



التمكين الإداري وعلاقته بإقبال الموظفين للترشح للوظائف الإشرافية

"الإشراف التربوي في وزارة التربية والتعليم أنموذجاً"

رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص القيادة

إعداد:

خالصة بنت صالح بن سالم البوسعيدية

إشراف الدكتور: سالم بن سعيد العوي

2022م / 1444هـ

المحتويات

د	قائمة الجداول والأشكال
Error! Bookmark not defined.	ملخص الدراسة:
ح	Abstract
1	الفصل الأول
1	(إشكالية الدراسة وأهميتها)
1	1.1 المقدمة
4	1.2 مشكلة الدراسة:
5	1.3 أسئلة الدراسة:
5	1.4 أهداف الدراسة:
6	1.5 أهمية الدراسة:
7	1.6 حدود الدراسة:
7	1.6.1 حدود الموضوع:
7	1.6.3 الحدود البشرية:
7	1.6.4 الحدود الزمانية:
8	6.1 فروض الدراسة:
9	1.7 متغيرات الدراسة:
10	7.2 خطوات الدراسة:
11	1.9 التعريفات الإجرائية

15..... الفصل الثاني

15..... الإطار النظري

15..... 2.1 المقدمة:

16..... 2.2 المبحث الأول: التمكين الإداري

21..... 2.3 المبحث الثاني: التمكين في الإشراف التربوي

23..... 2.4 المبحث الثالث: الخصائص الوظيفية وعلاقتها بالاقبال على الوظيفة

26..... 2.5 الخصائص الوظيفية لوظيفة المشرف التربوي:

38..... 1.2.7: الدراسات العربية

51..... 2.2.7: الدراسات الأجنبية:

55..... 3.2.7 التعليق على الدراسات:

58..... 4.2.7 التعليق على الدراسات الأجنبية:

58..... 5.2.7 الاستفادة من الدراسات السابقة:

59..... 6.2.7 أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

60..... خلاصة الفصل الثاني

62..... الفصل الثالث

62..... منهجية الدراسة وإجراءاتها

62..... 7.1 المقدمة

62..... 3.3 منهجية الدراسة:

63..... 3.4 مجتمع وعينة الدراسة:

64..... 3.6 أداة الدراسة:

65	3.7 العينة الاستطلاعية:
65	3.8 صدق وثبات أداة الدراسة:
71	3.9 ثبات الأداة
72	3.10 المعالجة الاحصائية
74	4.1 الفصل الرابع (نتائج الدراسة وتفسيرها)
74	4.2 نتائج اختبار فرضيات وأسئلة الدراسة:
111	الفصل الخامس
111	مناقشة النتائج والتوصيات
111	9.1 مقدمة:
112	9.2 مناقشة النتائج
120	تحديات ومعوقات الدراسة
120	توصيات الدراسة
121	مقترحات الدراسة
122	الخاتمة
123	قائمة المراجع:
132	الملاحق

قائمة الجداول والأشكال

رقم الصفحة	العنوان	م
10	الشكل (1) إطار المفاهيم	1
18	الشكل (2) ركائز التمكين الإداري	2
25	الشكل (3) نموذج خصائص الوظيفة	3
35	الشكل (4) الشواغر التي تحتاجها المحافظة للعام الدراسي 2022 / 2023م	4
64	جدول رقم (1): وصف خصائص عينة الدراسة	5
66	جدول (2) معامل ارتباط بيرسون بين الدرجات على العبارات والدرجة الكلية للمحور	6
71	جدول (3) ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرو نباخ	7
75	جدول (4): مقياس تقييم مستوى التمكين الإداري	8
75	جدول (5): النتائج المتعلقة بقياس متوسط ابعاد واقع التمكين الإداري	9
77	جدول (6): النتائج المتعلقة بقياس مستوى واقع الوصول الى المعلومات	10
79	جدول (7): النتائج المتعلقة بقياس مستوى واقع التفويض	11
81	جدول (8): النتائج المتعلقة بقياس مستوى واقع التحفيز والتشجيع	12
83	جدول (9): النتائج المتعلقة بقياس مستوى واقع التدريب والتأهيل	13

85	جدول (10): النتائج المتعلقة بقياس مستوى واقع التأثير في	14
88	جدول (11): النتائج المتعلقة بقياس النتائج المتعلقة بقياس مستوى واقع التحكم في الموارد	15
90	جدول (12) معامل ارتباط بيرسون بين جميع المتغيرات المستقلة والمتغير التابع درجة الاقبال على المهنة	16
92	جدول (13) ملخص نموذج تحليل الانحدار المتعدد	17
93	جدول (14) معاملات الانحدار الخطي المتعدد	18
95	جدول (15) المتوسطات والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لأبعاد التمكين الاداري تبعاً لمتغير الجنس	19
97	جدول (16) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لأبعاد التمكين الاداري تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	20
100	جدول (17) المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد التمكين الاداري تبعاً لمتغير الجنس	21
102	جدول (18) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للكشف عن وجود (ANOVA)	22
104	جدول (19) نتائج اختبار شففيه للتعرف على مستويات المؤهل العلمي التي بينها فروق دالة احصائياً في متوسط درجة الوصول الى المعلومات	23
105	جدول (20) نتائج اختبار شففيه للتعرف على مستويات المؤهل العلمي التي بينها فروق دالة احصائياً في متوسط درجة التفويض	24

106	جدول (21) نتائج اختبار شففيه للتعرف على مستويات المؤهل العلمي التي بينها فروق دالة احصائياً في متوسط درجة التحفيز والتشجيع	25
107	جدول (22) نتائج اختبار شففيه للتعرف على مستويات المؤهل العلمي التي بينها فروق دالة احصائياً في متوسط درجة التدريب والتأهيل	26
108	جدول (23) نتائج اختبار شففيه للتعرف على مستويات المؤهل العلمي التي بينها فروق دالة احصائياً في متوسط درجة التأثير في العمل	27
109	جدول (24) نتائج اختبار شففيه للتعرف على مستويات المؤهل العلمي التي بينها فروق دالة احصائياً في متوسط درجة التحكم في الموارد	28

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع التمكين الإداري وعلاقته بإقبال الموظفين للترشح للوظائف الاشرافية ، وقد تم تطبيق الدراسة على وظيفة الاشراف التربوي في وزارة التربية والتعليم بمحافظة شمال الشرقية وتبحث الدراسة في واقع التمكين الاداري للموظفين في الوظائف الاشرافية والعلاقة بين التمكين الإداري ومدى إقبال الموظفين من المعلمين للترشح للوظائف الاشرافية، واستخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي ، تكونت عينة الدراسة من جميع المشرفين التربويين بتعليمية شمال الشرقية وعددهم 90 مشرفا وصممت الباحثة استبانة إلكترونية لجمع البيانات من العينة المستهدفة للدراسة تم جمع 84 استبانة منها بنسبة استجابة بلغت 93%، و استخدمت الباحثة برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل ومعالجة البيانات، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن واقع التمكين الإداري في تعليمية شمال الشرقية بسلطنة عمان جاء بمستوى متوسط مع وجود اختلاف في أبعاد التمكين الإداري، وتوصلت الدراسة كذلك الى وجود علاقة طردية موجبة ودالة احصائيا بين التمكين الإداري وإقبال الموظفين للترشح للوظائف الإشرافية ، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط مستوى ابعاد التمكين الإداري (التحفيز والتشجيع، التفويض، التحكم في الموارد) تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط مستوى ابعاد التمكين الإداري (الوصول الى المعلومات، التدريب والتأهيل، التأثير في العمل) تعزى لمتغير الجنس ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط مستوى جميع أبعاد التمكين الإداري (الوصول الى المعلومات، التفويض، التحفيز والتشجيع، التدريب والتأهيل، التأثير في العمل، التحكم في الموارد) تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة ولصالح ذوي عدد سنوات الخبرة (11 سنة فأكثر) ، وأوصت الدراسة بنشر ثقافة التمكين الإداري وتمكين المشرفين التربويين إداريا وتذليل جميع المعوقات الإدارية، ومنح المشرفين مزيدا من الاستقلالية والثقة والصلاحيات لتسهيل أداء المهام الموكلة إليهم وحل المشكلات التي تواجههم، وتوفير مناخ يمكنهم من استغلال واستثمار الامكانيات والموارد المتاحة وتعزيز مشاركتهم في عمليات صنع واتخاذ القرار وتوفير الدعم المادي والمعنوي للمشرفين بالدائرة والذي يساعدهم على تطبيق الأفكار الريادية والابتكار والاهتمام بمتطلباتهم والعمل على توفيرها لهم ووضع نظام للحوافز والمكافآت على أساس الإنجازات ، وزيادة فرص التدريب والتأهيل والعمل على رفع مهاراتهم وكفاياتهم المهنية ، كما توصي الدراسة بإجراء المزيد من البحوث والدراسات في موضوع التمكين الإداري والتحديات الإدارية في العمل الاشرافي.

Abstract

This study aims to identify the reality of supervisory staff administrative empowerment and relationship between empowerment of supervisory staff and employee's willingness to run for supervisory jobs. The study was conducted on Ministry of Education staff in North Al Sharqiyah Governorate. The study sample included all the educational supervisors in the Ministry of Education in North Al Sharqiyah, a total of 90 supervisors. Data collection involved participants filling an electronic questionnaire. A total of 84 useful questionnaires were returned. Statistical analysis was conducted using SPSS program.

The reality of administrative empowerment in the education in North Al Sharqiyah in the Sultanate of Oman came at an average level with a difference in the dimensions of administrative empowerment.

The study recommends spreading the culture of administrative empowerment and empowering educational supervisors and overcoming all administrative obstacles, thereby giving supervisors more independence, confidence and powers to facilitate the performance of the tasks entrusted to them. This can have a positively good impact on solving the problems which they may well face in their career life, as well as providing an environment that enables them to exploit and invest the available capabilities and resources which in turn enhance their participation in decision-making and decision-making processes. With addition to that, providing support material and moral assistance whenever is needed.

The study recommends conducting more research about administrative empowerment and administrative challenges in supervisory work in order to keep improving the system and find new means of enhancing the skills of the supervisors.

الكلمات المفتاحية

التمكين الإداري، الخصائص الوظيفية، الإشراف التربوي، الإقبال على الوظيفة

الفصل الأول: إشكالية الدراسة وأهميتها

الفصل الأول

(إشكالية الدراسة وأهميتها)

1.1 المقدمة

يعتبر الاستثمار في رأس المال البشري من الأساسيات والركائز المهمة للارتقاء بمنظومة العمل المؤسسي، والموارد البشري الكفاء يعتبر ثروة ومن أهم الثروات التي تتسابق المنظمات للحصول عليها لان العنصر البشري يتميز بمهارات وقدرات وطاقات يمكن للمنظمات استغلالها والاستفادة منها لتحقيق الأداء التي تطمح اليه وبالجودة المطلوبة ، ولقد عملت منظمات الأعمال جاهدة من أجل الارتقاء بمهارات وكفايات منتسبها ليكونوا قادرين على أداء أدوارهم بفاعلية وكفاءة ومهنية، وينعكس ذلك في الاهتمام بالبرامج التأهيلية والتدريبية التي تقدم لهم والتي تهدف إلى رفع مهاراتهم وقدراتهم واكسابهم مهارات إضافية تمكنهم من القيام بأدوارهم بفاعلية (المشعل، 2019، ص 4).

