

دراسة الفروق في التمكين الإداري لدى المشرفين التربويين بسلطنة عمان وفق عدد من المتغيرات

إعداد

أ.د/ عبد القادر محمد عبد القادر السيد أ/ سامية عمر عوض صعر
كلية الآداب والعلوم التطبيقية، جامعة ظفار مشرف أول تربوي - ماجستير إدارة
تربوية- جامعة ظفار

دراسة الفروق في التمكين الإداري لدى المشرفين التربويين بسلطنة عمان وفق عدد من المتغيرات

أ.د/ عبد القادر محمد عبد القادر السيد وأ/ سامية عمر عوض صعر^١

ملخص البحث:

يعتبر التمكين الإداري من المتطلبات الأساسية لنجاح عمل المشرفين التربويين، حيث إنه يعمل على رفع معنوياتهم ورضاهم في عملهم، ويتيح الفرصة أمامهم لإبراز قدراتهم، ويمنحهم الثقة والتقدير من قبل رؤسائهم. ينتج عن ذلك قيام المشرف بممارسات إيجابية قائمة على توظيف مهارات التفكير الإبداعي، وتحسين الأداء، والسرعة في معالجة المشكلات، مما يسهم في تحسين أداء المعلمين وتنمية التحصيل الدراسي لدى طلبتهم، ونجاح المنظمات والمؤسسات التربوية بشكل عام، واستمراريتها وقدرتها بفاعلية على التنافس. لذلك هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع التمكين الإداري لدى المشرفين التربويين بسلطنة عمان، وتحديد الفروق في التمكين الإداري لديهم والتي تعزى إلى النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من خلال بناء استبانة تضمنت (٢٤) فقرة موزعة على ثلاثة محاور مرتبطة بالتمكين الإداري وهي: تفويض السلطة، والدافعية، والتدريب والتأهيل. تم التحقق من صدق الاستبانة بطريقتين، هما: صدق المحكمين، والاتساق الداخلي، كما تم التحقق من ثباتها باستخدام معامل ألفا لكرونباخ والذي وصل إلى 0.95. تم تطبيق الاستبانة على جميع المشرفين التربويين بمحافظة ظفار والبالغ عددهم (١٦٣) مشرف ومشرفة، ثم تحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS) الإصدار رقم ٢٢، معتمداً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، واختبار (ت) للعينات المستقلة، واختبار تحليل التباين الأحادي. توصلت الدراسة إلى أن مستوى التمكين

- أ.د/ عبد القادر محمد عبد القادر السيد: كلية الآداب والعلوم التطبيقية، جامعة ظفار.
- أ/ سامية عمر عوض صعر: مشرف أول تربوي - ماجستير إدارة تربوية، جامعة ظفار.

الإداري لدى المشرفين التربويين في سلطنة عمان كان متوسطاً، حيث وصل متوسط درجات العينة على الاستبانة ككل إلى (2.98) بانحراف معياري قدره (1.18). كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء أفراد العينة حول التمكين الإداري تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. أوصت الدراسة بضرورة تفويض المزيد من الصلاحيات والسلطة لتمكين المشرفين من أداء عملهم بطريقة تحفظ لهم الحق بالمشاركة في المجالات المختلفة المنوطة بعملهم.

■ **الكلمات المفتاحية:** التمكين الإداري، الإشراف التربوي، النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، سلطنة عمان.

Study the Differences in Administrative Empowerment Among the Educational Supervisors in the Sultanate of Oman According to a Number of Variables

Abdelkader Mohamed Abdelkader Elsayed

College of Arts& Applied Sciences, Dhofar University

Samiya Omar Awadh Saar

Senior Educational Supervisor- MA in Educational Administration, Dhofar University

▪ **ABSTRACT:**

Administrative empowerment is one of the basic requirements for the success of the educational supervisors' work, as it raises their spirits and satisfaction in their work, provides an opportunity for them to highlight their capabilities, and gives them confidence and appreciation from their superiors. This results in the supervisor engaging in positive practices based on employing creative thinking skills, improved performance, and speed in problem handling. These practices contribute to improving the performance of teachers, developing the academic achievement of their students, the success of educational institutions, and their effective continuity over competition. Therefore, the study aimed to determine the reality of administrative empowerment among the educational supervisors in the Sultanate of Oman. It also aimed to know the differences in administrative empowerment among supervisors, which are attributed to gender, academic qualification and years of experience. The study depended on the descriptive approach by building a questionnaire that included (24) items distributed on three domains related to administrative empowerment, namely: delegation of authority, motivation, training and qualification. The validity of the questionnaire was verified in two ways, namely: the validity of the arbitrators, and internal consistency. Its reliability was

verified by using the Cronbach alpha coefficient, which reached 0.95. The questionnaire was applied to all educational supervisors in Dhofar region, who numbered (163) supervisors, and then analyzed and statistically processed the data using (SPSS) program- version 22, based on the mean, standard deviation, (T) test for independent samples, and one-way ANOVA. The study found that the level of administrative empowerment among the educational supervisors in the Sultanate of Oman was medium, where the average of the sample scores on the questionnaire reached (2.98) with a standard deviation of (1.18). It also found that there are no statistically significant differences at (0.05) between the opinions of the sample members about administrative empowerment due to the variables of gender, academic qualification, and years of experience. The study recommended the necessity of providing more powers to the educational supervisors so that they can perform their work by participating in the various fields entrusted with their work.

- **Keywords:** Administrative Empowerment, Educational Supervision, Gender, Academic Qualification, Years of Experience, Sultanate of Oman.

■ مقدمة البحث:

يعد التمكين الإداري من المفاهيم الحديثة التي ظهرت مؤخراً في المجال التربوي، والذي يمثل ركيزة أساسية ودور محوري لنجاح عمل أي موظف، بعد أن تحول الاهتمام من نموذج منظمة التحكم والأوامر (Command and Control Organization) إلى ما يسمى الآن بالمنظمة الممكنة (Empower Organization) (أفندي، ٢٠٠٣).

ظهر مفهوم التمكين الإداري في نهاية الثمانينات، ولاقى شيوعاً ورواجاً في فترة التسعينات، وهذا ناتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المؤسسات التعليمية، كما إن التطورات والتحويلات الحاصلة في مجال تنمية العنصر البشري داخل تلك المؤسسات أكدت على أهمية التمكين لما لها من دور في تحسين العلاقة بين المدير والعاملين، حيث إن هذه العلاقة تشكل حجر الأساس لنجاح وتبني أساليب التطوير داخلها.

وهو أحد المداخل الحديثة التي ساعدت الإدارات التربوية في إطلاق القوة الكامنة لدى العاملين من علم وخبرة ومجهود، وتوفير مناخ يتسم بالمشاركة، والتفاهم وحرية التعبير عن الرأي، مما له الأثر في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في هذه المؤسسات التربوية (نافع، ٢٠٠٩).

يلعب التمكين الإداري دوراً هاماً في تطوير الأداء الوظيفي لدى العاملين في المدارس باعتبارها إحدى المؤسسات التعليمية الهامة، ويؤثر فيه تأثيراً إيجابياً، حيث أنه يساعد على رفع كفاءة هؤلاء العاملين في أداء أعمالهم المنوطة بهم، واستخراج أقصى طاقاتهم، والحصول على أفضل إبداعاتهم، مما ينعكس ذلك بشكل إيجابي على كافة جوانب العملية التعليمية داخل تلك المدارس (حسن وإبراهيم، ٢٠١٩).

وقد جاءت ثقافة التمكين الإداري نقطة تحول في المدارس، والتي تسهم في بناء عناصر بشرية مؤهلة للقيادة الذاتية، مما يساعد في عملية التحسين المنطلقة من المتابعة والرقابة التي تشعر منسوبها بصحة الموقف الذي يسعى إلى تحسين مخرجات مدارسنا.

ويعد المشرف التربوي أحد الأعمدة الرئيسة بالمؤسسات التربوية، خاصة في المدرسة، ويتوقف عليه نجاح العملية التعليمية بها، وتحقيق مخرجات تعلم منتسبها بشكل كبير، فهو قائداً تربوياً كما هو المدير تماماً، وله أدوار ومهام لا تقل أهمية عن بقية أطراف العملية التعليمية بالمدرسة، بل مهامه تتعدى كل الأطراف في

بعض الأحيان. فله مهام تدريسية، ومهام إدارية، ومهام إرشادية، ومهام تقييمية، ومهام اجتماعية، ومهام إشرافية...إلخ.

فالإشراف التربوي عملية إنسانية، قيادية، تشاورية، فنية، شاملة، تهدف إلى تحسين العملية التعليمية بكافة جوانبها المختلفة بصورة دائمة ومستمرة، وصولاً إلى تحقيق الأهداف المنشودة وتجويدها (السيد وآخرون، ٢٠٢٠). كما أنها عملية شاملة تعني بجميع العوامل المؤثرة في تحسين العملية التعليمية وتطويرها، وتتووع مهامه ومجالاته لتشمل التخطيط، والمناهج، والموقف التعليمي التعليمي، والتنمية المهنية، والتقييم، والبيئة المدرسية والمحلية، والاتصال والتواصل، والمتابعة الإشرافية، وتوظيف تقنية المعلومات (أمبوسعيد، ٢٠١٠).

بالإضافة إلى أن المشرف التربوي يمثل المنسق الرئيس، وحلقة الاتصال الهامة بين الميدان والأجهزة الإدارية والفنية التي تشرف على عمليتي التعليم والتعلم، خاصة في ظل توسع الخدمات التعليمية مع انتشار المدارس وازدياد عددها، مما يستلزم وجود مشرفين متخصصين في المواد الدراسية المختلفة ليقوموا بمهمة الإشراف على أعمال المعلمين، ومساعدتهم وتمكينهم من تحقيق الأهداف المنشودة (Silva& Dana, 2001).

