

واقع الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة  
من وجهة نظر قائدي المدارس ومعلميها

رافع بن برد قاعد العنزي  
أ.د. عبدالفتاح صالح خليفات\*

تاريخ قبول البحث 2017/2/26

تاريخ استلام البحث 2017/1/1

**ملخص:**

هدفت الدراسة الحالية للتعرف إلى واقع الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية، في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر قائدي المدارس ومعلميها، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، واختيرت عينة بالطريقة العشوائية البسيطة بلغت (770) فرداً، وأظهرت النتائج أن واقع الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية، في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر قائدي المدارس ومعلميها جاء بدرجة متوسطة، وجاءت جميع المجالات في الدرجة المتوسطة، مرتبة تنازلياً على النحو التالي: التحول الوظيفي للمعرفة، العمل الإداري، التكيف الوظيفي، العمل مع المعلمين، التقويم والإشراف الأكاديمي. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغيري الجنس، والمركز الوظيفي.

**الكلمات المفتاحية:** الأداء الوظيفي، مشرفون تربويون، المملكة العربية السعودية، اقتصاد المعرفة.

\* كلية العلوم التربوية/ جامعة مؤتة

**The Reality of Job Performance of Educational Supervisors in the Kingdom of Saudi Arabia in the Light of the Knowledge Economy from the view point of principals and teachers**

**Rafi Bard Qaed Al-Anazi  
Prof. Abdelfattah Khlifat\***

**Abstract**

This study aimed at investigating the Reality of Job Performance of Educational Supervisors in the Kingdom of Saudi Arabia in the Light of the Knowledge Economy from the view point of principals and teachers, the descriptive survey method was used, and the questionnaire was used as a study tool, a random simple sample of (770) members was selected. The study findings showed that the Reality of job performance of educational supervisors in the kingdom of Saudi Arabia in the light of the knowledge economy was medium, and all dimensions came in medium degree, and they came in descending order as follows: (knowledge career transition, managerial work, career adaptation, working with teachers, evaluation and strategic controls). And the study findings showed that there were no statistically significant differences attributed to gender or to job position.

**Key Words:** Job performance, supervisors, Saudi Arabia, knowledge economy.

## المقدمة:

أصبحت ثورة المعرفة أهم سمات هذا العصر، وفي ضوء هذه السمة تحول الاقتصاد إلى اقتصاد قائم على المعرفة، وظهرت المجتمعات المعرفية، ونتيجة لهذه التحولات أطلق على العصر الحالي عصر اقتصاد المعرفة، ولقد تأثرت النظم التربوية بهذه التحولات العالمية، لا سيما أنها تعد الأكثر صلة من بين مؤسسات المجتمع في استقبال المعرفة ومعالجتها وتوليدها، إذ تُعَدُّ عليها الآمال في بناء المجتمع المعرفي؛ الأمر الذي يستدعي وجود نظام إشرافي تربوي مواكب قادر على مواجهة تحديات العصر واستثمارها في تحسين العملية التربوية.

ويتزايد الاهتمام بالنظام التربوي بشكل مضطرب باعتباره الموجه للعملية التنموية، والرافد للكفاءات البشرية القادرة على المنافسة العالمية، وبعد ظهور قوة جديدة هي التكنولوجيا الحديثة، التي ترسم مع النظام التربوي الطريق نحو تحقيق اقتصاد المعرفة، باتت الأساليب التربوية التقليدية لا تفي باحتياجات العصر، الأمر الذي يؤكد على ضرورة اتباع أساليب تربوية حديثة تستند إلى نظام إشرافي معاصر، يوجه العملية التربوية ويعززها في ضوء اقتصاد المعرفة (Memduhoglu, 2012)، فعندما تؤدي العملية الإشرافية دورها، تترسخ العلاقات الطيبة في المدرسة، لا سيما أن النظام الإشرافي يهدف إلى رعاية المعلمين، وتوجيههم التوجيه السليم، وحل المشكلات المدرسية بأنواعها كافة، مما يؤدي إلى زيادة كفاءة المعلم وفاعلية (Hassan and Al Ajmi, 2007).

والإشراف التربوي مفهوم ينطوي على العديد من المهمات الإدارية والفنية، وبما أن المشرفين التربويين يقومون في كثير من الأحيان بدور معلمي المعلمين، فإن من الأهمية بمكان أن يُنظر إلى دورهم على أنه دور الميسر والمسهل لعملية التعلم (Carle, 1988). ويتضمن الإشراف التربوي تزويد المعلمين بالإرشادات والمعلومات اللازمة لكيفية تنفيذ السياسات المدرسية وأنشطتها المختلفة (Ayesh, 2008).

والإشراف التربوي عملية تسعى لتقويم العملية التعليمية والتربوية وتطويرها بمحاورها كافة؛ فهو عملية فنية تهدف إلى تحسين التعليم، والتعليم من خلال رعاية النمو المستمر لكل من الطالب والمعلم المشرف وتوجيهه وتنشيطه، فالمشرف يبني الثقة المتبادلة بينه وبين المجتمع المدرسي، ويسعى للتعرف إلى الطاقات الكامنة لدى كل فرد يتعامل معه في ضوء ذلك، فالإشراف عملية شاملة تُعنى بجميع العوامل المؤثرة في تحسين العملية التعليمية وتطويرها (Hassan and Al

Ajmi, 2007). كما أن الإشراف التربوي عملية ديمقراطية تقوم على احترام المعلمين والطلبة وغيرهم من المتأثرين بالعمل الإشرافي والمؤثرين فيه، يسعى لتهيئة فرص متكافئة لنمو كل فئة من هذه الفئات وتشجيعها على الابتكار والإبداع لتحقيق ذاتها (Dweik, 2005).

ولتحسين مستوى العملية الإشرافية، لا بد من استثمار كافة الموارد البشرية والمادية المتاحة، وبخاصة المتعلقة بالمستحدثات التكنولوجية الحديثة، وتطوير الأساليب الإشرافية في ضوء مبادئ اقتصاد المعرفة (Salem, 2014). فقد شكل اقتصاد المعرفة ثورة تاريخية فريدة وغير مسبوق في قواها وعناصرها وتأثيراتها (Yassin, 2007). ولم تكن عمليتا التربية والتعليم بمعزل عن تأثيرات اقتصاد المعرفة؛ إذ أعادت الكثير من الأنظمة التربوية بناء نفسها بما يلائم اقتصاد المعرفة، وذلك باستثمار التكنولوجيا الحديثة وخاصة الحواسيب وشبكة الإنترنت في التعليم والتعلم (Ovando & Huckestein, 2003)، وتنظيم الأعمال الإدارية والإشرافية بالاستعانة بتقنيات المعلومات والاتصالات، التي لعبت دوراً أساسياً في التوجه نحو ما يسمى بـ "اقتصاد المعرفة"، وهو اقتصاد يقوم على فهم أكثر عمقا لدور كل من المعرفة ورأس المال البشري في تطور الاقتصاد وتقديم المجتمع.