وبرز في الآونة الأخيرة مفهوم التمكين الإداري والذي يعد من مخرجات تطوير الفكر الإداري والذي يركز على مشاركة العاملين في العمليات الادارية كالتخطيط واتخاذ القرارات والتقييم وغيرها من العمليات ، ويقوم التمكين على تقديم الدعم للعاملين ومنحهم حرية كبيرة وفرصا أكثر لممارسة أعمالهم ومن ثم محاسبتهم على النتائج التي يحققونها واعتبار الأخطاء التي يقعون فيها دروسا يتعلمون منها الطرق الأفضل للنجاح ، والتمكين يغير من واقع المنظمات فيبني سلوكيات إدارية جديدة وحديثة تخدم تحقيق الأهداف التي تسعى اليها المنظمة بصورة أسرع وأفضل، والثورة العالمية وما صاحبها من تطورات متسارعة في التكنولوجيا صاحبها تطورات في بيئات الأعمال استدعت

زيادة اعتماد المنظمات على الموارد البشرية لذا اعتمدت المنظمات سياسة التمكين الإداري للتصدي للمنافسة ومواجهتها (محمدي 2016، ص 3- 22).

والمؤسسات الحكومية باعتبارها مؤسسات خدمية كغيرها من المنظمات التي تعول كثيرا على مواردها البشرية وتعتبرها طاقات تستحق أن تمنح المرونة والحرية والاستقلالية في تلبية متطلبات الوظيفة وتسعى لاستغلال مهارات وقدرات مواردها البشرية أفضل استغلال لتحقيق الأفضل والأجود ، والتمكين يفتح أفقا كبيرة للموظفين للإبداع في العمل حيث يجد لموظف مساحه من الحرية ويصبح شخصا فاعلا ومشاركا في اتخاذ القرارات وهذا يدفعه لتقديم المبادرات ويكسبه الثقة في النفس وبالتالي ينعكس ذلك على درجة التواصل بينه وبين الإدارة فتضيق الهوة بينهم وتستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها الاستراتيجية بالطرق الأسرع (بروسلي، 2018، ص 13)

ان تمكين الموظفين أمر ملح وبالأخص لمن يحتلون وظائف اشرافية وأصبح من الضروريات والوسائل الفاعلة لتجويد وتحسين العمل لتحقيق النجاح المستمر في عصر العلم والتطور التكنولوجي والثورة المعلوماتية فهو يبني على الرقابة الذاتية من قبل الأفراد والتي تقوم على الاحترام المتبادل وتقدير الجهود ومنح الثقة لفريق العمل واعتبار الفرد راشدا يحسن التعامل مع متطلبات الوظيفة ويستطيع الوصول الى الأهداف المشتركة (البناء وآخرون، 2015، ص 4).

والتمكين الإداري مطلب أساسي وهام في عمل المشرف لما تتطلبه المهنة من احتياجات وامكانيات تساعد الموظف على القيام بمهامه على أكمل وجه ، والمشرف موظف يحتاج إلى تقديم العون والدعم بنوعيه المادي والمعنوي لتسهيل عمله واشعاره بأهمية وجوده بالمنظمة التعليمية ودوره البارز بها وهو كذلك بحاجة إلى التطور والنمو المهني واثاحة الفرصة له للتعلم والتدريب ومساعدته على تطوير مهاراته وكفاياته الوظيفية كما يتطلب عمله توافر البيانات والمعلومات وتسهيل الوصول الى جميع

الموارد المتاحة بالمؤسسة ليتمكن من استغلالها والاستفادة منها ، وأن يتم التعامل معه بكل شفافية ويمنح الحرية للوصول إلى المعلومات التي يحتاجها ، والتمكين الإداري يعمل على تهيئة مناخ وبيئة العمل بشكل يتيح للموظفين تقديم أفضل ما عندهم من خبرات ويعمل على استثارة القوى الكامنة لديهم ورفع أدائهم لتحقيق الأداء المتميز (صبرينه ، 2015 ، ص 17).

لا يختلف اثنان على أهمية ودور التمكين الإداري في تحسين مستوى الأداء البشري ونتاجيته ، والتعرف على واقع التمكين الإداري في سلك الاشراف التربوي ومعرفة العلاقة بين التمكين الإداري وإقبال الموظفين من المعلمين للترشح للوظائف الاشرافية سيؤدي بدون أدنى شك إلى رفد المسؤولين بمعلومات ونتائج تمكنهم من اتخاذ إجراءات وقرارات تصحيحية بمهنة الاشراف التربوي وبالتالي سينتج عنه ارتفاع مستوى الدافعية للعمل لدى المشرفين التربويين الحاليين وسيرفع من إقبال المعلمين للترشح للوظيفة وسيمد الحقل التربوي بالكوادر المجيدة والمبدعة من المعلمين ، وعليه فإن هذه الدراسة تسعى إلى البحث والتعرف على واقع التمكين الإداري في وزارة التربية والتعليم وعلاقته بإقبال الموظفين للترشح للوظائف الإشرافية كما أنها ستضع تصورا مقترحا لعلاجها .

ويعد الإشراف التربوي من الوظائف الأساسية والمهمة بوزارة التربية والتعليم وذلك لعظم الدور والمسؤولية الملقاة على عاتق المشرفين التربويين في تطوير وتجويد العمل التربوي بالسلطنة، كما يحظى الإشراف التربوي باهتمام بالغ من قبل الباحثين في عصرنا الحاضر نظرا لدور المشرف التربوي في تطوير وتجويد العملية التعليمية التعلمية بكافة جوانبها المختلفة والمتعددة (عايش، 2019، ص5).

ولأن الإشراف التربوي يشكل منظومة متكاملة من العمليات المتداخلة والمكاملة لبعضها البعض التي تسعى عبر تكاملها إلى تحقيق هدف عام يتمثل في تجويد العملية التعليمية التعلمية وتحسين مخرجات

النظام التربوي (الكلباني، 2016، ص3) ونتيجة لذلك يتم اختيار المشرفين من المعلمين المجيدين والتميزين والقادرين على العطاء والإبداع في العمل.

1.2 مشكلة الدراسة:

تتلخص مشكلة الدراسة في تدني اقبال الموظفين من المعلمين المجيدين على الترشح لوظيفة مشرف تربوي مع وجود عدد من الدرجات الإشرافية الشاغرة في جميع التخصصات التي يحتاجها الحقل التربوي، بالإضافة إلى انتقال عدد لا بأس به من المشرفين التربويين إلى العمل بمؤسسات أخرى ربما يرونها أفضل من العمل في مجال الإشراف التربوي.

كما أن التقاعد المبكر الاختياري لمن أكمل عشرين عاما والاجباري الذي طبق في نهاية عام 2020 م لمن أكمل ثلاثين عاما بالوظيفة ساهم في زيادة العجز بالمحافظة نتيجة لتقاعد بعض المشرفين التربويين القدامى وذوي الخبرة الطويلة، وقد لمست الباحثة من خلال لقاءاتها ببعض المعلمات المجيدات لحثهن على الترشح لوظيفة مشرف تربوي وجود عزوف كبير عن الترشح لأسباب استنتجتها ولاحظتها المعلمات أثناء زيارات المشرفين التربويين للمدارس والمتسببة في هذا العزوف.

حسب بيانات المركز الوطني للإحصاء في عام 2017 م أي قبل أربع سنوات عندما نشر المركز إحصائية عدد المدارس الحكومية في محافظة شمال الشرقية حيث بلغت (90) مدرسة وعدد (1651) فصلاً دراسياً في حين بلغ عدد الطلاب (45040) طالباً وطالبة وبلغ عدد المعلمين (4505) معلماً ومعلمة، ومع احتمالية الزيادة الأكيدة في أعداد الطلاب والمعلمين خلال الأربع سنوات حتى عام 2021 بعد صدور الإحصائية، وبالمقابل فقد بلغ عدد المشرفين التربويين بالمحافظة لهذا العام 2021م (90) مشرفاً ومشرفة بما فيهم المنتدبين والمفرغين للدراسة.

1.3 أسئلة الدراسة:

ومن هذا المنطلق رأت الباحثة القيام بهذه الدراسة للإجابة على الأسئلة التالية:

- 1- ما واقع التمكين الإداري للمشرفين التربويين في تعليمية شمال الشرقية بسلطنة عمان؟
- 2- ما أثر التمكين الإداري على إقبال الموظفين للترشح للوظائف الاشرافية في تعليمية شمال الشرقية بسلطنة عمان؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع التمكين الإداري في تعليمية شمال الشرقية بسلطنة عمان تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس - المؤهل - سنوات الخبرة)؟

1.4 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع التمكين الإداري في وزارة التربية والتعليم وعلاقته بإقبال الموظفين للترشح لوظيفة مشرف تربوي بمحافظة شمال الشرقية من وجهة نظر المشرفين التربويين بالمحافظة وتتلخص في:

- 1.4.1 التعرف على واقع التمكين الإداري للمشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم.
- 1.4.2 البحث في العلاقة بين التمكين الإداري ودرجة إقبال الموظفين من المعلمين للترشح للوظائف الاشرافية بالمحافظة.
- 1.4.3 التعرف على درجة الإقبال على المهنة (مشرف تربوي) من وجهة نظر المشرفين التربويين.

1.4.4 معرفة الفروق الإحصائية بين متغيرات الدراسة: الجنس - المؤهل - سنوات الخبرة.

5. 1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية - على حد علم الباحثة - في قلة البحوث والدراسات التي تتناول التمكين الإداري وتبحث في علاقته بالإشراف التربوي وحدائتها باعتبارها تبحث في موضوع يعتبر من الأساليب الإدارية الحديثة التي تهتم بالعنصر البشري والذي يلعب دورا هاما في زيادة وجودة الإنتاجية في العمل ، حيث طالبت بعض الدراسات بالبحث في واقع التمكين الإداري وأثره على دافعية وإقبال الموظفين على الانخراط في الوظائف الاشرافية (عبدالفتاح، 2019، المطيري، 2018، عسيري وحسنين، 2019، حمادي وخلف، 2019، بن ختو، 2019، الزايد، 2019، مطارنة، 2015).

وتعتبر هذه الدراسة مهمة لكونها تبحث في مشكلة واقعية تلمست وجودها الفعلي عن قرب بحكم وظيفة الباحثة كمشرفة، ومثلما ذكر سابقا هناك تدني في الإقبال على الوظيفة بالرغم من وجود عدد من الدرجات الشاغرة نتيجة لعزوف لقلة اقبال الموظفين من المعلمين المجيدين عن الترشح للوظائف الاشرافية ووصل عدد الوظائف الشاغرة بالمحافظة لعام 2022 م الى 8 وظائف كما هو واضح في الشكل رقم (3 ص40)، وهذا يطرح تساؤلات عن الأسباب المؤدية لهذا العزوف عن الوظائف الاشرافية.

كذلك سيقدم البحث ودراسة واقع التمكين الإداري وعلاقته بإقبال الموظفين من المعلمين للترشح للوظائف الاشرافية وما يترتب عليه من تغيير للمسؤولين وأصحاب القرار بعض الحلول التي يمكن أن تساعد على تخطي مثل هذه المشكلات، وستسهم الدراسة في تقديم الحلول المناسبة للتغلب على

تدني الإقبال على الترشح للوظيفة بعد التعرف على واقع التمكين الإداري بالإشراف التربوي وبالتالي ستسهم الدراسة في تطوير وتجويد العملية الإشرافية والرقى بها نحو الأفضل.

