



Degree of Educational Supervisors in Al-Quwaiyia Governorate Practicing the Style of 360-Degree Leader

Dr. Anas M. Al shiban

Associate Professor of Educational Administration
Imam Muhammad bin Saud Islamic University, KSA
amalshiban@imamu.edu.sa

Received: 10-7-2024 Revised: 3-8-2024 Accepted: 17-9-2024
Published: 23-9-2024

DOI: 10.21608/jsre.2024.294881.1704

Link of paper: https://jsre.journals.ekb.eg/article_381083.html

Abstract

This study aimed at identifying the degree to which educational supervisors in Al-Quwaiyia governorate practiced the Style of 360-Degree Leader and to conclude the difficulties facing the application of educational supervisors in Al-Quwaiyia governorate of the Style of 360-Degree Leader, while revealing whether there are statistically significant differences in the application of the Style of 360-Degree Leader by educational supervisors in Al-Quwaiyia governorate due to the variable of (gender, educational qualification, years of service) and used the descriptive survey approach and the questionnaire as a tool for data collection. The study community consists of (90) educational supervisors in Al-Quwaiyia governorate. The conclusions revealed that educational supervisors in Al-Quwaiyia governorate practice the Style of 360-Degree Leader to a high degree from their point of view. The dimension of leadership with colleagues came in a high degree in the first rank, while the dimension of leadership with those who are highly inferior came in the second rank, and then the dimension of leadership with self came in the third rank, and the dimension of leadership with those who are higher came in the fourth rank with a high degree. The conclusions indicated that the educational supervisors in Al-Quwaiyia governorate agree to a medium degree on the difficulties they face in applying the Style of 360-Degree Leader. The conclusions also showed that there are no statistically significant differences in the application of the Style of 360-Degree Leader by educational supervisors in Al-Quwaiyia governorate according to the academic qualification and the years of service in supervision, while revealing that there are gender differences in the difficulties in favor of the female educational supervisors.

Keywords: Educational Supervision, Al-Quwaiyia Governorate, Style of 360-Degree Leader.

درجة ممارسة المشرفين التربويين في محافظة القويعة لأسلوب القيادة ٣٦٠ درجة

د. أنس بن محمد الشيبان

أستاذ مشارك، قسم الإدارة التربوية

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية

amalshiban@imamu.edu.sa

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة التعرف على درجة ممارسة المشرفين التربويين في محافظة القويعة لأسلوب القيادة ٣٦٠ درجة والتوصل لل صعوبات التي تواجه تطبيق المشرفين التربويين في محافظة القويعة لأسلوب القيادة ٣٦٠ درجة، والكشف عن ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق أسلوب القيادة ٣٦٠ درجة من قبل المشرفين التربويين في محافظة القويعة تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من المشرفين والمشرفات التربويين في محافظة القويعة والبالغ عددهم (٩٠) مشرفاً ومشرفة، وكشفت النتائج أن المشرفين والمشرفات التربويين في محافظة القويعة يمارسون أسلوب القيادة ٣٦٠ درجة بدرجة عالية من وجهة نظرهم، وجاء بُعد القيادة مع الزملاء بدرجة عالية في المرتبة الأولى، وجاء بُعد القيادة مع من هم أدنى بدرجة عالية في المرتبة الثانية، ثم بُعد القيادة مع الذات في المرتبة الثالثة وبدرجة عالية، بينما جاء بُعد القيادة مع من هم أعلى في المرتبة الرابعة وبدرجة عالية. وأظهرت النتائج أن المشرفين التربويين بمحافظة القويعة موافقون بدرجة متوسطة على الصعوبات التي تواجههم لتطبيق أسلوب القيادة ٣٦٠ درجة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق المشرفين التربويين في محافظة القويعة لأسلوب القيادة ٣٦٠ درجة باختلاف المؤهل الدراسي وسنوات الخدمة في الإشراف، بينما كشفت النتائج عن وجود فروق باختلاف الجنس في الصعوبات لصالح المشرفات التربويات.

الكلمات المفتاحية: الإشراف التربوي، محافظة القويعة، أسلوب القيادة ٣٦٠ درجة.

درجة ممارسة المشرفين التربويين في محافظة القويعة لأسلوب القيادة ٣٦٠ درجة

المقدمة:

يعد الإشراف التربوي من عمليات الإدارة التربوية المهمة لأنه وسيلة ثبتت فاعليتها لتطوير العملية التربوية، وأداة من أدوات التغيير نحو الأفضل، لتعامله مع أهم عناصر العملية التربوية من قيادات تربوية ومعلمين، فالقيادات تحتاج إلى الإشراف التربوي في جميع مستوياتها الإدارية، سواء كانت قيادات مدرسية أو على مستوى المكاتب وإدارة التعليم أو على مستوى مشرفي العموم لإثراء الميدان التربوي والتعليمي وأخذ الصورة الحقيقية عن واقعه ومشكلاته وتشخيصها تشخيصاً دقيقاً وطرح الحلول لها، والمعلمون يحتاجون إلى الإشراف التربوي من أجل إثرائهم بما تحتاجه مهنتهم من قيادة عمليات التعلم، وإدارة الصف التعليمي والإمام بأساليب التدريس الحديثة، ونقل تجاربهم وإبداعاتهم.

ويهدف الإشراف التربوي إلى تحسين العملية التعليمية بعناصرها المختلفة، كونه يحتاج إلى كفايات تمكن الممارسين له من أداء مهماتهم بكفاءة وفعالية (السخني وآخرون، ١٤٣٣هـ).

ولكي يقوم الإشراف التربوي بدوره على الوجه الأكمل ويحقق أهدافه، فإنه بحاجة إلى قيادات إشرافية مؤهلة ومدربة، تساهم في إبداع المشرفين التربويين في القيادة والإدارة، ونقل الخبرات وتهيئة الظروف لإيجاد بيئة تعليمية جاذبة وهادفة، تشجعهم على تطوير أدائهم من خلال التنمية المهنية، والتدريب المستمر، وتطبيق الأساليب الإشرافية الحديثة. (القحطاني، ٢٠٢٣)

فالمشرف التربوي يعمل في ميادين مختلفة تحكمها أنظمة متداخلة ويقابل معلمين ومديرين كثير، مما يصعب أداء مهمته، وربما تتعثر العملية الإشرافية بسبب عدم قدرة بعض المشرفين التربويين على قيادة العمليات الإشرافية بأسلوب قيادي فاعل.

ويعد أسلوب القيادة ٣٦٠ درجة نمطا قياديا مبتكرا ومناسبا لبيئة عمل المشرف التربوي فأسلوب القيادة ٣٦٠ درجة يعني أن تكون القيادة ضمن دائرة وفي جميع الاتجاهات وتشمل الأسلوب القيادي الشامل لمستويات القيادة العليا والوسطى والدنيا (العوضي، ٢٠١١).

كما أن القادة الذين يعملون بهذا الأسلوب يتميزون بالكفاءة العالية وقوة التأثير فهم يؤثرون على قادتهم ومرؤوسيههم وعلى من هم في مستواهم (ماكسويل، ٢٠١٦) وهذه من أهم الكفايات التي يحتاجها المشرف التربوي.

مشكلة الدراسة:

يعد الإشراف التربوي أحد الأجهزة المهمة في وزارة التعليم إذ يتولى مسؤولية المتابعة الميدانية للتأكد من تحقيق غايات التعليم وأهدافه، ويتضح ذلك من الدور المتعدد الأبعاد الذي يتولاه المشرف التربوي علمياً وفنياً ونفسياً واجتماعياً وعلى مختلف المستويات النظرية والتطبيقية (دليل المشرف التربوي، ٢٠١٥م)

ويجب أن يمتلك المشرف التربوي صفات قيادية ليكون فاعلاً في مهمته ومؤثراً فيمن يتعامل معهم، فقد أشارت دراسة الراشد (١٤٣٨هـ) أن معظم المشكلات والتحديات التي تواجه المنظمات سببها ندرة القيادات الإدارية المؤهلة، وأوضح الحربي وآخرون (٢٠١٤) إلى أن أساليب القيادة داخل المؤسسات التعليمية تؤدي دوراً هاماً في إيجاد البيئة المناسبة لتحفيز الأفراد على بذل المزيد من الجهد وتحقيق مستويات متقدمة من الأداء، إلا أن وجود بعض الممارسات القيادية التقليدية في المدارس قد يحد من ذلك التقدم مما يدعو للبحث عن حلول مثمرة. وهو ما توصلت له دراسة خريف (٢٠٠٦) بأن النمطية في الممارسات التقليدية في الإشراف التربوي بحاجة إلى مراجعة سريعة وحلول عملية وفعالة، وتوصلت دراسة السهلي (١٤٣٧هـ) إلى قلة تبني مكاتب الإشراف التربوي خطة إستراتيجية لإدخال مفاهيم حديثة في المدارس، وندرة الحلول المبتكرة التي يمكن من خلالها تحسين العمل، ودعم التطوير المهني المستمر، وكذلك دراسة أخضر (٢٠١٤) والتي بينت أن من الأنماط القيادية السائدة لدى مديري العموم بالجهاز المركزي بوزارة التعليم السعودية كما يتصوره المشرفون التربويون هو النمط الأوتوقراطي وكانت العبارات (يصدر أحكاماً متسارعة في حل المشكلات القائمة، يتفرد باتخاذ قراراته دون الرجوع للمشرفين، يتبع أسلوب الرقابة الشديدة لمتابعة المشرفين) حصلت على درجة عالية.

وكذلك دراسة منى العريزي (١٤٤٢هـ) التي بينت نتائجها، غياب دور قيادات الإدارة الإشرافية في تحقيق أهداف العملية التعليمية بالجودة المطلوبة والمتوقعة، وغياب العدالة التنظيمية والرؤية المشتركة، بالإضافة إلى عدم تحقيق المحاسبية التعليمية لقيادات الإدارة الإشرافية في الواقع الفعلي.

وأشارت دراسة السميح والغامدي (١٤٤٢هـ) إلى أن تطوير أداء إدارات الإشراف التربوي من الأولويات البحثية في مجال الإشراف التربوي، حيث حصلت على موافقة الخبراء بنسبة عالية، وكذلك أوصت دراسة القرني (١٤٣٩هـ) بضرورة تطوير المهارات القيادية لمديري مكاتب التعليم لاسيما سلوك القيادة الإستراتيجية لعلاقته القوية بقيادة التغيير، وتوصي دراسة الحربي (١٤٣٦هـ) بضرورة الاهتمام بالقيادات التربوية في مكاتب التعليم وإيجاد برامج تطويرية لهم في عدة مجالات.

وأسلوب القيادة في جميع الاتجاهات أو ما يطلق عليه القيادة ب ٣٦٠ درجة أسلوب قيادي مناسب جداً لممارسات المشرف التربوي الذي عليه أن يكون مؤثراً على قيادته وزملائه ومن هم تحت إشرافه وملئاً بما تقتضيه القيادة في إدارة ذاته.