وقد أشار كل من هيسمانجلو وهيسمانجلو (Hismanoglu& Hismanoglu, 2010) بأن الإشراف التربوي يعمل على النهوض بعملية التعليم والتعلم كليهما، من خلال تحسين المواقف التعليمية عن طريق تخطيط المناهج، والطرائق التعليمية التي تساعد الطلبة على التعلم بشكل فعال، وأفضلها بحيث تتفق وحاجاتهم.

كما نبعث أهمية الإشراف التربوي بدءاً من سلطته ومهامه والأدوار المتوقعة، التي بمجملها تسعى إلى تحسين عمليتي التعليم والتعلم بالمدارس والمؤسسات التعليمية.

في هذا الصدد أشار الطعاني والسويدي (٢٠٠٩) بأن معظم أدوار ووظائف المشرف التربوي تتمحور حول تحسين الأداء التربوي وزيادة فاعليته المتمثلة في مساعدة المعلمين على استيعاب وظيفتهم والإيمان بها، وفهم الأهداف التربوية وترجمتها إجرائياً في الأداء المدرسي اليومي.

لذلك في ظل الأدوار والمهام المتعددة المنوطة بالإشراف التربوي يجب على الجميع توفير البيئة التي تدعم تمكين المشرف التربوي، وذلك بمنحه الاستقلالية والسلطة لتحديد وتطوير المهام المتعلقة بعمله، مما ينعكس إيجاباً على المدرسة، والطلبة، والمعلمين أنفسهم، والعملية التربوية بالمدرسة ككل. فمن خلال عملية التمكين الإداري الذي يعتمد على أساس الثقة والإقناع والحوار المتبادل يتحسن الأداء الوظيفي للمشرف التربوي وتزيد إنتاجيته (عطاري وآخرون، ٢٠٠٥).

ومع التوسع في الخدمات التعليمية وإنتشار المدارس وإزدياد عددها وعدد المعلمين والطلبة تفرض الحاجة الملحة إلى التمكين الإداري للمشرفين التربويين ليقوموا بمهمة الإشراف على أعمال المعلمين، ومساعدتهم وتمكينهم من تحقيق الأهداف المنشودة (Silva & Dana, 2001).

فتمكين المشرفين يسهم في رفع معنوياتهم ومستوى رضاهم وولائهم التنظيمي الذي يعد ثمرة من ثمار التمكين فيثير دافعيتهم للعمل، ويعطيهم الإحساس بالرغبة في الاندماج والإخلاص وهذا هو الشعور الذي تسعى المنظمات على اختلاف أنواعها إلى غرسه في أعضائها لما له من ارتباط في بقاء المؤسسات واستمراريتها (العمرى وكمال، ٢٠١١).

كما أن له دور إيجابي في تطوير وتحسين أداء المشرف من خلال رفع ثقته في نفسه ومن كفاءته الأمر الذي يؤدي إلى التغيير في الأداء والإنتاج، وعملية التمكين أبعد من عملية إعطاء المشرف الصلاحية، ولها أثر فعال في تحسن الأداء والرضا الوظيفي وتحقيق الولاء والالتزام التنظيمي للمشرفين (الدجاني، ٢٠١٨).

وعلى مستوى سلطنة عمان يرجع اهتمام قطاع التعليم في مجال الإشراف التربوي في السلطنة إلى بداية السبعينيات وحتى بداية الألفية الثالثة التي تمثلت في استحداث دائرة الإشراف التربوي بالمديرية العامة للتعليم بموجب القرار الوزاري رقم ٢٠٠٣/٦٤م بهدف الرقي به وتحديد إسهاماته الموكلة له ويتكون الإشراف الحالي من عدة مستويات إشرافية متدرجة ومترابطة وتتضافر جميعها من أجل الوصول إلى نظام إشرافي لتحقيق الأهداف المنشودة وهي: المشرف العام في دائرة الإشراف التربوي، والمشرف الأول في المنطقة التعليمية، والمشرف التربوي المتمثل في مشرف مجال ومشرف مادة في الميدان التربوي المتمثل بالمدارس على اختلاف مستوياتها (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١١).

ومع زيادة توظيف المعلمين والإداريين الجدد من قبل وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان والذي وصل في سلطنة عمان إلى (٥١٨١١) معلماً، و(٩٠٥٧)

إدارياً في العام الدراسي (٢٠١٢/٢٠١١) وما تتطلبه هذه الزيادة السنوية، من تعدد في المهام الإدارية والبرامج والمشاريع المنفذة في المدرسة الواحدة، والتي تشكل عبئاً إضافياً على وزارة التربية والتعليم، حيث أصبح من الصعب عليها متابعة كل التفاصيل المتعلقة بتنفيذ كل مهمة، فأصبح من الضروري التفكير في أسلوب جديد، يتيح حرية كبرى للمشرفين التربويين لكي يكونوا قوة بشرية مؤهلة للقيادة الذاتية، وقادرة على التغيير في الأداء والإنتاج بالمؤسسات التربوية (المنوري، ٢٠١٣).

لذلك يستوجب الأمر من المشرفين التربويين ممارسة التمكين الإداري، وخاصة مع تزايد الأعباء الإدارية الناتجة عن التطور المعرفي، والتكنولوجي المتسارع، وكذلك من أجل تدريب، وتأهيل قيادات إدارية شابة وواعية قادرة على تحمل المسؤولية. من هنا جاء هذا البحث للتعرف على واقع التمكين الإداري لدى المشرفين التربويين بسلطنة عمان، وتحديد الفروق في التمكين الإداري لديهم والتي تعزى إلى النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

■ مشكلة البحث وتساؤلاته:

تحددت مشكلة البحث الحالي في تدني مستوى التمكين الإداري لدى المشرفين التربويين بسلطنة عمان، بالرغم من الجهود الكبيرة المبذولة من قبل السلطنة في هذا الجانب. تجسدت تلك المشكلة من خلال ما يلي:

١. يواجه الإشراف التربوي في سلطنة عمان العديد من المشكلات، أوضحتها دراسة الزدجالي (٢٠١٠) فيما يلي: المركزية في إتخاذ القرار، وكثرة الأعباء الإدارية والمهام الفرعية للمشرفين التربويين، وعدم توافر الكفايات والمهارات الإشرافية لدى المشرفين التربويين، وهرمية المستويات الإدارية وتعدديتها.
٢. أجرى الباحثان دراسة إستطلاعية عن طريق توزيع استبانة على مجموعة من المشرفين التربويين بولاية صلالة، والبالغ عددهم (١٠) مشرفين تربويين بهدف التعرف على واقع التمكين الإداري لديهم. كشفت نتائج تلك الدراسة عن وجود ممارسات متوسطة للتمكين الإداري لديهم، الأمر الذي يحتاج إلى إعادة النظر في تلك الممارسات وتوسعها في نظام الإدارات التربوية، حتى يستطيعوا بدورهم تحسين الأداء الوظيفي، وتحسين بيئة العمل التربوي.

٣. وجود العديد من الصعوبات والتحديات التي تعيق العمل الإشرافي في سلطنة عمان وتحد من تطوير الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين، والتي تمثلت في وجود البيروقراطية في اتخاذ القرارات، وندرة تفويض السلطة، والتردد في اتخاذ القرارات، وقلة التدريب الكاف، وذلك حسب ما أشارت إليه دراسة كل من: (آل مكي، ٢٠١١؛ الحارثية، ٢٠٠٦؛ عيسان والعاني، ٢٠٠٥).

٤. قلة الدراسات التي تناولت التمكين الإداري للمشرفين التربويين على المستوى العربي عامة، وشبه انعدامها على المستوى العماني خاصة.

لذلك يحاول البحث الحالي الإجابة عن التساؤلين التاليين:

١. ما واقع التمكين الإداري لدى المشرفين التربويين بسلطنة عمان من وجهة نظرهم؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين آراء المشرفين التربويين بسلطنة عمان حول مستوى التمكين الإداري لديهم تعزى للمتغيرات (النوع، والمؤهل الدراسي، وسنوات الخبرة)؟

■ محددات البحث:

يقتصر البحث الحالي على المحددات التالية:

١. التمكين الإداري لدى المشرفين التربويين بمحافظة ظفار من خلال ثلاثة محاور (تفويض السلطة، والدافعية، والتدريب والتأهيل).
٢. جميع المشرفين التربويين بمحافظة ظفار (ذكور وإناث)، والبالغ عددهم الكلي (١٦٣) مشرف ومشرفة.
٣. تم تطبيق الدراسة خلال العام الأكاديمي ٢٠١٨/٢٠١٩م.

■ التعريفات الإجرائية لمصطلحات البحث:

١. التمكين الإداري:

منح المشرفين التربويين صلاحيات أوسع ومسؤوليات أكبر وحرية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتوسيع نطاق تفويض السلطة، والمشاركة في صنع القرارات، ورسم سياسات العمل بروح الفريق الواحد، وتطوير الأداء في العمل، وتوفير الموارد المادية والبشرية لتحسين الأداء الوظيفي وزيادة إنتاجيته.

٢. الإشراف التربوي:

جميع الأنشطة التربوية المنظمة التعاونية المستمرة، التي يقوم بها المشرف التربوي، بهدف تحسين مستويات العملية التعليمية التعلمية وتطويرها وتحقيق أهدافها.

■ أهمية البحث:

- من المتوقع أن يسهم البحث الحالي فيما يلي:
١. توجيه أنظار المسؤولين وأصحاب صناعة القرار في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان لتحسين الأوضاع واتباع أساليب إدارية وإشرافية حديثة تسهم في تحسين أداء المشرفين التربويين في المؤسسات التربوية وتطويرها.
 ٢. تقديم رؤية واضحة للمسؤولين بوزارة التربية والتعليم عن واقع التمكين الإداري للمشرفين التربويين، الأمر الذي يساعدهم في إيجاد حلول للمشكلات التي تواجه الإشراف التربوي بالسلطنة.
 ٣. مساعدة المشرفين التربويين بسلطنة عمان في تبني ممارسة أساليب التمكين الإداري في معظم الأعمال المنوطة بهم، مما يؤدي إلى تطوير وتحسين أدائهم الوظيفي وتحقيق ولائهم والتزامهم التنظيمي.
 ٤. فتح المجال للباحثين لإجراء المزيد من الدراسات حول موضوع الدراسة.