باختصار ستسهم هذه الدراسة في الكشف عن واقع التمكين الإداري في الاشراف التربوي وأثر تطبيق التمكين الإداري على الاقبال للوظيفة ودوره في تذليل المعوقات والتحديات التي تؤثر على الموظفين تجاه الانخراط بالوظائف الإشرافية كما ستعمل على إيجاد مقترحات وتصورات للتغلب على المشكلات التي تحد من تمكين الموظفين بالدائرة وبالتالي سيعمل على زيادة الدافعية للترشح والإقبال للوظيفة وسيساعد على إيجاد الحلول التي تبحث في إمكانية تطبيق التمكين الإداري.

1.6 حدود الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة على الحدود التالية:

1.6.1 حدود الموضوع:

أقتصر موضوع الدراسة على واقع التمكين الاداري وعلاقته بإقبال الموظفين للترشح للوظائف الاشرافية" الإشراف التربوي في وزارة التربية والتعليم أنموذجا" بسلطنة عمان.

2. 6. 1 الحدود الجغرافية: تعليمية محافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان.

3. 6. 1 الحدود البشرية: المشرفون التربويون بتعليمية محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان.

4. 6. 1 الحدود الزمانية: ستطبق هذه الدراسة في العام الدراسي 2022 م.

6.1 فروض الدراسة:

بناء على أهداف والأسئلة البحثية المطروحة ستعمل الدراسة على التحقق من الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى:

1.6.2 وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0 5 و 0) بين أبعاد التمكين الإداري في

تعليمية شمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر المشرفين التربويين.

وتتفرع منها الفرضيات التالية:

1.6.1.1 وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0 5 و 0) بين بعد الوصول الى

المعلومات وإقبال الموظفين للترشح للوظائف الاشرافية في شمال الشرقية بسلطنة عمان.

2.6.1.1 وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0 5 و 0) بين بعد التفويض

وإقبال الموظفين للترشح للوظائف الاشرافية في شمال الشرقية بسلطنة عمان.

3.6.1.1 وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0 5 و 0) بين بعد التحفيز

والتشجيع وإقبال الموظفين للترشح للوظائف الاشرافية في شمال الشرقية بسلطنة عمان.

4.6.1.1 وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0 5 و 0) بين بعد التدريب والتأهيل

وإقبال الموظفين للترشح للوظائف الاشرافية في شمال الشرقية بسلطنة عمان.

5.6.1.1 وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0 5 و 0) بين بعد التأثير في العمل

وإقبال الموظفين للترشح للوظائف الاشرافية في شمال الشرقية بسلطنة عمان.

6.6.1. وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0 5 و 0) بين بعد التحكم في الموارد وإقبال الموظفين للترشح للوظائف الاشرافية في شمال الشرقية بسلطنة عمان.

الفرضية الثانية:

1.6.2 وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0 5 و 0) بين أبعاد التمكين الإداري في تعليمة شمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر المشرفين التربويين.

الفرضية الثالثة:

1.6.3 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0 5 و 0) في متوسط مستوى التمكين الإداري تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس - المؤهل - سنوات الخبرة).

1.7 متغيرات الدراسة:

تشمل الدراسة المتغيرات التالية:

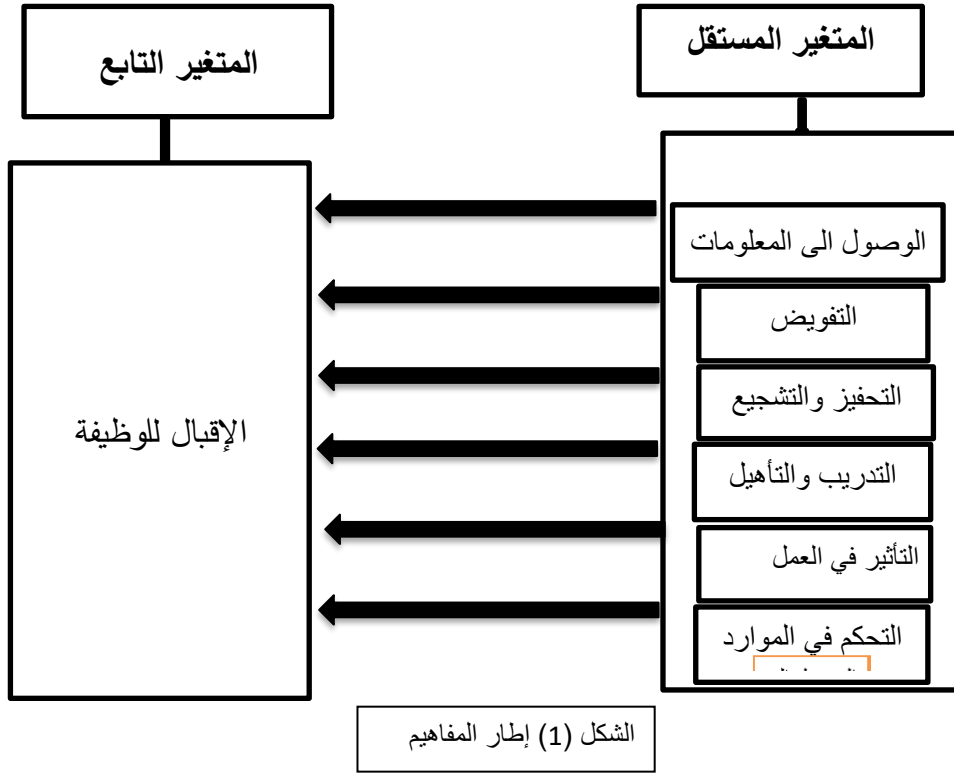
1.7.1 المتغير المستقل: التمكين الإداري في الاشراف التربوي

1.7.2 المتغير التابع: إقبال الموظفين للترشح للوظائف الاشرافية

1.7.3 الجنس: ذكر/ أنثى

1.7.4 سنوات الخبرة: 1 - 5 سنوات / 5 - 10 سنوات / 11 سنة فأكثر.

1.7.5 المؤهل العلمي: دبلوم / بكالوريوس / دراسات عليا.



2. 7 خطوات الدراسة:

اتبعت الباحثة الخطوات التالية في الدراسة

- 1- الاطلاع على الدراسات والمراجع السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- 2- إعداد استبانة تشمل على سبع مجالات تبحث في واقع التمكين الإداري وعلاقته بإقبال الموظفين للترشح للوظائف الاشرافية وذلك من خلال اشتقاقها من الأدب التربوي والدراسات السابقة.
- 3- عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من المهتمين بالعملية التربوية للتأكد من صدقها.
- 4- تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية لقياس الثبات.
- 5- تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة.

6- معالجة النتائج احصائيا عن طريق برنامج الرزم الإحصائية (spss)

7- عرض ومناقشة النتائج وتفسيرها.

8- تقديم التوصيات والمقترحات التطويرية.

1.9 التعريفات الإجرائية

• التمكين الإداري

يعرف التمكين الإداري بأنه عملية تتضمن منح وتحويل السلطة للأفراد للقيام بكل ما يتعلق بالعمل وأن تتاح لهم جميع الامكانيات ويقدم لهم الدعم الذي يحتاجون اليه وينالون الثقة وتحمل المسؤولية والتعزيز الذي يدفعهم لأداء مهامهم المناطة إليهم بكفاءة (خلفة، 2018، ص358)

وتتنوع وتتعدد تعريفات التمكين الإداري حسب المناهج الفكرية والاسس التي تقوم عليها والتمكين من الأسس التي تقوم عليها الإدارة ومن ممارساتها التي تشجع وتدعم الموظفين وتحثهم على تحمل مسؤولياتهم وتمكنهم من اتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم.

• والتمكين في الإدارة يعني توسيع حدود الصلاحيات الممنوحة للموظفين دون الرجوع للمستويات العليا في الإدارة في جميع الأمور المتعلقة بالعمل وحل للمشكلات التي تعترض عمل الموظفين (حمادي وآخرون 2016، ص 6)

وهو تفويض السلطة للموظفين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات الخاصة بعملهم وحل المشكلات التي تعترضهم وتعزيز مشاركتهم الفاعلة في العمليات الإدارية، زويد الموظفين

بالمعلومات والموارد والفرصة في نفس الوقت الذي يتحملون فيه المسؤولية عن نتائج عملهم
(باقبح ، 2018 ، ص14).

واجرائيا يقصد بالتمكين الإداري مدى منح وزارة التربية والتعليم للموظفين الصلاحيات وتوسيع
سلطاتهم في التخطيط لأعمالهم واتخاذ القرارات الخاصة به ومشاركتهم المعلومات والبيانات
التي يحتاجونها وتفعيل قنوات الاتصال والتواصل معهم ودعمهم وتحفيزهم من أجل تحقيق
الأهداف المطلوبة منهم.

• الإقبال:

في اللغة: يقال أقبل الى الشيء وتقدم اليه والتزم به ورغب فيه والاقبال نحو الشيء يعني
الاجتهاد في طلبه (تهذيب اللغة، الأزهرى، ص 99) والاقبال يعني الرغبة من قبل الموظفين
في العمل بالوظائف التي تهتم بتطوير وتحسين البيئة التعليمية (الديحاني، 2019، ص
16).

ويقصد به اجرائيا الاهتمام بالعمل والاجتهاد لطلبه والرغبة فيه والسعي للترشح لشغل الوظيفة
والتقدم لها وأداء مهامها التي تتطلبها.

والإقبال رغبة الموظف وطلبه في شغل وظيفة جديدة تكون أعلى في المستوى التنظيمي
والالتزام بتحمل كافة الواجبات والمتطلبات الخاصة بالوظيفة الجديدة كما يحصل على ميزات
أكثر من الوظيفة السابقة وفي هذه الحالات يختار الموظف الأكفأ والأفضل من الموظفين
لتحمل المسؤولية.

(دليل نظام تطوير الأداء المدرسي بسلطنة <https://home.moe.gov.om/file/ggg/dlelnedam.pdf>)

عمان

• الإشراف التربوي:

الإشراف في اللغة بمعنى ارتفع وعلا شأنه ومشتق من الفعل شرف أي صار ذا شرف وعلا في دين ودنيا وأشرف على الشيء أي أطلع عليه من فوق (ابن منظور، 1970، ص 138) ويعرف الإشراف التربوي بأنه " عملية إدارية فنية تتسم بالتعاون والتنظيم والشمول وتعنى بدراسة الموقف وتحليله وتقييمه والعمل على تحسينه من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية (الزايدي، 2015 ص 9).

وعرفه (الديحاني، 2019، ص 14) بأنه عملية قيادية فنية تستهدف رفع جودة المدارس عن طريق عدد من الإجراءات والمهام التي توظف لرفع كفاءة وجودة العملية التعليمية في البيئة المدرسية

والإشراف التربوي عبارة عن مجموعة من العمليات التي يقوم بها المختصين من المشرفين التربويين حيث يمثلون الركيزة الهامة في العمل التربوي والتي تهدف الى مساعدة المعلمين على تطوير مهاراتهم وقدراتهم والارتقاء بمستواهم المهني ليتمكنوا من تحقيق الأهداف المرجوة منهم تجاه طلابهم (فضيل، 2015، ص 5)

وعرفته (الغامدي، 2021 م ص54) بأنه الموظف الذي عينته وزارة التربية والتعليم ليقوم بمهام الإشراف والتوجيه والتقييم على مجموعة من المعلمين ضمن تخصصه.

