسبة الاحرف النسبة المئوية	كا ^٢	الدالة مستوي	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك					
٥	يطلع مدير المدرسة عما دار في الحصة.	٣٤	١٦,٣٥	٩٣	٤٤,٧١	٨١	٣٨,٩٤	١,٧٧	٠,٧١	٢٨,٠٥	٠,٠١	٥
٦	يسجل من خلال الزيارات معلومات أساسية عن مشكلات الطلاب التعليمية.	٣٦	١٧,٣١	١٠٤	٥٠,٠٠	٦٨	٣٢,٦٩	١,٨٥	٠,٦٩	٣٣,٣٩	٠,٠١	٦
٧	يثني علي المعلم أثناء الزيارة أمام الطلبة.	٦١	٢٩,٣٣	٩٥	٤٥,٦٧	٥٢	٢٥,٠٠	٢,٠٤	٠,٧٤	١٤,٨٤	٠,٠١	٧
٨	يستخدم بطاقة الملاحظة الصفية	٢٢	١٠,٥٨	١٠٢	٤٩,٠٤	٤٧	٤٠,٣٨	١,٧٠	٠,٦٥	٥٠,٨١	٠,٠١	٧
	المجموع الكلي	٣١ ٣	١٨,٨١	٧٩٥	٤٧,٧٨	٥٥٦	٣٣,٤١	١,٨٥	٠,٦٩	٣٥,٧٥	٠,٠١	

* قيمة (كا^٢) الجدولية عند مستوى (٠,٠١) = ٩,٢١٠، وعند مستوى (٠,٠٥) = ٥,٩٩١ لدرجة حرية (٢)

من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن جميع قيم كا^٢ دالة عند مستوى (٠,٠١)، إذ أن قيم كا^٢ المحسوبة أكبر من قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوى (٠,٠١) لدرجة حرية (٢) الموضحة أسفل الجدول السابق، وهذا يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا البعد متنسقة مع نفسها وهذه البنود تميز آراء الافراد عينة الدراسة نحو إتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة (نعم، إلى حد ما، لا).

كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على المحور الثاني (أساليب الإشراف التربوي علي ضوء اتجاه الإشراف التشاركي من حيث أسلوب الزيارات الصفية) بنسبة مئوية (٦١,٦٧%)، وبمتوسط حسابي عام (١,٨٥ من ٣) وهو متوسط حيث أنه يقع في الفئة (١,٦٧ إلى ٢,٣٣).

يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة متوسطة جميع عبارات المحور الثاني (أساليب الإشراف التربوي علي ضوء اتجاه الإشراف التشاركي من حيث أسلوب الزيارات الصفية) فيما عدا العبارة رقم (٢)، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:

١- جاءت العبارة رقم (٣) وهي " يوجد جوا من الثقة والمودة المتبادلة بينه وبين المعلم. " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٦٨,٩١%)، وبمتوسط حسابي (٢,٠٧)، وانحراف معياري (٠,٦٨)، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (١,٦٧ - ٢,٣٣).

٢- جاءت العبارة رقم (٧) وهي " يثني علي المعلم أثناء الزيارة أمام الطلبة. " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٦٨,١١%)، وبمتوسط حسابي (٢,٠٤)، وانحراف معياري (٠,٧٤)، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (١,٦٧ - ٢,٣٣).

٣- جاءت العبارة رقم (١) وهي " يوضح الهدف من الزيارة. " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٦٧,٩٥%)، وبمتوسط حسابي (٢,٠٤)، وانحراف معياري (٠,٧)، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (١,٦٧ - ٢,٣٣).

٤- جاءت العبارة رقم (٦) وهي " يسجل من خلال الزيارات معلومات أساسية عن مشكلات الطلاب التعليمية. " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٦١,٥٤%)، وبمتوسط حسابي

(١,٨٥)، وانحراف معياري (٠,٦٩)، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (١,٦٧ - ٢,٣٣).

٥- جاءت العبارة رقم (٥) وهي " يطلع مديرالمدرسة عما دار في الحصة. " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٥٩,١٣%)، وبمتوسط حسابي (١,٧٧)، وانحراف معياري (٠,٧١)، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (١,٦٧ - ٢,٣٣).

٦- جاءت العبارة رقم (٤) وهي " تساعد الزيارات الصفية المشرف التربوي علي اكتشاف المعلمين المتميزين. " بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٥٨,٤٩%)، وبمتوسط حسابي (١,٧٥)، وانحراف معياري (٠,٧١)، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (١,٦٧ - ٢,٣٣).

٧- جاءت العبارة رقم (٨) وهي " يستخدم بطاقة الملاحظة الصفية " بالمرتبة السابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٥٦,٧٣%)، وبمتوسط حسابي (١,٧)، وانحراف معياري (٠,٦٥)، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (١,٦٧ - ٢,٣٣).

يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة منخفضة على العبارة رقم (٢) من عبارات المحور الثاني (أساليب الإشراف التربوي علي ضوء اتجاه الإشراف التشاركي من حيث أسلوب الزيارات الصفية):

٨- جاءت العبارة رقم (٢) وهي " يتفق مع المعلم علي موعد الزيارة. " بالمرتبة الثامنة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (٥٣,٥٣%)، وبمتوسط حسابي (١,٦١)، وانحراف معياري (٠,٦٤)، وهو متوسط حسابي منخفض لانه واقع بين (١,٠٠ - ١,٦٦).