■ الخلفية النظرية للبحث:

أولاً- مفهوم التمكين الإداري:

قبل مناقشة مفهوم التمكين الإداري، لابد من مناقشة مفهوم كلمة التمكين والاعتراف بأن هنالك آراء مختلفة حول التعريف إلا أنها تجمع في أغلبها على أن التمكين يتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحية، وحرية أكبر، في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور في سياق الوظيفة. ذكرت كلمة التمكين في القرآن الكريم في مواضع عدة، فقد قال الله سبحانه وتعالى: ﴿ ٩٤ قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ ﴾ (سورة الكهف، آية: ٩٥)، "وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ" (سورة يوسف، آية: ٢١).

كما تشتق كلمة التمكين في الإنجليزية من الفعل Empower بمعنى منح الفرد السلطة القانونية أو الرسمية أو الحرية لعمل شئ معين (Greasley & Alan, 2005).

ويوضح ستير (Stirr, 2003) عدة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة (Empower) وهي: التعليم (Education)، الدافعية (Motivation)، وضوح الهدف (Purpose)، الرغبة في التغيير (Willingness to Change)، نكران الذات (Ego Elimination).
وبذلك فإن التمكين من الناحية اللغوية يعني إعطاء السلطات والحكم والقوة أو القدرة.

بدأ مفهوم التمكين الإداري (Empowerment) يتبلور في الفكر الإداري بعد التسعينات من القرن العشرين، ولم يظهر فجأة، وإنما ظهر نتيجة تطورات تراكمية في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام وبالمفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، ووفقاً للمفهوم الإداري فهو مدخل نحو تعزيز قدرات العاملين ومنحهم حرية التصرف واتخاذ القرارات بشكل مستقل وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة منظماتهم وحفزهم بما يساهم في تعزيز العلاقات الإنسانية (Goetsck & Stanly, 2000).

وقد أوضح ميريل وميرديث (Murrell & Meredith, 2000) بأن التمكين الإداري يشير إلى تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات وسلطات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي.

كما عرفه دافت (Daft, 2004, 502) بأنه: "منح الأفراد العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها".

ويعنى التمكين بتوفير مناخ تنظيمي يشمل رؤية العاملين باعتبارهم كيانات بشرية لها طموحاتها وآمالها ومخاوفها، والأفراد الممكونون يعاملون باحترام وتوضع آراؤهم موضع الاعتبار (المهيرات، ٢٠١٠).

في هذا الصدد عرفه العتيبي (٢٠٠٤، ٦) بأنه: "نقل المسؤولية والسلطة ودعوة العاملين للمشاركة في المعلومات والمعرفة التي توفرها المنظمة عبر قاعدة بياناتها، وفي تحليل المشكلات، وصنع القرارات وبالتالي في سلطة اتخاذ القرار ليصبح المرؤوس مسؤولاً عن جودة ما يقرر أو ما يؤديه من أعمال".

كما عرفه مصطفى (٢٠٠٥، ١٢٦) بأنه: "نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين كما أنه دعم المرؤوسين بالسلطة ودعوة صادقة للعاملين بالمنظمة للمشاركة في سلطة القرار، وفي التمكين يكون المرؤوس مسؤولاً عن جودة ما يقرر ويؤديه".

يتضح من التعريفات السابقة أنه بالرغم من اختلاف الآراء حول تعريف التمكين الإداري إلا أن أغلبها يتفق على أن التمكين الإداري يتمحور حول إعطاء العاملين صلاحية، وحرية أكبر في مجال الوظيفة، ومن خلال ماورد سابقاً يتضح أيضاً أن التمكين الإداري هو مفهوم يركز على الإهتمام بالموارد البشرية وتحسين وتوثيق العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين لكونها أساس نجاح العمل الإداري، والثقة بالمرؤوسين وجعلهم يتحملون المسؤولية والعمل على تزويدهم بالمهارات التي تؤهلهم لاكتساب المعارف والخبرات ليكونوا قادرين على ممارسة دوراً أكبر في المشاركة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

فالتمكين الإداري Empowerment مشتق من كلمة power وتعني القوة أو السلطة وهو يختلف عن التفويض Delegation مع أنه جزء من التمكين، حيث أن التفويض هو عملية منح التفويض والصلاحية ليمتلك الشخص القوة والقدرة على ممارسة دور أكبر في العمل واتخاذ القرارات، أما التمكين فهو لا يتوقف عند منح الصلاحية أو تفويض السلطة بل يتعداها لمفهوم أوسع وأشمل فهو يتضمن حرية أوسع في ممارسة الأعمال وتقليل درجة الإشراف المباشر من قبل الرؤساء وتحقيق الرقابة الذاتية ومنح الثقة والاستقلالية في إنجاز المهام، حيث أن التفويض في السلطة يقتصر على منح المرؤوسين سلطات محددة من قبل الرئيس، الذي يمكنه استردادها في أي وقت شاء، ضمن أسس وقواعد رسمية محددة (ملحم، ٢٠٠٦).

ويرى الكبيسي (٢٠٠٤) أن التمكين الإداري لا يتحقق في المنظمة إلا من خلال تمكين أفرادها على إختلاف مستوياتهم.

لذلك وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن التمكين الإداري هو استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في أدائهم للعمل دون تدخل مباشر من الإدارة وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا ومسلكيًا، فالتمكين الإداري هو فكر إداري حديث له عناصره وفوائده وخصائصه الخاصة به، التي من شأن من يتبع هذا الفكر وينتهجه في مؤسسته التعليمية أن يتغلب بها على العديد من المشكلات التي تواجهها هذه المؤسسات في العمل.

ولابد من اتباع هذه الاستراتيجية التنظيمية في العمل الإشرافي التربوي ضرورة ملحة حتى يتغلب المشرفين التربويين على تحديات عملهم التي تواجههم وتعيق تحقيق أهدافهم المرسومة.

ثانياً- أهمية التمكين الإداري:

عندما تتبنى الإدارات العليا تطبيق التمكين الإداري يكون فاعلاً في منح حرية أوسع للأفراد العاملين على أدائهم لأعمالهم وفق مهاراتهم وقدراتهم وتعزيز الثقة بالنفس، ومنحهم مساحة أكبر لأستخدام ذكائهم وخبراتهم مما يسهل عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجههم في العمل.

ويمكن تحديد أهم فوائد التمكين الإداري كما أشار حددها موليس (Mullius,) (2007) فيما يلي:

١. تسريع عملية اتخاذ القرارات من خلال تقليص الوقت.
 ٢. تطلق العنان للقابليات الابداعية والابتكار.
 ٣. تحقيق الرضا الوظيفي، والدافعية والتزام وظيفي أكبر.
 ٤. يساعد العاملين في الحصول على تصور أكبر بالإنجاز لأعمالهم.
- كما أن التمكين الإداري يخفف العبء عن المدراء والرؤساء في المستويات الإدارية العليا وتقليل المراجعة والإشراف المباشر على المرؤوسين من قبلهم، ويساهم في إشباع حاجات الأفراد وتخفيف ضغوط العمل عليهم وزيادة الثقة بأنفسهم وتشجيعهم على الإبداع والإلتزام بروح الفريق، وزيادة الدافعية الذاتية، وتنمية شعورهم بالمسؤولية وتعزيز ولائهم التنظيمي (Schermerhorn, et. al.,) (2000).

والتمكين الإداري حالة تتميز بخصائص يمكن أن يطلق عليها خصائص الحالة الذهنية للممكنين والتي ذكرها ملحم (٢٠٠٦، ٧) فيما يلي:

١. الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل بشكل كبير.
٢. الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل (أي الأعمال والأشياء التي تدور في ذلك العمل الخاص الذي يقوم به الموظف).
٣. المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف.
٤. المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة، أو الدائرة، وحتى المؤسسة التي يعمل بها.

في ضوء ما سبق يتضح أن للتمكين الإداري أهمية بالغة للمؤسسات التربوية، ويتسم بخصائص تعود بالنفع على العمل والإنتاجية بتلك المؤسسات. تزداد هذه

الأهمية وتكون بالغة الأثر والفاعلية للمشرفين التربويين، خاصة لما يحتاجونه في عملهم من حرية التصرف واتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية والبعد عن المركزية التي تعيق العمل الإشرافي وتقيّد الطاقات الإبداعية لديهم عن العمل الخلاق.

ثالثاً- مكونات (محاور) التمكين الإداري ومستوياته:

هناك عدد من المكونات أو العناصر أو المحاور أو المجالات التي ورد ذكرها في التعاريف السابقة، وهي تمثل مرتكزات أساسية لنجاح تطبيق مفهوم التمكين الإداري حيث ذكرت تفويض السلطة والمشاركة والاستقلالية، وحرية التصرف وتحمل المسؤوليات والتعلم واكتساب المهارات، وهي عناصر مهمة تمثل مكونات التمكين الإداري. وفي هذا البحث تم التركيز على ثلاثة محاور للتمكين الإداري سيتم استعراضها فيما يلي:

١. تفويض السلطة Delegation:

حيث يتعلق التفويض هنا بالسلطة ومنح المرؤوسين بعض المهام، فالتفويض يقوم على ثلاثة أركان رئيسية هي: السلطة وتعني الحق في اتخاذ القرار، ثم المسؤولية وتعني التزام المرؤوسين بأداء المهمة ثم المساءلة حيث لا يعني التفويض إعفاء صاحب الصلاحية الأصلي من المسؤولية النهائية (ضرار، ٢٠٠٣). وتقاس مركزية السلطة بدرجة تفويضها من قبل الإدارة العليا للمستويات الأدنى وكلما زاد تفويض السلطة كلما زاد نهج الإدارة إلى اللامركزية والعكس صحيح (الشريدة، ٢٠٠٤).