وتظهر أهمية رأس المال البشري بوصفه أحد الموارد الأساسية في اقتصاد المعرفة، وهذا يجعل الفرد حجر الزاوية فيه، ويلقي على كاهل المؤسسات التربوية مسؤولية توفير البنية الأساسية المطلوبة، وصياغة سياسات التعليم والعمل التي تعزز التوجه نحوه (Cooke, 2001). ولقد أكد البيلاوي وحسين (ALBelawi and Hussein, 2007) أن اقتصاد المعرفة هو الاقتصاد الذي ينشئ الثروة من خلال عمليات وخدمات المعرفة في القطاعات المختلفة، بالاعتماد على الموارد البشرية، وفق خصائص وقواعد جديدة. وأورد الكبيسي (ALKubaisi, 2006) العديد من مرتكزات الاقتصاد المعرفي، وأهمها الاعتراف بالمعرفة ورأس المال الفكري كموجودات جوهرية، وأكثر أهمية من الموجودات المادية الملموسة، والتهيؤ لإدارة المعرفة استراتيجياً، ووجود هياكل تنظيمية شبكية ومرنة ك نماذج وأنماط إدارية جديدة.

فاقتصاد المعرفة عبارة عن نظام يقوم على استهلاك المعرفة القائمة على رأس المال الفكري وإنتاجها، وقد بين بويل وسنيلمان (Powell & Snellman, 2004) أن اقتصاد المعرفة يتمثل باستثمار المعرفة مثل استثمار الموارد المادية الملموسة في الارتقاء بالمستوى الاقتصادي للأفراد والجماعات، وبناء نظم حوافز ومكافآت جديدة تركز على توليد معرفة جديدة، وتكون بديلاً عن

النظام التقليدي المعتمد على العمولة والأجر المقطوع، وكذلك إقامة بيئة تنظيمية تعتمد على نشر المعرفة والمشاركة بها. ولعل من أهم خصائص اقتصاد المعرفة كما بينها بدير (Badir, 2010) اعتماد اقتصاد المعرفة على المعرفة وليس على الأرض ورأس المال، والتركيز على الاملموسات بدلاً من الملموسات، إذ إن المخرجات تغلب عليها صفة الخدمات، والاعتماد على وسائل الاتصالات الحديثة والرقمية.

وفي إطار فحص مدى كفاية جهاز الإشراف التربوي الذي قامت به وزارة التعليم السعودية لمواكبة عصر الاقتصاد المعرفي، والذي تم بموجب نتائجه إعادة تحديد مهام المشرفين التربويين، ووضع برامج تدريبية مستمرة لهم، وإخضاعهم لامتحانات دورية، وإكسابهم المهارات التكنولوجية اللازمة لمواكبة اقتصاد المعرفة (Ministry of Education Saudi Arabia, 2014)، وفي ضوء تنوع تحديات اقتصاد المعرفة في المملكة العربية السعودية التي شهدت انفتاحاً حضارياً كبيراً، وخاصة في قطاع التكنولوجيا، والاستثمار فيها، وانعكاس ذلك على النظام التربوي، ونظرًا لأهمية الإشراف التربوي في مواجهة هذه التحديات لتحسين العملية التعليمية التعلمية وتطويرها، جاءت الدراسة الحالية بهدف التعرف إلى واقع الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية، في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر قائدي المدارس ومعلميها.

#### مشكلة الدراسة

يعد الإشراف التربوي عملية متكاملة تشمل جميع النشاطات التربوية المنظمة التعاونية المستمرة، التي يقوم بها المشرفون التربويون وقادة المدارس والمعلمون أنفسهم، بغية تحسين مهارات المعلمين التعليمية، وتطويرها، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية (ALsaud, 2002)، ونظرًا لأهمية الإشراف التربوي فإن الأنظمة التربوية أولته جل اهتمامها، لما له من أهمية في تطوير العملية التعليمية وتحسينها، وفي ضوء اطلاع الباحث على العديد من الدراسات التي تناولت مجتمعات عربية وأجنبية، مثل دراسة كوبر وجرهام (Cooper & Garham, 2001)، والصميلي (ALsomaili, 2002) التي أظهرت نتائجها أهمية العملية الإشرافية التربوية من ناحية، ووجود قصور في الأنظمة الإشرافية في ضوء اقتصاد المعرفة.

وفي ضوء توصية بعض الدراسات السابقة مثل دراسة الصميلي (ALsomaili, 2002) بعمل دراسات تقييم واقع الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة، وفي ضوء اتخاذ وزارة التعليم السعودية قرارات بإعادة هيكلة النظام الإشرافي

التربوي بما يتفق واقتصاد المعرفة، وفي ضوء الاهتمام العالمي بتطوير أداء المشرفين في ضوء اقتصاد المعرفة، تأكدت الحاجة إلى إجراء مثل هذه الدراسة، لتقييم واقع الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية، في ضوء اقتصاد المعرفة، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما واقع الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية، في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر قائدي المدارس ومعلميها؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين إجابات قائدي المدارس ومعلميها حول الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين تعزا لمتغيري (الجنس، المركز الوظيفي)؟

#### أهداف الدراسة

- التعرف إلى واقع الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية، في ضوء اقتصاد المعرفة.
- التعرف إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات قائدي المدارس ومعلميها حول الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين تعزا لمتغيرات (الجنس، المركز الوظيفي).

#### أهمية الدراسة

- جاءت أهمية الدراسة الحالية من جملة اعتبارات نظرية وعملية أهمها:
- إن دراسة واقع الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية، في ضوء اقتصاد المعرفة، وما قد يسفر عنها من نتائج، تشكل عاملاً من عوامل السعي لتطوير المنظومة التعليمية في المملكة العربية السعودية.
- يتوقع أن يقدم البحث تغذية راجعة للقائمين على العملية الإشرافية في المملكة العربية السعودية حول واقع الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين؛ لاتخاذ التدابير اللازمة والارتقاء بها.
- يتوقع أن يقدم البحث تغذية راجعة للمشرفين التربويين حول واقع أدائهم في المملكة العربية السعودية.
- يتوقع أن يسهم هذا البحث في تزويد الباحثين بمعلومات وأفكار حديثة حول الأدوار التي يمكن أن يمثلها المشرفون التربويون في أداء وظائفهم في ضوء اقتصاد المعرفة.

## مصطلحات الدراسة

تتبنى الدراسة المصطلحات التالية:

**الأداء الوظيفي:** هو الأثر الصافي لجهود الفرد الذي يبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، والذي يشير إلى درجة تحقيق المهام الموكلة والمكونة لوظيفة الفرد وإتمامها (Sultan, 2004). أما إجرائياً فيُقاس الأداء الوظيفي بالدرجة الكلية التي يُحصل عليها من خلال قائدي وقائدات ومعلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة القريات، عن كل فقرة من فقرات أداة قياس الأداء الوظيفي بمجالاتها الخمسة.

**اقتصاد المعرفة:** "هو الاقتصاد الذي ينشئ الثروة من خلال عمليات المعرفة وخدماتها في القطاعات المختلفة، بالاعتماد على الموارد البشرية" (Albeylawi and Hussein, 2007, 18). ويعرفه الباحث إجرائياً: أهم مرتكزات الاقتصاد المعرفي ذات الصلة بتطوير الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين.

## حدود الدراسة ومحدداتها

اقتصرت هذه الدراسة على تقييم الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في السعودية، في ضوء اقتصاد المعرفة، وعلى قائدي وقائدات ومعلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة القريات، للعام الدراسي 2015-2016. وتحددت نتائج هذه الدراسة بصدق أداة الدراسة وثباتها.