٢- أسلوب تبادل الزيارات علي ضوء اتجاه الإشراف التشاركي:

جدول (٢)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية وكا^٢ للمحور الثاني (أساليب
الإشراف التربوي علي ضوء اتجاه الإشراف التشاركي)
(أسلوب تبادل الزيارات علي ضوء اتجاه الإشراف التشاركي)

م	البنود	درجة كبيرة		متوسطة		قليلة		الوزن النسبي	الانحراف المعياري (%)	النسبة المئوية	اتجاه البند	كا ^٢	مستوي الدلالة	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك							
٩	ينظم برنامجا لتبادل الزيارات بين المعلمين داخل المدرسة	٢	١٠,١٠	١	١٢٩	٢٢,٠٢	٥٨	٢٧,٨٨	٠,٥٩	٦٠,٧٤	متوسط	٨٦,٨٩	٠,٠١	٢
١٠	يوضح للمعلمين كيفية إعداد التقارير الخاص بالزيارات.	٢	١٠,٥٨	٢	١٠٥	٥٠,٤٨	٨١	٣٨,٩٤	٠,٦٥	٥٧,٢١	متوسط	٥٢,٦٣	٠,٠١	٥
١١	ينظم لقاءات إشرافية بين المعلمين والخبراء المتخصصين من أجل تطوير المعلم مهنيا.	١	٥,٧٧	٢	١٠٨	٥١,٩٢	٨٨	٤٢,٣١	٠,٥٩	٥٤,٤٩	منخفض	٧٤,٠٠	٠,٠١	٦
١٢	يحرص علي التقريب بين وجهات النظر بشكل عام.	٤	١٩,٢٣	٠	١٤٨	٧١,١٥	٢٠	٩,٦٢	٠,٥٣	٦٩,٨٧	متوسط	١٣٦,٧٧	٠,٠١	١
١٣	ينمي الثقة لدي المعلمين من خلال تبادل الزيارات بينهم	٣	١٧,٧٩	٧	٨٤	٤٠,٣٨	٨٧	٤١,٨٣	٠,٧٤	٥٨,٦٥	متوسط	٢٢,٦٨	٠,٠١	٣

م	البنود	درجة كبيرة		متوسطة		قليلة		الوزن النسبي	الانحراف المعياري (%)	النسبة المئوية	اتجاه البند	كا ^٢	مستوي الدلالة	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%							
١٤	يتابع نتائج الزيارات المتبادلة	٢	١١,٠٦	١٠٤	٥٠,٠٠	٨١	٣٨,٩٤	١,٧٢	٠,٦٥	٥٧,٣٧	متوسط	٥٠,٢٦	٠,٠١	٤
	المجموع الكلي	١	١٢,٤٢	٦٧٨	٥٤,٣٢	٤١٥	٣٣,٢٥	١,٧٩	٠,٦٣	٥٩,٦٧	متوسط	٧٠,٥٤	٠,٠١	

* قيمة (كا^٢) الجدولية عند مستوى (٠,٠١) = ٩,٢١٠، وعند مستوى (٠,٠٥) = ٥,٩٩١ لدرجة حرية (٢)

من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن جميع قيم كا^٢ دالة عند مستوى (٠,٠١)، إذ أن قيم كا^٢ المحسوبة أكبر من قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوي (٠,٠١) لدرجة حرية (٢) الموضحة أسفل الجدول السابق، وهذا يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا البعد متنسقة مع نفسها وهذه البنود تميز آراء الافراد عينة الدراسة نحو إتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة (بدرجة كبيرة، متوسطة، قليلة).

كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على المحور الثاني (أساليب الإشراف التربوي علي ضوء اتجاه الإشراف التشاركي من حيث أسلوب تبادل الزيارات علي ضوء اتجاه الإشراف التشاركي) بنسبة مئوية (٥٩,٦٧%)، وبمتوسط حسابي عام (١,٧٩ من ٣) وهو متوسط حيث أنه يقع في الفئة (١,٦٧ إلى ٢,٣٣).

ويتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة متوسطة على جميع عبارات المحور الثاني (أساليب الإشراف التربوي علي ضوء اتجاه الإشراف التشاركي من حيث أسلوب تبادل الزيارات علي ضوء اتجاه الإشراف التشاركي) فيما عدا العبارة رقم (١١)، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف

كما يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة منخفضة على العبارة رقم (١١) من عبارات المحور الثاني (أساليب الإشراف التربوي علي ضوء اتجاه الإشراف التشاركي من حيث أسلوب تبادل الزيارات علي ضوء اتجاه الإشراف التشاركي):

١- جاءت العبارة رقم (١١) وهي " ينظم لقاءات إشرافية بين المعلمين والخبراءالمتخصصين من أجل تطوير المعلم مهنيًا. " بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (٥٤,٤٩%)، وبمتوسط حسابي (١,٦٣)، وانحراف معياري (٠,٥٩)، وهو متوسط حسابي منخفض لانه واقع بين (١,٠٠ - ١,٦٦).

٣ - أسلوب الدروس النموذجية علي ضوء اتجاه الإشراف التشاركي

جدول (٣)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية وكأ^٢ للمحور الثاني
(أساليب الإشراف التربوي علي ضوء اتجاه الإشراف التشاركي)
(أسلوب الدروس النموذجية علي ضوء اتجاه الإشراف التشاركي)

م	البنود	درجة كبيرة		متوسطة		قليلة		الوزن النسبي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	كأ ^٢	مستوي الدلالة	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%							
٣١	يقوم بإعداد بعض الدروس النموذجية امام المعلمين.	١٦	٧,٦٩	١١٧	٥٦,٢٥	٧٥	٣٦,٠٦	١,٧٢	٠,٦٠	٥٧,٢١	متوسط	٧٤,٢٦	٠,٠١	٢
٣٢	يشجع علي ابتكار طرائق تدريسية حديثة بالمشاركة مع المتخصصين	٢٢	١٠,٥٨	١٠١	٤٨,٥٦	٨٥	٤٠,٨٧	١,٧٠	٠,٦٥	٥٦,٥٧	متوسط	٥٠,٣٢	٠,٠١	٤

م	البنود	درجة كبيرة		متوسطة		قليلة		الوزن النسبي	الأحرف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	كأ	مستوي الدلالة	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%							
٣٣	يحرص علي استخدام أسلوب النمذجة.	١٥	٧,٢١	١١٢	٥٣,٨٥	٨١	٣٨,٩٤	١,٦٨	٠,٦٠	٥٦,٠٩	متوسط	٧٠,٨٠	٠,٠١	٤
٣٤	يشارك المعلمين المتميزين عند استخدام أسلوب النمذجة بمدارس مناظرة.	١٨	٨,٦٥	٩١	٤٣,٧٥	٩٩	٤٧,٦٠	١,٦١	٠,٦٤	٥٣,٦٩	منخفض	٥٧,٤٧	٠,٠١	٥
٣٥	يساعد المعلمين في إعداد الدروس والحصص النمذجية.	٣٢	١٥,٣٨	١٢١	٥٨,١٧	٥٥	٢٦,٤٤	١,٨٩	٠,٦٤	٦٢,٩٨	متوسط	٦١,٥٧	٠,٠١	١
	المجموع الكلي	١٠٣	٩,٩٠	٥٤٥	٥٢,١٢	٣٩٥	٣٧,٩٨	١,٧٢	٠,٦٣	٥٧,٣٢	متوسط	٦٢,٨٨	٠,٠١	