وتشير دراسة السقا، والعنبي (٢٠١٩) إلى وجود معوقات تواجه تطبيق القيادة ب ٣٦٠ درجة، وأبرزها كثرة الضغوط الناتجة أثناء ذروة العمل، كما يذكر العوضي (٢٠١١) أن أسلوب القيادة ب ٣٦٠ درجة حقق نجاحاً عندما تبنت بعض المؤسسات تطبيق ممارساته. وكذلك يشير (Drew 2009) إلى أن القادة الذين تم تدريبهم على مبادئ القيادة ب ٣٦٠ درجة أصبحت لديهم رؤية جديدة وقدرة على التطور أكثر من قبل.

واستناداً لما سبق ولما يشهده الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية من تطوير ضمن التطوير الشامل للتعليم، جاءت هذه الدراسة لتستكشف واقع ممارسة المشرفين التربويين لأسلوب القيادة ب ٣٦٠ درجة وحددت مشكلتها في درجة ممارسة المشرفين التربويين في محافظة القويعة لأسلوب القيادة ب ٣٦٠ درجة.

أسئلة الدراسة

- ما درجة ممارسة المشرفين التربويين في محافظة القويعة لأسلوب القيادة ٣٦٠ درجة؟
- ما الصعوبات التي تواجه تطبيق المشرفين التربويين في محافظة القويعة لأسلوب القيادة ٣٦٠ درجة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق أسلوب القيادة ٣٦٠ درجة من قبل المشرفين التربويين في محافظة القويعة تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

أهداف الدراسة

تستهدف هذه الدراسة التعرف على درجة ممارسة المشرفين التربويين في محافظة القويعة لأسلوب القيادة ٣٦٠ درجة والتوصل للصعوبات التي تواجه تطبيق المشرفين التربويين في محافظة القويعة لأسلوب القيادة ٣٦٠ درجة، والكشف عن ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق أسلوب القيادة ٣٦٠ درجة من قبل المشرفين التربويين في محافظة القويعة تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

أهمية الدراسة

الأهمية النظرية: يؤمل أن تساهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية بأبحاث ودراسات تتناول الأساليب الحديثة في قيادة الإشراف التربوي ومنها موضوع أسلوب القيادة ب ٣٦٠ درجة. كما يؤمل أن تكون هذه الدراسة محل اطلاق لفئة المشرفين التربويين التي تعد من أهم فئات المنظومة التربوية والتعليمية لما لهم من دور كبير في الارتقاء بالعملية التعليمية.

الأهمية التطبيقية: تكتسب هذه الدراسة أهميتها التطبيقية كونها تنطرق لجانب ميداني قيادي يتناول ممارسة المشرفين التربويين في محافظة القويعة لأسلوب القيادة ب ٣٦٠ درجة، وقد تسهم الدراسة الحالية في إفادة المشرفين التربويين على تطوير ممارسات قيادية حديثة في العملية الإشرافية. كما يؤمل أن تساعد نتائج هذه الدراسة وتوصياتها في فتح المجال لإجراء المزيد من الدراسات حول الممارسات القيادية الحديثة في مجال الإشراف التربوي.

الحد الموضوعي: اقتصرت هذه الدراسة في حدها الموضوعي على تشخيص الواقع لممارسة المشرفين التربويين لأسلوب القيادة ب ٣٦٠ درجة بأبعادها (قيادة الذات - القيادة مع الأعلى - القيادة مع الأدنى - القيادة مع الزملاء) وأبرز الصعوبات التي تواجه التطبيق.

الحدود البشرية: طبقت هذه الدراسة في حدودها البشرية على المشرفين والمشرفات التربويين في محافظة القويعة.

الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على مكاتب الإشراف التربوي في محافظة القويعة.

الحدود الزمنية: طبقت هذه الدراسة في نهاية الفصل الدراسي الأول وبداية الفصل الدراسي الثاني من العام ١٤٤٥ هـ.

مصطلحات الدراسة الإجرائية:

■ القيادة ب ٣٦٠ درجة: القيادة التي يكون قاداتها في الوسط ويلعبون دورا حاسما في منظماتهم من خلال تمتعهم بمنظور أفضل لرؤية كيف تؤثر أي مشكلة معينة فيهم، حيث أنهم قادرون على دراستها والبحث فيها لأعلى ولأسفل صعودا وهبوطا، وكذلك على نفس المستوى" (ماكسويل، ٢٠١٦).

وهي في هذه الدراسة إجرائيا: الممارسات القيادية للمشرف التربوي والمشرفة التربوية في محافظة القويعة في جميع الاتجاهات بدءا من قيادة الذات ثم مع من هم أعلى ومع المرؤوسين ومع الزملاء.

الإطار المفاهيمي:

مفهوم الإشراف التربوي

تتعدد المفاهيم لمصطلح الإشراف التربوي في الأدب النظري ويجمعها أنها تركز على أنه عملية قيادية يبرز فيه الجانب الإنساني وهدفه التطوير وتدارك الأخطاء وإصلاحها للنظام التربوي، وبعض المفاهيم توضح دوره مع المعلمين واختصاصه بهم، فيذكر العبدالكريم (١٤٣٣هـ) بأنه " مجموعة الخدمات والعمليات التي تقدم بقصد مساعدة المعلمين على النمو المهني مما يساعدهم في بلوغ أهداف التعليم (ص ٢٦) وكذلك يوضح هذا المفهوم عطيه (١٤٣٧هـ) أن الإشراف التربوي هو: " مجهود منظم مستمر لتشجيع المعلمين على النمو الذاتي حتى يصبحوا أكثر فاعلية في تحقيق الأهداف التعليمية" (ص ١٦)، بينما بعض المفاهيم تبين دوره الأشمل لكافة محاور العملية التعليمية فيعرفه الطعاني (١٤٣٥هـ) بأنه " عملية تعاونية قيادية ديمقراطية منظمة، تعنى بالموقف التعليمي بجميع عناصره من مناهج ووسائل وأساليب وبيئة ومعلم وطالب وإدارة، بهدف دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف وتقييمها للعمل على تحسينها وتنظيمها من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية" (ص ١٩).

وكل هذه المفاهيم تربط بين العمل الإشرافي والقيادة، وإبراز عمليات الإشراف بأنها عمليات قيادية يتسنى فيها المشرف التربوي دور القائد.

علاقة القيادة بالإشراف التربوي

أغلب المفاهيم التي وردت في مفهوم الإشراف التربوي أوضحت بأن الإشراف التربوي عملية قيادية، ومنها المفاهيم السابق ذكرها، مما يدل على وجود ارتباط وثيق بين الإشراف التربوي والقيادة.

ويضيف الجنابي (١٤٣٩هـ) بأن القيادة في الإشراف التربوي تعني "قدرة المشرف التربوي في التأثير على سلوك الآخرين لغرض توجيه جهوداتهم نحو تحقيق الهدف المنشود، وتركز بشكل أساسي على الإنتاجية العالية والأداء المتميز" (ص ١٦٣).

بينما يضيف البابطين (١٤٢٤هـ): " أن المشرف التربوي قائد يمارس أدواره ومهامه المنوطة به من خلال السلطة الرسمية، وأن القيادة في مجال الإشراف التربوي تعد جوهر الممارسات الإشرافية، والمرتكز الذي يبنى عليه نجاح نظام الإشراف التربوي وتطوره" (ص ٢٣٥-٢٣٨).

سمات القيادة الإشرافية:

يجب أن يتحلى من يتولى القيادة الإشرافية بسمات متعددة منها: (الجنابي، ٢٠٢٢). معاملة العاملين بعدالة واحترام يتفق مع الكرامة الإنسانية وإعطاء كل فرد أهميته، وتزويد العاملين بجميع المعلومات اللازمة لهم، والاستماع لكل العاملين وتفهم خصوصياتهم والتعاطف معهم، وتوفير ظروف الأمن والسلامة في محيط العمل وتكليفهم بالعمل الذي يتفق مع مؤهلاتهم وخبراتهم. والعمل على تدريبهم وتطوير مهاراتهم، وتهيئة فرص الترقية والتقدم.

مفهوم القيادة ٣٦٠ درجة:

الصفة المميزة للقائد هي التأثير، ومفهوم القيادة ٣٦٠ درجة يدور حول ممارسة الأساليب المؤثرة في القيادة مع جميع المستويات الإدارية فلا يلزم أن يكون القائد في المستوى الإداري الأعلى، وهذا المفهوم أشار إليه ماكسويل حيث يراها بأنها القيادة التي يكون قادتها في الوسط ويلعبون دورا حاسما في منظماتهم من خلال تمتعهم بمنظور أفضل لرؤية كيف تؤثر أي مشكلة معينة فيهم، حيث أنهم قادرون على دراستها والبحث فيها لأعلى ولأسفل صعودا وهبوطا، وكذلك على نفس المستوى" (ماكسويل، ٢٠١٦).

أهمية القيادة ٣٦٠ درجة للمشرفين والمشرفات التربويين:

تكمن أهمية القيادة ب ٣٦٠ درجة أن قادتها يمتازون بمهارات تمكنهم من القيادة بجميع الاتجاهات، وذلك ما يجعلهم ذوي قيمة عالية. وتزداد أهمية قيادة ٣٦٠ درجة في إمكانية تطبيقها، ودورها في تنمية بيئة العمل وتحقيق التآلف في العلاقات، ويعتمد على كيفية قبول القائد (المشرف التربوي) للتغيير باستخدام هذا الأسلوب القيادي وتطبيق ممارساته (العوضي، ٢٠١١).

وطبيعة عمل المشرفين والمشرفات القيادية تبين أهمية هذا النوع من القيادة؛ إذ يتعاملون مع من هم أعلى منهم مستوى قيادي سواء على مستوى المكتب أو على مستوى إدارة التعليم أو مستوى الوزارة، كذلك يتعامل المشرفون والمشرفات مع من هم في مستواهم من مشرفين ومشرفات يلتقون بهم في الاجتماعات واللقاءات المختلفة، كما أن المشرفين والمشرفات يتعاملون مع المرؤوسين ومن تحت إشرافهم سواء في الاشراف التربوي أو في المدارس وهذا كله يحتاج إلى قيادة الذات والالتزام.