## الدراسات السابقة

سعت دراسة القرني (AlQarni, 2011) للتعرف إلى متطلبات التحول التربوي في مدارس المستقبل الثانوية بالمملكة العربية السعودية، في ضوء تحديات اقتصاد المعرفة وتقديم تصور مقترح، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتم اختيار عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس من الجامعات السعودية بلغت (160) فرداً. وأظهرت نتائج الدراسة أن جميع المجالات جاءت بدرجة متوسطة، وجاءت مرتبة تنازلياً على النحو الآتي: التحول نحو المدرسة الإلكترونية، التحول نحو التعلم للكينونة والتعايش مع الآخرين، التحول نحو التعلم للإنتاج وابتكار المعرفة، التحول نحو المدرسة دائمة التعلم، التحول نحو المدرسة المجتمعية لبناء مجتمع المعرفة، التحول نحو التعلم للعمل، التحول نحو التمكين الإداري.

وهدفت دراسة كوبتشا وألجر (Kopcha & Alger, 2011) للتعرف إلى فاعلية استخدام التكنولوجيا الحديثة القائمة على اقتصاد المعرفة في تحسين العملية الإشرافية، ودافعية المعلمين

وأدائهم في شمال غرب أمريكا، وتم اختيار عينة بلغت (41) من الطلبة المعلمين الذين يدرسون المرحلة الثانوية أثناء تطبيقهم خلال مرحلة الدراسة الجامعية؛ (19) منهم خضعوا للإشراف التقليدي، و(22) للإشراف الإلكتروني، وتم استخدام المنهج شبه التجريبي، والاختبار كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أداء المجموعة التجريبية، الذين خضعوا للإشراف الإلكتروني مقارنة مع أداء طلبة المجموعة الضابطة الذين خضعوا للإشراف التقليدي.

وهدفت دراسة الصميلي (ALsomaili, 2002) للتعرف إلى الممارسات الإشرافية اللازمة في ضوء اقتصاد المعرفة في مدارس المملكة العربية السعودية، وتم اختيار عينة عشوائية تكونت من (130) معلماً ومعلمة، و(33) مشرفاً ومشرفة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن الممارسات الإشرافية تمارس بدرجة متوسطة في ظل اقتصاد المعرفة، وأن الممارسات الإدارية تمارس أكثر من الفنية. وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزاً لمتغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزاً لمتغير المركز الوظيفي ولصالح وظيفة (مشرف تربوي).

وأجرى كوبر وجراهام (Cooper & Garham, 2001) دراسة هدفت للتعرف إلى أهم الكفايات اللازم توافرها لتحسين العملية الإشرافية لمواكبة العصر التكنولوجي المعرفي في نيويورك، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والمنهج النوعي، إذ استخدم الباحث الاستبانة والمقابلة كأدوات للدراسة، وتم اختيار عينة تكونت من (564) معلماً ومعلمة و(110) مشرفاً تم توزيع الاستبانة عليهم، كما تم اختيار (25) معلماً ومعلمة، و(14) مشرفاً ومشرفة تمت مقابلتهم، وأظهرت نتائج الدراسة أن الكفايات اللازم توافرها لتحسين العملية الإشرافية لمواكبة العصر التكنولوجي المعرفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة متوسطة، وكانت مرتبة تنازلياً على النحو الآتي: الإدارة، العلاقات العامة، التطوير الذاتي، العلاقات مع الزملاء والرؤساء، مهارات شخصية، مسؤوليات إدارية، عادات عمل، العمليات الإدارية من تخطيط وتقييم ومتابعة.

وقام بيريرا وماسون (Perera & Mason, 2012) بدراسة هدفت للتعرف إلى الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين، ومدى استقادتهم من التكنولوجيا والمعرفة الحديثة في الولايات المتحدة الأمريكية، وتم اختيار عينة من قائدي المدارس ومستشاريها ومرشديها بلغت (1557) فرداً، وتم استخدام المنهج المسحي والاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن (62%) من قائدي

المدارس يقومون بواجبهم الإشرافي، و10% من المدارس تتبادل الزيارات الإشرافية، وأظهرت النتائج وجود قصور في استثمار اقتصاد المعرفة في العملية الإشرافية، إذ إن ما نسبته (5.1%) من المدارس تتشارك الإشراف التربوي باستخدام التكنولوجيا.

### خلاصة الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، ويشبه بذلك دراسة الصميلي (2002، ALSomaili)، ودراسة القرني (2011، AlQarni)، بينما اختلف مع دراسة كويتشا وألجر (2011، Kopcha & Alger) التي استخدمت المنهج شبه التجريبي والاختبار كأداة للدراسة، كما اختلف البحث الحالي مع دراسة كوبر وجراهام (2001، Cooper & Garham) التي استخدمت المنهج النوعي والمسحي. ويتشابه البحث الحالي مع جميع الدراسات السابقة التي تضمنها البحث من حيث نوع العينة؛ إذ كانت من القادة التربويين والمشرفين وقائدي المدارس ومعلميها.

ويتميز البحث الحالي عن بقية الدراسات السابقة من حيث المجتمع المستهدف بالدراسة والذي تكون من جميع قائدي ومعلمي المدارس في المملكة العربية السعودية، ولم تستهدف أي دراسة سابقة دراسة هذا المجتمع. وعدم وجود أي دراسة سابقة استهدفت التعرف إلى واقع الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر قائدي المدارس ومعلميها. واستفاد الباحث من بعض الأدوات التي تم استخدامها في الدراسات السابقة في تطوير أداة الدراسة الحالية، كما استنار بمراجع الدراسات السابقة في كتابة الإطار النظري، وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة الحالية.

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

يعرض هذا الجزء الإجراءات التي تم اتباعها في هذه الدراسة، التي شملت منهج البحث المتبع، ووصف لمجتمع الدراسة، وعينتها، وأسلوب اختيارها، وبيان بناء أداة الدراسة، كالتالي:

### منهجية الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي باعتباره الأنسب لتحقيق غايات هذه الدراسة، لتقييم واقع الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية، في ضوء اقتصاد المعرفة، بهدف تحسين العملية التربوية، والارتقاء بها.

### مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع قائدي المدارس في المملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم (35794) قائداً وقائدة، و(611111) معلماً ومعلمة، بحسب إحصائيات وزارة التعليم لعام (2016).

### عينة الدراسة:

بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (770) فرداً من حجم المجتمع الأصلي، والذين تم اختيارهم بطريقة عشوائية، والجدول (1) يبين توزيع أفراد العينة بحسب المتغيرات الشخصية.

جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب المتغيرات الشخصية

المتغير	مستويات المتغير	العدد	المجموع
المركز الوظيفي	قائد مدرسة	87	770
	معلم	683	
الجنس	ذكر	522	770
	أنثى	248	

### أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات عن أفراد عينة الدراسة، للتعرف إلى الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية، إذ تمت مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بمفهوم الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية، في ضوء اقتصاد المعرفة، مثل دراسة القاسم (ALQasim, 2010)، والصميلي (ALsomaili, 2002)، و بيريرا وماسون (Perera & Mason, 2012). وفي ضوءها تم تطوير استبانة تكونت بصورتها الأولية من (64) فقرة، وقد تم التأكد من صدقها وثباتها، على النحو الآتي:

### صدق الأداة

للتأكد من صدق المحتوى لأداة الدراسة تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على (15) من الأساتذة أعضاء هيئة التدريس في قسم الإدارة التربوية والأصول في الجامعات الأردنية والسعودية، وذلك لأخذ آرائهم حول محتوى الأداة، ومدى استيفائها لعناصر موضوع الدراسة، ومدى كفاية الفقرات، وحاجتها للتعديل أو الحذف، بالإضافة إلى وضوح صياغة الفقرات، وكذلك مدى قدرة محاور الاستبانة على معالجة مشكلة الدراسة بشكل يحقق أهدافها، واعتبر موافقة (80%) من

المحكمين على محتوى كل فقرة مؤشراً على صدقها، وبذلك تم الإبقاء عليها، وأوعز السادة المحكمون بإلغاء (4) فقرات، فبلغت عدد فقرات الأداة بصورتها النهائية (60) فقرة.

### ثبات الأداة

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test- retest)، وذلك بتطبيقها وإعادة تطبيقها بعد أسبوعين على عينة من خارج عينة الدراسة، بلغ عدد أفرادها (64) فرداً، وتم حساب معامل ثبات الاختبار باستخدام معامل ارتباط بيرسون للأداة ككل ولكل مجال من مجالات الدراسة، كما تم التحقق من الثبات لمجالات أداة الدراسة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، والجدول (2) يظهر ذلك.

جدول (2) معامل ارتباط بيرسون، ومعاملات الثبات كرونباخ ألفا لفقرات مجالات أداة الدراسة

الرقم	المجال	كرونباخ ألفا	معامل ارتباط بيرسون
1	العمل الإداري	0.85	0.90
2	التكيف الوظيفي	0.87	0.93
3	التقويم والإشراف الاستراتيجي	0.84	0.91
4	العمل مع المعلمين	0.83	0.88
5	التحول الوظيفي للمعرفة	0.80	0.86
	معامل الثبات للأداة ككل		0.89

يظهر الجدول (2) أن معامل ارتباط بيرسون للأداة ككل بلغ (0.89)، وتراوح قيم معامل ارتباط بيرسون للمجالات بين (0.86 - 0.93). كما تراوحت قيم معاملات الثبات كرونباخ ألفا لمجالات أداة الدراسة بين (0.80 - 0.87)، وتعد هذه القيم مقبولة لغايات هذه الدراسة. ولقد تم تصميم الإجابة على فقرات الاستبانة وفق سلم ليكرت (Likert) الخماسي، بإعطاء وزن متدرج للبدائل؛ فأعطيت الإجابة عن البديل (دائماً) خمس درجات، وأربع درجات للإجابة عن البديل (غالباً)، وثلاث درجات للإجابة عن البديل (أحياناً)، ودرجتان للإجابة عن البديل (نادراً)، ودرجة واحدة للإجابة عن البديل (أبداً). وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، واعتمد الباحث في تحديد مستوى الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية، في ضوء اقتصاد المعرفة تقسيم درجات التقدير إلى ثلاثة مستويات (مرتفع، متوسط، منخفض).

### نتائج الدراسة ومناقشتها:

تعرض الدراسة تالياً النتائج التي توصلت إليها من خلال إجابة أفراد العينة عن أسئلتها، وعلى النحو الآتي: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نص على: ما واقع الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية، في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر قائدي المدارس ومعلميها؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية، في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر قائدي المدارس ومعلميها بشكل عام، ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (3) ذلك.

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لواقع الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية، في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر قائدي المدارس ومعلميها بشكل عام، ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، مرتبة تنازلياً

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
5	التحول الوظيفي للمعرفة	3.21	0.21	1	متوسطة
1	العمل الإداري	3.18	0.26	2	متوسطة
2	التكيف الوظيفي	2.99	0.52	3	متوسطة
4	العمل مع المعلمين	2.92	0.34	4	متوسطة
3	التقويم والإشراف الأكاديمي	2.87	0.54	5	متوسطة
	الكلية	3.01	0.28		متوسطة

أظهرت النتائج كما يتبين من الجدول (3) أن واقع الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين للأداة ككل جاء بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.01) وبانحراف معياري (0.28)، وربما تعزا هذه النتيجة إلى وجود بعض جوانب القصور في بعض الممارسات الإشرافية، إذ لا تزال ثقافة التفتيش تسطير على أداء المشرفين، بدلاً من الإسناد والتوجيه، وهذا الجانب التقليدي يضعف إكساب المعلمين المعرفة والمهارات اللازمة، وبخاصة تلك المهارات النوعية التي تعكس مبادئ اقتصاد المعرفة، مثل التدريب على حوسبة المنهاج، والتواصل باستخدام التقنيات الحديثة، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة الصميلي (2002، ALSomaili)، التي أظهرت أن الممارسات الإشرافية تمارس بدرجة متوسطة في ظل اقتصاد المعرفة، كما تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة

بيريرا وماسون (Perera & Mason, 2012) التي أظهرت وجود قصور نسبي في استثمار اقتصاد المعرفة في العملية الإشرافية. أما بالنسبة لفقرات كل مجال من مجالات أداة الدراسة فقد تم تناولها وفقاً للمتوسطات الحسابية تنازلياً، على النحو الآتي:

### نتائج مجال التحول الوظيفي للمعرفة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية، في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر قائدي المدارس ومعلميها لمجال التحول الوظيفي للمعرفة، ولكل فقره من فقراته، مرتبة تنازلياً، والجدول (4) يوضح ذلك.

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لواقع الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية، في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر قائدي المدارس ومعلميها لمجال التحول الوظيفي للمعرفة ككل ولكل فقره من فقراته، مرتبة تنازلياً

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نص الفقرة	رقم الفقرة
متوسطة	1	0.87	3.47	مساعدة الطلبة على التعامل مع العالم الافتراضي.	52
متوسطة	2	0.73	3.43	توعية المعلمين بأهمية التعامل مع العالم الافتراضي.	51
متوسطة	3	0.62	3.46	تدريب المعلمين على مهارات الأداء عبر الأنماط المتعددة للتعلم (العمل عن بعد، العمل بالمشاركة، العمل بالمراسلة).	53
متوسطة	3	0.62	3.46	التوعية بأساليب التقويم التي تؤكد اكتساب الطلبة للمهارات التي تتوافق ومتطلبات سوق العمل الحالية والمستقبلية	56
متوسطة	5	0.71	3.43	الإسهام في توفير قواعد معلومات عن حاجة سوق العمل وحاجاته المستقبلية لتكون في متناول المجتمع المدرسي.	54
متوسطة	6	0.71	3.40	تشجيع التدريب التربوي في المدرسة.	58
متوسطة	6	0.53	3.40	توجيه الإدارة المدرسية لتبني نشاطات نوعية تهدف إلى غرس احترام قيم العمل والإنتاجية في نفوس الطلبة.	55
متوسطة	8	0.98	3.21	تدريب المعلمين على نقل المعرفة للمعلمين الجدد.	57
متوسطة	9	0.66	3.20	الإسهام في تحويل المدرسة إلى بيئة إلكترونية ذات نوعية عالية.	59
متوسطة	10	0.67	3.16	الإسهام في بناء مدونات إلكترونية تخصصية وفق المواد الدراسية.	60
متوسطة		0.21	3.21	الكلية	