* قيمة (كأ) الجدولية عند مستوى (٠,٠١) = ٩,٢١٠، وعند مستوى (٠,٠٥) = ٥,٩٩١ لدرجة حرية (٢)

من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن جميع قيم كأ دالة عند مستوى (٠,٠١)، إذ أن قيم كأ المحسوبة أكبر من قيمة كأ الجدولية عند مستوي (٠,٠١) لدرجة حرية (٢) الموضحة أسفل الجدول السابق، وهذا يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا البعد متنسقة مع نفسها وهذه البنود تميز آراء الافراد عينة الدراسة نحو إتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة (نعم، إلى حد ما، لا).

كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على المحور الثاني (أساليب الإشراف التربوي علي ضوء اتجاه الإشراف التشاركي من حيث أسلوب الدروس النموذجية علي ضوء اتجاه الإشراف التشاركي) بنسبة مئوية (٥٧,٣٣%)، وبمتوسط حسابي عام (١,٧٢ من ٣) وهو متوسط حيث أنه يقع في الفئة (١,٦٧ إلى ٢,٣٣).

ويتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة متوسطة على جميع عبارات المحور الثاني (أساليب الإشراف التربوي علي ضوء اتجاه الإشراف التشاركي من حيث أسلوب الدروس النموذجية علي ضوء اتجاه الإشراف التشاركي) فيما عدا العبارة رقم (١٨)، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:

١- جاءت العبارة رقم (١٩) وهي " يساعد المعلمين في إعداد الدروس والحصص النموذجية. " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٦٢,٩٨%)، وبمتوسط حسابي (١,٨٩)، وانحراف معياري (٠,٦٤)، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (١,٦٧ - ٢,٣٣).

٢- جاءت العبارة رقم (١٥) وهي " يقوم بإعداد بعض الدروس النموذجية امام المعلمين. " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٥٧,٢١%)، وبمتوسط حسابي (١,٧٢)، وانحراف معياري (٠,٦)، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (١,٦٧ - ٢,٣٣).

٣- جاءت العبارة رقم (١٦) وهي " يشجع علي ابتكار طرائق تدريسية حديثة بالمشاركة مع المتخصصين. " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٥٦,٥٧%)، وبمتوسط حسابي (١,٧)، وانحراف معياري (٠,٦٥)، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (١,٦٧ - ٢,٣٣).

٤- جاءت العبارة رقم (١٧) وهي " يحرص علي استخدام أسلوب النمذجة. " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٥٦,٠٩%)، وبمتوسط حسابي (١,٦٨)، وانحراف معياري (٠,٦)، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (١,٦٧ - ٢,٣٣).

ويتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة منخفضة على العبارة رقم (١٨) من عبارات المحور الثاني (أساليب الإشراف التربوي علي ضوء اتجاه الإشراف التشاركي من حيث أسلوب الدروس النموذجية علي ضوء اتجاه الإشراف التشاركي):

٥- جاءت العبارة رقم (١٨) وهي " يشارك المعلمين المتميزين عند استخدام أسلوب النمذجة بمدارس مناظرة. " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (٥٣,٦٩%)، وبمتوسط حسابي (١,٦١)، وانحراف معياري (٠,٦٤)، وهو متوسط حسابي منخفض لانه واقع بين (١,٠٠ - ١,٦٦).

نتائج الدراسة الميدانية:

- تم التوصل من خلال الدراسة الميدانية إلي عدد من النتائج من أهمها:
- ١- مازال المشرفون يمارسون أسلوبا واحدا (الزيارات الصفية) بدرجة متوسطة و هذا يؤثر علي العملية الإشرافية.
 - ٢- درجة ممارسة الإشراف التشاركي للمدراء متوسطة مما يشير إلي ضعف التعاون في العملية الإشرافية.
 - ٣- إن بعض المعلمين بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية يدركون الأساليب الإشرافية التشاركية المستخدمة من قبل المديرين والتي كانت بدرجة متوسطة.
 - ٤- إمام المشرف التربوي بالاساليب الإشرافية الحديثة والتنوع في استخدام واختيار المناسب منها لطبيعة المعلم والمتعلم والمحتوي.
 - ٥- ضرورة الاستفادة من المستحدثات التكنولوجية في الإشراف التشاركي من خلال المواقع الإشرافية المسؤولة عن ذلك وكانت بدرجة متوسطة.
 - ٦- الأخذ بالاتجاهات المعاصرة للإشراف التربوي في كل مجال من مجالات تطويره وبما يتلائم مع التطورات والمستجدات العلمية والتكنولوجية، وبما ينسجم مع واقع المجتمع المصري.

المراجع:

- وزارة التربية والتعليم بالتعاون بالتعاون مع برنامج تطوير التعليم: تقرير نتائج دراسة الوضع الحالي لنظام التوجيه الفني بمحافظة القاهرة، مايو ٢٠٠٥ ص ٥٣.
- (أحمد جميل عايش: تطبيقات في الإشراف التربوي، ط٣، دار المسيرة عمان، ٢٠١١، ص ٢١٦
- آمال حسن عتيبة: الإشراف التربوي لمعلمي مدرسة المستقبل في ضوء اتجاهاته الحديثة، تصور مقترح، المؤتمر العلمي السنوي الثاني " مدرسة المستقبل، الواقع والمأمول"، كلية التربية، بورسعيد من ٢٨ إلي ٢٩ مارس ٢٠٠٩، ج ١، ص ٥٨.
- جودت عزت: الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٠، ص ٦٩.
- وزارة التربية والتعليم: قرار وزاري رقم (٢٦٢) لسنة ٢٠٠٣ بشأن الوصف الوظيفي اختصاصات ومسئوليات الوظائف الإشرافية في الإدارات التعليمية والمدارس مادة رقم ١٣، ١٤، ١٥.
- إبراهيم مصطفى أحمد: المعجم الوسيط، ط ٤، مكتبة الشروق، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ٥٤٢.
- أحمد نكي بدوي: معجم المصطلحات في التربية والتعليم، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٨٠، ص ٢٠.
- عبد الحميد سرحان الدمرداش: المناهج المعاصرة، ط ٣، مكتبة الفلاح، القاهرة، ١٩٨١، ص ٢٠٦.
- كامل عبد الفتاح: فعالية الأساليب الإشرافية في تحسين أداء معلمي مدارس الغوث بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطورها (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الإسلامية غزة، كلية التربية ٢٠٠٩ ص ٩.
- جودت عزت عطوي: الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، أصولها وتطبيقاتها، ط ١، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة، الأردن، ٢٠٠١، ص ٢٧.