الدراسات السابقة

تتناول الدراسات السابقة واقع تطبيق القيادة ب ٣٦٠ درجة في المؤسسات التعليمية ورتبت من الأحدث إلى الأقدم وهي كالتالي:

١. دراسة المنصور (٢٠٢٣) هدفت هذه الدراسة التعرف على درجة ممارسة المشرفات التربويات لنمط القيادة ٣٦٠ درجة، وإلى اقتراح أساليب ووسائل معينة لتطبيقه. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من ٦٥ مشرفة تربوية. وأبرز نتائج الدراسة: أن واقع التطبيق للقيادة ٣٦٠ درجة جاء بدرجة عالية وجاءت (القيادة مع الذات) بالمرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (٤,٦٥) وبدرجة موافقة جدا، بينما (القيادة مع من هم أعلى) جاءت بالمرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي (٤,٤٧) وبدرجة موافقة جدا، وحصلت (القيادة مع من هم أدنى) على المرتبة

الثانية وبمتوسط حسابي (٤,٧٠) وبدرجة موافقة جداً، وجاءت (القيادة مع نفس المستوى) بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (٤,٧٣) وبدرجة موافقة جداً. وأظهرت النتائج أنه لا يوجد فروقات ذات دلالات إحصائية في تطبيق القيادة ٣٦٠ درجة تُعزى لمتغير (سنوات الخدمة- المؤهل التعليمي).

٢. دراسة عبد الله (٢٠٢٠). هدفت هذه الدراسة التعرف على واقع تطبيق مبادئ القيادة ٣٦٠ درجة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية وعلاقتها بإدارة التميز واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وأهم نتائجها: جاءت درجة ممارسة مبادئ القيادة ٣٦٠ درجة بدرجة متوسطة، وجاء محور (إدارة الذات) بدرجة متوسطة وبالمرتبة الثانية، بينما جاء محور (من هم أعلى منك) بدرجة متوسطة، وبالمرتبة الثالثة، وحصل محور (مع من هم أدنى منك) على المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة، وجاء محور (مع الزملاء) بالمرتبة الرابعة والأخيرة وبدرجة متوسطة.

٣. دراسة السقا، والعتيبي (٢٠١٩) هدفت الدراسة تعرف درجة تطبيق القيادة بـ ٣٦٠ درجة لدى قائدات المدارس المتوسطة شرق مدينة الرياض ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر مشرفات القيادة المدرسية والمعلمات وقائدات المدارس. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وأداتها الاستبانة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق القيادة بـ ٣٦٠ درجة جاءت بدرجة عالية وبمتوسط عام بلغ (٢,٨٣ من ٣)، وجاء محور قيادة الذات في المرتبة الأولى بمتوسط (٢,٩٣) وبدرجة عالية، يليه محور القيادة للمستوى الأدنى في المرتبة الثانية بمتوسط (٢,٩٠) وبدرجة عالية، ثم محور القيادة في نفس المستوى (مع الزميلات) في المرتبة الثالثة بمتوسط (٢,٨١) بدرجة عالية، ثم محور القيادة لأعلى في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط (٢,٦٦) وبدرجة عالية. كما أظهرت النتائج أن معوقات تطبيق القيادة بـ ٣٦٠ درجة جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط بلغ (٢,٢١) من (٣)، وأبرزها كثرة الضغوط الناتجة أثناء ذروة العمل.

٤. دراسة (Manning, 2013) هدفت الدراسة تقييم نمط القيادة بـ ٣٦٠ درجة لسلوكيات القيادة في سياقات مختلفة، وكانت عينة الدراسة مجموعة من المديرين في القطاع العام في المملكة المتحدة واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ومن أهم النتائج التي توصلت إليها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات القادة والقيادة بـ ٣٦٠ درجة وتختلف هذه العلاقات علي حسب الاقدمية الفردية والتحكم والسيطرة على الموارد فضلا عن حجم المنظمة ومعدل التغيير التنظيمي.

٥. دراسة العوضي (٢٠١١) وهدفت إلى الوصول لمفهوم القيادة ٣٦٠ وممارستها حيث تناولت الدراسة تعريف مفهوم القيادة، ومفهوم القيادة ٣٦٠، كما تناولت أهميتها وأهدافها، وأهم التحديات التي تُواجهها.

٦. دراسة (Hemati, 2011) هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوي أداء المشرفين في جوانب القيادة والاتصال وإدارة المهام بطريقة ٣٦٠ درجة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي النوعي، والاستبيان كأداة للدراسة الذي طبق على عينة عددها ٢٧ معلم، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة حصول جانب الاتصال على درجة فوق المتوسط، أما الجانب القيادي فكانت بدرجة جيدة وإدارة المهام حصل على درجة متوسطة وكان أداء المشرفين الذكور أفضل من أداء المشرفات الإناث.

٧. دراسة (Drew, 2009) وهدفت الكشف عن مدى استفادة القادة الجدد في إحدى الجامعات من برنامج تدريبي خاص بالقيادة بـ ٣٦٠ واستخدمت الدراسة المقابلة مع المشاركين لاستطلاع آرائهم قبل وبعد التدريب على القيادة بـ ٣٦٠ درجة ثم استخدام المقارنة لتحليل ردود الفعل وتكونت عينة

الدراسة من ٨ أعضاء من القادة الناشئين الجدد في إحدى الجامعات بأستراليا وكانت أهم النتائج التي توصلت لها أنه بعد حصول القادة المستجدين على تغذية راجعة وتدريب خاص بالقيادة بـ ٣٦٠ درجة صارت لهم رؤية جديدة وقدره على التطور.

التعليق على الدراسات السابقة

تطرقت الدراسة إلى مجموعة من الدراسات السابقة التي أفادت في تصور المشكلة وبناءها وفي الإطار النظري ومقارنة النتائج، وتتفق مع بعضها في منهجها الوصفي المسحي وفي أدواتها الاستبانة كدراسة دراسة المنصور (٢٠٢٣) و دراسة عبد الله (٢٠٢٠) و دراسة السقاء، والعتيبي (٢٠١٩) واختلفت في المنهجية مع باقي الدراسات وكذلك في الأهداف اختلفت مع غالب الدراسات واختلفت في مجتمع الدراسة مع كل الدراسات السابقة.

إجراءات الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لطبيعة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها وتكون مجتمع الدراسة من المشرفين والمشرفات التربويين في محافظة القوبعية والبالغ عددهم (٩٠) منهم ٥٦ مشرفاً و ٣٤ مشرفة وتم تطبيق الأداة على كامل المجتمع وبلغ عدد المستجيبين (٦٩) مشرفاً ومشرفة، والجدول التالي يوضح وصف المستجيبين للدراسة:

جدول (١): بيانات المستجيبين.

النسبة	التكرار		
٦٩,٦	٤٨	مشرف تربوي	النوع(الجنس)
٣٠,٤	٢١	مشرفة تربوية	
%١٠٠	٦٩	المجموع	
٨٤,١	٥٨	بكالوريوس	المؤهل الدراسي
١٠,١	٧	ماجستير	
٥,٨	٤	دكتوراه	
%١٠٠	٦٩	المجموع	
٣٣,٣	٢٣	أقل من خمس سنوات	سنوات الخدمة في الإشراف
٣٠,٤	٢١	خمس سنوات - عشر سنوات	
٣٦,٢	٢٥	أكثر من عشر سنوات	
%١٠٠	٦٩	المجموع	

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول (١) يتبين ما يلي:

- أن (٦٩,٦%) من إجمالي أفراد الدراسة مشرفون تربويون، و (٣٠,٤%) منهم مشرفات تربويات.
- الغالبية العظمى من أفراد الدراسة مؤهلهم العلمي (بكالوريوس)، حيث بلغت نسبتهم (٨٤,١%) من إجمالي أفراد الدراسة، في حين أن (١٠,١%) من إجمالي أفراد الدراسة مؤهلهم الدراسي (ماجستير)، كما أن (٥,٨%) من إجمالي أفراد الدراسة مؤهلهم الدراسي (دكتوراه).

- أن (٣٦,٢%) من إجمالي أفراد الدراسة سنوات خبرتهم (أكثر من عشر سنوات)، و(٣٣,٣%) من إجمالي أفراد الدراسة سنوات خبرتهم (أقل من خمس سنوات)، و(٣٠,٤%) من إجمالي أفراد الدراسة سنوات خبرتهم (خمس سنوات - عشر سنوات).
٣. أداة الدراسة:

اختر الباحث الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة؛ وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من قسمين وهما:

القسم الأول: اشتمل على البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة (النوع، المؤهل الدراسي، سنوات الخدمة في الإشراف).

القسم الثاني: تضمن محاور الدراسة وهي كالتالي:

المحور الأول: درجة ممارسة المشرفين التربويين في محافظة القويعة لأسلوب القيادة ٣٦٠ درجة، ب (٢٦) عبارة، موزعة على أربعة أبعاد وهي كالتالي:

- البعد الأول: القيادة مع الذات، وفيه (٧) عبارات.
- البعد الثاني: القيادة مع من هم أعلى، وفيه (٦) عبارات.
- البعد الثالث: القيادة مع من هم أدنى، وفيه (٧) عبارات.
- البعد الرابع: القيادة مع الزملاء، وفيه (٦) عبارات.

المحور الثاني: الصعوبات التي تواجه تطبيق أسلوب القيادة ٣٦٠ درجة، ب (٧) عبارات.

تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي للحصول على استجابات أفراد الدراسة، وفق درجات الموافقة التالية: (بدرجة عالية، بدرجة متوسطة، بدرجة منخفضة). ومن ثم التعبير عن هذا المقياس كميًا، بإعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجة، وفقًا للتالي: بدرجة عالية (٣) درجات، بدرجة متوسطة (٢) درجتان، بدرجة منخفضة (١) درجة واحدة.

صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من الصدق من خلال الآتي:

أ / **الصدق الظاهري:** غُرِضت الأداة على مجموعة من المحكمين المتخصصين، للتحقق من عبارات الاستبانة، ومدى مناسبتها لتحقيق أهداف الدراسة.

ب/ **الصدق الداخلي:** تم حساب صدق الاتساق الداخلي وفقًا لاستجابات العينة، وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، وجاءت النتائج على النحو التالي:

صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول:

درجة ممارسة المشرفين التربويين في محافظة القويعة لأسلوب القيادة ٣٦٠ درجة

جدول (٢): معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه.

القيادة مع الذات		القيادة مع من هم أعلى		القيادة مع من هم أدنى		القيادة مع الزملاء	
رقم العبارة	قيمة الارتباط	رقم العبارة	قيمة الارتباط	رقم العبارة	قيمة الارتباط	رقم العبارة	قيمة الارتباط
١	**٠,٧١٠	١	**٠,٦٣٦	١	**٠,٧٧٠	١	**٠,٥٨٦
٢	٠,٧٢٧ **	٢	٠,٧٤٧ **	٢	**٠,٦٧٧	٢	**٠,٥٩٢
٣	٠,٥٠٠ **	٣	٠,٧٢٧ **	٣	**٠,٧٦١	٣	**٠,٦٠٩
٤	٠,٧٩١ **	٤	٠,٦٠٢ **	٤	**٠,٧٥٢	٤	**٠,٥٠٥
٥	٠,٦٠٦ **	٥	٠,٦٣٢ **	٥	**٠,٦١٨	٥	**٠,٦٥٠
٦	٠,٤٦٤ **	٦	٠,٧١٧ **	٦	**٠,٦٠٧	٦	**٠,٧٤٧
٧	٠,٦٧٩ **	-	-	٧	**٠,٦٧٥	-	-

** دالة عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل.

تشير النتائج الموضحة بالجدول (٢) إلى أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١، وجميعها قيم موجبة؛ ما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط عبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، بما يعكس درجة عالية من الصدق لعبارات المحور الأول.