أظهرت النتائج كما يلاحظ من الجدول (4) أن الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية، في ضوء اقتصاد المعرفة لمجال التحول الوظيفي للمعرفة، جاء بدرجة متوسطة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.21) بانحراف معياري (0.21). وجاءت جميع فقرات هذا البعد في الدرجة المتوسطة، وتعني هذه النتيجة وجود اتجاه إيجابي في التحول الوظيفي نحو المعرفة، مع وجود بعض جوانب القصور، والتي ربما تعزا إلى ضعف البرامج التربوية التي تتبناها وزارة التعليم في تدريب المشرفين على توليد المعرفة، وتخزينها، ونقلها للمعلمين، ومساعدتهم على الاستفادة منها بشكل فعلي في الغرفة الصفية. وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الصميلي (2002، ALSomaili)، التي أظهرت أن الممارسات الإشرافية تمارس بدرجة متوسطة في ظل اقتصاد المعرفة. ويلاحظ أن الفقرة (52) والتي تنص على: "مساعدة الطلبة في التعامل مع العالم الافتراضي"، جاءت في الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.47) وبانحراف معياري (0.87) وبدرجة متوسطة. وبرغم أن هذه الفقرة جاءت في المرتبة الأولى، إلا أنها جاءت بدرجة متوسطة، مما يشير إلى وجود بعض جوانب القصور في مساعدة الطلبة في التعامل مع العالم الافتراضي، وربما تعزا هذه النتيجة إلى وجود قصور في برامج التدريب المستمر للمشرفين، بهدف مساعدتهم على مواكبة المستجدات الحديثة، سيما أن الأدوات والبرامج التقنية الحديثة في تطور مستمر، الأمر الذي يضعف دور المشرفين في تدريب الطلبة على استخدام الأدوات والبرامج التربوية التقنية الحديثة. وتتشابه هذه النتيجة مع نتيجة دراسة القرني والتي أظهرت أن التحول نحو المدرسة الإلكترونية جاء بدرجة متوسطة. وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (60) التي تنص على: "الإسهام في بناء مدونات إلكترونية تخصصية وفق المواد الدراسية" بمتوسط حسابي (3.16)، وبانحراف معياري (0.67)، وبدرجة متوسطة. وربما تعزا هذه النتيجة إلى قصور مهارات المشرفين في جانب التصميم الإلكتروني، إذ لا توجد دورات أو برامج تُعنى بهذا الجانب، وما يتم عبارة عن مبادرات بجهود فردية، لا تخضع لتعليمات أو خطط استراتيجية بعيدة المدى. وتتشابه هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بيريرا وماسون (Perera & Mason, 2012) والتي أظهرت وجود قصور في استخدام التكنولوجيا لدى المشرفين.

**نتائج مجال العمل الإداري:** تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية، في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر

قائدي المدارس ومعلميها لمجال العمل الإداري ولكل فقره من فقراته، مرتبة تنازلياً، والجدول (5) يوضح ذلك.

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لواقع الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية، في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر قائدي المدارس ومعلميها لمجال العمل الإداري ككل ولكل فقره من فقراته، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	ممارسة سلوك القدوة والأنموذج للمعلم.	4.06	0.83	1	مرتفعة
8	المساهمة في هيكلة الإدارة المدرسية للتحويل إلى الهياكل الإدارية المرنة المعتمدة على تقنية المعلومات.	3.69	0.67	2	مرتفعة
3	إدارة وقت العملية الإشرافية بفاعلية.	3.65	0.68	3	متوسطة
9	المساهمة في هندسة العمليات الإدارية بما يحقق توافق الواقع التنظيمي مع متطلبات التقنيات الجديدة.	3.51	0.81	4	متوسطة
4	تفويض الإدارة بعض المهام لتكيف أدواتها المعرفية وبرامجها.	3.30	0.74	5	متوسطة
2	وضع خطة تساعد المعلم على تنظيم بيئة صفية إلكترونية تفاعلية داعمة للتعليم.	3.11	0.94	6	متوسطة
5	إتاحة الحرية والاستقلالية للمعلم لتطوير البرامج والخطط الدراسية بما يحقق نمو الطلبة المعرفي.	2.99	0.84	7	متوسطة
10	المساهمة في بناء ثقافة تنظيمية للمدرسة تدعم ممارسات التغيير الإداري.	2.90	0.80	8	متوسطة
7	يسعى نحو تحويل المدرسة إلى وحدة لصنع القرارات التربوية.	2.32	1.04	9	منخفضة
6	توسيع الرقابة الإشرافية بمشاركة المجتمع المحلي.	2.31	1.01	10	منخفضة
	الكلي	3.18	0.26		متوسطة

يلاحظ من الجدول (5) أن الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية، في ضوء اقتصاد المعرفة لمجال العمل الإداري، جاء بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.18) بانحراف معياري (0.26). وتراوحت فقرات هذا المجال بين الدرجتين المرتفعة والمنخفضة،

وتعني هذه النتيجة وجود بعض جوانب القصور في الجوانب الإدارية التي يمارسها المشرفون، وربما تعزا هذه النتيجة إلى الروتين الإداري الذي لا زال مسيطراً على كثير من مفاصل العملية التعليمية، وبخاصة فيما يتعلق بتفويض الصلاحيات، والاشراكية، الأمر الذي ينعكس سلبياً على استقلالية المدرسة، وتحولها لوحدة لاتخاذ القرار. وتتشابه نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة القرني (AlQarni, 2011) التي أظهرت أن التحول نحو التمكين الإداري جاء بدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) التي تنص على: "ممارسة سلوك القدوة والأنموذج للمعلم"، بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.83) وبدرجة مرتفعة. وربما تعزا هذه النتيجة إلى نوعية الدورات التدريبية والتأهيلية التي يتلقاها المشرفون، التي تؤكد على التعلم بالقدوة والملاحظة، وبالتالي فإن المشرفين يهتمون ببناء نموذج مثالي يكون قدوة للمعلمين لمساعدتهم في تبني الأساليب والوسائل المناسبة للتدريس، وربما معايشة قائدي المدارس ومعلميها لهذا الواقع انعكس إيجابياً على هذه الفقرة؛ فجاءت بدرجة مرتفعة. وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (6) التي تنص على: "توسيع الرقابة الإشرافية بمشاركة المجتمع المحلي" بمتوسط حسابي (2.31) وانحراف معياري (1.01) وبدرجة منخفضة. وربما تعزا هذه النتيجة إلى المركزية في النظام التعليمي؛ إذ لا تزال توجد أسوار بين المدرسة والمجتمع المحلي، إذ لا يتم إشراك المجتمع المحلي بالتخطيط، واختيار المناهج وتقييمها، وتنفيذ عمليات التعليم وتقييمها، وحل المشكلات، هذا همش مع الدور الهام للمجتمع المحلي بالرقابة والإشراف، وبالتالي أصبحت الرقابة الإشرافية محددة بشخص المشرف وقائد المدرسة فقط. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة القرني (AlQarni, 2011) والتي أظهرت أن التحول نحو المدرسة المجتمعية لبناء مجتمع المعرفة جاء بدرجة متوسطة.