- وزارة التربية والتعليم: دليل مفاهيم الإشراف الإشراف التربوي، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٦، ص ٢٥.
- لويس معلوف: المنجد في اللغة والاعلام، دار المشرق، بيروت، ط٣٩، ٢٠٠٢، ص ٣٨٣
- ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم: لسان العرب، صادر للطباعة والنشر، المجلد ١٣، بيروت، ٢٠٠٣، ص ٣٤٢.
- الإدارة العامة للإشراف التربوي: دليل مفاهيم الإشراف التربوي وكالة الوزارة للتربية والتعليم، الرياض، ١٤٣٧ ص ٥٣.
- محمود الشقيرات: الابداع في الاشراف التربوي والإدارة المدرسية، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٤، ص ٨١.
- وزارة التربية والتعليم: قانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ مادة ٤. (١)
- ايمان علي مصلح: تطوير معايير اختيار المشرفين التربويين في ضوء تجارب بعض الدول- (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الاسلامية غزة - كلية التربية - ٢٠١١.
- حسن أحمد الطعاني: تحديد درجة ممارسة مديري المدارس في الأردن لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في الاردن (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة دمشق، ٢٠١٢.
- لينا مصطفى الدجاني: درجة ممارسة المشرفين التربويين لسلوك الإشراف التشاركي في محافظة عمان وعلاقته بمستوي فعالية المعلمين من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير غير منشورة) كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان ٢٠١٣
- سامر محمد الخطيب: درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كمشرف في المدارس الثانوية في منطقة الناصرة من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة جدارا، أربد، الأردن، ٢٠١٤.

- بكر محمد محمود هيبية: تطوير منظومة الاشراف التربوي بالمدارس الرسمية للغات في مصر في ضوء خبرات بعض الدول (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة بنها، كلية التربية، ٢٠١٦.
- محمد فوزي إسماعيل: دور الإشراف التربوي في تحقيق معايير الجودة في التعليم الثانوي بمصر (دراسة تقويمية)، (رسالة دكتوراة غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أسيوط، ٢٠١٧.
- Kapusuzoglu, Saduman. "Roles of Primary Education Supervisors in Training Candidate Teachers on Job", Abant Izzet Baysal University, Department of Educational Sciences, 14280, Bolu, TURKEY, 2010.
- saddhono, s: the ethnography study of educational supervision in the realm of Japanese culture, Asian journal of management sciences and Education, 2013
- Bill. G: **The degree practicing cooperative in government school in South Africa and its relationship to job satisfaction for teachers**, 2014.
- kaneko. Marques, s: **Reflective teacher supervision through videos of classroom teaching. profile Issues, professional development**. 2015.
- قاسم عاتل الحربي: القيادة التربوية الحديثة، ط١، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٨، ص ٨١.
- حاتم محمد دحلان: النمط التشاركي في الإدارة المدرسية (المفهوم، المبررات، الفوائد، المعوقات)، مجلة رؤي التربوية، فلسطين، ٢٠٠٧، ص ١٣٣-١٣٥.
- Keith S.& Girling, R: (1991). **Educational Management and Participation**, USA, Allyn & Bacon's 28. (
- Robinson V.& Timperley H. Learning to be Responsive (1996); The Impact of School Choice & Decentralization ; **Educational management & Administration**, 1996, Vol.24, No, 1, p p 62-78.

- محمد عبد القادر عابدين: الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق، عمان، ٢٠٠١، ص ١٢٩
- كمال سليم دواني: مرجع سابق ص ٣٥١.
- Vann Allan S. (1992): Shared Decision Making- Effective Leadership. Principal, No.12, pp. 30-31
- Conzemius A. & O'neill j(2001) **building shared responsibility for student learning**, Alexandria, vA: ascd
- Newman Fred M. (1993): What is a Restructured School? olPrincipal No.1, pp.1-4.)
- Robinson V. & Timperley H. (1996): **Learning to be Responsive; The Impact of School Choice.. Decent realization**; Educational Management & Administration. Vol.24, No.1, pp.62-78
- مجلة المربي الجزائرية: مقال بعنوان التعليم الإستراتيجي، بدون كاتب، ع ١، شهر مايو (أيار)، ٢٠٠٤، ص ٣٢.
- Linda lambert: **leadership Redefined: An Evocative context for teacher leadership**. 23 (U), 2003, pp. 421-430
- قاسم عائد الحربي: القيادة التربوية الحديثة، ط ١، الجنادرية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨ ص ٣١. (44)
- حسن طه الطعاني: الإشراف التربوي مفاهيمه أهميته أسسه أساليبه، دار الشروق، عمان، الأردن، ٢٠٠٥، ص ١٠٨.
- عارف توفيق عطاري وآخرون: الإشراف التربوي نماذجه النظرية وتطبيقاته العملية، مكتبة الفلاح، الكويت، ٢٠٠٥، ص ١٦٦.