جدول رقم (٣): معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد من أبعاد المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور

معايير الارتباط	محاور الدراسة
**٠,٨٨٤	١ البعد الأول: القيادة مع الذات
**٠,٩٠٢	٢ البعد الثاني: القيادة مع من هم أعلى
**٠,٨٩٣	٣ البعد الثالث: القيادة مع من هم أدنى
**٠,٨٠٧	٤ البعد الرابع: القيادة مع الزملاء

** دالة عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

يتبين من النتائج الموضحة بالجدول (٣) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد من أبعاد المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١، وجميعها قيم موجبة؛ ما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط المحور الأول بأبعاده، بما يعكس درجة عالية من الصدق لأبعاد المحور الأول.

صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني:

جدول (٤): معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	قيمة الارتباط	رقم العبارة	قيمة الارتباط
١	**٠,٥٦٣	٥	**٠,٨١٥
٢	**٠,٧٣٠	٦	**٠,٨٣٧
٣	**٠,٥٣٠	٧	**٠,٨٠٠
٤	**٠,٧٩٨	-	-

** دالة عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل. * دالة عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ فأقل.

تكشف المؤشرات الإحصائية الموضحة بالجدول (٤) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الثاني (الصعوبات التي تواجه تطبيق أسلوب القيادة ٣٦٠ درجة) بالدرجة الكلية للمحور، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١، وجميعها قيم موجبة؛ ما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط المحور الثاني بعباراته بما يعكس درجة عالية من الصدق لعبارات المحور الثاني.

ثبات أداة الدراسة:

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)؛ استخدم الباحث (معادلة ألفا كرو نباخ Cronbach'aAlpha)، كما في الجدول التالي:

جدول (٥) يوضّح "قيم ثبات أداة الدراسة"

محاور الدراسة	عدد العبارات	معامل ثبات ألفا كرونباخ
البعد الأول: القيادة مع الذات	٧	٠,٧٥٣
البعد الثاني: القيادة مع من هم أعلى	٦	٠,٧٦٠
البعد الثالث: القيادة مع من هم أدنى	٧	٠,٨١٣
البعد الرابع: القيادة مع الزملاء	٦	٠,٦٦١
المحور الأول	٢٦	٠,٩١٧
المحور الثاني: الصعوبات التي تواجه تطبيق أسلوب القيادة ٣٦٠ درجة	٧	٠,٨٥٤
الثبات العام لأداة الدراسة	٣٣	٠,٨٤٩

تُبين نتائج جدول (٥) أن قيم الثبات لمحاور أداة الدراسة مرتفعة؛ حيث بلغ معامل الثبات للمحور الأول (٠,٩١٧)، بينما تراوحت معاملات الثبات ما بين (٠,٦٦١ و ٠,٨١٣)، في حين بلغ معامل الثبات للمحور الثاني (٠,٨٥٤)، أما الثبات العام لأداة الدراسة (٠,٨٤٩)، وهي قيم مرتفعة، تُشير إلى أن الأداة لها درجة ثبات مرتفعة.

أساليب تحليل البيانات:

اتبع الباحث في تصميم الأداة الشكل المغلق الذي يحدد الاستجابات المتوقعة لكل عبارة باستخدام المقياس المتدرج الثلاثي، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لعبارة أداة الدراسة، كما تم حساب ارتباط بيرسون، ومعادلة الفا كرونباخ، وتم استخدام اختبار (ت)، واختبار تحليل التباين الأحادي، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

الإجابة على تساؤلات الدراسة:

تحليل النتائج الخاصة بالسؤال الأول، والذي نصَّ على الآتي: ما درجة ممارسة المشرفين التربويين في محافظة القويعة لأسلوب القيادة ٣٦٠ درجة؟

جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (٦) درجة ممارسة المشرفين التربويين في محافظة القويعة لأسلوب القيادة ٣٦٠ درجة

درجة الممارسة	الترتيب	نسبة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد أسلوب القيادة ٣٦٠ درجة
بدرجة عالية	٣	٨٨,٣	٠,٣٢٣	٢,٦٥	١ القيادة مع الذات
بدرجة عالية	٤	٨٧,٧	٠,٣٦٥	٢,٦٣	٢ القيادة مع من هم أعلى
بدرجة عالية	٢	٩١,٣	٠,٣٣٤	٢,٧٤	٣ القيادة مع من هم أدنى
بدرجة عالية	١	٩٣,٧	٠,٢٤٥	٢,٨١	٤ القيادة مع الزملاء
بدرجة عالية		٩٠,٣	٠,٢٧٧	٢,٧١	الدرجة الكلية لدرجة ممارسة أسلوب القيادة ٣٦٠ درجة

من خلال استعراض النتائج الموضَّحة بالجدول (٦)، يتبين أن المشرفين التربويين في محافظة القويعة يمارسون أسلوب القيادة ٣٦٠ درجة بدرجة عالية من وجهة نظرهم، وذلك بمتوسط حسابي (٢,٧١ من ٣)، وجاء بُعد القيادة مع الزملاء في المرتبة الأولى، يليه بُعد القيادة مع من هم أدنى بمتوسط حسابي (٢,٧٤)، ثم بُعد القيادة مع الذات بمتوسط حسابي (٢,٦٥)، بينما جاء بُعد القيادة مع من هم أعلى في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٦٣)، وهذه النتيجة تُشير إلى أن المشرفين التربويين في محافظة القويعة يمارسون جميع الأبعاد المتعلقة بأسلوب القيادة ٣٦٠ درجة بدرجة عالية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى مستوى تقييم المشرفين التربويين لأساليبهم القيادية التي يستخدمونها وقربها من أساليب القيادة ب ٣٦٠ درجة. ولطبيعة عملهم التي تحتم عليهم التعامل مع المستويات الإدارية المختلفة، وإدراكهم لأهمية تطبيق القيادة ب ٣٦٠ درجة، ودورها في تنمية بيئة العمل وتحقيق التفارب في العلاقات بين مختلف المستويات الإدارية.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المنصور (٢٠٢٣)، والتي بينت أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة عالية على تطبيق القيادة ب ٣٦٠، كما اتفقت مع نتيجة دراسة السقا والعتيبي (٢٠١٩)، والتي أظهرت أن درجة تطبيق القيادة ب ٣٦٠ جاءت بدرجة عالية.

بينما اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عبد الله (٢٠٢٠)، والتي وضحت أن درجة ممارسة مبادئ القيادة ٣٦٠ درجة جاءت بدرجة متوسطة.

وفيما يلي وصفاً مفصلاً لهذه الأبعاد:

البُعد الأول: القيادة مع الذات:

جدول (٧) درجة ممارسة المشرفين التربويين في محافظة القويعة لبُعد القيادة مع الذات

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الترتيب	درجة الممارسة
١	أحدد أهدافي الإشرافية بدقة.	٢,٧٠	٠,٤٦٤	٨٩,٩	٤	درجة عالية
٢	أستغل وقتي في العمل بفاعلية.	٢,٧١	٠,٤٥٧	٩٠,٣	٣	درجة عالية
٣	أستخدم مهاراتي الإشرافية ونقاط القوة لدي بشكل فعال	٢,٧٥	٠,٤٣٤	٩١,٨	٢	درجة عالية
٤	أمتلك القدرة على اتخاذ قرارات حاسمة وصحيحة بسرعة.	٢,٦٤	٠,٥٤٢	٨٧,٩	٦	درجة عالية
٥	أعترف بأخطائي في عملي وأعمل على تصحيحها.	٢,٨٠	٠,٤٠٥	٩٣,٢	١	درجة عالية
٦	لدي القدرة على اقناع من أتعامل معهم بوجهة نظري	٢,٦٥	٠,٤٨٠	٨٨,٤	٥	درجة عالية
٧	لدي الاستعداد للقيام بمهام تتجاوز صلاحياتي الإشرافية حين يقتضي الموقف ذلك.	٢,٣٠	٠,٧١٣	٧٦,٨	٧	درجة متوسطة
المتوسط الحسابي العام		٢,٦٥	٣٢٣	٨٨,٣	درجة عالية	

* المتوسط الحسابي من ٣ درجات.

تكشف النتائج الموضحة بالجدول (٧) عن وجود تفاوت في درجة ممارسة المشرفين التربويين في محافظة القويعة للعبارات المتعلقة بـُعد القيادة مع الذات؛ حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على العبارات المتعلقة بهذا البُعد ما بين (٢,٣٠ إلى ٢,٨٠)، وهذه المتوسطات تقع ضمن الفئتين الثانية والثالثة من فئات المقياس المتدرج الثلاثي، وهما يُشيران إلى الممارسة بدرجة (متوسطة، وعالية). مما يدل على التفاوت في درجة ممارسة المشرفين التربويين في محافظة القويعة للعبارات المتعلقة بـُعد القيادة مع الذات

فقد جاءت العبارة رقم (٥)، وهي: (أعترف بأخطائي في عملي وأعمل على تصحيحها) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢,٨٠)، تليها العبارة رقم (٣) وهي (أستخدم مهاراتي الإشرافية ونقاط القوة لدي بشكل فعال) بمتوسط حسابي (٢,٧٥)، بينما حصلت العبارة رقم (٧) وهي (لدي الاستعداد للقيام بمهام تتجاوز صلاحياتي الإشرافية حين يقتضي الموقف ذلك) على أدنى متوسط حسابي وهو

(٢,٣٠)، تليها العبارة رقم (٤) وهي (أمتلك القدرة على اتخاذ قرارات حاسمة وصحيحة بسرعة) بمتوسط حسابي (٢,٦٤).

ويتبين من النتائج أن المتوسط الحسابي العام لدرجة ممارسة المشرفين التربويين في محافظة القويعة لبُعد القيادة مع الذات بلغ (٢,٦٥ من ٣)، وهذا يعني أن المشرفين التربويين في محافظة القويعة يمارسون بُعد القيادة مع الذات بدرجة عالية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنّ المشرفين والمشرفات تم اختيارهم بعد مرورهم بعدة محكات وتطبيق عدة معايير ليكونوا مشرفين ومشرفات ومن أهمها قدرتهم على قيادة الذات والصفات الشخصية التي تضمن حسن إدارتهم لأنفسهم.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة السقا والعتيبي (٢٠١٩)، والتي بينت أن محور قيادة الذات جاء بدرجة عالية. بينما تختلف مع نتيجة دراسة عبد الله (٢٠٢٠)، والتي بينت أن محور إدارة الذات جاء بدرجة متوسطة، كما اختلفت مع نتيجة دراسة المنصور (٢٠٢٣)، والتي بينت أنّ واقع التطبيق للقيادة ٣٦٠ درجة (قيادة الذات) جاءت بدرجة متوسطة.