### نتائج مجال التكيف الوظيفي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية، في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر قائدي المدارس ومعلميها لمجال التكيف الوظيفي، ولكل فقره من فقراته، مرتبة تنازلياً، والجدول (6) يوضح ذلك.

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لواقع الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية، في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر قائدي المدارس ومعلميها لمجال التكيف الوظيفي ككل ولكل فقره من فقراته، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
15	يشجع المعلمين على استخدام الوسائل التعليمية الحديثة للتغلب على مشكلات العمل.	3.81	0.74	1	مرتفعة
12	التوعية بالأنظمة والقوانين المستجدة في وزارة التعليم.	3.16	0.80	2	متوسطة
16	يشجع التنافسية بين المعلمين لحثهم على تحمل المسؤولية.	3.06	0.70	3	متوسطة
13	الإسهام في توفير سبل الراحة النفسية والمادية للمعلم.	3.05	0.70	4	متوسطة
11	استخدام الأدوات التقنية الحديثة لعلاج المشكلات وإزالة عوامل القلق والتوتر في المدرسة.	2.99	0.91	5	متوسطة
14	يقدم الدعم المادي والنفسي للمعلم الجديد للتأقلم مع المناخ المدرسي.	2.94	0.76	6	متوسطة
17	ينمي مهارات التواصل لدى المعلمين لتبادل المعرفة.	2.62	0.76	7	متوسطة
18	يشجع على الانفتاح على معارف وثقافات الغير.	2.30	0.56	8	منخفضة
	الكلي	2.99	0.52		متوسطة

يلاحظ من الجدول (6) أن الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية، في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر قائدي المدارس ومعلميها لمجال التكيف الوظيفي، جاء بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.99) وانحراف معياري (0.52). وتراوحت فقرات هذا المجال بين الدرجتين المرتفعة والمنخفضة، وتعني هذه النتيجة وجود قصور نسبي في أداء المشرف التربوي تجاه تقديم الدعم النفسي والتربوي لمساعدة المعلم على التكيف الوظيفي، وربما تعزا هذه النتيجة إلى وجود قصور في التواصل الفعال مع المعلمين وخاصة خارج أوقات الدوام المدرسي، إذ لا يوجد ضعف في النشاطات الترفيهية، والتدريبية، والتقنية، التي تستهدف تعزيز قدرات المعلمين المهنية وبالتالي تعزيزهم نفسياً، ومادياً. وتتشابه نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة كوبر وجراهام (Cooper & Garham, 2001) والتي أظهرت أن أهم الكفايات اللازم توافرها لتحسين العملية الإشرافية لمواكبة العصر التكنولوجي المعرفي هي تطوير العلاقات العامة، والعلاقات مع الزملاء والرؤساء، والتي جاءت بدرجة متوسطة. وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (15) التي تنص على:

"يشجع المعلمين على استخدام الوسائل التعليمية الحديثة للتغلب على مشكلات العمل"، بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.74) وبدرجة مرتفعة. وربما تعزا هذه النتيجة إلى التعليمات والأنظمة التي تؤكد ضرورة عمل المشرفين التربويين على تشجيع استخدام وسائل تعليمية حديثة مناسبة وبمبسطة، تساعد في فهم المشكلات وتحليلها، وبالتالي حلها والتغلب عليها، للانسجام مع توجهات المجتمع السعودي في التحول نحو المجتمع المعرفي. وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (18) التي تنص على: "يشجع على الانفتاح على معارف وثقافات الغير" بمتوسط حسابي (2.30) وانحراف معياري (0.56) وبدرجة منخفضة. وربما تعزا هذه النتيجة إلى الخوف من التأثير السلبي بالثقافات الأخرى غير الإسلامية، بما لا يتناسب مع نسيج المجتمع المحلي وعاداته وأعرافه، وربما وعي أفراد عينة الدراسة لذلك انعكس سلبيًا على مستوى استجاباتهم. وتختلف نتيجة الدراسة الحالية عن نتيجة دراسة القرني (AlQarni, 2011) والتي أظهرت نتائجها أن التحول نحو التعلم للكينونة والتعايش مع الآخرين جاء بدرجة متوسطة.

### نتائج مجال العمل مع المعلمين

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية، في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر قائدي المدارس ومعلميها لمجال العمل مع المعلمين، ولكل فقره من فقراته، مرتبة تنازلياً، والجدول (7) يوضح ذلك.

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لواقع الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية، في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر قائدي المدارس ومعلميها لمجال العمل مع المعلمين ككل ولكل فقره من فقراته، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
30	يشجع المعلمين على حوسبة بعض الوحدات الدراسية بما يخدم المواد التعليمية.	3.93	0.75	1	مرتفعة
50	يعزز الأفكار الإبداعية لدى المعلمين.	3.77	0.64	2	مرتفعة
42	يشجع المعلمين على استخدام التقنيات الحديثة في تنفيذ الدروس للطلبة.	3.74	0.76	3	مرتفعة
31	يرشد المعلمين إلى بعض الأساليب التدريسية المبتكرة التي يمكن توظيفها في العملية التعليمية.	3.71	0.81	4	مرتفعة
28	يوجه المعلمين إلى النشاطات التفاعلية الرقمية التي	3.46	0.83	5	متوسطة

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
	تثري العملية التربوية.				
44	يصوغ الرسالة بما يتناسب مع احتياجات المجتمع.	3.36	0.78	6	متوسطة
32	يبصر المعلمين بخصائص نمو المتعلمين.	3.35	0.87	7	متوسطة
29	يستخدم الحاسوب في رصد وتخطيط النشاطات الطلابية مع المعلمين.	3.26	0.78	8	متوسطة
27	يطلع على أهم المستجدات (التربوية والنفسية والتقنية) في مجال العمل.	3.16	0.81	9	متوسطة
45	يراعي حاجات العاملين النفسية والاجتماعية والثقافية، والتربوية.	3.12	0.81	10	متوسطة
43	يصوغ رؤية واضحة تستشرف آفاق المستقبل بالتعاون مع العاملين فيها.	2.96	0.91	11	متوسطة
40	يوجه المعلمين لمواقع إلكترونية يمكن الحصول من خلالها على مواد إثرائية.	2.96	0.76	11	متوسطة
39	يشجع المعلمين على ربط المنهاج بالبيئة.	2.77	0.81	13	متوسطة
41	يحث المعلمين على تشجيع الطلبة على البحث عن القراءات الموجهة.	2.67	0.72	14	متوسطة
36	ينمي قدرات المعلمين في التقويم الذاتي.	2.60	0.77	15	متوسطة
37	يعمل على تطوير مهارات المعلمين التقنية من خلال عقد الدورات وورش العمل التربوية.	2.58	0.70	16	متوسطة
34	يشجع المعلمين على القيام بالبحوث الإجرائية التعليمية والسلوكية.	2.56	0.63	17	متوسطة
46	يسهم في إنتاج محتوى معرفي يمكن تداوله بين المعلمين.	2.49	0.71	18	متوسطة
47	يستخدم المصادر المفتوحة للمحتوى المعرفي (بحوث، مراجع، ..).	2.39	0.69	19	متوسطة
35	يشجع المعلمين على تبادل الزيارات الصفية فيما بينهم لاكتساب الخبرات التربوية.	2.39	0.61	19	متوسطة
49	تقويم عمليات التعلم في ضوء معايير اقتصادية واجتماعية وعالمية.	2.36	0.73	21	متوسطة