ويقصد بها أن يعهد بالمسؤولية والسلطة إلى شخص آخر لإتمام واجب محدد بوضوح، أو أن يعهد القائد ببعض اختصاصاته التي استمدها من القانون لأحد العاملين من المستويات الإدارية المتتالية على أن يكون آلية إصدار القرارات الرجوع إلى القائد.

٢. الدافعية Motivation:

وهي الاستعداد نحو الإنجاز وأداء الأعمال بدافعية ذاتية من قبل الأفراد، وهي قوى نابغة من داخل الفرد تؤثر في توجيهه بشدة نحو العمل والمثابرة وهو سلوك إرادي طوعي (Mc shane & Glinow, 2007).

وأشار نيوستروم (Newstrom, 2007) أنه عندما تمنح الفرد التفويض والثقة تزداد دافعيته نحو الإنجاز والعمل، ويكون قادراً على تحمل مسؤوليات أكبر

ولديه الإستعداد على تحمل المخاطر واتخاذ القرارات المبينة على الخبرة، وأن الحوافز المادية والمعنوية أثر على الدافعية لدى الأفراد وتعزيز حماسهم وثقتهم.

٣. التدريب والتعلم Training and Learning:

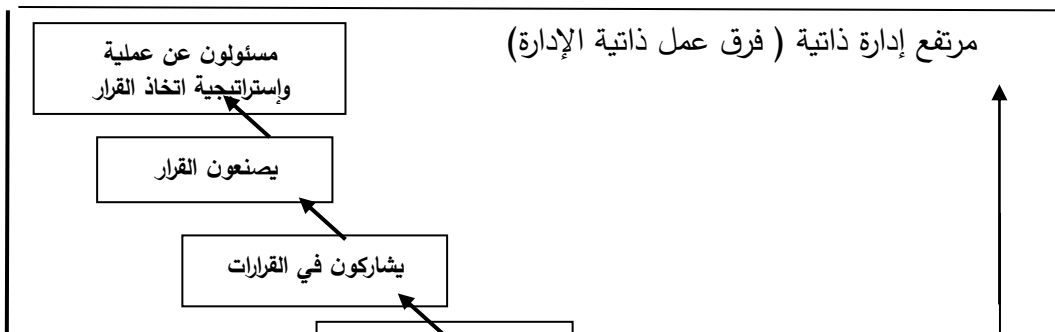
يعتمد التمكين الإداري على التعلم من خلال اكتساب الخبرات والمهارات، وبدون هذا العنصر لا يستطيع الأفراد من ممارسة أعمالهم وتحمل مسؤولياتهم وبالتالي منحهم الثقة، ومن خلال ممارسة الأعمال وتكثيف التدريب يحصل العاملون على الخبرات التي تؤهلهم لمزاولة الأعمال وتحمل المسؤوليات من قبلهم، وهي الجهود الهادفة إلي تزويد العاملين بالمعلومات والمعارف أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات العاملين باتجاه زيادة كفاءتهم الحالية والمستقبلية (الهيتمي، ٢٠٠٥).

فالتدريب وسيلة تمكن الفرد من ممارسة العمل واستغلال حصيلة التعليم من أجل الحياة العملية في حين اهتم التعليم بالمعارف كوسيلة التأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية (الشريدة، ٢٠٠٤).

فالمنظمة الحديثة تتصف بتوجيه الجهود نحو تدريب وتنمية الموارد البشرية وتحسين برامج التدريب بما يواكب التطورات التقنية والعلمية مما تتيح المجال للعاملين إكتساب المهارات والخبرات، ولا تخفى علينا جميعاً، جهود وزارة التربية والتعليم بالسلطنة في هذا الجانب وما تبذله من برامج تدريبية عديدة تستهدف المشرفين التربويين بالسلطنة، لإعداد كادر تدريبي متخصص ذو مهارة عالية.

وبما أن عملية التمكين الإداري تهدف إلى إيجاد مستوى إداري فعال، ذو جدوى داخل المنظمة، وذلك من خلال إفراح المجال للعاملين، بأن يفعلوا ما يرونه ضرورياً، وذا حاجة بالنسبة للمنظمة. ويجب أن يعلم المديرين بأن إعادة الحيوية لمنظمتهم، لا بد أن تحدث من القاعدة إلى القمة، بناء على المعلومات التي ترد إليهم. وهذا بدوره يحتاج إلى إعادة بناء المنظمة الإدارية، ويشمل كافة جوانبها الفنية، والمالية، والإدارية، والبشرية (أفندي، ٢٠٠٣).

ويمكن توضيح تسلسل ومستويات التمكين الإداري كما اشار إليها أفندي (٢٠٠٣) بالشكل التالي:



العمل في صورة الفرق
درجة التمكين نظم قياس الجودة ومجموعات مشاركة

برامج مقترحة

منخفض تعليمات قهرية

قليلة المهارات المطلوبة من الموظف كثيرة

شكل (١) تسلسل مستويات التمكين (أفندي، ٢٠٠٣)

يتضح ومن خلال الشكل (١) أن التمكين الإداري يتدرج بمستويات ومراحل متلاحقة من الأقل إلى الأكثر، ومن عدم مشاركة العاملين في السلطة واتخاذ القرارات إلى المشاركة الكاملة.

وهذا بالفعل ما تم ملاحظته في الميدان التربوي على وجه العموم وخلال عمل المشرفين التربويين على وجه الخصوص من تفاوت في مستويات التمكين الإداري ما بين منخفضة ومتوسطة في درجات التمكين الإداري، الأمر الذي يدفع بدوره لعدم الاستفادة من قبل المشرفين التربويين من الفوائد التي يجنيها في حال بلوغه درجات مرتفعة في التمكين الإداري في عمله.

رابعاً- المشرف التربوي أدواره ومهامه:

إن المشرف التربوي هو الشخص المسؤول عن تحسين عمليتي التعليم والتعلم، فالمشرف التربوي تسند له أدوار عديدة مثل: مدرب، منسق، قائد، مستشار، مقوم، وغيرها من الأدوار التي تستدعي منه تحسين أداءه الوظيفي، وتتطلب منه التدريب وتعلم المهارات التي تعينه على أداء عمله ومهامه الإشرافية وتحقيق أهدافه، ولا يتسنى للمشرف التربوي أداء عمله إن لم تتاح له صلاحيات وتفوض له السلطة والقوة، ومن خلال تدريبه وتزويده بالمهارات المناسبة لتأدية عمله التربوي.

ويمكن النظر إلى المهام الإشرافية من عدة جوانب تمثل جميعها ما يقوم به الإشراف التربوي من أجل تحقيق أهدافه بفاعلية ونجاح في كافة جوانب العملية التعليمية التعليمية، وتتخلص فيما يلي (الفضلي، ٢٠٠٩):

١. **المهام الأولية:** وتتضمن المهام الإشرافية التالية: تطوير المناهج، توفير التجهيزات، وتجهيز المعلمين.
 ٢. **المهام الإجرائية:** مثل توفير الأدوات والكتب والمراجع، والتنظيم للتدريس (التعليم) وتوجيه الأعضاء العاملين وتطوير العلاقات العامة.
 ٣. **المهام التطويرية:** مثل عمل الترتيبات لتعليم أثناء الخدمة وتقييم المعلم. كذلك من مهام المشرف التربوي تنفيذ استراتيجيات تعليمية لمساعدة الطلاب على التعلم الذاتي، وكيفية استخدام أساليب التعزيز في الإدارة الصفية، ويطلع المعلمين على أحدث المعلومات والأساليب في المجالات المختلفة، ويعقد ورشاً تدريبية مستمرة للمعلمين ويتابع الدورات التدريبية بصورة مستمرة ويتابع انتقال أثر التدريب إلى المواقف التعليمية. ويخطط لعمل أيام علمية بصفة دورية يستدعي فيها خبراء من التربية، ويحضرها المعلمون وتتناول قضايا تربوية تتعلق بكيفية تحسين الموقف التعليمي، وتطوير أساليب التدريس.
- كما أن أدوار المشرف التربوي في ظل المفهوم الحديث للإشراف التربوي تتمثل فيما يلي (الفضلي، ٢٠٠٩؛ حمدان ١٩٩٢):

١. التخطيط لتحديد الأهداف، وإعداد خطة العمل ومشروعات وبرامج الإنماء المهني على أسس علمية تناسب مختلف المواقف التعليمية.
٢. تقييم الخطط والبرامج حسب معايير موضوعة لهذه الغاية، ومتابعة ما يترتب على ذلك التقييم من نتائج.
٣. العناية بتطبيق المنهج الدراسي، وإغنائه وتنفيذه وتقييمه وتطويره في ضوء الاتجاهات الحديثة.
٤. التعامل مع المعلمين في جو من الأمن والثقة والاحترام، ومساعدتهم على تقبل بعضهم بعضاً.
٥. توجيه العاملين معه للاهتمام بالثقافة والقيم الدينية الإيجابية في المجتمع.
٦. المجال التربوي: ويختص بمهارات المادة الدراسية والمعلومات والمعارف والكفايات العقلية والأكاديمية التي يشتمل عليها تحصيل المعلم العلمي والتعليمي العام، وكيفية تيسير اكتساب المتعلمين لها مثل المادة الدراسية،

وطرق وأساليب التدريس المختلفة، والأهداف التربوية والسلوكية، ووسائل تكنولوجيا التعليم، وتطوير مواد التعلم والتدريس.

٧. المجال الإداري: ويركز على إجراءات التدريس والتعليم وتنظيم إدارة وقت المتعلمين مثل: الاتصال والتفاعل الإنساني، والتوجيه، والقيادة التربوية للمتعلمين، وتحفيز وتعزيز التعلم، وتخطيط وتحضير الدروس، وتعديل السلوك الصفي، والإدارة الصفية، وتقييم التحصيل، وتخطيط وتنفيذ الأنشطة الصفية واللاصفية.