البُعد الثاني: القيادة مع من هم أعلى

جدول (٨) درجة ممارسة المشرفين التربويين في محافظة القويعة لبُعد القيادة مع من هم أعلى

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الترتيب	درجة الممارسة
١	أنجز الأعمال حتى في غياب القيادة الأعلى	٢,٧٧	٠,٤٢٥	٩٢,٣	٢	درجة عالية
٢	أحضر جيدا عند مقابلة القيادة الأعلى وأتجنب الارتجال	٢,٥٢	٠,٦٧٨	٨٤,١	٥	درجة عالية
٣	أتنازل عن رأيي أو أتمسك به في الوقت المناسب مع القيادة الأعلى	٢,٤٦	٠,٦٣٢	٨٢,١	٦	درجة عالية
٤	عندما يسند إلي مهام متعددة أرتب الأولويات وأنجزها	٢,٨٣	٠,٣٨٢	٩٤,٢	١	درجة عالية
٥	أستطيع إنجاز أعمالتي الإشرافية وإن قلت الموارد	٢,٦٢	٠,٤٨٨	٨٧,٤	٣	درجة عالية
٦	أقبل مهام جديدة تخفيفا عن القيادة الأعلى	٢,٥٧	٠,٥٨١	٨٥,٥	٤	درجة عالية
المتوسط الحسابي العام		٢,٦٣	٠,٣٦٥	٨٧,٦		درجة عالية

* المتوسط الحسابي من ٣ درجات.

تُشير النتائج الموضحة بالجدول (٨) إلى وجود تجانس في درجة ممارسة المشرفين التربويين في محافظة القويعة للعبارة المتعلقة ببُعد القيادة مع من هم أعلى؛ حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على العبارات المتعلقة بهذا البُعد ما بين (٢,٤٦ إلى ٢,٨٣)، وهذه المتوسطات تقع ضمن الفئة الثالثة من

فئات المقياس المتدرج الثلاثي، والتي تُشير إلى الممارسة بدرجة عالية، مما يدل على التجانس في درجة ممارسة المشرفين التربويين في محافظة القويعة للعبارات المتعلقة ببعيد القيادة مع من هم أعلى

فقد جاءت العبارة رقم (٤)، وهي: (عندما يسند إلي مهام متعددة أرتب الأولويات وأنجزها) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢,٨٣)، تليها العبارة رقم (١) وهي (أنجز الأعمال حتى في غياب القيادة الأعلى) بمتوسط حسابي (٢,٧٧)، ثم العبارة رقم (٥) وهي (أستطيع إنجاز أعمال الإشرافية وإن قلت الموارد) بمتوسط حسابي (٢,٦٢)، بينما حصلت العبارة رقم (٣) وهي (أتنازل عن رأيي أو أتمسك به في الوقت المناسب مع القيادة الأعلى) على أدنى متوسط حسابي وهو (٢,٤٦)، تليها العبارة رقم (٢) وهي (أحضر جيداً عند مقابلة القيادة الأعلى وأتجنب الارتجال) بمتوسط حسابي (٢,٥٢).

كما يتبين من النتائج الموضحة بالجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لدرجة ممارسة المشرفين التربويين في محافظة القويعة لبعيد القيادة مع من هم أعلى بلغ (٢,٦٣ من ٣)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الثالثة من المقياس المتدرج الثلاثي، والتي تُشير إلى الممارسة بدرجة عالية، مما يدل على أن المشرفين التربويين في محافظة القويعة يمارسون بُعد القيادة مع من هم أعلى بدرجة عالية.

وهذه النتيجة منطقية ويعزوها الباحث إلى أن غالبية المشرفين والمشرفات تم اختيارهم وفقاً لمعايير منها حسن تعاملهم مع قيادتهم الأعلى واستعدادهم المستمر لتقديم أفضل ما لديهم من إنجازات ومقترحات وتحمل المسؤولية أمام القيادة الأعلى.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المنصور (٢٠٢٣)، والتي بينت أن واقع التطبيق للقيادة ٣٦٠ درجة لأعلى جاءت بدرجة موافقة جداً، كما اتفقت مع نتيجة دراسة السقا والعتيبي (٢٠١٩)، والتي بينت أن محور القيادة لأعلى جاء بدرجة عالية. بينما تختلف مع نتيجة دراسة عبد الله (٢٠٢٠)، والتي بينت أن محور إدارة من هم أعلى منك جاء بدرجة متوسطة.

البعد الثالث: القيادة مع من هم أدنى:

جدول (٩) درجة ممارسة المشرفين التربويين في محافظة القويعة لبعيد القيادة مع من هم أدنى

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الترتيب	درجة الممارسة
١	أولي من أشرف عليهم اهتماماً خاصاً.	٢,٨٠	٠,٤٤٠	٩٣,٢	٣	بدرجة عالية
٢	أتواصل مع من أشرف عليهم عن قرب.	٢,٦٧	٠,٦١٠	٨٨,٩	٦	بدرجة عالية
٣	أشارك من أشرف عليهم في تحليل مواطن الخلل	٢,٧٠	٠,٥٢٣	٨٩,٩	٥	بدرجة عالية
٤	أقدم حلولاً إبداعية وخططاً علاجية لرفع مستوى من أشرف عليهم.	٢,٦١	٠,٥٤٨	٨٧,٠	٧	بدرجة عالية
٥	أحاول رفع الروح المعنوية لمن أشرف عليهم.	٢,٨٤	٠,٣٦٩	٩٤,٧	٢	بدرجة عالية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الترتيب	درجة الممارسة
٦	أساعد من أشرف عليهم للحصول على النمو المهني والوظيفي.	٢,٧٤	٠,٥٠٤	٩١,٣	٤	بدرجة عالية
٧	أحاول أن أكون قدوة في عملي لمن أشرف عليهم.	٢,٨٦	٠,٣٥٥	٩٥,٢	١	بدرجة عالية
المتوسط الحسابي العام		٢,٧٤	٠,٣٣٤	٩١,٤		بدرجة عالية

تكشف النتائج الموضحة بالجدول (٩) عن وجود تجانس في درجة ممارسة المشرفين التربويين في محافظة القويعة للعبارات المتعلقة ببعيد القيادة مع من هم أدنى؛ حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على العبارات المتعلقة بهذا البعد ما بين (٢,٦١ إلى ٢,٨٦)، وهذه المتوسطات تقع ضمن الفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الثلاثي، والتي تُشير إلى الممارسة بدرجة عالية، مما يدل على التجانس في درجة ممارسة المشرفين التربويين في محافظة القويعة للعبارات المتعلقة ببعيد القيادة مع من هم أدنى.

فقد جاءت العبارة رقم (٧)، وهي: (أحاول أن أكون قدوة في عملي لمن أشرف عليهم) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢,٨٦)، تليها العبارة رقم (٥) وهي (أحاول رفع الروح المعنوية لمن أشرف عليهم) بمتوسط حسابي (٢,٨٤)، ثم العبارة رقم (١) وهي (أولي من أشرف عليهم اهتماماً خاصاً) بمتوسط حسابي (٢,٨٠)، بينما حصلت العبارة رقم (٤) وهي (أقدم حلولاً إبداعية وخططاً علاجية لرفع مستوى من أشرف عليهم) على أدنى متوسط حسابي وهو (٢,٦١)، تليها العبارة رقم (٢) وهي (أتواصل مع من أشرف عليهم عن قرب) بمتوسط حسابي (٢,٦٧).

كما يتبين من النتائج الموضحة بالجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لدرجة ممارسة المشرفين التربويين في محافظة القويعة لبُعيد القيادة مع من هم أدنى بلغ (٢,٧٤ من ٣)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الثالثة من المقياس المتدرج الثلاثي، والتي تُشير إلى الممارسة بدرجة عالية، مما يدل على أن المشرفين التربويين في محافظة القويعة يمارسون بُعد القيادة مع من هم أدنى بدرجة عالية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى قدرة المشرفين والمشرفات في محافظة القويعة على التعامل الأمثل مع مرؤوسيهم ليكونوا ذا أثرٍ إيجابي في مرؤوسيهم، وتحتاج هذه النتيجة إلى مقارنة مع رأي المرؤوسين في دراسة أخرى، ويرى الباحث أيضاً أنَّ القيادة ٣٦٠ درجة لأسفل لا بد لها من استخدام أساليب متنوعة لتعزيز أداء العاملين تحت إشرافهم.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المنصور (٢٠٢٣)، والتي بينت أنَّ واقع التطبيق للقيادة ٣٦٠ درجة لأسفل جاءت بدرجة موافقة جداً، كما اتفقت مع نتيجة دراسة السقا والعنبي (٢٠١٩)، والتي أشارت إلى أن محور القيادة للمستوى الأدنى جاء بدرجة عالية.

بينما اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عبد الله (٢٠٢٠)، والتي جاءت بدرجة متوسطة.

البُعد الرابع: القيادة مع الزملاء

جدول (١٠) درجة ممارسة المشرفين التربويين في محافظة القويعة لبُعد القيادة مع الزملاء

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الترتيب	درجة الممارسة
١	أقدر واحترم زملائي المشرفين والمشرفات.	٢,٩٣	٠,٢٦١	٩٧,٦	١	بدرجة عالية
٢	أتجاوز الخلافات الصغيرة مع زملائي المشرفين والمشرفات.	٢,٩٠	٠,٣٠٤	٩٦,٦	٢	بدرجة عالية
٣	أشجع الأفكار والأعمال المتميزة من زملائي المشرفين والمشرفات.	٢,٨٤	٠,٣٦٩	٩٤,٧	٣	بدرجة عالية
٤	أزيد من معارفي وعلاقتي مع من هم في نفس مستواي القيادي.	٢,٨٣	٠,٣٨٢	٩٤,٢	٤	بدرجة عالية
٥	أفود زملائي المشرفين والمشرفات للنجاح معا.	٢,٧٢	٠,٤٨٢	٩٠,٨	٥	بدرجة عالية
٦	أتيح لزملائي المشرفين والمشرفات الاطلاع على أفكارى وأعمالي الإبداعية	٢,٦٤	٠,٥٤٢	٨٧,٩	٦	بدرجة عالية
المتوسط الحسابي العام		٢,٨١	٠,٢٤٥	٩٣,٦	بدرجة عالية	

تُظهر النتائج بالجدول (١٠) عن وجود تجانس في درجة ممارسة المشرفين التربويين في محافظة القويعة للعبارات المتعلقة ببُعد القيادة مع الزملاء؛ حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على العبارات المتعلقة بهذا البُعد ما بين (٢,٦٤ إلى ٢,٩٣)، وهذه المتوسطات تقع ضمن الفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الثلاثي، والتي تُشير إلى الممارسة بدرجةٍ عالية.