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
48	يكسب المعلمين المصطلحات التربوية باللغة الإنجليزية لمساعدتهم في البحث واكتساب المعرفة.	2.30	0.80	22	منخفضة
33	يتواصل مع المعلمين عبر المنصات التعليمية بناءً على حاجتهم للتوجيه.	2.21	0.62	23	منخفضة
38	ينمي قدرات المعلمين على التعلم المستمر.	2.00	0.31	24	منخفضة
	الكلية	2.92	0.34	متوسطة	

يلاحظ من الجدول (7) أن الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية، في ضوء اقتصاد المعرفة لمجال العمل مع المعلمين، جاء بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.92) وانحراف معياري (0.34). وربما تعزا هذه النتيجة إلى الروتين الإداري والإشرافي السائد الذي يميل نحو التفتيش أكثر منه نحو التوجيه والإرشاد، وإلى وجود حواجز إدارية ونفسية بين المشرف والمعلم؛ تعود إلى ضعف العلاقات الإنسانية في المؤسسة التربوية من جهة، وضعف استثمار التكنولوجيا بشكل فعال لخدمة العملية الإشرافية من جهة أخرى، إضافة إلى الصعوبة التواصل مع المعلمين، وبخاصة التواصل الإلكتروني؛ وهذا أضعف دور المشرف في نقل معارفه للمعلمين بصورة عامة. وتتشابه هذه النتيجة إلى حد ما مع نتيجة دراسة كوبتشا وألجر (Kopcha & Alger, 2011) والتي أظهرت أن فاعلية استخدام التكنولوجيا الحديثة القائمة على اقتصاد المعرفة في تحسين العملية الإشرافية، ودافعية المعلمين وأدائهم.

وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (30) التي تنص على: "يشجع المعلمين على حوسبة بعض الوحدات الدراسية بما يخدم المواد التعليمية"، بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.75) وبدرجة مرتفعة. وربما تعزا هذه النتيجة إلى الامتثال للتعليمات والأنظمة التي تؤكد أهمية استخدام التكنولوجيا الحديثة في نشر التعليم، وبخاصة فيما يتعلق بحوسبة بعض الدروس، أو الوحدات الدراسية، وبخاصة أنها لا تتطلب مهارات تقنية عالية، والتي غالبًا ما تتم باستخدام برنامج العروض التقديمية، والفيديوهات، والرسومات البيانية، واستخدام بعض الروابط المرجعية ما انعكس بشكل إيجابي على إشجع المعلمين على حوسبة بعض الوحدات الدراسية. وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (38) التي تنص على: "ينمي قدرات المعلمين على التعلم المستمر" بمتوسط حسابي (2.00)، وانحراف معياري (0.31)، وبدرجة منخفضة، وربما تعزا هذه النتيجة إلى تركيز المشرفين التربويين

على الجانب الإداري والنواحي الإدارية الروتينية، والاهتمام بما تم إنجازه من المنهاج، وكذلك التركيز على الخطط الدراسية والتحضير اليومي، بينما يُنظر إلى التعليم المستمر للمعلمين على أنه اختصاص الإدارات العليا، مما أدى إلى إضعاف دور المشرف التربوي في وضع البرامج والخطط التي تساعد المعلم على التعلم المستمر. وتتفق هذه النتيجة إلى حد ما مع نتيجة دراسة الصميلي (ALsomaili, 2002) والتي أظهرت أن الممارسات الإدارية تمارس أكثر من الفنية.

### نتائج مجال التقويم والإشراف الأكاديمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية، في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر قائدي المدارس ومعلميها لمجال التقويم والإشراف الأكاديمي ولكل فقرة من فقراته، مرتبة تنازلياً، والجدول (8) يوضح ذلك.

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لواقع الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية، في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر قائدي المدارس ومعلميها لمجال التقويم والإشراف الأكاديمي ككل ولكل فقره من فقراته، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
23	يعد تقارير بصورة مستمرة عن أداء المدرسة إلكترونياً.	3.83	0.87	1	مرتفعة
24	يستخدم الحاسوب في عمل تقييم دوري لأداء العاملين في المدرسة.	3.21	0.74	2	متوسطة
22	يضع آلية واضحة لتصحيح انحرافات العاملين في المدرسة.	2.98	0.77	3	متوسطة
20	يوجه العاملين إلى طرق الأداء المبتكرة.	2.86	0.79	4	متوسطة
25	يستخدم وسائل الاتصال الحديثة في الإعلام ومناقشة المعلمين بنتائج تقويمهم.	2.65	0.66	5	متوسطة
21	يوضح للعاملين في المدرسة الانحرافات عن المبادئ التربوية والنفسية الحديثة في التعليم.	2.62	0.65	6	متوسطة
26	يعتمد نتائج التقويم كقاعدة معرفية في بناء الخطط المستقبلية في المدرسة.	2.47	0.64	7	متوسطة
19	يؤكد ضرورة تبني معايير عالمية واضحة لتقييم الأداء في المدرسة.	2.28	0.78	8	منخفضة
	الكلي	2.87	0.54		متوسطة

يلاحظ من الجدول (8) أن الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية، في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر قائدي المدارس ومعلميها لمجال التقويم والإشراف الأكاديمي، جاء بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.87) وبانحراف معياري (0.54). وربما تعزا هذه النتيجة إلى وجود بعض جوانب القصور في كفايات المشرفين في تحليل نقاط القوة والضعف لأداء المعلمين، إلى جانب سيطرة أساليب التقويم التقليدية التي تعتمد على الانطباع الشخصي، بدلاً من استخدام التقويم المستمر، وتتشابه هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كوبر وجراهام (Cooper & Garham, 2001) والتي أظهرت أن كفايات التقويم والمتابعة اللازم توافرها لتحسين العملية الإشرافية جاءت بدرجة متوسطة. وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (23) التي تنص على: "يعد تقارير بصورة مستمرة عن أداء المدرسة إلكترونياً"، بمتوسط حسابي (3.83)، وبانحراف معياري (0.87)، وبدرجة مرتفعة. وربما تعزا هذه النتيجة إلى أن وزارة التعليم تعتمد نماذج وبرامج إلكترونية جاهزة، لتقييم المعلمين، بشكل دوري، الأمر الذي يلزم المشرفين لتعبئتها بشكل منظم. وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (19) التي تنص على: "يؤكد ضرورة تبني معايير عالمية واضحة لتقييم الأداء في المدرسة"، بمتوسط حسابي (2.28)، وبانحراف معياري (0.78)، وبدرجة منخفضة. وربما تعزا هذه النتيجة إلى الروتين الإداري الذي يحدد المهام الإشرافية بما ورد فيها من تعليمات، وبالتالي فإن المشرفين التربويين يقيمون الأداء المدرسي وفق تعليمات وزارة التعليم، ما يضعف فرصة تبني معايير عالمية واضحة لتقييم الأداء في المدرسة. وتتشابه هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بيريرا وماسون (Perera & Mason, 2012) والتي أظهرت وجود قصور في استثمار اقتصاد المعرفة في العملية الإشرافية.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) في واقع الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية، في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر قائدي المدارس ومعلميها، تعزا لمتغيرات (الجنس، المركز الوظيفي)؟".** للإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث باستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (t- test)، كذلك تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات قائدي المدارس ومعلميها تبعاً لمتغيري الجنس والمركز الوظيفي، والجدول (9) يبين ذلك.