٨. المجال الشخصي: ويهتم بخصائص المعلمين الإنسانية والبناءة للتعلم والتدريس مثل: المظهر، والقيم والاتجاهات، والأخلاق المتصلة بمهنة التعليم والتي تشكل في مجموعها سمة الالتزام بالمهنة والانتماء إليها والاعتزاز بها.

وبما أن المشرف التربوي يسعى من خلال أدواره والمهام الموكلة له إلى غاية أساسية تتمثل في تحقيق جودة التعلم وتحسين نوعيته، كونه من العمليات التربوية الحيوية المصاحبة لعلميّي التعليم والتعلم في المدرسة(عطاري وآخرون، ٢٠٠٥).

فعليه لا بد من الإهتمام بالمشرف التربوي؛ لما له من دور هام ذو تأثير مباشر على عمليتي التعليم والتعلم، مما يستوجب من إدارتنا التربوية إتاحة سياسة التمكين بصورة أكبر مما هي عليه، حتى نجني ثمارها في الميدان التربوي، وتحقق من خلالها الأهداف المنشودة.

في هذا الصدد أجريت العديد من الدراسات، التي أكدت جميعها على أهمية التمكين الإداري ودوره المهم في بيئة العمل، ودوره الكبير في رفع الأداء الوظيفي والتحسين من أداء المشرف التربوي داخل المؤسسات التربوية، ومن بين هذه الدراسات، دراسة كل من: (المنوري، ٢٠١٣؛ عقدة، ٢٠١١؛ المسوري، ٢٠١٢؛ أبوسلطان، ٢٠١١؛ Agarwal, 2009؛ Onnen, 2004).

■ منهج البحث:

اعتمد البحث الحالي المنهج الوصفي، من خلال الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة لمعرفة واقع التمكين الإداري لدى المشرفين التربويين بسلطنة عمان، ودراسة الفروق في التمكين الإداري لديهم وفق عدد من المتغيرات.

■ مجتمع وعينة البحث:

تكون مجتمع البحث من جميع المشرفين التربويين بمحافظة ظفار، والبالغ عددهم (١٦٣) مشرف ومشرفة، وهم نفس العينة التي تم تطبيق الدراسة عليهم (دائرة تنمية الموارد البشرية، ٢٠١٨).

وبالنسبة لتوزيع أفراد عينة الدراسة، وتوضيح خصائصها، فيوضحها الجدول (١)، كما يلي:

الجدول (١) خصائص أفراد العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة

| المتغيرات | التكرار | النسبة المئوية |
|--------------------------------|------------|----------------|
| النوع الاجتماعي | | |
| ذكر | 82 | 50.3 % |
| أنثى | 81 | 49.7 % |
| المجموع | 163 | 100 % |
| المؤهل الدراسي | | |
| الدبلوم | 19 | 11.7 % |
| البكالوريوس | 110 | 67.5 % |
| دراسات عليا (ماجستير ودكتوراة) | 34 | 20.8 % |
| المجموع | 163 | 100 % |
| سنوات الخبرة | | |
| أقل من ٥ سنوات | 25 | 15.3 % |
| من ٥ - ١٠ سنوات | 44 | 27.0 % |
| أكثر من ١٠ سنوات | 94 | 57.7 % |
| المجموع | 163 | 100 % |

يتضح من الجدول (١) إلى أن نسبة المشرفين في العينة قد بلغت 50.3%، بينما بلغت نسبة المشرفات في العينة 49.7%، وتشير هذه النسب إلى التقارب بين عدد المشرفين والمشرفات في العينة، مما يساعد في دعم الدراسة الحالية. كما يتضح أيضاً أن مؤهل البكالوريوس هو المؤهل الأكثر انتشاراً بين أفراد العينة بنسبة بلغت 67.5%؛ نظراً لتوجه الوزارة حالياً لشغل هذه الوظائف الإشرافية من قبل مؤهلات البكالوريوس وما فوق، تلاه مؤهل الماجستير والدكتوراة بنسبة بلغت 20.8%، ثم مؤهل الدبلوم بنسبة بلغت 11.7%. يتضح أيضاً أن فئة سنوات الخبرة (أكثر من ١٠ سنوات) قد ضمت أعلى نسبة من أفراد العينة وبلغت 57.7%، بينما ضمت فئة سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات) أدنى نسبة من أفراد العينة وبلغت 15.3%، وكانت فئة سنوات الخبرة (من ٥ - ١٠ سنوات) تضم ما نسبته 27.0%، وهذه النتيجة جاءت نظراً لما تستلزمه هذه الوظيفية من شروط الأقدمية والخبرة في مجال العمل حتى يجتاز بعد ذلك القبول في العمل الإشرافي. خلاصة القول يتضح من

خلال تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة أنهم مؤهلين ويمتلكون القدرة للإجابة على فقرات الاستبانة مما ينعكس إيجاباً على عملية التحليل.

■ أداة البحث (الاستبانة):

١. الاستبانة في صورتها الأولية:

تم تصميم استبانة كأداة أولى رئيسية لجمع البيانات، وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المشرفين التربويين لفقرات الاستبيان حسب درجات المقياس (بدرجة قليلة جداً، بدرجة قليلة، بدرجة متوسطة، بدرجة كبيرة، بدرجة كبيرة جداً).

وقد تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (٢٤) بند توزعت على المحاور الثلاثة في التمكين الإداري وهي (التفويض والسلطة، التحفيز، التدريب والتأهيل)، بواقع (٨) بنود لكل محور.

٢. صدق الاستبانة:

بعد إعداد الاستبانة في صورتها الأولية، تم التحقق من صدقها، تم عرضها على مجموعة من ذوي الاختصاص والخبرة بلغ عددهم (١٤) محكماً، وبناء على ملاحظات المحكمين تم إجراء تعديلات على بعض الفقرات وترتيبها.

كما تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور نفسه. والجدول (٢)، (٣)، (٤) توضح ذلك.

الجدول (٢) معامل الارتباط بين كل فقرة

من فقرات محور تفويض السلطة والدرجة الكلية للمحور

| م | الفقرة | معامل ارتباط بيرسون | الدالة الإحصائية |
|---|--|---------------------|------------------|
| ١ | يمنحني رئيسي المرونة المناسبة للتصرف في أداء المهام الموكلة إلي. | .698** | .000 |
| ٢ | اتخذ الإجراءات المرتبطة بعملى دون الرجوع إلى رئيسي. | .688** | .000 |
| ٣ | يفوض لى رئيسي صلاحيات كافيته لإنجاز مهام وظيفتي. | .729** | .000 |
| ٤ | يمارس رئيسي السلطة التي فوضني فيها. | .338 | .000 |
| ٥ | يسمح لى رؤسائي بالمشاركة فى صنع القرار. | .720** | .000 |
| ٦ | يمنح الرئيس الصلاحيات فقط لذوي الخبرة والمهارة. | .529 | .000 |
| ٧ | استطيع إتخاذ القرار عند تمكيني إدارياً دون الرجوع إلى رئيسي. | .591** | .000 |
| ٨ | ألتزم بحدود الصلاحيات الممنوحة لى عند تمكيني إدارياً. | .731** | .000 |

الجدول (٣)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الدافعية والدرجة الكلية للمحور

| م | الفقرة | معامل ارتباط بيرسون | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---------------------|-------------------|
| ١ | أنجز أعمالى بشكل جيد عند تمكيني إدارياً. | .787** | .000 |
| ٢ | يمنحنى التمكين الإداري فرصة لإثبات قدراتي. | .811** | .000 |
| ٣ | أشعر بثقة عالية عند تمكيني إدارياً. | .783** | .000 |
| ٤ | يشجعني رئيسي على تحمل المسؤولية من خلال التمكين الإداري. | .799** | .000 |
| ٥ | يعتمد رئيسي في تمكيني على مدى استعدادي لتحمل المسؤوليات. | .751** | .000 |
| ٦ | ينعكس وضوح نظام المكافآت إيجابياً في زيادة فعالية عملي. | .640** | .000 |
| ٧ | يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في عملي. | .624** | .000 |
| ٨ | يكافئ رئيسي المتميزين والملتزمين في أداء عملهم. | .559** | .000 |

الجدول (٤) معامل الارتباط بين كل فقرة

من فقرات محور التدريب والتأهيل والدرجة الكلية للمحور

| م | الفقرة | معامل ارتباط بيرسون | الدلالة الإحصائية |
|---|--|---------------------|-------------------|
| ١ | يوفر لي رؤسائي دورات تدريبية لتطوير مهاراتي الشخصية. | .783** | .000 |
| ٢ | يوفر لي رؤسائي فرصاً للتطوير الذاتي. | .793** | .000 |
| ٣ | يشجعني رؤسائي على تبادل الخبرات مع زملائي في العمل. | .667** | .000 |
| ٤ | يقوم رئيسي بإقامة مشاغل تدريبية من خلال اجتماعاتنا الشهرية لتنمية مهاراتي الإشرافية. | .744** | .000 |
| ٥ | تتبنى المديرية خطة واضحة لتدريبي كمشرف تربوي على مستوى المحافظة. | .777** | .000 |
| ٦ | تتيح المديرية فرص مناسبة لالتحاقني بدورات تدريبية في الإشراف التربوي. | .837** | .000 |
| ٧ | تقدم المديرية برامج تدريبية تتناسب مع طموحاتي كمشرف تربوي. | .743** | .000 |
| ٨ | تعد المديرية استمارة خاصة لرصد احتياجاتي التدريبية في الإشراف التربوي. | .713** | .000 |

تبيين الجداول رقم (٢)، (٣)، (٤) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات (تفويض السلطة، والدافعية، والتدريب والتأهيل) والدرجة الكلية لكل محور

كانت دالة عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.01)، وهذا يدل على صدق الاتساق الداخلي لفقرات محاور الاستبانة.

٣. ثبات الاستبانة:

للتحقق من ثبات الاستبانة تم تطبيقها على عينة استطلاعية من المشرفين التربويين البالغ عددهم (٢٥) مشرف ومشرفة، وتم حساب الاتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha).