وتعرفه الباحثة بأنه عملية إنسانية تفاعلية منظمة ومخطط لها تتمثل في مجموعة من الممارسات اليومية لمشاركة التي يقوم بها المشرف التربوي مع المعلمين الذين يشرف عليهم والتي تهتم بجميع عناصر العملية التعليمية الكاملة وتتصب في مصلحة الطالب والمعلم وتهدف الى التطوير والتحسين والتجويد في العملية التعليمية وتوجيهها للأفضل.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري

1. 2 المقدمة:

بما أن عجلة التقدم تسير بوتيرة متسارعة الأحداث وبشكل لحظي ومستمر فقد فرضت التطورات العلمية نفسها على جميع المنظمات بمختلف أنواعها وتخصصاتها مما استوجب على تلك المنظمات أحداث التغيير والتطوير وخاصة في الهياكل التنظيمية لمجاراة متطلبات التطور وعدا ذلك فستبقى المنظمة مغلقة على نفسها وستكون النتيجة بقاء المنظمة دون تقدم ودون أي انجاز يخدم البشرية ، ومن أجل استمرارية عمل المنظمات ونجاحها وجب عليها العمل على تهيئة البيئة التنظيمية والاهتمام بأهم مكوناتها وهو العنصر البشري باعتباره المكون الرئيسي بأي منظمة وبظهور مفهوم التمكين الإداري والذي يهتم بتمكين وتطوير العنصر البشري بالمنظمات ويهدف الى تحسين أداء الأفراد وبالتالي تحسين وتجويد المخرجات

وسيتناول الإطار النظري عدد من العناصر التي لها علاقة بموضوع الدراسة وهي:
التمكين الإداري، عناصر التمكين الإداري وركائزه ومقوماته في الاشراف التربوي، نموذج الخصائص الوظيفية، الخصائص الوظيفية لمهنة الإشراف التربوي، تطور الإشراف التربوي، واقع الإشراف التربوي في سلطنة عمان، اهتمامات وزارة التربية والتعليم بالإشراف التربوي وأخيرا سأنتظر الى معوقات الإشراف التربوي وكيفية التغلب عليها.

2. المبحث الأول: التمكين الإداري

يقصد بالتمكين تفويض السلطة للموظفين بالمؤسسات لحل المشكلات التي تعيق أعمالهم اليومية ومنحهم السلطة والمسؤولية في اتخاذ القرارات تجاه تلك المشكلات عن طريق القيام ببعض الإجراءات التي تقضي على التعقيدات وذلك بتوسيع مهامهم وزيادة الصلاحيات الممنوحة لهم (شرع، 2015، ص 47).

ومما لا ريب فيه أن التمكين وتفويض السلطة للأفراد لاتخاذ القرارات التي تتعلق بنشاطاتهم وأعمالهم اليومية دون أي عوائق وإجراءات روتينية مع تدريبهم تدريباً كافياً لتحمل هذه المسؤولية واستغلال الصلاحية الممنوحة لهم الاستغلال الأمثل سيؤدي إلى استمرارية العمل وتواصله حتى في حالة غياب المسؤول المباشر (جوتشي ، 2015، ص 57).

إضافة إلى أن التمكين يؤدي إلى التوسع في السلطة دون الرجوع للجهات العليا في جميع الإجراءات المتبعة لحل المشكلات التي تعترض عمل الموظفين والتي يتولد منها الضعف في المواقف التي يتعرضون إليها وبالتالي التقليل من قيمتهم الوظيفية والحد من إنتاجيتهم فإذا تم تفويض بعض الصلاحيات للموظفين وتمكينهم لاتخاذ القرارات التي تسهل مهامهم الوظيفية دون تأجيل منحوا الثقة والاستقلالية والالتزام وتحمل المسؤولية ونتج من جراء ذلك تحقيق للأهداف وإنجاز للأعمال في الوقت المحدد لها وبذلك تتحول الرقابة الخارجية إلى مسؤولية داخلية من المسؤول إلى الفرد نفسه وتتحول من رقابة خارجية إلى رقابة داخلية تتميز بالإحساس بالمسؤولية والثقة في النفس.

إضافة إلى أن التمكين يقوي الرقابة الذاتية لدى الأفراد ويرفع من مستوى الشعور بالانتماء والولاء الوظيفي فالتمكين يساعد على اختزال البيروقراطية المقبحة التي تعيق الجهود المبذولة من أجل

التطوير والتغيير والتحسين، واستغلال الوقت والجهد وينتج عنه النجاح في المسؤوليات الملقاة على عاتق الشخص وتحقيق الجودة في الأداء المؤسسي (برسولي، 2018، ص21).

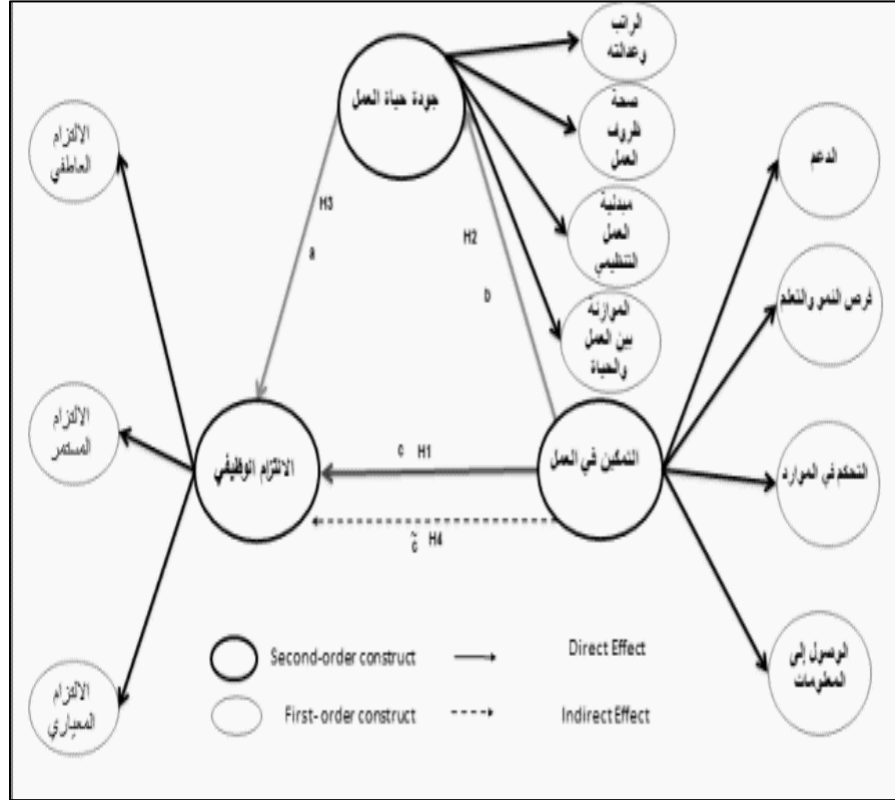
هذا ويرجع أصل التمكين الى مدرسة العلاقات الإنسانية التي نادى بالاهتمام بالعلاقات بين الأفراد واهتمام الرؤساء بمعنويات الموظفين ومشاركتهم العمل فبدأت مرحلة جديدة تقوم على بناء العلاقة الودية القائمة على الاحترام المتبادل بين الطرفين مما أدى الى زيادة الثقة المتبادلة بينهم.

لم يكن هذا المصطلح في البداية ظاهرا كمفهوم صريح الى أن جاء العالم كنتر عام 1977م وأدخل المفهوم في علم الإدارة وتطور هذا المفهوم وزاد الاهتمام بالتمكين في نهاية الثمانيات وسميت تلك الحقبة من الزمن بحقبة التمكين وما زال مفهوم التمكين الإداري محل اهتمام الباحثين ، وقد عرف (Kanungo & Conger، 1988م) التمكين بأنه شعور يعزز من كفاءة الفرد الذاتية عن طريق التعرف على الظروف التي تسبب الشعور بالضعف والتخلص منها من خلال الممارسات الرسمية التي يقوم بها الفرد والتي تتميز بوجود سلطة التفويض وسهولة الحصول على المعلومات والتحكم في استخدام الموارد المتاحة ليصل الفرد الى درجة عالية من الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلكه من قدرات وكفايات ومهارات تؤهله للوصول إلى النتائج المرغوبة والتي يطمح في الوصول إليها) برسولي ، 2018 ، ص 8).

1. 2. 2 ركائز التمكين ومقوماته:

مما لا شك فيه أن تمكين المرؤوسين له متطلبات ومقومات رئيسية تكمن في الامام المرؤوسين بالمعارف والمهارات التي تمكنهم من ممارسة عملهم بكفاءة ومهارة ويسر كما أن استمرارية التواصل بين الرئيس والمرؤوس وسهولة تبادل المعلومات بكل شفافية ووضوح مع وجود الثقة المتبادلة بينهم، إضافة إلى معاملة المسؤول لموظفيه كأفراد مهمين وفاعلين ومنتجين ومبادرين سيقوي من ثقتهم

بأنفسهم مع التعزيز والتشجيع والتحفيز الذي يدفعه الى تحمل المسؤولية والنجاح في مهام العمل وتوفير الموارد اللازمة والدعم المستمر بكل أنواعه والذي يساعده على إتمام المهام المناطة به دون تقصير أو تأجيل.



(شكل رقم 2 المصدر: ماجد وهمة 2020 م ص 18)

وحسب كندر تتمثل ركائز التمكين في: الدعم المادي والمعنوي والتعلم وفرص النمو المهني وقدرة الأفراد في التحكم في الموارد المتاحة والشفافية وحرية الوصول الى المعلومات. وقد اعتمدت العديد من الدراسات على هذه الأبعاد في دراسة مفهوم التمكين الإداري، كذلك ستعتمد هذه الدراسة على تعريف كندر للتمكين الإداري بأبعاده المختلفة.

وفيما يلي شرح لهذه الأبعاد.

أولاً: العلم والمعرفة والمهارة

من المعروف أن العلاقة بين معارف ومهارات الفرد وخبرته وبين قدرته وكفاءته على أداء مهام عمله غالباً ما تكون علاقة إيجابية تفاعلية حيث أن التأهيل والتدريب أمران ضروريان لكل موظف وخاصة لمن ينتمي للمجال التربوي فالاطلاع على كل ما هو جديد في المجال العلمي والتربوي مهم وضروري ذلك لأن العملية التربوية تزخر بالمستجدات والتطورات المستمرة وبالتالي فإن المام المشرف التربوي بالمعارف الجديدة والخبرات المختلفة واكسابه المهارات اللازمة له لأداء وظيفته واجب على مرؤوسيه فإذا كان المشرف متسلحاً بالعلم والمعرفة ومطلعاً على كل جديد ومفيد في مجاله عمله انعكس ذلك إيجاباً على قدرته على القيام بمهامه بكفاءة ويسر وسهولة .