التمكين النفسي وعلاقته بالذكاء الثقافي لدى عضوات هيئة التدريس غير السعوديات بالجامعات السعودية بمدينة الرياض

إعداد

حنان بنت ليلى بن عناد الرويلي

كلية العلوم الاجتماعية - قسم علم النفس

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

مقدمة:

إن التمكين النفسي مفهوم نفسي، يشعر من خلاله الأفراد بالمزيد من تقدير الذات (الاستقلالية، المعنى، المقدرة) (الجدارة)، والأثر المتعلق بأدوارهم التي يؤدونها بالمؤسسة)، ومن المحتمل أن يكون الأفراد أكثر إنتاجية، ودافعية، إذا شعروا بإمكانية تقديمهم مساهمات قيمة للمؤسسة؛ من خلال تقديم أفكار جديدة، أو طرق مبتكرة لأداء المهام، والمشاركة باتخاذ القرارات؛ إذ يعد تمكين الأفراد من الأساليب القيادية الحديثة، التي تساهم في زيادة الفاعلية التنظيمية (ملحم، ٢٠٠٦م، ص ٤٣). ونظراً للأهمية الاستثنائية، التي بات التمكين النفسي يتمتع بها في الواقع الفعلي للمؤسسات بجميع أنواعها، فقد دعا المهتمون بضرورة النظر إليه من زوايا مختلفة، والتمعن فيه كأداة نفسية فاعلة (جلاب والحسيني، ٢٠١٤م، ص ٣٣). وللتعاطي مع العديد من الفرص والتحديات البيئية، فقد أصبح التمكين النفسي سبباً أساسياً وجوهرياً لنجاح مؤسسات الأعمال، في عالم يتسم بالتغيرات المتسارعة؛ فالبعض يرى أن التمكين النفسي مُلح ومقنع، لا بد لمنظمات الأعمال من الحث عليه؛ لاسيما المنظمات الباحثة عن الجودة، والريادة، في قطاعها؛ لاسيما قطاع التعليم؛ حيث وجدت دراسة الأسمر (٢٠١٤م)، التي أجريت على (٣٠٠) عضو هيئة تدريس، في كل من جامعة أم القرى، وجامعة الملك عبد العزيز، أن هناك ارتفاع في مستوى المكانة، والاستقلالية، في الأداء والمشاركة في صنع القرار، لصالح أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز. ويرى كل من مكشين، وقلينو (Mcshane & Glino, 2007)، أن العاملين بحاجة لحافز معنوي، يوفر لهم الاحتياجات الاجتماعية، ويزيد ثقتهم بأنفسهم. وحتى يقوم العامل على أكمل وجه، فلا بد أن نراعي تمكينه النفسي على صعيده الشخصي، والمهني.

ويرى السماك (٢٠١٠م)، أن التمكين النفسي للفرد العامل، يعتبر عنصراً جوهرياً للتغيير في القطاع الذي يعمل به؛ فهو يؤدي إلى تحسين مستوى العمل بفعالية، ويحفز على المشاركة في اتخاذ القرارات المتصلة بطبيعة حياته العملية؛ وذلك من خلال إعطائه مجال للإبداع والتميز في مجال العمل؛ ولكن كونه عاملاً من غير البلد المستضيف، فهو لا يستطيع تحقيق هذا التمكين النفسي، إلا من خلال الذكاء الثقافي لديه؛ فالذكاء الثقافي هو من المفاهيم الحديثة للذكاء، والذي ظهر في السنوات الأخيرة على يد كل من إيرلي، وأنج، (Earley & Ang, 2003)؛ نتيجة اتساع نطاق العمل المتبادل عبر القارات؛ مما أدى للعمل مع أشخاص من ثقافات مختلفة، فهو نتج أساساً لحاجة المدراء في الغرب له، خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، للتعامل مع نظرائهم في الصين، واليابان، ودول آسيا. ومع ظهور هذه التفاعلات والتبادلات بين الدول، ظهرت الحاجة إلى دراسات التباينات الثقافية والاختلافات الثقافية؛ لتسهيل التفاعل معها (طه، ٢٠٠٦م، ص ١٨٨).

ويشير الذكاء الثقافي إلى "قدرة الأفراد على التوافق الناجح مع المواقف الثقافية الجديدة، وغير المألوفة، والقدرة على العمل بسهولة وفعالية، في المواقف التي تتميز بالتنوع الثقافي" والاختلاف الثقافي (الزبيدي، ٢٠١١م، ص ٨٤).

مشكلة البحث:

وبناءً على ما سبق فقد حاولت الباحثة صياغة المشكلة من خلال اجراء دراسة استطلاعية في الفصل الأول من العام الجامعي ١٤٣٧-١٤٣٨هـ على بعض من عضوات هيئة التدريس غير السعوديات بجامعة الامام، وجامعة الأميرة نورة، وجامعة الملك سعود؛ وذلك من خلال توزيع استبانته تحمل سؤال مفتوح إلى عضوات هيئة التدريس غير السعوديات عن أبرز الضغوط التي يتعرضن لها في العمل، وعن مدى الاستقلالية التي يشعرن بها، وكذلك القدرة على اتخاذ القرارات المتعلقة في العمل، وعن أهمية العمل ومعناه بالنسبة لهن. وكانت أبرز نتائجها ما يلي: ندرة مشاركة عضوات هيئة التدريس غير السعوديات في صنع القرارات بالكلية، وفرص التطوير المهني لعضوات هيئة التدريس غير كافية، وشعور عضوات هيئة التدريس غير السعوديات بضعف أدوارهن الإدارية، وانقياد عضوات هيئة التدريس للقوانين

والقرارات مما يسبب ضعف الفعالية والتأثير، ونقص الشعور بالانتماء لدى بعض العضوات غير السعوديات نحو الجامعات التي يعملن بها، واستعدادهن لتتركها إذا سمحت لهن فرصة في مكان أفضل مادياً.