وبلغت قيمة ثبات الاستبانة ككل (0.956)، أما قيمة معامل الثبات في كل مجال من مجالات الاستبانة، يتم توضيحه في الجدول التالي:

الجدول (٥) معاملات الثبات الدراخلي للاستبانة بمحاورها المختلفة

| المحور | معامل ألفا كرونباخ | الثبات * |
|--|--------------------|-------------|
| تفويض السلطة | .782 | .884 |
| الدافعية | .862 | .928 |
| التدريب والتأهيل | .893 | .945 |
| إجمالي واقع التمكين الإداري | .914 | .956 |
| * الثبات = الجذر التربيعي للموجب لمعامل ألفا كرونباخ | | |

دلّت معاملات الثبات في الجدول رقم (٥) على تمتع الاستبانة بمعامل ثبات عالٍ على قدرتها في تحقيق أغراض الدراسة، إذ بلغت (0.956) للاستبانة الكلية، (0.884) لمحور تفويض السلطة، (0.928) للدافعية، (0.945) للتدريب والتأهيل. وهو ما يشير إلى أن ثبات الاستبانة كان مرتفعاً، وبالتالي إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الاستبانة نتيجة تطبيقها.

▪ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، الإصدار رقم (٢٢) في التحليل الإحصائي للبيانات للدراسة، معتمداً على الأساليب الإحصائية الآتية: النسبة المئوية، التكرارات، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، واختبار تحليل التباين للعينات المستقلة (Independent sample t test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (One sample t test)، ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson).

كما تم تحديد معيار تقدير الأهمية النسبية لإستجابات أفراد العينة (مستوى الممارسات) بناء على نقطة القطع لقيم المتوسط الحسابي، مستخدماً المدى وطول الفئة، وهذا يوضحه الجدول الآتي:

الجدول (٦) الأهمية النسبية المقابلة لمدى المتوسط الحسابي

| مدى المتوسط الحسابي | الأهمية النسبية |
|---------------------------|-----------------|
| من (١) إلى أقل من (١.٨) | قليلة جداً |
| من (١.٨) إلى أقل من (٢.٦) | قليلة |
| من (٢.٦) إلى أقل من (٣.٤) | متوسطة |
| من (٣.٤) إلى أقل من (٤.٢) | كبيرة |
| ٤.٢ فأعلى | كبيرة جداً |

■ نتائج البحث:

أولاً - نتائج البحث المتعلقة بالسؤال الأول:

للإجابة عن السؤال الأول للبحث، والذي ينص على: ما واقع التمكين الإداري لدى المشرفين التربويين بسلطنة عمان من وجهة نظرهم؟ تم تحديد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي، ودرجة الموافقة، لكل فقرة في الثلاث المحاور المحددة للتمكين الإداري، والجدول أرقام (٧)، (٨)، (٩)، (١٠) توضح ذلك:

الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري

لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبانة

| الترتيب | درجة الموافقة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المحور |
|---------|---------------|-------------------|-----------------|------------------|
| 2 | متوسطة | 1.145 | 3.03 | تفويض السلطة |
| 1 | متوسطة | 1.226 | 3.30 | الدافعية |
| 3 | متوسطة | 1.159 | 2.62 | التدريب والتأهيل |

يتضح من الجدول (٧) أن المتوسطات الحسابية لاستجابة المشرفين على محاور التمكين الإداري قد تراوحت ما بين (2.62) و(3.30)، ووفقاً للمعيار المتبع في هذه الدراسة تشير قيم المتوسطات الحسابية إلى أن محاور واقع التمكين الإداري لدى المشرفين التربويين قد تواجدت بدرجة متوسطة، وكان أعلاها الدافعية، ثم تفويض السلطة وأخيراً التدريب والتأهيل.

الجدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري
لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور تفويض السلطة

| م | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب الفقرة | درجة الموافقة |
|---|--|-----------------|-------------------|--------------|---------------|
| 8 | ألتزم بحدود الصلاحيات الممنوحة لي عند تمكيني إدارياً. | 3.82 | 1.237 | 1 | كبيرة |
| 7 | أستطيع إتخاذ القرار عند تمكيني إدارياً دون الرجوع إلى رئيسي. | 3.29 | 1.170 | 2 | متوسطة |
| 1 | يمنحني رئيسي المرونة المناسبة للتصرف في أداء المهام الموكلة إلي. | 3.25 | 1.204 | 3 | متوسطة |
| 3 | يفوض لي رئيسي صلاحيات كافيته لإنجاز مهام وظيفتي. | 3.20 | 1.064 | 4 | متوسطة |
| 5 | يسمح لي رؤسائي بالمشاركة في صنع القرار. | 2.82 | 1.239 | 5 | متوسطة |
| 2 | أأخذ الإجراءات المرتبطة بعمل لي دون الرجوع إلى رئيسي. | 2.68 | 1.027 | 6 | متوسطة |
| 4 | يمارس رئيسي السلطة التي فوضني فيها. | 2.63 | 1.098 | 7 | متوسطة |
| 6 | يمنح الرئيس الصلاحيات فقط لذوي الخبرة والمهارة. | 2.56 | 1.123 | 8 | قليلة |
| | الإجمالي الكلي للمحور | 3.03 | 1.145 | | متوسطة |

يتضح من الجدول (٨) ما يلي:

1. جاءت مستويات تفويض السلطة من وجهة نظر المشرفين التربويين بدرجة متوسطة بناءً على المتوسط الحسابي الكلي لمعدل الإستجابات البالغ (3.03)، وبانحراف معياري قدره (1.145).
2. تراوحت درجات الموافقة على فقرات تفويض السلطة بين الكبيرة والمتوسطة والقليلة.
3. كانت الفقرة رقم (٨) وهي "ألتزم بحدود الصلاحيات الممنوحة لي عند تمكيني إدارياً" قد جاءت في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد العينة بمتوسط حسابي يبلغ (3.82) ودرجة موافقة كبيرة، وفي المقابل نال مضمون الفقرة (٦) بشأن "منح الرئيس الصلاحيات فقط لذوي الخبرة والمهارة" على أدنى درجات الموافقة في سياق تفويض السلطة، بمتوسط حسابي بلغ (2.56) ودرجة موافقة قليلة.
4. يمكن ترتيب بقية فقرات هذا المحور تنازلياً والتي جاءت بدرجة موافقة متوسطة وفقاً للمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة والتي تراوحت بين (2.63) و(3.29) على النحو التالي: أستطيع إتخاذ القرار عند تمكيني إدارياً دون الرجوع إلى رئيسي، يمنحني رئيسي المرونة المناسبة للتصرف في أداء المهام الموكلة إلي، يفوض لي رئيسي صلاحيات كافيته لإنجاز مهام وظيفتي، يسمح لي

رؤسائي بالمشاركة في صنع القرار، أتخذ الإجراءات المرتبطة بعملية دون الرجوع إلى رئيسي، يمارس رئيسي السلطة التي فوضني فيها.

الجدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري

لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور الدافعية

| م | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب الفقرة | درجة الموافقة |
|----|---|-----------------|-------------------|--------------|---------------|
| 11 | أشعر بثقة عالية عند تمكيني إدارياً. | 3.92 | 1.202 | 1 | كبيرة |
| 9 | أنجز أعمالى بشكل جيد عند تمكيني إدارياً. | 3.90 | 1.058 | 2 | كبيرة |
| 10 | يمنحني التمكين الإداري فرصة لإثبات قدراتي. | 3.71 | 1.188 | 3 | كبيرة |
| 14 | ينعكس وضوح نظام المكافآت إيجابياً في زيادة فعالية عملي. | 3.37 | 1.360 | 4 | متوسطة |
| 12 | يشجعني رئيسي على تحمل المسؤولية من خلال التمكين الإداري. | 3.25 | 1.152 | 5 | متوسطة |
| 13 | يعتمد رئيسي في تمكيني على مدى استعدادي لتحمل المسؤوليات. | 3.14 | 1.286 | 6 | متوسطة |
| 15 | يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في عملي. | 2.66 | 1.322 | 7 | متوسطة |
| 16 | يكافئ رئيسي المتميزين والملتزمين في أداء عملهم. | 2.45 | 1.240 | 8 | قليلة |
| | الإجمالي الكلي للمحور | 3.30 | 1.226 | | متوسطة |

يتضح من الجدول (٩) ما يلي:

1. جاءت مستويات الدافعية من وجهة نظر المشرفين التربويين بدرجة متوسطة وفقاً للمتوسط الحسابي الكلي لمعدل الإستجابات البالغ (3.30)، وبانحراف معياري قدره (1.226).
2. تراوحت درجات الموافقة على فقرات الدافعية بين الكبيرة والمتوسطة والقليلة.
3. نالت مضامين الفقرات رقم (١١، ٩، ١٠) على أعلى درجات الموافقة في سياق الدافعية بمتوسطات حسابية بلغت (3.92)، (3.90)، (3.71) على التوالي، وتشير هذه المضامين تالياً إلى "أشعر بثقة عالية عند تمكيني إدارياً"، "أنجز أعمالى بشكل جيد عند تمكيني إدارياً"، و"يمنحني التمكين الإداري فرصة لإثبات قدراتي". في المقابل نال مضمون الفقرة (١٦) بشأن "مكافأة رئيسي المتميزين والملتزمين في أداء عملهم" على أدنى درجات الموافقة في سياق الدافعية، بمتوسط حسابي بلغ (2.45) ودرجة موافقة قليلة.
4. يمكن ترتيب بقية فقرات هذا المحور (الدافعية) تنازلياً والتي جاءت بدرجة موافقة متوسطة وفقاً للمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة والتي تراوحت ما بين (2.66)، (3.37) على النحو التالي: ينعكس وضوح نظام المكافآت إيجابياً في زيادة فعالية عملي، يشجعني رئيسي على تحمل المسؤولية من خلال التمكين