ثانياً: الاتصال وتوفير المعلومات

إذا كانت العلاقة بين الرئيس والمرؤوس قائمة على الشفافية والوضوح في تبادل المعلومات والبيانات الخاصة بالعمل فتسهيل الحصول على البيانات التي يحتاجها الموظف وتوفيرها يخدم العمل وإذا كان التواصل بينهما هادفاً وفعالاً ارتفع مستوى انتماء الأفراد وزاد احساسهم بالأهمية وهذا ينتج عنه حماساً داخلياً ودفاعية متقدمة لدى الأفراد نحو تحمل المسؤولية لتحقيق التطوير والتحسين وبالتالي تتلاشي حالة عدم الثقة بين الرئيس والمرؤوس مما يزيد من فرص تمكين الموظف ويسهل مهامه.

ثالثاً: التحكم في الموارد

تكون الثقة عالية عندما يجد المرؤوسين دعماً واهتماماً ومتابعة من قبل رؤسائهم فتجدهم داعمين لهم يمنحونهم الصلاحيات التي يحتاجون إليها ويمكنونهم من استغلال الموارد بكافة أنواعها التي تسهل عليهم تحقيق وإنجاز أعمالهم ويطالبون بتوفير جميع متطلبات العمل لهم ولا يضيعون

عليهم أبدا ويدافعون عنهم ويساعدونهم في حل مشكلاتهم ويخففون من أعبائهم في العمل ولا يقفون مكتوفي الأيدي أمام احتياجاتهم وهذه الحالة فتتاح لهم موارد المؤسسة لتوظيفها لخدمة العمل ونجاحه ، وهذا يؤدي إلى غرس الثقة في نفس الموظف فيتصرف المرؤوسين بثقة عالية ويحرصون على بذل أقصى طاقاتهم لنجاح العمل واحداث التغيير والتطوير للأفضل كما يدفعهم ذلك ليكونوا حريصين على تطوير مهاراتهم وتنمية قدراتهم وصقل مواهبهم لتحقيق الأهداف المرغوبة والوصول الى الرضا الوظيفي المنشود.

رابعا : الدعم والتشجيع

من متطلبات التمكين الحوافز بنوعها المادي والمعنوي فوجود حوافز تشجع العاملين على البذل والعطاء وتحمل المسؤولية أمر في غاية الأهمية فلا يمكن للعاملين أن يتحملوا مخاطر العمل ويحاسبون على التقصير بعد تمكينهم وفي المقابل لا يكافئون على النتائج الإيجابية التي يحققونها والمراكز المتقدمة التي يحصلون عليها ، فالتمكين مع التحفيز يدفع العاملين على المنافسة في تحمل المسؤولية مع العمل بكفاءة ومهنية ، والتحفيز المقنن والعدل والذي يتناسب مع حجم المسؤولية المكلف بها الموظف يشعر الموظف بحالة من الأمان والانتماء الوظيفي (برهمه،2020،ص 19) .

والتمكين مطلب ضروري في هذا العصر وخاصة للموارد البشرية لدورها البارز وفاعليتها في تحقيق التمييز والكفاءة في العمل خاصة في ظل الضغوطات المختلفة التي يواجهها الموظف، كما أن منح الموظفين مزيدا من الاستقلالية دليل على زيادة ثقة الرؤساء في قدرات المرؤوسين خاصة ممن لديهم العلم والمعرفة والمهارة التي تساعدهم في انجاز أعمالهم مع تطور وسائل التكنولوجيا وتوفر الفرص للتنمية الذاتية والانفتاح على العالم الخارجي والابداع في العمل ، وبالتالي فإن وجود

التعزيز بشقيه المادي والمعنوي سيؤدي حتما إلى تحفيز المشرف التربوي وتطوير مهاراته وتنمية كفاياته المختلفة .

3. 2 المبحث الثاني: التمكين في الإشراف التربوي

ومن هنا نجد أن من الضروري تمكين المشرفين التربويين وإتاحة الموارد والإمكانات وتوفيرها لهم وتقديم الدعم المادي والمعنوي لهم وإتاحة الحرية لهم للتعامل مع البيانات والمعلومات التي يحتاجون إليها بكل شفافية ووضوح واكسابهم المهارات والمعارف ورفع قدراتهم ليتمكنوا من ممارسة عملهم بكل كفاءة وسلاسة مع منحهم الثقة في أداء مهامهم الوظيفية بكل سهولة ويسر (عبد الفتاح، 2019، ص 6).

وبما أن المشرف التربوي يتمتع باستقلالية كاملة في عمله فهو مسؤول عن خطته السنوية وإجراءات تنفيذها وخطط زيارته الشهرية للمدارس والأساليب الاشرافية التي ينفذها مع معلميه يختارها دون تدخل من أي جهة خارجية وهو أيضا مسؤول عن تنمية معلميه مهنيا وتقييمهم ومتابعة المناهج الدراسية لمادته ومستويات الطلاب التحصيلية، وهذه الاستقلالية في عمل المشرف التربوي توجب على المسؤولين منحه صلاحيات أوسع وتمكينه من اتخاذ بعض القرارات على سبيل المثال لا الحصر تمكينه من اتخاذ قرارات سريعة وهامة تخدم المدارس وتحل أغلب مشاكلها وتسرع في سير العملية التعليمية ، والتمكين ينعكس ايجابا على شخص المشرف فيعزز من ثقته بنفسه وعلى العكس فانخفاض مستوى تمكين المشرفين التربويين يؤثر سلبا على أداء المشرف التربوي لمهامه ويقلل من فرص نجاحه.

ومن أساسيات التمكين الإداري للمشرف التربوي زيادة فرص النمو المهني والحصول على الدعم المستمر من المسؤولين وسهولة التواصل للوصول الى المعلومات والبيانات والتعزيز والتشجيع

بالمكافئات وهذا لا يتوافق مع ما يعانيه المشرفين التربويين في سلطنة عمان من صعوبات وتحديات لقلّة التمكين الإداري للمشرف التربوي كما أوضحتها دراسة كلا من (الهنائي 2017 م) و (الزيدية 2020 م) ومن هذه العوائق محدودية البرامج التدريبية المهنية التي يحتاجها المشرفين التربويين والتي ترفع من مهاراتهم وتزيد من فاعليتهم كما يعاني المشرفين التربويين من قلّة الدعم المالي المخصص لهم ومعاناتهم مستمرة من كثرة المهام المكلفين بها مما يضطرهم للعمل بمنازلهم بعد فترة الدوام الرسمي كما يتم تكليف المشرفين بأعمال إدارية بشكل مفاجئ وبدون تخطيط مسبق بالإضافة الى زيادة نصاب المشرف الواحد من المعلمين وتغييب الدور الهام للمشرف التربوي في وضع معايير مقننة لاختيار المعلمين الأكفاء مما يتطلب مضاعفة الجهد المبذول من قبل المشرف التربوي تجاه المعلمين ، بل وفي بعض الأحيان يضطر المشرف التربوي الى استخدام سيارته الخاصة للزيارات المدرسية بشكل مستمر في قرى وولايات المحافظة مما يشكل عبئا ماديا عليه .

وإضافة إلى ما سبق فإن المشرف التربوي مشتت بين الإشراف التربوي، والمناهج، والتقييم، والتدريب ومع ذلك لا يوجد تعزيز معنوي حيث يفتقر المشرف إلى عبارات الثناء والتقدير للإنجازات التي يقوم بها فالمشرف بالرغم من ازدحام جدولته اليومي بالأعمال أثناء الزيارة المدرسية وذلك يحدث أمام مرأى من المعلمين، والمشرف التربوي مضطر الى اقتناء حاسوبه الشخصي المحمول للقيام بمهامه اليومية لعدم توفر الأجهزة الحاسوبية لجميع المشرفين التربويين .

والمشرف التربوي تسند اليه أعمال إدارية ويتم استدعاؤه بشكل مفاجئ للعمل المكتبي مما يضطره لقطع خطته الميدانية التي أعدها مسبقا، وكثيرا ما يتعرض المشرف التربوي للإحراج لعدم توافر أماكن مخصصة له بالمدارس واللازمة لعقد الاجتماعات الخاصة مع المعلمين هذا بالإضافة الى طبيعة عمله التي تتطلب منه التنقل المستمر بين ولايات المحافظة لتنفيذ الزيارات المدرسية.

فعندما تعالج التحديات وتزال العوائق والعوامل المسببة للعزوف يصبح المشرف مستقلا بذاته ممكنا في وظيفته يتميز بصلاحيات واسعة تكسبه ثقة في نفسه ودافعية عالية للعمل وترفع من مستوى رضاه وانتمائه وولائه للوظيفة فيبدع في عطائه ويبدل كل ما في وسعه لتحمل المسؤولية الكبيرة الملقاة على عاتقه وتمكين المشرف التربوي ومنحه صلاحيات أوسع في حدود عمله وضمن إطار وضوابط معينة مع وضوح في مهامه الاشرافية يعزز دوره الفاعل ويشجع الكثير من المعلمين المجيدين للأقبال والالتحاق بسلك الإشراف التربوي دون أي تردد (المشعل ، 2019 ، ص 20).

4. 2 المبحث الثالث: الخصائص الوظيفية وعلاقتها بالإقبال على الوظيفة

من أجل توفير فهم لطبيعة وظيفة ما ومدى جاذبية هذه الوظيفة من عدمها فإنه لا بد من دراسة الخصائص التي تجعل منها وظيفة جاذبة أم لا، وفي هذا الإطار فإن نموذج خصائص الوظائف الذي تم تطويره من قبل علماء النفس الأمريكيين أولدهام وهاكمان في السبعينات وتم الانتهاء منه وإصدار كتابهم في 1980 م بعنوان إعادة تصميم العمل (سلسلة التطوير التنظيمي) يقدم لنا إطارا مناسباً لفهم الخصائص والعناصر المحفزة في وظيفة ما، وتندرج تحت نموذج الخصائص الوظيفية خمسة أبعاد تخص مهام الوظيفة وأهمية الوظيفة ووضوح الوظيفة والاستقلالية وأخيرا التغذية الراجعة وبفضل شمول الأبعاد الخمسة للوظيفة يتحمس الموظفون للعمل وتصبح الوظيفة ذات معنى ولها قيمة ويشعر الموظفون باستقلاليتهم وقدرتهم على تحمل المسؤولية مما يدفعهم للإنتاج والعمل بنشاط وتحقيق الجودة (خضير ، 2015 ، ص 33)

وبواسطة هذا النموذج نستطيع إجراء التحسين في أداء الموظف وذلك من خلال إجراء بعض التغييرات في الوظيفة التي تمكن الموظف من أداء مهامه بدافعية عالية وتحقيق مستوى عال

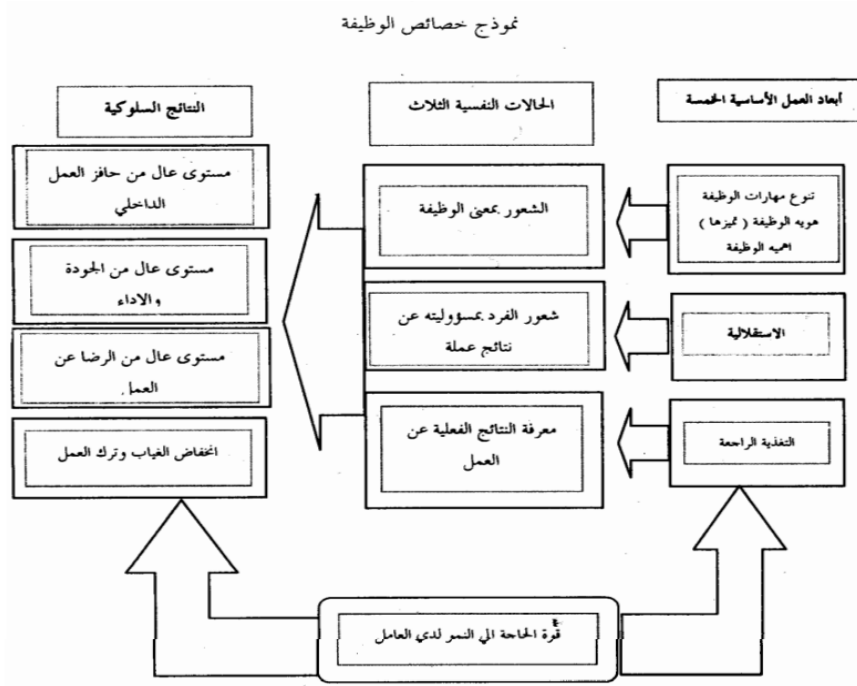
من الإنجاز وبالتالي ينعكس التغيير إيجاباً على درجة الرضا الوظيفي، وينصب تركيز نموذج خصائص الوظيفة على الاهتمام بتنظيم الوظائف وتصميم دور الفرد بالمؤسسة والفروق الفردية بين الأشخاص بهدف تلبية احتياجات كلا من المؤسسة والفرد وتحقيق الرضا الوظيفي للموظفين (ظاهر، 2016، ص 23).