فقد جاءت العبارة رقم (١)، وهي: (أقدر واحترم زملائي المشرفين والمشرفات) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢,٩٣)، تليها العبارة رقم (٢) وهي (أتجاوز الخلافات الصغيرة مع زملائي المشرفين والمشرفات) بمتوسط حسابي (٢,٩٠)، ثم العبارة رقم (٣) وهي (أشجع الأفكار والأعمال المتميزة من زملائي المشرفين والمشرفات) بمتوسط حسابي (٢,٨٤)، بينما حصلت العبارة رقم (٦) وهي (أتيح لزملائي المشرفين والمشرفات الاطلاع على أفكارى وأعمالي الإبداعية) على أدنى متوسط حسابي وهو (٢,٦٤)، تليها العبارة رقم (٥) وهي (أفود زملائي المشرفين والمشرفات للنجاح معا) بمتوسط حسابي (٢,٧٢).

كما يتبين من النتائج الموضحة بالجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لدرجة ممارسة المشرفين التربويين في محافظة القويعة لبُعد القيادة مع الزملاء بلغ (٢,٨١ من ٣)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الثالثة من المقياس المتدرج الثلاثي، والتي تُشير إلى الممارسة بدرجة عالية، مما يدل على أن المشرفين التربويين في محافظة القويعة يمارسون بُعد القيادة مع الزملاء بدرجة عالية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن من أهم أسس الإشراف التربوي هو العمل كفريق مما يؤدي إلى التكامل بين المشرفين والمشرفات وإلى الاحترام والتقدير بين زملاء العمل، وهذا ما يحرص عليه المشرفون والمشرفات التربويين.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المنصور (٢٠٢٣)، والتي أشارت إلى أن واقع التطبيق للقيادة ٣٦٠ درجة على نفس المستوى جاءت بدرجة موافق جداً. كما اتفقت مع نتيجة دراسة السقا والعنبي (٢٠١٩)، والتي بينت أن محور القيادة في نفس المستوى جاء بدرجة عالية.

بينما اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عبد الله (٢٠٢٠)، والتي أشارت إلى أن محور إدارة من هم في نفس مستواك (الزملاء) جاء بدرجة متوسطة.

تحليل ومناقشة النتائج الخاصة بالسؤال الثاني، والذي نصّ على الآتي: ما الصعوبات التي تواجه تطبيق المشرفين التربويين في محافظة القويعة لأسلوب القيادة ٣٦٠ درجة؟

للتعرّف على الصعوبات التي تواجه تطبيق المشرفين التربويين في محافظة القويعة لأسلوب القيادة ٣٦٠ درجة، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الموافقة لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات هذا المحور، حيثُ جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (١١) الصعوبات التي تواجه تطبيق المشرفين التربويين في محافظة القويعة لأسلوب القيادة ٣٦٠ درجة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الترتيب	درجة الموافقة
١	١,٩٧	٠,٧٠٧	٦٥,٧	١	بدرجة متوسطة
٢	١,٩١	٠,٧٢٢	٦٣,٨	٢	بدرجة متوسطة
٣	١,٨٤	٠,٦٣٣	٦١,٤	٤	بدرجة متوسطة
٤	١,٦٧	٠,٧٤١	٥٥,٦	٧	بدرجة متوسطة
٥	١,٧٢	٠,٧٤٥	٥٧,٥	٦	بدرجة متوسطة
٦	١,٧٤	٠,٧٦٠	٥٨,٠	٥	بدرجة متوسطة
٧	١,٨٦	٠,٧٧٢	٦١,٨	٣	بدرجة متوسطة
المتوسط الحسابي العام					بدرجة متوسطة

* المتوسط الحسابي من ٣ درجات.

تكشف النتائج الموضحة بالجدول (١١) عن وجود تجانس في درجة موافقة المشرفين التربويين بمحافظة القويعة على الصعوبات التي تواجههم لتطبيق أسلوب القيادة ٣٦٠ درجة؛ حيث تراوحت

متوسطات موافقتهم على العبارات المتعلقة بهذا المحور ما بين (١,٦٧ إلى ١,٩٧)، وهذه المتوسطات تقع ضمن الفئة الثانية من فئات المقياس المتدرج الثلاثي، والتي تُشير إلى الموافقة بدرجة متوسطة.

فقد جاءت العبارة رقم (١)، وهي: (أجد صعوبة في تنفيذ قرار لم أقتنع به) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (١,٩٧)، تليها العبارة رقم (٢) وهي (المهام المسندة لي كثيرة وتشكل ضغطاً كبيراً) بمتوسط حسابي (١,٩١)، ثم العبارة رقم (٧) وهي (التعاميم وأنظمة الإشراف الحالية لا تتيح لي حرية القيادة في عملي الإشرافي) بمتوسط حسابي (١,٨٦)، بينما حصلت العبارة رقم (٤) وهي (لا أجد التعاون الكافي والمشاركة من زملائي المشرفين والمشرفات) على أدنى متوسط حسابي وهو (١,٦٧)، تليها العبارة رقم (٥) وهي (لا يتقبل بعض من أشرف عليهم توجيهاتي وأساليبي الإشرافية) بمتوسط حسابي (١,٧٢).

كما يتبين من النتائج الموضحة بالجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لدرجة موافقة المشرفين التربويين بمحافظة القويعة على الصعوبات التي تواجههم لتطبيق أسلوب القيادة ٣٦٠ درجة بلغ (١,٨٢ من ٣)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الثانية من المقياس المتدرج الثلاثي، والتي تُشير إلى الموافقة بدرجة متوسطة، مما يدل على أن المشرفين التربويين بمحافظة القويعة موافقون بدرجة متوسطة على الصعوبات التي تواجههم لتطبيق أسلوب القيادة ٣٦٠ درجة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وعي المشرفين والمشرفات التربويين بأهمية تطبيق أسلوب القيادة ٣٦٠ درجة وممارستهم لها بدرجة عالية كما في نتيجة السؤال الأول.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة السقا والعنبي (٢٠١٩)، والتي أظهرت أن معوقات تطبيق القيادة بـ ٣٦٠ درجة جاءت بدرجة متوسطة وأبرزها كثرة الضغوط الناتجة أثناء ذروة العمل.

تحليل ومناقشة النتائج الخاصة بالسؤال الثالث، والذي نصّ على الآتي: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق أسلوب القيادة ٣٦٠ درجة من قبل المشرفين التربويين في محافظة القويعة تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

أولاً: الفروق باختلاف الجنس:

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة تجاه تطبيق أسلوب القيادة ٣٦٠ درجة من قبل المشرفين التربويين في محافظة القويعة تُعزى لمتغير الجنس، استخدم الباحث اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (independent sample t-test)، والجدول التالي يوضح ذلك:

درجة ممارسة المشرفين التربويين في محافظة القويعة لأسلوب القيادة ٣٦٠ درجة

جدول رقم (١٢)

اختبار (ت) لتوضيح الفروق في تطبيق أسلوب القيادة ٣٦٠ درجة من قبل المشرفين التربويين في محافظة القويعة تعزى لمتغير الجنس

مستوى الدلالة		درجة الحرية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	محاوير وأبعاد الدراسة
غير دالة	٠,٢٠٤	٢٦,١٥٥	١,٣٠٢	٠,٢٥٤	٢,٦٩	٤٨	مشرف تربوي	القيادة مع الذات
				٠,٤٣٥	٢,٥٦	٢١	مشرفة تربوية	
غير دالة	٠,١٥١	٢٥,٤٩٩	١,٤٨٢	٠,٢٧٧	٢,٦٨	٤٨	مشرف تربوي	القيادة مع من هم أعلى
				٠,٥٠١	٢,٥١	٢١	مشرفة تربوية	
غير دالة	٠,٠٧٥	٢٦,٩١٧	١,٨٥٣	٠,٢٦٦	٢,٨٠	٤٨	مشرف تربوي	القيادة مع من هم أدنى
				٠,٤٣١	٢,٦١	٢١	مشرفة تربوية	
غير دالة	٠,٠٨٦	٢٩,٩٤٦	١,٧٧٣	٠,٢١٤	٢,٨٥	٤٨	مشرف تربوي	القيادة مع الزملاء
				٠,٢٩٠	٢,٧٢	٢١	مشرفة تربوية	
غير دالة	٠,٠٩٧	٢٤,٦٧٧	١,٧٢٥	٠,١٩٩	٢,٧٥	٤٨	مشرف تربوي	درجة ممارسة المشرفين التربويين في محافظة القويعة لأسلوب القيادة ٣٦٠ درجة
				٠,٣٨٩	٢,٦٠	٢١	مشرفة تربوية	
دالة*	٠,٠٣٣	٦٧	٢,١٧٧	٠,٥٣٤	١,٧٣	٤٨	مشرف تربوي	الصعوبات التي تواجه تطبيق المشرفين التربويين في محافظة القويعة لأسلوب القيادة ٣٦٠ درجة
				٠,٤٧٤	٢,٠٢	٢١	مشرفة تربوية	

من خلال استعراض المؤشرات الإحصائية الموضحة بالجدول السابق يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ فأقل في درجة ممارسة المشرفين التربويين في محافظة القويعة لأسلوب القيادة ٣٦٠ درجة بأبعادها باختلاف الجنس. بينما يتضح أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الصعوبات التي تواجه تطبيق المشرفين التربويين في محافظة القويعة لأسلوب القيادة ٣٦٠ درجة تُعزى لمتغير الجنس، ولصالح المشرفات التربويات (الإناث). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الإناث ربما كن أكثر تعرضاً من الذكور للصعوبات التي تحد من تطبيق أسلوب القيادة ٣٦٠ درجة.