الإداري، يعتمد رئيسي في تمكيني على مدى استعدادي لتحمل المسؤوليات، يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في عملي.
الجدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري
لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور التدريب والتأهيل

| م | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب الفقرة | درجة الموافقة |
|----|--|-----------------|-------------------|--------------|---------------|
| 19 | يشجعني رؤسائي على تبادل الخبرات مع زملائي في العمل. | 3.14 | 1.244 | 1 | متوسطة |
| 18 | يوفر لي رؤسائي فرصاً للتطوير الذاتي. | 2.97 | 1.158 | 2 | متوسطة |
| 17 | يوفر لي رؤسائي دورات تدريبية لتطوير مهاراتي الشخصية. | 2.93 | 1.151 | 3 | متوسطة |
| 22 | تتيح المديرية فرص مناسبة لالتحاقني بدورات تدريبية في الإشراف التربوي. | 2.62 | 1.184 | 4 | متوسطة |
| 20 | يقوم رئيسي بإقامة مشاغل تدريبية من خلال اجتماعاتنا الشهرية لتنمية مهاراتي الإشرافية. | 2.46 | 1.195 | 5 | قليلة |
| 21 | تتبنى المديرية خطة واضحة لتدريبي كمشرف تربوي على مستوى المحافظة. | 2.43 | 1.194 | 6 | قليلة |
| 23 | تقدم المديرية برامج تدريبية تتناسب مع طموحاتي كمشرف تربوي | 2.27 | 1.057 | 7 | قليلة |
| 24 | تعد المديرية استمارة خاصة لرصد احتياجاتي التدريبية في الإشراف التربوي | 2.14 | 1.092 | 8 | قليلة |
| | الإجمالي الكلي للمحور | 2.62 | 1.159 | | متوسطة |

يتضح من الجدول (١٠) ما يلي:

1. جاءت مستويات التدريب والتأهيل من وجهة نظر المشرفين التربويين بدرجة متوسطة وفقاً للمتوسط الحسابي الكلي لمعدل الإستجابات البالغ (2.62)، وبانحراف معياري قدره (1.159).
2. تراوحت درجات الموافقة على فقرات التدريب والتأهيل بين المتوسطة والقليلة.
3. نالت مضامين الفقرات (١٩)، (١٨)، (١٧)، (٢٢) على درجات موافقة متوسطة في سياق التدريب والتأهيل بمتوسطات حسابية بلغت (3.14)، (2.97)، (2.93) و(2.62) على التوالي، وتشير هذه المضامين تالياً إلى تشجيع رؤسائي على تبادل الخبرات مع زملائي في العمل، يوفر لي رؤسائي فرصاً للتطوير الذاتي، يوفر لي رؤسائي دورات تدريبية لتطوير مهاراتي الشخصية، إتاحة المديرية فرص مناسبة لالتحاقني بدورات تدريبية في الإشراف التربوي.

٤. نالت مضامين الفقرات (٢٠)، (٢١)، (٢٣)، (٢٤) على درجات موافقة قليلة في سياق التدريب والتأهيل بمتوسطات حسابية بلغت (2.46)، (2.43)، (2.27) و(2.14) على التوالي، وتشير هذه المضامين توالياً إلى قيام رئيسي بإقامة مشاغل تدريبية من خلال اجتماعاتنا الشهرية لتنمية مهاراتي الإشرافية، تتبنى المديرية خطة واضحة لتدريبي كمشرف تربوي على مستوى المحافظة، تقديم المديرية برامج تدريبية تتناسب مع طموحاتي كمشرف تربوي، تعد المديرية استمارة خاصة لرصد احتياجاتي التدريبية في الإشراف التربوي.

ثانياً - نتائج البحث المتعلقة بالسؤال الثاني:

للإجابة عن السؤال الثاني للبحث، والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين آراء المشرفين التربويين بسلطنة عمان حول مستوى التمكين الإداري لديهم تعزى للمتغيرات (النوع، والمؤهل الدراسي، وسنوات الخبرة)؟

تم تطبيق اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent sample t test) لإيجاد الفروق بين المتغيرات التي تتكون من فيئتين، كمتغير النوع الاجتماعي، واختبار تحليل التباين الأحادي (One sample t test) للفروق بين المتغيرات التي تضم أكثر من فيئتين، كمتغير المؤهل الدراسي وسنوات الخبرة، كما توضح الجداول التالية:

الجدول (١١) نتائج اختبار (ت) للفروق في مستوى التمكين الإداري

وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي

| المحور | الفئة | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجات الحرية | قيمة (ت) المحسوبة | الدلالة الإحصائية |
|------------------|-------|-------|-----------------|-------------------|--------------|-------------------|-------------------|
| تفويض السلطة | ذكر | 62 | 2.99 | .781 | 120 | -0.602 | .069 |
| | أنثى | 60 | 3.06 | .659 | | | |
| الدافعية | ذكر | 62 | 3.16 | .907 | 120 | -1.879 | .173 |
| | أنثى | 60 | 3.43 | .828 | | | |
| التدريب والتأهيل | ذكر | 62 | 2.63 | .943 | 120 | .176 | .283 |
| | أنثى | 60 | 2.60 | .811 | | | |

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (١١) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (0.05) لمستوى التمكين الإداري لدى المشرفين التربويين تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، حيث أن الدلالة الإحصائية المصاحبة لقيمة (ت) المحسوبة لتفويض السلطة، والدافعية، والتدريب والتأهيل كانت أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05).

الجدول (١٢) اختبار التباين الأحادي للفروق في مستوى التمكين الإداري وفقاً للمؤهل الدراسي

| المحور | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (ف) | الدلالة الإحصائية |
|------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|----------|-------------------|
| تفويض السلطة | بين المجموعات | 1.832 | 3 | .611 | 1.176 | .321 |
| | داخل المجموعات | 74.280 | 118 | .519 | | |
| | المجموع | 76.112 | 121 | | | |
| الدافعية | بين المجموعات | 1.288 | 3 | .429 | .554 | .646 |
| | داخل المجموعات | 110.885 | 118 | .775 | | |
| | المجموع | 112.174 | 121 | | | |
| التدريب والتأهيل | بين المجموعات | 3.590 | 3 | 1.197 | 1.572 | .199 |
| | داخل المجموعات | 108.829 | 118 | .761 | | |
| | المجموع | 112.419 | 121 | | | |

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (١٢) إلى أن الدلالة الإحصائية المصاحبة لقيمة (ف) في كل من تفويض السلطة، والدافعية، والتدريب والتأهيل كانت أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وبناء على هذه النتيجة يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (0.05) لمستوى التمكين الإداري لدى المشرفين التربويين يمكن عزوها إلى اختلاف مؤهلاتهم الدراسية.

الجدول (١٣) اختبار التباين الأحادي للفروق في مستوى التمكين الإداري وفقاً لسنوات الخبرة

| المحور | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (ف) | الدلالة الإحصائية |
|------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|----------|-------------------|
| تفويض السلطة | بين المجموعات | 2.941 | 2 | 1.471 | 2.894 | .059 |
| | داخل المجموعات | 73.171 | 119 | .508 | | |
| | المجموع | 76.112 | 121 | | | |
| الدافعية | بين المجموعات | 4.366 | 2 | 2.183 | 2.916 | .057 |
| | داخل المجموعات | 107.808 | 119 | .749 | | |
| | المجموع | 112.174 | 121 | | | |
| التدريب والتأهيل | بين المجموعات | 2.015 | 2 | 1.008 | 1.314 | .272 |
| | داخل المجموعات | 110.404 | 119 | .767 | | |
| | المجموع | 112.419 | 121 | | | |

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (١٣) إلى أن الدلالة الإحصائية المصاحبة لقيمة (ف) في كل من تفويض السلطة، والدافعية، والتدريب والتأهيل

كانت أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وبناء على هذه النتيجة يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (0.05) لمستوى التمكين الإداري لدى المشرفين التربويين يمكن عزوها إلى اختلاف سنوات خبراتهم.

■ مناقشة نتائج البحث:

١. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

بالرجوع الى الجدول أرقام (٧)، (٨)، (٩)، (١٠) التي تتضمن نتائج البحث المتعلقة بالسؤال الأول، يتضح أن درجة ممارسة التمكين الإداري للمشرفين التربويين بسلطنة عمان جاءت بدرجة متوسطة وأن أعلى مستوى لمحاور التمكين الإداري كان مستوى الدافعية، ثم تفويض السلطة، وأخيراً التدريب والتأهيل، وذلك بالرغم من اهتمام وزارة التربية والتعليم بالسلطنة بتوفير العدبد من الدورات التدريبية والتأهيلية للمشرف التربوي. ويعني ذلك أن مستوى التمكين الإداري للمشرفين مازال متوسطاً، ولم يصل للمستوى المطلوب والمستهدف، وقد يكون السبب الرئيسي لذلك هو المركزية في العمل التربوي التي ما زالت تهيمن على كافة الميادين التربوية، خاصة في المجال الإشرافي، وكذلك قلة الدافعية التي يحظى بها المشرف في عمله الإشرافي، وكثرة الأعباء التي تقلل من دافعيته، ووضع برامج تدريبية لا تتناسب مع الاحتياج الفعلي للمشرفين التربويين بكافة تخصصاتهم وخبراتهم المختلفة. تتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة كل من: (المنوري، ٢٠١٣؛ عقدة، ٢٠١١؛ الحموري والسعود، ٢٠١٠؛ القاضي، ٢٠٠٩) فيما يتعلق بمستوى التمكين الإداري في المجال التربوي مع اختلاف عينات الدراسة ومجتمعاتها.