إن إعادة بناء وتصميم العمل مطلب هام ورئيسي لما له من أثر إيجابي على مستوى رضا العاملين وجودة أدائهم ومن نتائجه البعد عن الروتين الممل بالتنوع والدوران في العمل والذي يوكل إلى الأفراد القيام بأعمال مختلفة ومتنوعة تتطلب مستوى عال من المهارة والمعرفة ويمنح الموظفين الحرية والاستقلالية في التخطيط والإشراف على العمل ويحفز الموظفين على النمو الذاتي في أعمالهم مما يجعل بيئة العمل بيئة ممتعة يشعر فيها الموظف بقيمته مما يدفعه للتحدي والإنجاز والتطوير وينتج عنه التقليل من معدل خروج الموظفين وتركهم للعمل وزيادة مستوى الدافعية الداخلية لديهم تجاه العمل (دهليز وآخرون ، 2017، ص 26).

وفيما يلي شرح لهذه الخصائص الوظيفية الخمس:

- **تنوع المهارات:** ويقصد به التنوع في المهارات التي تتطلبها مهام الوظيفة المختلفة.
- **هوية المهمة:** وهو ما تتميز به الوظيفة عن غيرها من الوظائف وتتمثل في قدرة الموظف على انجاز مهام العمل حتى النهاية ما يجعل الموظف يصل الى الرضا عن وظيفته.
- **أهمية المهمة:** درجة التأثير للوظيفة التي يشغلها الموظف في المنظمة والتي تشعره بأهميته كفرد وبأن له تأثير في محيط عمله.

- **الاستقلالية:** مدى الصلاحيات الممنوحة للموظف والتي تخص مهامه الوظيفية وقدرته على اتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع لمن هم أعلى منه.
- **التغذية الراجعة:** ما يقدم للموظف من وصف لنتائج عمله وانجازاته التي حققها والذي يعكس مقدار اهتمامه بتطوير أدائه وتحسين عمله. (الصاوي ، 2019، ص12)



شكل رقم (2) المصدر: الحراشة ص134

وحسب هذا النموذج فإن توفر أبعاد العمل الخاصة بالوظيفة وهي : التنوع في المهارات التي تحتاجها الوظيفة والشعور بأهمية الوظيفة ووضوح الوظيفة والاستقلالية والحصول على التغذية الراجعة يشعر الموظف بالدافعية والتحمدي لإثبات ما لديه من قدرات وظيفية وسيجد ويجتهد ويبدل كل ما بوسعه تجاه عمله ، فعندما يكون للوظيفة أهمية خاصة تميزها عن غيرها من الوظائف يشعر الموظف بأنه متخذ قرار ولديه الصلاحيات التي تمكنه من أداء مهامه الوظيفية يتكون لديه الإحساس بأهميته ودوره في العمل وأنه فردا مؤثرا بالمنظمة كما تمنح الاستقلالية الموظف الشعور بالرضا عن الذات وتجعل منه فردا متحملا للمسؤولية وتوضح له التغذية الراجعة التي يتلقاها الموظف نتائج عمله وانجازاته التي حققها فتشبع لديه الحاجة الى التطور والمعرفة وعندما تتميز الوظيفة بالخصائص

الوظيفة ينتج عنها التأثير في ثلاث من الحالات النفسية للموظف فيشعر الموظف بأن وظيفته لها معنى خاص بها فهي ليست كأي وظيفة بالمنظمة وأن لديه مسؤوليات يجب عليه أن يتحملها وأن يقوم بأداء ما عليه بأفضل ما يمكن وأن يستغل جميع مهاراته وقدراته سعيا للوصول الى النتائج المطلوبة منه لنيل رضا وقبول من هم أعلى منه في المسؤولية ولتحقيق ذاته وطموحه ويجتهد في معرفة تقدير مسؤوليه عن نتائج عمله (أبو عرب، 2020 م ، ص 16).

5. 2 الخصائص الوظيفية لوظيفة المشرف التربوي:

يعد الإشراف التربوي جزءا هاما وركنا أساسيا من أركان العمل التربوي والإشراف التربوي عملية تقوم على التعاون بين أطراف العملية التعليمية المتمثلة في المشرف التربوي والمدير والمعلم ويتكامل الأطراف يتمكن المشرف التربوي من القيام بمهامه وأهدافه الخاصة بتحسين وتجويد التعليم والارتقاء بالنمو المهني للمعلم ليحصل الطالب على التعليم الجيد، من خلال المام المعلمين بالمهارات والمعارف وتنميتهم مهنيا باستحداث البرامج التطويرية الحديثة والمبادرات التي تساعد المعلمين على التحسين والتجويد في العملية التعليمية (Galaczi E., Nye A., Poulter M., Allen H K . 2018).

ولكي تنمر هذه العملية لابد من توافر التعامل الإنساني المبني على العلاقات الجيدة والهادفة التي تقدر قيمة الفرد وتعمل على غرس الثقة المتبادلة بين أطراف العملية التعليمية، والإشراف التربوي له أهميته التي يكتسبها من الدور الذي يقوم به المشرف التربوي باعتباره من الناحية الإدارية حلقة الوصل بين المعلم والمديرية ومن الناحية الفنية يعد خبيرا فنيا في مهنته ومساعدة ومعينا للمعلمين صانعي الأجيال (الجلامدة، 2019، ص 209).

هذا ولقد أصبحت العملية الإشرافية مهمة في ضوء التغير والتطور المستمر في العملية التعليمية والاهتمام بالمشرف التربوي ضرورة من الضروريات لدوره الهام في تشخيص الواقع التربوي بصورة عامة بداية من المدخلات ثم العمليات وانتهاء بالمرجات ولإسهامه في تلبية احتياجاتها لذا فالإشراف التربوي عملية مهمة بحكم تعدد المهام والوظائف الإشرافية التي يقدمها في العملية التربوية ، والعملية الإشرافية تساعد المعلمين وتساندهم على التعرف على التحديات التي تواجههم والعمل على تذليل الصعوبات وإبراز جوانب القوة ومعالجة جوانب القصور وتحسين السلوكيات التدريسية عن طريق التعاون المهني بين المعلم والمشرف التربوي وبالتالي تنعكس نتائجها على الطالب والذي يعد أهم مخرجات العملية التعليمية التعلمية وذلك من خلال إعداده الإعداد المتكامل لكي يصبح قادرا على تحمل المسؤولية ومعتمدا على نفسه بما يمتلك من المهارات المختلفة والتي تمكنه من الانخراط في العمل وتحمل مسؤوليات الحياة (الديحاني، ص59 ، 2019).

وظيفة الإشراف التربوي كغيرها من الوظائف لها مهام وخصائص تميزها عن غيرها من الوظائف وتتكون من سلسلة من الممارسات التي يقوم بها المشرف التربوي بداية من التخطيط وانتهاء بالتقييم والتغذية الراجعة والتي تحقق أهداف العمل ونتائج المرجوة منه ومن ثم إجراء التطوير والتغيير فيه لتلافي القصور والنقص.

وسنعكسها هنا على وظيفة الإشراف التربوي والتي تتميز بوجود الخصائص الوظيفية الخمس التي أشار إليها النموذج مع وجود بعض من الممارسات التي تتسبب في تكوين انطباعات سلبية لدى المعلمين تجاه الوظيفة بشكل عام وتجاه المشرفين بشكل خاص

5. 1.2: تنوع المهارات

إن مهنة الإشراف التربوي مهنة إنسانية بالدرجة الأولى وتتطلب توافر الكثير من المهارات والمعارف لدى المشرف التربوي لكي ينجح في عمله ويستطيع أداء مهامه على أكمل وجه ومن هذه المهارات:

- إنسانية التعامل حيث ينبغي على المشرف التربوي تقدير إنجازات المعلم والدفاع عنه والرفع من روحه المعنوية والابتعاد عن السيطرة على المعلمين أو التعالي عليهم وتقدير ظروفهم بالتعامل الإنساني الذي يشعر المعلم بالتقدير والاحترام.
- الإقناع عن طريق مشاركة المعلم في حل المشكلات التي تواجهه والشرح والتوضيح بأسلوب يجعل المعلمين الذين يشرف عليهم يتقبلون منه التوجيهات ويعملون بها فيجب على المشرف التربوي التدرج في اقناع المعلم وتقبل رأيه ومساعدته على تجاوز الصعوبات التي تواجههم فالمشرف لا ينتزه عن مشاركة المعلمين ويعتبر ذلك تقليلا من مكانته، وعمل المشرف كقائد تربوي يتطلب المرونة فلا يلزم المعلمين بتنفيذ التوجيهات ويقبل النقاش ويعطيهم المجال ويستمع إليهم ويقبل وجهات النظر الأخرى حتى وإن كانت مخالفة لرأيه.
- القدرة على التواصل الفعال والهادف مع المعلمين الذين يشرف عليهم ومع الجهات الإدارية التابع لها بحكم أنه يمثل حلقة الوصل بين الطرفين بجميع الطرق والوسائل المتاحة فهو يعتبر ملاذا للمعلم ومنفذا يستطيع عن طريقه الوصول إلى ما يرغب من مطالب تلمي احتياجاته ولا يكفي بتوصيل مطالب المعلمين للجهات المعنية بالمديرية فقط، بل يقوم بمتابعتها ويعتبرها مهمة لضمان سير العملية التعليمية سيرا صحيحا.
- التحليل والاستنتاج والربط وتكوين العلاقات بين الأشياء من حوله تجعله قادرا على إيجاد الحلول المناسبة وصنع القرارات الصحيحة للمشكلات التربوية التي يعاني منها المعلمين،

والمشرف الناجح هو من يسهم في حل مشكلات المعلمين ووضع الحلول الناجعة لها ولا يلقى بالعبء على المعلم وإدارة المدرسة ويكون دوره ايجابيا وفاعلا ويهتم بالجوانب الفنية والإدارية المرتبطة بعمله الذي لا يتحقق إلا بالقضاء على العوائق الإدارية.