واعتماداً على ما سبق فإن البحث الحالي سوف يحاول الإجابة عن التساؤل

الرئيس التالي:

ما العلاقة بين التمكين النفسي والذكاء الثقافي لدى عضوات هيئة التدريس غير السعوديات بالجامعات السعودية بمدينة الرياض؟

فروض البحث:

ويتفرع من السؤال الرئيس للبحث الفروض التالية:

(١) هل توجد فروق دالة إحصائية بين درجة التمكين النفسي والذكاء الثقافي لدى

عضوات هيئة التدريس غير السعوديات بالجامعات السعودية بمدينة الرياض؟

(٢) هل توجد فروق دالة إحصائية في درجات التمكين النفسي تعزى لمتغيرات:

(الدرجة العلمية، مدة الإقامة في السعودية، الجنسية، الحالة الاجتماعية) لدى

عضوات هيئة التدريس غير السعوديات بالجامعات السعودية بمدينة الرياض؟

(٣) هل توجد فروق دالة إحصائية في درجات الذكاء الثقافي تعزى لمتغيرات: (الدرجة

العلمية، مدة الإقامة في السعودية، الجنسية، الحالة الاجتماعية) لدى عضوات هيئة

التدريس غير السعوديات بالجامعات السعودية بمدينة الرياض؟

(٤) ما مدى إمكانية التنبؤ بدرجة التمكين النفسي من خلال معرفة درجة الذكاء

الثقافي، لدى عضوات هيئة التدريس غير السعوديات بالجامعات السعودية بمدينة

الرياض؟

أهداف البحث:

إن البحث الحالي يسعى لتحقيق الهدف الرئيس التالي: التعرف على العلاقة

بين التمكين النفسي، والذكاء الثقافي، لدى عضوات هيئة التدريس غير السعوديات،

بالجامعات السعودية بمدينة الرياض. ويتفرع من الهدف الرئيس، الأهداف الفرعية

التالية:

١. التعرف على الفروق في متوسط درجات التمكين النفسي والتي تُعزى لمتغيرات: (الدرجة العلمية، مدة الإقامة في السعودية، الجنسية، الحالة الاجتماعية) لدى عضوات هيئة التدريس غير السعوديات، بالجامعات السعودية بمدينة الرياض.
٢. التعرف على الفروق في متوسط درجات الذكاء الثقافي والتي تُعزى لمتغيرات: (الدرجة العلمية، مدة الإقامة في السعودية، الجنسية، الحالة الاجتماعية) لدى عضوات هيئة التدريس غير السعوديات، بالجامعات السعودية بمدينة الرياض.
٣. التعرف على مدى إمكانية التنبؤ بدرجة التمكين النفسي من خلال معرفة درجة الذكاء الثقافي لدى عضوات هيئة التدريس غير السعوديات بالجامعات السعودية بمدينة الرياض.

أهمية البحث:

الأهمية النظرية:

- هذا البحث يسهم في تعميق المعرفة العلمية لمفهوم التمكين النفسي، فهي مصدر مكمل لسلسلة الدراسات العلمية المتصلة بهذا المفهوم.
- يُعد البحث من الدراسات القليلة التي تتناول علاقة التمكين النفسي بالذكاء الثقافي في المملكة العربية السعودية؛ فالذكاء الثقافي يساعد في تفهم عادات وتقاليد المجتمعات المختلفة، وتقبلها باحترام؛ مما يساعد في تقريب المسافات بين البشر، وعدم تباعدها.
- أهمية الشريحة، والنوعية التي تناولها البحث، وهي من الشرائح المهمة في المجتمعات الإنسانية، وهي فئة عضوات هيئة التدريس غير السعوديات، بالجامعات السعودية.

الأهمية التطبيقية:

- على ضوء نتائج هذا البحث، يمكن للمهتمين وضع أُطر لبرامج إرشادية متنوعة؛ تساعد عضوات هيئة التدريس بالجامعات السعودية، في تنمية الذكاء الثقافي لديهن.
- يساهم البحث في وضع برامج تنموية لرفع مستوى التمكين النفسي لدى فئات

مختلفة.

- يساعد هذا البحث في لفت انتباه الجامعات السعودية لأهمية التمكين النفسي للأعضاء والعضوات وبالتالي وضع برامج ارشادية لتنمية التمكين النفسي.
- سيسهم في إثراء مكتبة الاختبارات النفسية؛ بتزويدها بمقياس التمكين النفسي، الذي أعدته الباحثة في هذا البحث.

حدود البحث:

- **الحدود الموضوعية:** يقتصر البحث الحالي على دراسة التمكين النفسي والذكاء الثقافي.
- **الحدود المكانية:** تم تطبيق البحث على بعض الجامعات السعودية بمدينة الرياض، وهي جامعة (الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الملك سعود، الأميرة نورة بنت عبد الرحمن).
- **الحدود الزمنية:** الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ١٤٣٧ / ١٤٣٨ هـ.

الإطار النظري:

ماهية وطبيعة التمكين النفسي

Psychological Empowerment concept:

لقد قدم كل من ستاند وروثمان (Stand & Rothman) تعريف التمكين النفسي من خلال التمييز بين ثلاثة مداخل للتمكين: المدخل الأول يستند على النظرية النسوية (تمكين النساء) Women empowerment التي تقوم على تحسين الظروف للجماعات النسوية المضطهدة. أما المدخل الثاني فيدعى بالتمكين الهيكلي (Structural Empowerment) ويستند على النظريات التنظيمية، وفي هذا المدخل يتم التركيز على مجموعة من النشاطات والممارسات التي تعمل على أساس منح القوة والسلطة والرقابة للمرؤوسين. بينما يركز المدخل الثالث على التمكين النفسي ويستند على النظريات النفسية الاجتماعية من خلال افتراض أساس هو: إن التمكين يدرك من قبل الأفراد العاملين، وهناك من يرى التمكين نوعين هما: الداخلي والخارجي، فالداخلي يمثل التمكين النفسي والخارجي يمثل التمكين الهيكلي (في جلاب والحسيني،

٢٠١٤م، ص ٣٧). إن التمكين النفسي مصطلح معاصر جاء استجابة حتمية من المنظمات لأجل الاعتناء بالموارد البشري فيها، باعتباره من أهم الموارد الموجودة في المنظمة. ففي العديد من المنظمات المعاصرة تشعر القوى العاملة في أغلب الأحيان بالإحباط والاضطهاد؛ نتيجة عدم السماح لها بإبداء آرائها ومساهماتها تجاه الأعمال الخاصة بها. وهذه الحالة تؤدي إلى الضغط التنظيمي وانخفاض الانتاجية؛ الأمر الذي لا ترغب به أي منظمة. (Copp et al, 2003,p.37)