٢. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

بالرجوع الى الجدول أرقام (١١)، (١٢)، (١٣) التي تتضمن نتائج البحث المتعلقة بالسؤال الثاني، يتضح أن آراء المشرفين التربويين عن التمكين الإداري كانت متشابهة ومتقاربة ولا توجد فروق وأثر في الإجابات تعزي للمتغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل الدراسي، وسنوات الخبرة)، وذلك لأن المشرفين والمشرفات يمرون بنفس الظروف ويتعرضون لنفس الضغوط ويقومون بنفس المهام تقريباً بغض النظر عن نوعهم الاجتماعي. كما أن معظم أفراد العينة هم من حملة البكالوريوس، وهذا ما يتطلبه الإلتحاق بوظيفة المشرف التربوي التي تحتم الحصول على شهادة البكالوريوس وما فوقها، كما أنه لا توجد فروق في المهام وفي كيفية التعامل ومقدار الصلاحيات التي تعطى للمشرف التربوي بغض النظر عن المؤهل

الدراسي الحاصل عليه. كذلك لم تسجل سنوات الخبرة أية فروق بين آراء المشرفين وذلك لأن معظم المشرفين التربويين هم من أصحاب الخبرة في العمل لأنهم من المعلمين في الأساس، كما أن جميع المشرفين يمرون بنفس الظروف ويتعرضون لنفس الضغوط ويقومون بنفس المهام ويعطون نفس الصلاحيات تقريباً بغض النظر عن عدد سنوات خبرتهم. تتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة كل من: (المنوري، ٢٠١٣؛ القاضي، ٢٠٠٩) في عدم وجود فروق في مستوى التمكين الإداري تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل الدراسي، وسنوات الخبرة. بينما تختلف مع نتائج دراسة (عقدة، ٢٠١١) من حيث وجود فروق في مستوى التمكين الإداري تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

■ توصيات البحث:

١. السعي إلى تفويض المزيد من الصلاحيات والسلطة بغية تمكين المشرفين من أداء عملهم بطريقة تحفظ لهم حقهم بالمشاركة في الإدارة من خلال القوانين والأنظمة التي تسهل عملية تفويض السلطة وبيان حدودها ومجالاتها وصلاحياتها.
٢. تعزيز مشاركة المشرفين في رسم السياسات التي تتعلق بأعمالهم من خلال الاجتماعات الدورية بينهم وبين مسؤوليهم المباشرين.
٣. ضرورة وضع خطط واضحة وهادفة للتدريب والتأهيل، من خلال زيادة الإهتمام بعقد دورات تدريبية متخصصة وكذلك من خلال تكثيف البرامج التأهيلية لهم وتنقيحها.
٤. تعزيز مفهوم التمكين في ثقافة المؤسسة التربوية من خلال توضيح هذا النهج وتعزيزه بال نشرات.

■ مقترحات البحث:

١. إجراء المزيد من الدراسات والبحوث حول واقع التمكين الإداري في المحافظات الأخرى بسلطنة عمان، ومعرفة مردود ذلك على رفع الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين.

المراجع

أولاً- المراجع العربية:

- العمرى، أيمن أحمد وكمال، نداء مصطفى (٢٠١١). درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وعلاقته بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة. دراسات، العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، ٣٨ (٢)، ٤٦٧ - ٤٧٩.
- الدجاني، ياسمين (٢٠١٨). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- حسن، سامية سالم وإبراهيم، حسام الدين محمد (٢٠١٩). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط للتمكين الإداري وعلاقته بمستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ٢ (١١٦)، ديسمبر، ٣٤٥ - ٣٧٨.
- حمدان، محمد زياد (١٩٩٢). الإشراف في التربية المعاصرة: مفاهيم وأساليب وتطبيقات. عمان: دار التربية الحديثة.
- أبوسلطان، مياسة سعيد (٢٠١١). الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أفندي، عطية حسين (٢٠٠٣). تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
- أبوسعيد، انتصار (٢٠١٠). الإشراف التربوي وتجويد أداء المعلمين. ندوة الإشراف التربوي بعنوان: تحديات الدور وفاعلية الممارسة، مسقط، سلطنة عمان.
- الفضلي، أسماء بنت عوض (٢٠٠٩). برنامج مقترح لتحسين أداء المشرفين التربويين باستخدام الحاسوب في مرحلة التعليم الأساسي بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية، القاهرة.

الحارثية، رحمة بنت يوسف (٢٠٠٦). *تقويم برامج التنمية المهنية للمشرفين التربويين في سلطنة عمان*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

الحموري، أميرة محمد والسعود، راتب سلامة (٢٠١٠). *درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لديهم*. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات والعلوم الإنسانية والاجتماعية، الأردن، ٢٥ (٧)، ٩٧ - ١٣٨.

الزدجالي، نجيب بن شاهو بن نور محمد (٢٠١٠). *تطوير الاشراف التربوي في ضوء مدخل ادارة الجودة الشاملة بسلطنة عمان*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى، سلطنة عمان.

الشريفة، هيام (٢٠٠٤). *الأنماط القيادية لمديري الإدارة في وزارة التربية والتعليم وتأثيراتها في التغيير التربوي من منظور رؤساء الأقسام*. مجلة اتحاد الجامعات العربية، (٤٣)، ٢٢٧ - ٢٥٧.

ضرار، قاسم (٢٠٠٣). *تنمية المهارات الإدارية القيادية*. الرياض: مطابع سمس. الطعاني، حسن أحمد والسويدي، عمر سلطان (٢٠٠٩). *التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية*. دراسات العلوم التربوية، (٤٠)، ٣٠٥ - ٣٢٧.

العنبي، سعد (٢٠٠٤). *تمكين العاملين كاستراتيجية للتطوير الإداري*. دراسة مقدمة إلى الاجتماع الإقليمي الثاني عشر لشبكة الإدارة وتنمية الموارد البشرية، (١١ - ١٤) ديسمبر، مسقط، سلطنة عمان.

عبد الباقي، صلاح (٢٠٠٠). *إدارة الموارد البشرية*. القاهرة: الدار الجامعية. عطاري، عارف توفيق وعيسان، صالحة عبدالله ومحمود، ناريمان (٢٠٠٥). *الإشراف التربوي اتجاهاته النظرية وتطبيقاته العملية*. الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

عقدة، محمد (٢٠١١). *التمكين الوظيفي وعلاقته بالأداء لدى المشرفين التربويين في الأردن*. رسالة دكتوراه، جامعة اليرموك، الأردن.

عيسان، صالحة عبدالله والعاني، وجيهة ثابت (٢٠٠٥). *دور المشرف التربوي ومعيقات أدائه من وجهة نظر المشرفين أنفسهم في ضوء بعض المتغيرات*

- في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- القاضي، نجاح (٢٠٠٩). أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في اقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري. رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- الكبيسي، عامر خضير (٢٠٠٤). إدارة المعرفة وتطوير المنظمات. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- المسوري، أحمد عبدالقادر (٢٠١٢). واقع الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين، مجلة الأستاذ، ٢٠١، ٦٦٥-٦٨٨.
- مصطفى، أحمد (٢٠٠٥). المدير ومهاراته السلوكية. القاهرة: الجمعية العربية للإدارة.
- آل مكي، عواطف بنت ابراهيم بن علي (٢٠١١). المشكلات الادارية في مكاتب الاشراف التربوي ومواجهتها في ضوء مدخل التطوير التنظيمي بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- ملحم، يحيى (٢٠٠٦). التمكين مفهوم إداري معاصر. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- المنوري، أحمد بن عبدالله (٢٠١٣). واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم مابعد الاساسي في محافظة الباطنة شمال في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- المهيرات، عماد علي (٢٠١٠). إدارة الجودة الشاملة مفاهيمه وتطبيقاته. عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
- نافع، وجيه عبدالستار (٢٠٠٩). التمكين الوظيفي وأثره على أداء العاملين في جامعة الطائف. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الطائف، المملكة العربية السعودية.
- الهيتمي، خالد (٢٠٠٥). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر.
- وزارة التربية والتعليم (٢٠١١). الكتاب السنوي للاحصاءات التعليمية ٢٠١١/٢٠١٢، مسقط: وزارة التربية والتعليم.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

- Agarwal, V. (2009). Role of Managerial Incentives and Discretion in Hedge Fund Performance. *Journal of Finance, American Finance Association- AFA, 64*, 13- 33.
- Pickreign, J, & Capps, L (2000). Alignment of elementary geometry curriculum with current standards. *school science and Mathematics, 100* (5), 243- 250.
- Daft, R. L. (2004). *Organizational Theory and Design*. 8th ed., New York: Thomson Learning.
- Goetsch, D.& Stanley, D. (2000). Quality Management, Introduction to total Quality Management for processing and services. 13th ed, New Jersey: Prentice Hall.
- Greasley, K.& Alan, B. (2005). Employee Perceptions of empowerment. *Employee Relations, 27*(4), 354-368.
- Hismanoglu. M., & Hismanoglu. S. (2010). English Language Teacher, Perceptions of Educational Supervision in Relation to Their Professional Development: A case Study of Northern Cyprus. *Research on Youth and Language, 4*(1), 16-34.
- Mullius L. W. (2007). *Management and Organizational Behaviour*. 8th ed, England: prentice Hall.
- Murrell, K. L. & Meredith, M. (2000). *Empowering Employee*. New York: Mc Graw- Hill.
- Mc Shane, S. L. & Glinow, M. V. (2007). *Organization Behavior*. New Delhi: Tata Mc Graw-Hill publishing company, Inc.
- Newstrom, J. W. (2007). *Organization Behavior Human Behavior at Work*. 12th ed, New Delhi: Tata Mc Graw-Hill publishing company, Inc.
- Onne, J. (2004). The Barriers effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitments. *Work and Stress, 18*(1), 17-44.

-
- Schermerhorn, J, Osborne, N.& Hunt, J. (2000). *Organization Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Silva, D. Y. & Dana, N. F. (2001). Collaborative Supervision in the Professional Development School. *Journal of Curriculum and Supervision*. 16(4), 305-321.
- Stirr, T. (2003). Fundamentals of Empowerment. [www.4ouncestoheaven.com/ Fundamentals of Empowerment Final.pdf](http://www.4ouncestoheaven.com/Fundamentals_of_Empowerment_Final.pdf), Refriwed on 28/11/2014.