- التعاون المتبادل بينه وبين المعلمين للوصول إلى التحسين والتطوير في مستوى أدائهم حيث يبدع في تشخيص معلميه والتعرف على احتياجاتهم التدريبية بتقييمهم الذاتي لأنفسهم وتلبية احتياجاتهم ويعمل بكل طاقاته لتنميتهم مهنيا وتربويا فالمشرف يجعل التنمية المهنية من المهام الموكلة إليه واهتمامه بها يعدل اهتمامه بالجوانب الأخرى التي تعود بالنفع على المعلم.
 - التأثير فلا بد للمشرف أن يكون مؤثرا ويحدث تغييرا في العملية التعليمية برمتها بداية من المعلمين والطلاب والبيئة المدرسية والمجتمع المحيط والمنهاج وغيرها فترى بصمته بارزة في جميع العناصر المرتبطة بالعملية التعليمية ليحدث التطوير والتغيير المطلوب وصولا إلى جودة المخرجات، والمشرفين التربويين مؤثرين يسعون للتغيير والتجديد ذو عقليات متجددة تهتم بما يخدم الطالب والمعلم والتغيير المستمر لمواكبة التطورات الحاصلة بالميدان.
- (الطراونة، 2017، ص 19).

5. 2.2: هوية العمل

مهنة الإشراف التربوي لها مهامها التي تحدد هويتها الخاصة والتي تختلف عن بقية الوظائف التربوية والتي يتم تحديدها من قبل المختصين بالوزارة وبمشاركة المشرفين أنفسهم ويتم إخضاع المشرفين لبرامج تدريبية تبين وتوضح مهامهم والأهداف التي يراد منهم تحقيقها ويسعى المشرفون التربويون بكل جهودهم إلى المساهمة في تحديد هوية المهنة الإشرافية (الحاج، 2020، ص 57)

من خلال:

- إعداد الخطط والبرامج التطويرية
- رفع كفايات المعلمين وتحسين قدراتهم ومهاراتهم التدريسية
- تطوير العملية التعليمية بالتشارك مع المعلمين والإداريين.
- العمل على إعداد برامج لرفع المستوى التحصيلي للطلبة
- الإشراف على تحقيق أهداف التعلم كاملة.
- المشاركة في إعداد المناهج
- المشاركة في إعداد الوسائل التعليمية
- تدريب وإعداد المعلمين فنيا وعلميا.
- التقييم الشامل للعملية التعليمية

والعمل الإشرافي يفرض على المشرف بأن يساهم ويشارك في تحديد مراحل العمل وجوانبه المختلفة ومتطلباته فلا يمكن لمشرف أن يسد مكان غيره في إعداد خطته الإشرافية ليزور مدارسه بدون تخطيط ، فالتخطيط وتحديد أولويات الزيارات الإشرافية وبرنامج الزيارة المدرسية من أهم الأعمال الموكلة للمشرف فيحدد أهدافا وإجراءات للزيارة المدرسية بناء على ما لديه من خبرة وتقييم لوضع التدريس بالمدرسة ودائما ما يهتم بالأثر الناتج بعد كل زيارة مدرسية والتطوير الحاصل في مهارات وقدرات المعلمين المختلفة والتي تنعكس على نتائج ومستويات الطلاب التحصيلية.

5. 3.2: أهمية العمل

مهام الإشراف التربوي ليست بالمهام البسيطة والتي من الممكن أن يؤديها أي فرد ينتمي للعمل التربوي بل تحتاج إلى متخصصين والأدوار التي يقومون بها كبيرة وذات قيمة ولها أثرا فاعلا

في تحقيق نواتج التعلم عالية الجودة فلا يمكن الاستغناء عنها ، ونظرا للتطور الكبير الذي يشهده العالم والتنظيم والتطوير والتجويد في العملية التربوية بفضل البحوث التربوية المهمة بهذا الشأن والتي تتطلب وجود أشخاص أكفاء قادرين على متابعة المستجدات والتطورات في العملية التربوية وعكسها على الميدان التربوي من نقل للتجارب العالمية الناجحة كما أن وجود فئات متنوعة المستوى بالميدان التربوي ومختلفة الفكر ومتعددة الثقافات تتطلب من يوجهها ويقوم سلوكها ويقيم إنتاجياتها ويدربها ويعدها لتصبح متمكنة من القيام بواجباتها بالشكل المطلوب، فالحاجة الى وجود كفاءات من المشرفين التربويين لكون المهمة الأساسية للمشرف التربوي تكمن في تحمل مسؤولية تطوير العملية التعليمية برمتها (العنزي ، 2019 ، ص 296).

هذا ويعد المشرفون التربويون من أكثر الفئات التي يعنىها التطور ومتابعة المستجدات الحديثة في العالم فهم مشاركون فاعلون في البرامج التطويرية ويعتبرونها شريان العمل الإشرافي وساعده الذي يعين المشرف على الالمام بالتطورات والمستجدات في العملية التعليمية وبدوره يتواصل مع معلميه ويكسبهم احتياجاتهم التدريبية التي تصقل قدراتهم وتنمي مهاراتهم ويساند المعلمين على تطبيق الأفكار الإبداعية التي تتطلب جهدا وعملا ومتابعة مستمرة من المشرف ، ويشجع المشرف التربوي المعلمين على المشاركة المستمرة في البرامج التدريبية التي تتبناها الوزارة ويحثهم على ذلك.

5. 2. 4: الاستقلالية

لمهنة الإشراف التربوي استقلالية تامة فالمشرف التربوي مسؤول ومشارك فاعل في إعداد خطة قسمه ومسؤول مسؤولية كاملة عن خطته الشهرية فهو يعدها بنفسه دون تدخل من أي جهة كما وأنه يختار المهام اليومية ويطبق ما يتناسب منها بكل حرية لذا فهو حريص على القيام بعمله والوصول

الى نتائج يتنافس بها مع زملائه المشرفين التربويين في قسمه وفي الأقسام الأخرى للإشراف كما يهمله انطباع وتقييم المعلمين له لذا فهو حريص على تنمية ذاته مهنيا وعلميا (أبو عرب ، 2020 ، ص 16).

والمشرف التربوي متجدد الفكر حريص على طرح الأفكار البناءة والتي تخدم العمل وتلبي الاحتياجات التطويرية لذاته فيهتم بتطوير مهاراته ويجتهد في اظهار ما لديه من إبداعات ويشاركها مع زملائه ليستفيد من آرائهم ويتقبل التغذية الراجعة البناءة ولا يخشى أن يقيمه الآخرين.

5. 2. 5: التغذية الراجعة

والخاصية الخامسة التي نصت عليها النظرية تعزز جانب التقييم والتغذية الراجعة للموظف وما يحصل عليه من تعزيز وملاحظات حول عمله وعمل المشرف التربوي يتم ذاتيا ولكنه بالمقابل مطالب بأن يكتب تقريرا موثقا ومدعوما بالأدلة عن إنجازاته وبشكل يومي ومستمر بالموقع الإلكتروني (البوابة التعليمية) الخاص بصفحة كل مشرف مع وجود الصلاحيات للمسؤولين المباشرين لمتابعته والاطلاع على أدائه ومعرفة الدور الذي قام به وتقييمه بشكل دوري وتقديم الملاحظات الكتابية والشفوية له لتعينه على التقدم وتحفزه على بذل المزيد من الجهد وتخضع جوانب القصور التي لدى المشرف الى تصنيفها ضمن الاحتياجات التدريبية له ليكمل مسيرته الإشرافية. (دليل الإشراف التربوي بسلطنة عمان).

وهذه الخصائص الخمس ترتبط ببعضها ارتباطا قويا للتكامل والوصول الى محصلة الأداء النهائي للمشرف التربوي ومدى جودته وفعاليته ومستوى الإنجازات التي تتحقق ودرجة الرضا الوظيفي وتضمنت هذه النظرية ثلاث من الحالات هي (الشعور بمعنى للوظيفة – المسؤولية عن العمل –

معرفة نتائج العمل) التي يمكن تأثرها بخصائص المهنة فإذا كانت المهنة متوفرة بها الخصائص الوظيفية الخمس فإن الموظف يصل الى درجة عالية من الشعور بالرضا عن الذات وأن الوظيفة تتناسب مع ما لديه من إمكانيات وقدرات فيتكون لديه معنى للوظيفة التي يقوم بها ويرتفع مستوى انتمائه لها فيشعر بالمسؤولية تجاهها وبالتالي تزيد درجة الاهتمام بالوظيفة والإخلاص لها فيهتم بما يحققه من نتائج ومخرجات ويسعى الى تجويدها والارتقاء بها.

ففي حالة المشرف التربوي يجد أن الجدوى من العمل أكبر الدوافع وأهمها الي تدفعه الى الشعور بأن العمل مناسب له وأون لديه الفرصة لتوظيف امكانياته وقدراته لخدمة أهداف العمل والقيام بمهامه والاستمرارية به بدافعية كبيرة نحو التطور والعطاء.

ويتولد لدى المشرف التربوي الشعور بالمسؤولية تجاه الوظيفة كونه مسؤولاً عن خطته وأعماله بشكل كامل دون تدخل من أحد واستقلاليته في القيام بمهامه الوظيفية ووضع برنامج الشهرية والسنوي بنفسه تضعه موضع المسؤولية التامة عن نجاح عمله وهو أيضا مسؤول عن الإجراءات التصحيحية التي يجب أن يقوم بها مع معلميه الذين يشرف عليهم ، والتغذية الراجعة والتقييم المستمر الذي يقدم اليه في الاجتماعات الشهرية الخاصة بالقسم والدائرة تجعل منه شخصا مطلعاً على نتائجه ويستطيع مقارنتها مع أقرانه من المشرفين التربويين ويمكنه الاستفادة من التعليمات والتوجيهات التي تقدم له بهدف التطوير والتحسين وتصحيح الأخطاء الواقعة دون تخصيص.

ومن خلال الانطباعات التي تتولد لدى المشرف والنتائج التي حققها تتكون لديه الدوافع الداخلية عن الرضا والشعور بالإنجاز ويرتفع الطموح لتحقيق إنجازات أكبر والبحث عن النمو المهني لتحقيق الجودة في الإنتاج.

والمشرف الذي يتحمل مسؤولية عمله يكون لديه معنى خاصا تجاه الوظيفة وهوية للعمل فتجده يتنافس مع أقرانه ليحقق نتائج عالية يرضى عنها ويحس بقيمته من خلال نتاجاته ويسعى لإن يعمل بكل طاقاته ويبدع في عمله ويحاول جاهدا حل وتذليل جميع التحديات والصعوبات التي تواجهه ويتحمل بعضها ليصل الى مبتغاه ويحقق درجة رضا عالية فيكون بينه وبين الوظيفة ارتباطا قويا نابعا من دافعية داخلية قوية تجعله حريص على ممارسة مهامه الوظيفية دون غياب عن العمل.