ثانياً: الفروق باختلاف المؤهل الدراسي:

للتعرّف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة تجاه تطبيق أسلوب القيادة ٣٦٠ درجة من قبل المشرفين التربويين في محافظة القويعة تُعزى لمتغير المؤهل

الدراسي، استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، حيث جاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١٣)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) للتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة نحو تطبيق أسلوب القيادة ٣٦٠ درجة من قبل المشرفين التربويين في محافظة القويعة تُعزى لمتغير المؤهل الدراسي

المحور		المجموعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
القيادة مع الذات	بين المجموعات	٠٠٨.	٢	٠,٠٠٤	٠,٠٣٧	٠,٩٦٤	غير دالة
	داخل المجموعات	٧,٠٧٥	٦٦	٠,١٠٧			
	المجموع	٧,٠٨٣	٦٨				
القيادة مع من هم أعلى	بين المجموعات	٠٠٩.	٢	٠٠٤.	٠,٠٣١	٠,٩٦٩	غير دالة
	داخل المجموعات	٩,٠٥٥	٦٦	٠,١٣٧			
	المجموع	٩,٠٦٤	٦٨				
القيادة مع من هم أدنى	بين المجموعات	٠٥٢.	٢	٠,٠٢٦	٠,٢٢٧	٠,٧٩٧	غير دالة
	داخل المجموعات	٧,٥٢٣	٦٦	٠,١١٤			
	المجموع	٧,٥٧٥	٦٨				
القيادة مع الزملاء	بين المجموعات	٠٠٣.	٢	٠,٠٠١	٠,٠٢٠	٠,٩٨٠	غير دالة
	داخل المجموعات	٤,٠٦٨	٦٦	٠,٠٦٢			
	المجموع	٤,٠٧١	٦٨				
درجة ممارسة المشرفين التربويين في محافظة القويعة لأسلوب القيادة ٣٦٠ درجة	بين المجموعات	٠٠١.	٢	٠,٠٠١	٠,٠٠٨	٠,٩٩٣	غير دالة
	داخل المجموعات	٥,٢٣٤	٦٦	٠,٠٧٩			
	المجموع	٥,٢٣٥	٦٨				
الصعوبات التي تواجه تطبيق المشرفين التربويين في محافظة القويعة لأسلوب القيادة ٣٦٠ درجة	بين المجموعات	٤٠٢.	٢	٠,٢٠١	٠,٧٠٨	٠,٤٩٦	غير دالة
	داخل المجموعات	١٨,٧٤٥	٦٦	٠,٢٨٤			
	المجموع	١٩,١٤٧	٦٨				

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول (١٣) يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ فأقل بين استجابات أفراد العينة نحو درجة ممارسة المشرفين

التربويين في محافظة القويعة لأسلوب القيادة ٣٦٠ درجة وأبعادها (القيادة مع الزملاء، القيادة مع الذات، القيادة مع من هم أعلى، القيادة مع من هم أدنى)، والصعوبات التي تواجه تطبيق المشرفين التربويين في محافظة القويعة لأسلوب القيادة ٣٦٠ درجة باختلاف متغير المؤهل الدراسي، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الغالبية العظمى من أفراد الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس مما جعل استجاباتهم متقاربة ومتشابهة تجاه تطبيق أسلوب القيادة ٣٦٠ درجة من قبل المشرفين التربويين في محافظة القويعة تُعزى لمتغير المؤهل الدراسي.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المنصور (٢٠٢٣)، والتي بينت أنه لا يوجد فروقات ذات دلالات إحصائية في تطبيق القيادة ٣٦٠ درجة تُعزى لمتغير (المؤهل التعليمي).

ثالثاً: الفروق باختلاف سنوات الخدمة في الإشراف:

للتعرّف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة تجاه تطبيق أسلوب القيادة ٣٦٠ درجة من قبل المشرفين التربويين في محافظة القويعة تُعزى لمتغير سنوات الخدمة في الإشراف، استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، حيث جاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١٤)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ف)

المحور	المجموعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
القيادة مع الذات	بين المجموعات	٤٩٤.	٢	٢٤٧.	٢,٤٧٢	٠,٠٩٢
	داخل المجموعات	٦,٥٨٩	٦٦	١٠٠.		
	المجموع	٧,٠٨٣	٦٨			
القيادة مع من هم أعلى	بين المجموعات	٥٧٣.	٢	٢٨٧.	٢,٢٢٨	٠,١١٦
	داخل المجموعات	٨,٤٩٠	٦٦	١٢٩.		
	المجموع	٩,٠٦٤	٦٨			
القيادة مع من هم أدنى	بين المجموعات	٤٠٠.	٢	٢٠٠.	١,٨٣٧	٠,١٦٧
	داخل المجموعات	٧,١٧٥	٦٦	١٠٩.		
	المجموع	٧,٥٧٥	٦٨			
القيادة مع الزملاء	بين المجموعات	١٥٧.	٢	٠٧٨.	١,٣٢١	٠,٢٧٤
	داخل المجموعات	٣,٩١٤	٦٦	٥٩.		
	المجموع	٤,٠٧١	٦٨			

درجة ممارسة المشرفين التربويين في محافظة القويعة لأسلوب القيادة ٣٦٠ درجة

المحور	المجموعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
	المجموع	٤,٠٧١	٦٨			
درجة ممارسة المشرفين التربويين في محافظة القويعة لأسلوب القيادة ٣٦٠ درجة	بين المجموعات	٣٦١	٢	١٨١	٢,٤٤٦	٠,٠٩٤
	داخل المجموعات	٤,٨٧٤	٦٦	٠٧٤		غير دالة
	المجموع	٥,٢٣٥	٦٨			
الصعوبات التي تواجه تطبيق المشرفين التربويين في محافظة القويعة لأسلوب القيادة ٣٦٠ درجة	بين المجموعات	٢٦٨	٢	١٣٤	٤٦٨	٠,٦٢٨
	داخل المجموعات	١٨,٨٧٩	٦٦	٢٨٦		غير دالة
	المجموع	١٩,١٤٧	٦٨			

يتبين من النتائج الموضحة بالجدول (١٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ فأقل بين استجابات أفراد العينة نحو درجة ممارسة المشرفين التربويين في محافظة القويعة لأسلوب القيادة ٣٦٠ درجة وأبعادها (القيادة مع الزملاء، القيادة مع الذات، القيادة مع من هم أعلى، القيادة مع من هم أدنى)، والصعوبات التي تواجه تطبيق المشرفين التربويين في محافظة القويعة لأسلوب القيادة ٣٦٠ درجة باختلاف متغير سنوات الخدمة في الإشراف، وهذه النتيجة تُشير إلى أن تطبيق المشرفين التربويين في محافظة القويعة لأسلوب القيادة ٣٦٠ درجة لا تتأثر بسنوات الخدمة في الإشراف.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنّ القيادة بأسلوب ٣٦٠ هي مهارات مكتسبة ومهارات ذاتية، بغض النظر عن سنوات الخدمة أو المؤهل التعليمي.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المنصور (٢٠٢٣)، والتي بينت أنه لا يوجد فروقات ذات دلالات إحصائية في تطبيق القيادة ٣٦٠ درجة تُعزى لمتغير (سنوات الخدمة)، بينما اختلفت مع نتيجة دراسة عبد الله (٢٠٢٠)، والتي كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المحور ككل تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة.

خلاصة نتائج الدراسة:

- كشفت النتائج أن المشرفين التربويين في محافظة القويعة يمارسون أسلوب القيادة ٣٦٠ درجة بدرجة عالية من وجهة نظرهم، وذلك بمتوسط حسابي (٢,٧١ من ٣)، وأن بُعد القيادة مع الزملاء جاء في المرتبة الأولى، يليه بُعد القيادة مع من هم أدنى بمتوسط حسابي (٢,٧٤)، ثم بُعد القيادة مع الذات بمتوسط حسابي (٢,٦٥)، بينما جاء بُعد القيادة مع من هم أعلى في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٦٣).
- فيما يتعلق ببُعد القيادة مع الذات: بينت النتائج أن المشرفين التربويين في محافظة القويعة يمارسون بُعد القيادة مع الذات بدرجة عالية، وأتضح من النتائج أن أبرز العبارات التي جاءت بدرجة ممارسة

عالية هي (أعترف بأخطائي في عملي وأعمل على تصحيحها، أستخدم مهاراتي الإشرافية ونقاط القوة لدي بشكل فعال، أستغل وقتي في العمل بفاعلية).

- فيما يتعلق ببعُد القيادة مع من هم أعلى: أوضحت النتائج أن المشرفين التربويين في محافظة القويعة يمارسون بُعْد القيادة مع من هم أعلى بدرجة عالية، وأتضح من النتائج أن أبرز العبارات التي يتم ممارستها بدرجة عالية في هذا البُعد هي (عندما يسند إلي مهام متعددة أرتب الأولويات وأنجزها، أنجز الأعمال حتى في غياب القيادة الأعلى، أستطيع إنجاز أعمال الإشرافية وإن قلت الموارد).
- فيما يتعلق ببعُد القيادة مع من هم أدنى: أوضحت النتائج أن المشرفين التربويين في محافظة القويعة يمارسون بُعْد القيادة مع من هم أدنى بدرجة عالية، وأتضح من النتائج أن أبرز العبارات التي يتم ممارستها بدرجة عالية في هذا البُعد هي (أحاول أن أكون قدوة في عملي لمن أشرف عليهم، أحاول رفع الروح المعنوية لمن أشرف عليهم، أولي من أشرف عليهم اهتماماً خاصاً).
- فيما يتعلق ببعُد القيادة مع الزملاء: أظهرت النتائج أن المشرفين التربويين في محافظة القويعة يمارسون بُعْد القيادة مع الزملاء بدرجة عالية، وأتضح من النتائج أن أبرز العبارات التي يتم ممارستها بدرجة عالية في هذا المحور هي (أقدر واحترم زملائي المشرفين والمشرفات، أتجاوز الخلافات الصغيرة مع زملائي المشرفين والمشرفات، أشجع الأفكار والأعمال المتميزة من زملائي المشرفين والمشرفات).
- أظهرت النتائج أن المشرفين التربويين بمحافظة القويعة موافقون بدرجة متوسطة على الصعوبات التي تواجههم لتطبيق أسلوب القيادة ٣٦٠ درجة، وقد جاءت جميع الصعوبات بدرجة متوسطة، وتمثل أبرزها في الآتي: (أجد صعوبة في تنفيذ قرار لم أقتنع به، المهام المسندة لي كثيرة وتشكل ضغطاً كبيراً، التعاميم وأنظمة الإشراف الحالية لا تتيح لي حرية القيادة في عملي الإشرافي).
- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق المشرفين التربويين في محافظة القويعة لأسلوب القيادة ٣٦٠ درجة باختلاف المؤهل الدراسي وسنوات الخدمة في الإشراف، بينما كشفت النتائج عن وجود فروق في الصعوبات باختلاف الجنس، ولصالح المشرفات التربويات.

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة قدم الباحث بعض التوصيات أهمها:

- استمرارية نشر الوعي بين المشرفين التربويين بأهمية ومزايا تطبيق أسلوب القيادة ٣٦٠ درجة في تطوير العمل.
- إقامة دورات تدريبية للمشرفين التربويين على أساليب القيادة ب ٣٦٠ درجة.
- منح الصلاحيات اللازمة لتمكين المشرفين التربويين من تطبيق أسلوب القيادة ٣٦٠ درجة.
- تشجيع المشرفين التربويين على التعاون فيما بينهم لتطبيق أسلوب القيادة ٣٦٠ درجة.
- دعم القرارات التي يتخذها المشرفون التربويون.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

أحمد، إبراهيم أحمد. (٢٠١٨) "تطوير أساليب الإشراف التربوي على ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة" مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة بنها، مج ٢٩، ع ١١٤، ص ٣٦٢ - ٣٨٤.

أخضر، أروى (٢٠١٤م). الأنماط القيادية في الجهاز المركزي بوزارة التربية والتعليم السعودية، وانعكاساتها على تفعيل أداء العاملين من المشرفين التربويين. مجلة جامعة شقراء، عدد (٣)، ٦٧-١٥٣.