ويصور تايلور (Taylor, 2009, p. 10) تمكين العاملين كحالة خاصة Special case من التحدي التنظيمي خصوصاً إذا كان المديرين الكبار هم من يقودون مبادرات التمكين التي من شأنها إعادة بناء الأدوار القيادية القائمة بين المديرين والأفراد الممكنين. وتعكس أبعاد التمكين النفسي المتمثلة بكل من: المعنى Meaning والمقدرة Competency (الجدارة) وحق الإدارة الشخصية Self-determination (تقرير الذات) والأثر Impact العلاقة القائمة بين الفرد العامل ووحدة عمله التي يمكن أن تكون فريق عمل. فديناميكيات فريق العمل ممكن أن تساهم بالشعور بالتمكين (Speritzer, 1996, p.458). فالتمكين النفسي يمكن أن يطلق عليه التمكين من الأسفل للأعلى أي من العاملين إلى الرؤساء، حيث يروونه كشيء مدرك من خلال بعدهم النفسي Karakoc & Yalmaz (2009, p.9). ويرى كل من ستاندر وروثمان (Stander & Rothman, 2009, p. 2) التمكين النفسي عملية تهدف إلى تعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية (Self-efficacy) بين الأفراد العاملين، من خلال تحديد الظروف المعززة لانعدام القوة والعمل على إزالتها من خلال الممارسات والتقنيات التنظيمية الرسمية وتقديم المعلومات ذات الكفاءة. ويعرف أولديبو (Olddipo, 2009, p. 119) التمكين النفسي بأنه: عملية تحرير من خلال تمكين الأفراد من ممارسة حقوقهم والمساعدة في وصولهم للموارد ومشاركتهم بشكل نشيط في عملية بناء المجتمع واتخاذ القرارات. وفي نفس الجانب يرى كل من رودريغوز (Rodriguez, 2008, p. 23) أن التمكين النفسي يستند على التصورات والإدراكات وليس على السياسات والممارسات التنظيمية. وبذلك فإن التمكين النفسي يعني فهم وإدراك العاملين واستكشاف مدى رغبتهم بالتمكين. وبناء على ما سبق

ذكره، يمكن القول: إن التمكين النفسي يصف مجموعة من النماذج الإدراكية والشعورية والنفسية للأفراد العاملين لقياس مدى سيطرتهم واندماجهم في وظائفهم ومحيطهم التنظيمي ومدى امتلاكهم للحرية في أداء المهام المنوطة بهم؛ الأمر الذي بدوره سينعكس على تحقيق مستويات عالية من الأداء.

تعريف الذكاء الثقافي:

وأشار كل من إيرلي وانج (Earley & Ang, 2003, p. 31) إلى أن الذكاء الثقافي هو "قدرة الفرد على التكيف بفاعلية مع البيئات الثقافية الجديدة". أما روز ورومالو (Rose & Romalu, 2009, p. 14) فقد أشاروا في دراسة حول آثار الذكاء الثقافي، على أنه "الكفاءة الحيوية Vital competency بين الثقافات التي تسهم بتقييم البلد المضيف للمغتربين وتقييم العمل المشترك من أجل أداء الواجب الدولي". وحديثاً قدم جلاب (٢٠١١م، ص٧) وصفاً للذكاء الثقافي على أنه "شكل من أشكال الذكاء التنظيمي يعبر عن قابلية الفرد على التكيف مع المواقف التي تتصف بالتنوع الثقافي". ومن خلال العرض السابق لمفهوم الذكاء الثقافي يمكن القول: إن الذكاء الثقافي هو "القدرة والمهارة التي اكتسبها الفرد والتي تساعده على التكيف الناجح مع الثقافات الأخرى التي تمتاز بالاختلاف عن ثقافته، وبما يسهم في زيادة أداء المنظمة على المدى البعيد؛ بهدف الارتقاء لمستوى متميز من الأداء".

الدراسات السابقة:

دراسات تناولت التمكين النفسي وبعض المتغيرات الأخرى:

من خلال البحث والاطلاع، قد تبينت ندرة الدراسات التي تناولت التمكين النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس، ولكن هناك دراسات كثيرة تناولت التمكين النفسي لدى العاملين، كدراسة كريشنا (Krishna, 2007) والتي توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن إدراك التمكين النفسي، يؤدي إلى مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي، وأن الشعور بالسيطرة على العمل، هو العامل الأكثر فعالية في إدراك التمكين النفسي، وتبين وجود علاقة إيجابية بين عوامل التمكين النفسي، والولاء التنظيمي، كما لم تجد الدراسة علاقة بين التمكين النفسي، والولاء الاختياري. وأظهرت الدراسة ثبات مقياس سبريتزر (Spreitzer, 1995) للتمكين النفسي في بيئات مختلفة. كما توصلت دراسة

الجميلي (٢٠٠٨م) إلى وجود عدد من مستويات التمكين النفسي في مجلس الشورى وأهمها: سهولة تواصل العاملين مع مديريهم، تسهيل الإدارة أسلوب الوصول إلى المعلومات، تشجيع ودعم الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء، توفير الفرص للموظفين من أجل تنمية مهاراتهم، وتطوير قدراتهم، وإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات، والحرية للعاملين في تحديد الأسلوب الأمثل لإنجاز أعمالهم، وأن أهم المعوقات التي تواجه التمكين النفسي في المجلس، هي محدودية فعالية نظم الحوافز، ثم محدودية تفويض المديرين لسلطاتهم، ثم عدم مساهمة بيئة العمل في حل المشكلات التي تواجه الموظفين، وعدم منح المديرين موظفيهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات.