جدول (9) نتائج اختبار ت (t- test) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لواقع الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية، في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر قاندي المدارس ومعلميها تبعاً لمتغيري الجنس والمركز الوظيفي

المتغير	مستويات المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
الجنس	ذكر	522	3.04	0.29	768	4.198	.398
	أنثى	248	2.96	0.26			
المركز الوظيفي	قائد مدرسة	83	03.0	0.27	768	.836	482-.
	معلم مدرسة	687	3.02	0.29			

يظهر من الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزاً لمتغير الجنس، إذ بلغت قيمة ت (4.198)، عند مستوى دلالة (0.398)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً. وربما تعزاً هذه النتيجة إلى أن قاندي وقائدات ومعلمي ومعلمات المدارس يحظون بالفرص نفسها لتطوير كفاءاتهم الذاتية، والالتحاق بالدورات وورشات العمل، الأمر الذي انعكس على تقارب مستوى كفاءة الجنسين في شتى المجالات، كما أن كلا الجنسين يخضعان للتعليمات والأنظمة نفسها، وضمن قوانين واضحة يصعب الاجتهاد بها، مما يجعلها موحدة للجميع، ما انعكس على مستوى استجابات كلا الجنسين فظهرت متشابهة، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الصميلي (ALsomaili, 2002) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزاً لمتغير الجنس.

كما يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزاً لمتغير المركز الوظيفي؛ إذ بلغت قيمة ت (836.)، عند مستوى دلالة (482.-)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً. وربما تعزاً هذه النتيجة إلى توافر التقنيات المستخدمة نفسها في المدارس كلها، واتباعهم الأنظمة والقوانين نفسها عامة، وتواجدهم في البيئة التعليمية نفسها، إلى جانب حصول جميع قاندي ومعلمي المدارس على الشهادة الجامعية الأولى كحد أدنى، مما يجعلهم مدركين لواقع الإشراف التربوي، الأمر الذي تسبب في عدم ظهور فروق دالة إحصائياً تعزاً لاختلاف المركز الوظيفي.

#### التوصيات

في ضوء ما توصلت له الدراسة من نتائج، تم تقديم التوصيات الآتية:

- تبني وزارة التعليم الإجراءات الضرورية لتحويل المدرسة إلى وحدة لصنع القرارات التربوية.

- تبني قسم الإشراف التربوي في كل منطقة تعليمية بناء خططاً تربوية لتوسيع الرقابة الإشرافية بمشاركة المجتمع المحلي.
- تبني رؤساء أقسام الإشراف التربوي تخطيط نشاطات بهدف مساعدة المشرفين على الانفتاح على معارف وثقافات الغير.
- عقد ورشات عمل للمشرفين التربويين من قبل وزارة التعليم بهدف إكساب المعلمين المصطلحات التربوية باللغة الإنجليزية لمساعدتهم في البحث واكتساب المعرفة..
- تبني وزارة التعليم تدريب المشرفين التربويين على التواصل مع المعلمين عبر المنصات التعليمية .
- تبني وزارة التعليم لتقديم حوافز مادية لتعزيز الرغبة لدى المعلمين على التعلم المستمر.
- تبني وزارة التعليم معايير عالمية واضحة لتقييم الأداء في المدرسة.
- إجراء مزيد من الدراسات حول واقع الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في ضوء اقتصاد المعرفة، مطبقة على مجتمعات وعينات دراسية أخرى، ومقارنة نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية.

#### المراجع

- Ajmi, Muhammad (2010), **Educational Management and Planning**, Theory and Practice. Amman, Dar Al Masirah for publication and distribution.
- Al-Belawi, Hassan and Hussein, Salama (2007), **Knowledge Management in Education**. Alexandria: Dar El Wafaa.
- Al-Qarni, Ali (2011). **The requirements of educational transformation in secondary schools in the Kingdom of Saudi Arabia in light of the challenges of the knowledge economy**. University of Umm Al Qura, Riyadh.
- Al-Qasim, Mansour (2010), **the Role of Principals in Activating Development Supervision in Government Schools in Jeddah Governorate**, Unpublished Thesis, Umm Al-Qura University, Riyadh.
- Al-Salem, Muayad (2014), **the Organizational Knowledge Management**, Al Ain, University Book House.

- Al-Samaili, Hanan (2012), **the supervisory practices required in the light of the knowledge economy**. not published thesis. University of Umm Al Qura, Riyadh.
- Ayes, Ahmad (2008), **Applications in Educational Supervision**, Amman, Dar Al Masirah for Publishing and Distribution.
- Ayes, Ahmed (2013), **the school administration, theories and educational applications**. Amman, Dar Al Masirah for publication and distribution.
- Badir, Jamal (2010), **Modern attitudes in Knowledge and Information Management**. Amman: Knowledge Treasures House.
- Carle, D. (1988): **Developmental Supervision**, Association for Supervision and Curriculum Development, Virginia.
- Cooke, P. (2001). **Regional Innovation Systems, Clusters, and the Knowledge Economy**, Industrial and Corporate change. Center for Advanced Studies, University of Wales, England.
- Cooper, A. & Garham, D. (2001), Competencies Needed To be Successful County Agents & County Supervisors, **Journal of Extension**, 39(1), 1-11.
- Dweik, Taysir (2005), **The Effective school management, its components and prospects**. Amman, Juhayna for Publishing and Distribution.
- Hassan, hasan & Al - Ajami, Mohammed (2007), **Educational Administration**, Amman, Dar Al - Massira for Publishing, Distribution and Printing.
- Kopcha, T. & Alger, C. (2011), The Impact Of Technology-Enhanced Student Teacher Supervision On Student Teacher Knowledge, Performance, And Self-Efficacy During The Field Experience, **Journal of Educational Computing Research**, 45(1) 49-73.
- Kubaisi, Salahuddin (2006), **Knowledge Management**, Arab Organization for Administrative Development, Egypt.
- Memduhoglu, H. (2012): " The Process of Supervision in the Turkish Educational System: Purpose, Structure, and Operation". Education Research Institute, **Asia Pacific Education Review**, 8(1), 56-70.
- Ovando, M. & Huckestein, S. (2003). "Perceptions of the Role of the Central Office Supervisors in Exemplary Texas School Districts",

**aper presented the American Educational Research Association Annual Conference Chicago, Illinois.**

- Perera, D. & Mason, K. (2012), A National Survey of School Counselor Supervision Practices: Administrative, Clinical, Peer, and Technology Mediated Supervision, **Journal of School Counseling**, 10(4), 34- 68.
- Powell, W. & Snellman. K. (2004), the Knowledge Economy. **Annual Review of Sociology**, 30(1), P. 199-220.
- Saud, salary (2002), **the educational administration, concepts and prospects**. Amman, Tarek & Partners Office Services.
- Sultan, Mohamed (2004), **Organizational Behavior**, Alexandria, New University House.
- The Saudi Arabia **Ministry of Education (2014), together towards knowledge economy. Educational Development**, The Saudi Arabia Ministry of Education.
- Yasin, Saad (2007), **Knowledge Management Concepts Systems Technologies**, Amman, Dar Al-Manaj for Publishing and Distribution.