الباطين، عبد العزيز عبد الوهاب (١٤٢٤هـ). اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

بدوي، أحمد (١٩٩٤م). معجم مصطلحات العلوم الإدارية، القاهرة: دار الكتاب المصري.

الجنابي، صاحب مرزوك (١٤٣٩هـ). استراتيجيات القيادة والإشراف. الأردن، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

جيتو، عبدالحق بن خالد. (٢٠١٩). تطور الفكر الإداري وانعكاساته على ممارسات الإشراف التربوي. مجلة كلية التربية، مج ٣٥، ع ١٤، جامعة أسيوط.

الحربي، سعيد صلاح (١٤٣٦هـ). إستراتيجية مقترحة لتطوير أداء مديري مكاتب التربية والتعليم ومساعدتهم في المملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.

الحربي، عبدالله أحمد، عبدالعاطي، فراج حسن (٢٠١٤) مقدمة في الإدارة التربوية. الرياض المملكة العربية السعودية.

خريف، سعود (٢٠٠٦). دور وكلاء الإدارة المدرسية في تحقيق الأمن الفكري لدى الطلاب، قسم العلوم الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

الصاعدي، محمد أحمد، الدوري، أحمد محمد. (٢٠١٨) "الدور الإداري والتعليمي للإشراف التربوي" مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد ٣٤، العدد ١١، ج. ٢، ص ٣٥٩ - ٣٧٨.

الراشد، عبد الله عبد العزيز (١٤٣٨هـ). معايير اختيار قيادات الإشراف التربوي بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية نموذج مقترح رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

السخني، حسين، محمد، ميسون، الخزاولة، محمد (١٤٣٣هـ). الإشراف التربوي قراءة معاصرة ومستقبلية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

السقا، أمثال أحمد محمد، العتيبي، ناهية عوض الكسر. (٢٠١٩). واقع تطبيق القيادة بـ ٣٦٠ درجة لدى قائدات المدارس المتوسطة شرق مدينة الرياض. مجلة العلوم التربوية، جامعة الملك سعود، مجلد ١٣، العدد ٣، ص ٤٥١ - ٤٧٤.

الساهلي، أسيل بنت محمد (١٤٣٧هـ). دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض (استراتيجية مقترحة)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.

السميح، عبد المحسن، الغامدي، مشاعل (١٤٤٢هـ). خريطة بحثية لأولويات البحث في الإدارة لمجالات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية. (٤) يوليو ٣٧٧-٤٢٠.

الطعاني، حسن أحمد (١٤٣٤هـ). الإشراف التربوي، مفاهيمه، أهدافه، أسسه، أساليبه، الأردن، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

العبد الكريم، راشد بن حسين (١٤٣٣هـ). الإشراف التربوي الأسس والممارسات، الرياض: مكتبة الرشد. عبد الله، أسماء أبو بكر. (٢٠٢٠). "واقع تطبيق مبادئ القيادة ٣٦٠ درجة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية وعلاقتها بإدارة التميز" مجلة كلية التربية، جامعة بنها. ٣١ (١٢٣).

العزيمي، منى محمد (١٤٤٢هـ). تطوير أداء قيادات الإدارة الإشرافية في ضوء مدخل المحاسبية التعليمية، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة المنصورة، (١١٢)، أكتوبر، ١٠٣-١٣٢.

العلاق، بشير (١٤٣١هـ). القيادة الإدارية، الأردن، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

العوضي، أحمد (٢٠١١) القيادة ٣٦٠ درجة بين الممارسات والتحديات. رأس الخيمة، دائرة التنمية الاقتصادية.

عطية، عماد محمد (١٤٣٧هـ). الإشراف التربوي، المفهوم، الوظائف، المستقبل، الرياض: مكتبة الرشد. القحطاني، سلطان متريك (٢٠٢٣) تطوير أداء قيادات الإشراف التربوي بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة "تصور مقترح" رسالة دكتوراه غير منشورة الرياض جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

القرش، جمال إبراهيم (١٤٣٦هـ). القيادة التربوية للإشراف التربوي. القاهرة: مكتبة طالب العلم ناشرون. القرني، علي بن أحمد (١٤٣٩هـ). درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم بمحافظة جدة للقيادة الإستراتيجية من وجهة نظر المشرفين التربويين، مجلة القراءة والمعرفة، كلية التربية، جامعة عين شمس، (٢٠٦)، ١٥٣-٢١٣.

ماكسويل، جون (٢٠١٦) قائد ال ٣٦٠ درجة. الرياض - مكتبة جرير

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

وزارة التعليم (١٤٣٥هـ). دليل المشرف التربوي.

English References:

- Appelbaum, S. H., Calla, R., Desautels, D., & Hasan, L. (2017). The challenges of organizational agility (part 1). *Industrial and Commercial Training*.
- . Drew, G. (2009). A "360" degree view for individual leadership development. *Journal of Management Development*, 28(7).
- Hemati. H. (2011). A descriptive Study of the performance Appraisal of Supervisors of spicer Higher Secondary School using 360-Degree Feedback. Research Project, Andres University School of Education.
- Manning, T. (2013). A "contingent "view of leadership: 360-degree assessments of leadership behaviors indifferent contexts". *Industrial and commercial Training*, 6, pp. 343-351.

Translation of Arabic References:

- Abdullah, Asmaa Abu Bakr. (2020). "The reality of applying 360-degree leadership principles among heads of academic departments in Egyptian universities and their relationship to excellence management." *Journal of the Faculty of Education, Benha University*. 31(123).
- Ahmed, Ibrahim Ahmed. (2018) "Developing educational supervision methods in light of contemporary global trends," *Journal of the Faculty of Education, Faculty of Education, Benha University*, vol. 29, no. 11, pp. 362-384.
- Al-Abdul Karim, Rashid bin Hussein (1433 AH). *Educational supervision, foundations and practices*, Riyadh: Al-Rushd Library.
- Al-Alaq, Bashir (1431 AH). *Administrative Leadership*, Jordan, Amman: Dar Al-Yazouri for Publishing and Distribution.
- Al-Awadhi, Ahmed (2011) *Leadership 360 degrees between practices and challenges*. Ras Al Khaimah, Department of Economic Development.
- Al-Azizi, Mona Muhammad (1442 AH). *Developing the performance of supervisory management leaders in light of the educational accounting approach*, *Journal of Education, Faculty of Education, Mansoura University*, (112), October, 103-132.
- Al-Babtain, Abdul Aziz Abdul Wahhab (1424 AH). *Modern Trends in Educational Supervision*, Riyadh: King Fahd National Library.
- Al-Harbi, Abdullah Ahmed, Abdul-Ati, Faraj Hassan (2014) *Introduction to Educational Administration*. Riyadh, Saudi Arabia.
- Al-Harbi, Saeed Salah (1436 AH). *A proposed strategy for developing the performance of directors of education offices and their assistants in the Kingdom of Saudi Arabia in light of contemporary educational trends*, unpublished doctoral dissertation, University of Jordan, Amman.

- Al-Janabi, the companion of Marzouk (1439 AH). Leadership and supervision strategies. Jordan, Amman: Dar Al-Yazouri for Publishing and Distribution.
- Al-Mansour, Reem Ibrahim Muhammad (2023). The reality of educational supervisors in the city of Zulfi applying the principles of 360-degree leadership from their point of view. Arab Journal of Educational and Psychological Sciences, Arab Foundation for Education, Science and Arts, Egypt, April 7 (33), 219-244.
- Al-Qahtani, Sultan Mutrak (2023) Developing the performance of educational supervision leaders at the Ministry of Education in the Kingdom of Saudi Arabia in light of the learning organization approach, "A proposed vision," unpublished doctoral dissertation, Riyadh, Imam Muhammad bin Saud Islamic University.
- Al-Qarni, Ali bin Ahmed (1439 AH). The degree to which directors of educational offices in Jeddah Governorate practice strategic leadership from the point of view of educational supervisors, Journal of Reading and Knowledge, College of Education, Ain Shams University, (206), 153-213.
- Al-Qarsh, Jamal Ibrahim (1436 AH). Educational leadership for educational supervision. Cairo: Talib Al-Ilm Library, Publishers.
- Al-Rashed, Abdullah Abdul Aziz (1438 AH). Criteria for selecting educational supervision leaders at the Ministry of Education in the Kingdom of Saudi Arabia, unpublished master's thesis proposal model, Imam Muhammad bin Saud Islamic University, Riyadh.
- Al-Saadi, Muhammad Ahmed, Al-Douri, Ahmed Muhammad. (2018) "The administrative and educational role of educational supervision," Journal of the Faculty of Education, Faculty of Education, Assiut University, Volume 34, Issue 11, c. 2, p. 359-378.
- Al-Sahli, Aseel bint Muhammad (1437 AH). The role of the learning organization in achieving institutional excellence in educational supervision offices in the city of Riyadh (a proposed strategy), unpublished master's thesis, King Saud University, Riyadh.
- Al-Sakhni, Hussein, Muhammad, Maysoon, Al-Khaza'la, Muhammad (1433 AH). Educational supervision: a contemporary and future reading. Amman: Dar Safaa for Publishing and Distribution.
- Al-Sameeh, Abdul Mohsen, Al-Ghamdi, Mashael (1442 AH). A research map of research priorities in administration for the fields of public education in the Kingdom of Saudi Arabia, Journal of the Islamic University for Educational and Social Sciences. (4) July 377-420.
- Al-Saqqa, Itmathal Ahmed Muhammad, Al-Otaibi, Nahia Awad Al-Kasr. (2019). The reality of implementing 360-degree leadership among middle school leaders in eastern Riyadh. Journal of Educational Sciences, King Saud University, Volume 13, Issue 3, pp. 451-474.

- Al-Ta'ani, Hassan Ahmed (1434 AH). Educational supervision, its concepts, goals, foundations, and methods, Jordan, Amman: Dar Al-Shorouk for Publishing and Distribution.
- Attiya, Imad Muhammad (1437 AH). Educational supervision, concept, jobs, future, Riyadh: Al-Rushd Library.
- Badawi, Ahmed (1994 AD). Dictionary of Administrative Sciences Terms, Cairo: Dar Al-Kitab Al-Masry.
- Gitto, Abdul Haq bin Khalid. (2019). The development of administrative thought and its implications for educational supervision practices. College of Education Journal, Volume 35, Issue 1, Assiut University.
- Green, Arwa (2014 AD). Leadership patterns in the central apparatus of the Saudi Ministry of Education, and their implications for activating the performance of educational supervisors. Shaqra University Journal, No. (3), 67-153.
- Kharif, Saud (2006). The role of school administration agents in achieving intellectual security among students, Department of Administrative Sciences, unpublished master's thesis, Naif Arab University for Security Sciences.
- Maxwell, John (2016) The 360 Degree Leader. Riyadh - Jarir Bookstore
- Ministry of Education (1435 AH). Educational Supervisor's Guide.