ومما يتماشى مع النتائج السابقة، ما توصل إليه **أبو زيد (٢٠٠٩م)** من نتائج تشير حول وجود درجة عالية لمستوى التمكين النفسي، وسلوك المواطنة لدي العاملين. كما تبين وجود أثر التمكين النفسي في سلوك المواطنة، ولم تُظهر النتائج أية فروقات في اتجاهات العاملين تُعزى للمتغيرات الشخصية. ومن الدراسات التي أجريت لمعرفة العلاقة بين التمكين النفسي والرضا الوظيفي من وجهة نظر الإداريات العاملات بجامعة الملك سعود، دراسة **النفيسة (٢٠١١م)** والتي توصلت إلى نتائج من بينها لا توجد فروق دالة إحصائية في الدرجة الكلية لإدراك التمكين ومستوى الرضا الوظيفي تبعاً لمتغيرات سنوات الخبرة والراتب الشهري، كما لا توجد فروق دالة إحصائية في الدرجة الكلية للرضا الوظيفي تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية، بينما توجد فروق دالة إحصائية في الدرجة الكلية لإدراك التمكين النفسي والرضا الوظيفي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

وفي جامعة دهوك، أجرى **تاميدي (٢٠١٣م)**، دراسة توصلت إلى نتائج من بينها أن رؤساء الأقسام في جامعة دهوك، يمتلكون مستويات مناسبة من التمكين النفسي. وكذلك وجود مستويات متوسطة من الاغتراب الوظيفي لديهم، ووجود علاقة ارتباطية معنوية سالبة بين التمكين النفسي للعاملين، والاغتراب الوظيفي. ولدراسة مدى تمكين أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى، والملك عبد العزيز من وجهة نظرهم، قامت **منى الأسمر (٢٠١٤م)** بدراسة استطلاعية توصلت إلى نتائج من بينها مستوى تمكين أفراد عينة البحث جاء عالياً في بعدي المكانة والاستقلالية في الأداء،

ومتوسطاً في بعديّ المشاركة في صنع القرار والنمو المهني، تم وجود فروق في مستوى تمكينهم في بعد المشاركة في صنع القرار، والنمو المهني، والاستقلالية في الأداء لصالح أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، كما توجد فروق في مستوى تمكينهم في بعديّ المكانة والاستقلالية في الأداء لصالح من هم على رتبة (أستاذ).

وفي نطاق المدارس توصلت دراسة النواجحة (٢٠١٥م) إلى وجود فروق في التمكين النفسي تبعاً لسنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة (١ سنة فما فوق)، كما وجدت الدراسة علاقة ارتباطية بين أبعاد التمكين النفسي والتوجه الحياتي. ومن الدراسات التي سعت لمعرفة البنية العاملية المميزة للعلاقة بين مكونات الإبداع الوجداني ومكونات التمكين النفسي دراسة عبلة صغير (٢٠١٨م)، والتي توصلت إلى نتائج من بينها وجود علاقة طردية بين التمكين النفسي بجميع أبعاده وبين جميع أبعاد الإبداع الوجداني والدرجة الكلية ماعدا بعد الاستعداد، كما تبين وجود بنية عاملية تجمع مكونات التمكين النفسي ومكونات الإبداع الوجداني في عامل واحد، كذلك وجدت فروق في متوسط كل من الجودة، والفاعلية، والأصالة، والدرجة الكلية للإبداع الوجداني بين الطلبة الذين قضوا مدة إقامة بالسعودية أقل من ٥ سنوات وكانت الفروق في اتجاه الذين قضوا أكثر من ٩ سنوات يليهم الذين قضوا من ٦-٨ ثم الذين قضوا أقل من ٥ سنوات بالمملكة العربية السعودية.

دراسات تناولت الذكاء الثقافي، وبعض المتغيرات الأخرى:

فيما يتعلق بالدراسات التي اهتمت ببحث الذكاء الثقافي، وعلاقته ببعض المتغيرات، نجد دراسة إيرلي، وأنج (Earley & Ang, 2003) والتي أظهرت نتائجها إلى أن هناك علاقة ارتباطية موجبة، بين الذكاء الثقافي، والتكيف. كما توصلت دراسة قليفاري (Gillivary, 2006) إلى وجود أثر كبير للذكاء الثقافي في صناعة القرار في المؤسسات، أو المنظمات العالمية. ومن الدراسات التي تناولت الذكاء الثقافي، وبعض أبعاد التمكين النفسي؛ كبعد صنع القرار، دراسة لاماي وقيلفاند (Lmai & Gelfand, 2007) والتي أسفرت نتائجها عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الذكاء الثقافي، وصنع القرار، كما أثبتت وجود علاقة دالة إحصائية بين

القدرة المعرفية، والذكاء الوجداني. واستكمالاً للدراسات التي تبحث أثر متغير الذكاء الثقافي على بعض المتغيرات، دراسة النوري (٢٠١٤م) والتي توصلت نتائجها إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء الثقافي: (تحفيز الذكاء الثقافي، وسلوك الذكاء الثقافي) في قدرات الابتكار الإداري (الطلاقة، المرونة، الأصالة).

أما دراسة ديفت (Devitt, 2014) فأظهرت نتائجها وعي الأعضاء بالمعرفة الثقافية قبل اتخاذ القرارات، كما اتضحت أهمية الثقافة المعرفية للمشاركين، وأنهم على استعداد لبذل جهد لتعلم معلومات ثقافية تتعلق باللغة والكلام، كما أظهرت نتائج الدراسة أن الأعضاء أظهروا رغبة بالسفر والانخراط مع الثقافات المختلفة، وأنهم على ثقة في قدراتهم على النجاح في البيئة الثقافية الجديدة، وأنهم لا يظهرون الذكاء الثقافي في أفعالهم بل يستخدمون استراتيجيات لتسهيل اكتساب المعايير الثقافية من خلال التقليد والمحاكاة والاستماع الدقيق، وأظهرت الدراسة علاقة قوية بين رغبة تعلم اللغة العربية والعمر والعلاقات الشخصية. كما كشفت نتائج دراسة ابتهال العريني (٢٠١٨م) عن عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الثقافي وصناعة القرار، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات الذكاء الثقافي وفقاً لمتغير الجنسية، العمر، المستوى الدراسي، والحالة الاجتماعية لدى طلاب معهد تعليم اللغة العربية لغير الناطقين بها، إضافة إلى أنه لا يمكن التنبؤ بدرجة صناعة القرار من خلال درجة الذكاء الثقافي.

منهجية البحث وإجراءاته

- **منهج البحث:** يعتمد البحث على المنهج الوصفي بشقيه الارتباطي/المقارن، حيث إنه يُعتمد على دراسة الواقع ويهتم بوصف الظاهرة وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كميّاً أو تعبيراً كميّاً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدارها أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى (العساف، ١٩٩٥م، ص١٧٧)
- **مجتمع البحث:** يتألف مجتمع البحث الحالي، من كافة عضوات هيئة التدريس غير