6. 2 معوقات الإشراف التربوي وكيفية التغلب عليها:

ان أهم موضوع يمكننا البحث فيه من قضايا الإشراف التربوي هي معوقاته والعوامل التي تؤثر عليه وتشكل تحديا كبيرا للمشرفين التربويين ومن هذه العوامل كثرة المهام والأعباء التي تقع على عاتق المشرف التربوي تفوق طاقاته وتتطلب منه جهدا ووقتا إضافيا لإنجازها وبالتالي ينتج عنه تقصيرا في الدور الأساسي والرئيسي للمشرف ، كما تتعدد الجهات التي يتبعها المشرف وهذه من أهم التحديات التي تواجه المشرف التربوي فهو مشتت بين الاشراف والتقويم والمناهج والتدريب هذا إضافة الى غياب الحوافز التي تمنح للمشرف وهذه من العوامل التي تدفع بالمعلمين الى تجنب الالتحاق بالوظيفة (المطارنة، 2019، ص 49).

إن الانتقال من وظيفة الى أخرى جديدة ليس بالأمر السهل وانتقال المعلم من وظيفته الى وظيفة مشرف يعتبر تغيرا مهنيا كبيرا على الرغم ان مهامها لا تتعد كثيرا عن المهام التدريسية إلا أن فكرة المعلم عن وجود مهام إدارية بالإضافة الى الإشرافية في نفس الوظيفة تدفعه الى التخوف والعزوف عنها على الرغم من امتلاكه للمهارات العلمية والتربوية المناسبة لشغل الوظيفة (الفايز، 2019، ص 32).

ويعاني المشرفون التربويون بمحافظة شمال الشرقية من تحديات وصعوبات كثيرة تقف أمام تحقيق أهدافهم التعليمية وتختلف هذه العقبات وتتنوع وتتشعب وهذا يتضح في الإحصائية التي تبين الشواغر التي تحتاجها المحافظة للعام الدراسي 2022 / 2023 م

الشواغر المتاحة للإعلان بوظيفة مشرف أول مادة / مجال للعام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣م (مرفق ٢١)

المحافظات	مسقط	شمال الباطنة	جنوب الباطنة	الداخلية	جنوب الشرقية	شمال الشرقية	البريمي	الظاهرة	ظفار	مسندم	الوسطى	دائرة لشراف المهارات الفرعية	الجملة
تربية إسلامية	٠	٠	٠	٠	٠	١	٠	٠	٠	٠	١		٢
لغة عربية	٠	٠	٠	٠	٠	١	٠	١	٠	٠	١		٣
لغة إنجليزية	٠	٠	١	٠	٠	٠	١	٠	٠	٠			٢
رياضيات	٠	٠	٠	٠	١	١	٠	٠	٠	١			٣
كيمياء	٠	٠	٠	١	٠	١	٠	٠	٠				٢
تاريخ	١	٠	٠	٠	٠	١	٠	٠	١				٣
جغرافيا	٠	٠	١	٠	١	١	٠	١	١				٥
رياضة مدرسية	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		١		١
مهارات موسيقية	٠	١	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠				١
مجال أول	٠	٠	٠	٠	٠	١	٠	١	٠				٢
مجال ثاني	٠	٠	٠	٠	٠	١	٠	٠	٠	٠	٠		١
الاجمالي	١	١	٢	١	٢	٨	١	٣	٢	١	٢	١	٢٥

* الشواغر المتاحة للتنافس تتضمن الشواغر المشغولة بغير العمانيين

شكل رقم (4) المصدر: المديرية العامة للإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم

وقد نشرت جريدة الوطن العمانية لأحدث إحصائية للمركز الوطني للإحصاء والمعلومات للعام الدراسي 2016 / 2017 م أي قبل أربع سنوات بعدد المدارس الحكومية في جميع محافظات السلطنة حيث بلغ عددها في محافظة شمال الشرقية (90) مدرسة وعدد (1651) فصلاً دراسياً وبلغ عدد الطلاب (45040) طالباً وطالبة وبلغ عدد المعلمين (4505) معلماً ومعلمة مع احتمالية الزيادة الأكيدة في أعداد الطلاب والمعلمين خلال الأربع سنوات بعد صدور الإحصائية وبالمقابل فقد بلغ

عدد المشرفين التربويين بالمحافظة لهذا العام 2021م (109) مشرفا ومشرفة بما فيهم المنتدبين والمفرغين للدراسة.

ويتضح من هذه الإحصائية وجود نقص كبير في عدد المشرفين التربويين مقارنة بعدد المعلمين بالمحافظة مع وجود درجات شاغرة لشغل الوظيفة وهذا نتيجة عزوف المعلمين عن الترشح لشغل وظيفة مشرف تربوي لوجود عوامل ومعوقات متعددة مؤثرة ومسببة لهذا العزوف ونذكر منها:

- قلة المخصصات المالية المخصصة لدعم وتعزيز المشرفين التربويين.
- محدودية البرامج التدريبية المهنية التي يستهدف بها المشرفين التربويين.
- قلة الدرجات المالية المخصصة لوظيفة مشرف مقارنة بعدد المعلمين.
- عجز في الأجهزة الحاسوبية التي تتطلب المهنة توفرها مع المشرف بشكل يومي.
- ضعف خدمات الإنترنت بالمديرية مع ارتباط عمل المشرف بتسجيل التقارير اليومية بموقع البوابة التعليمية.
- كثرة المهام المكلف بها المشرفين التربويين مما تضطربهم للعمل بمنزلهم بعد فترة الدوام الرسمي.
- ازدحام المشرف بأعباء العمل الإداري بشكل مفاجئ وبدون تخطيط مسبق.
- زيارة نصاب المعلمين للمشرف الواحد.
- مشاركة المشرف في لجان العمل بالمديرية مما يضطربه لقطع زيارته الميدانية.
- كثرة أعداد المعلمين الوافدين والمعلمين من خارج المحافظة مما يتطلب منهم التدريب المستمر.
- غياب معايير اختيار المعلمين الأكفاء مما يتطلب مضاعفة الجهد المبذول من المشرف التربوي لإعداد المعلمين المؤهلين فنيا.

- عدم توافر أماكن مخصصة للمشرف التربوي بالمدارس واللازمة لعقد الاجتماعات مع المعلمين أثناء الزيارة.
- استخدام المشرف لهاتفه النقال للتواصل مع المعلمين بالمدارس ومع الإداريين بالمديرية.
- ضعف التعاون المطلوب لنجاح عمل المشرف التربوي بين المشرف التربوي ومدير المدرسة.
- استجابة ضعيفة من بعض المعلمين لتوجيهات المشرف التربوي.
- عدم كفاية الوسائل اللازمة لتنفيذ نشاطات الزيارات الصفية.
- مقاومة بعض الإداريين والمعلمين بالمدارس للتغيير والتجديد.
- النظرة السلبية لبعض المعلمين تجاه المشرفين التربويين ومهنة التدريس.
- تنوع شخصيات المعلمين: المتبرم - المتهاون - المغرور - الكسول وصعوبة التعامل معهم.
- اضطرار المشرف الى استخدام سيارته الخاصة للزيارات المدرسية بشكل مستمر.
- تشتت عمل المشرف بين الإشراف التربوي، والمناهج، والتقويم، والتدريب.
- قلة التعزيز المعنوي والثناء والتقدير للإنجازات التي يقوم بها المشرف التربوي.
- ازدحام المشرف التربوي بالأعمال طوال اليوم أثناء الزيارة المدرسية أمام أعين المعلمين.
- تباعد المدارس بالمحافظة ووجود عدد منها بالقرى الجبلية.
- التنقل المستمر للمشرف التربوي بين ولايات المحافظة لتنفيذ الزيارات المدرسية.

1. 6 المبحث الخامس: الدراسات السابقة

توصلت الباحثة إلى العديد من الدراسات السابقة والخاصة بالبحث في موضوع التمكين الإداري وبعض الدراسات الخاصة بنموذج الخصائص الوظيفية بالبحث في واقع التمكين الإداري في العملية الإشرافية وأشارت الدراسات إلى وجود الكثير من الصعوبات والعقبات التي تواجه العمل الإشرافي

في البيئة التعليمية بمختلف أنواعها وأبرزت أهم العوامل والتحديات التي تتعلق بالاتجاهات نحو مهنة الإشراف التربوي وسوف نستعرض في هذا الجانب مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع.

1.2.7: الدراسات العربية

في مجال التمكين الإداري وخصائص العمل:

1. دراسة حميد سالم الكعبي (2015 م) بعنوان : " دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي" بجامعة كلية الرافدين وبحثت الدراسة في دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي وكان حجم العينة يتكون من 118 فرد من المجتمع بجامعة كلية الرافدين وحصل الباحث على صحة الفرضيات التي تم افتراضها والتي تخلص الى تعزيز الابتكار التنظيمي وتطبيق التمكين الإداري لضمان بقاء المنظمة ونموها في ظل التسارع والتطور في بيئة الأعمال والاهتمام بالابتكار الذي ينمو في بيئة تسعى الى تفعيل التمكين الإداري ومنح القوة والتعزيز بالمكافآت وإتاحة المعرفة والتطور والنمو للعاملين وكانت أهم التوصيات تحث على رفع مستوى وعي العاملين بأبعاد لتمكين الإداري وتهيئة البيئة العمل والمناخ التنظيمي لهم ومنح العاملين المزيد من الصلاحيات والشفافية في التعامل وتسهيل الحصول على المعلومات من أجل تعزيز الابتكار التنظيمي.

2. دراسة عمرو (2017) بعنوان : "أثر التمكين على الأداء الإبداعي للموظفين في قطاع

البنوك الأردنية" تناولت الدراسة ثلاثة مجالات للتمكين : تمكين القيادة والتمكين النفسي

وتمكين المناخ وبحثت في أثره على الأداء الإبداعي للموظفين بقطاع البنوك الأردنية واستخدم الباحث استبيانين الأولي لقياس سلوكيات وممارسات القيادة التمكينية والمناخ والتمكين النفسي للموظفين في قطاع المصارف الأردنية الدراسة، والاستبانة الثانية لقياس كيفية إدراك المديرين للأداء الإبداعي للعاملين معهم ووزع عدد 412 استبيان على موظفي البنوك الأردنية وأظهرت النتائج أن تأثير القيادة التمكينية إيجابيا على مناخ التمكين والتمكين النفسي، وأظهرت النتائج أن تأثير مناخ التمكين إيجابيا على التمكين النفسي كما نتج أن للتمكين النفسي تأثيرًا إيجابيًا على الأداء الإبداعي كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة متوسطة بين التمكين النفسي ومناخ التمكين وبين تمكين القيادة والأداء الإبداعي وهذا دليل على أن للقيادة التمكينية تأثير مباشر وغير مباشر على الأداء الإبداعي وأيضاً لها تأثير واضح وكبير على الأداء الإبداعي وبناءً على هذه أكد الباحث على دور التمكين الإداري وأهمية النهج التكاملي للتمكين وآثاره على الأداء الإبداعي للموظفين وأوصى الباحث بالقيادة التمكينية لما لها من تأثير على الأداء الإبداعي للعاملين.

3. دراسة دهليز وآخرون (2017) بعنوان : " أثر خصائص العمل على الدافعية والرضا الوظيفي للعاملين بشكل حر عبر الإنترنت في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في قطاع غزة" وهدفت الدراسة الى التوصل الى أبرز السمات التي تشكل ممارسات العمل الحر للعاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات وقطاع الاتصالات في غزة واختبار الخصائص الوظيفية على الدافعية والرضا الوظيفي للعاملين واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت استبانة لجمع البيانات والمعلومات على عينة عددها 111 من العاملين للعمل الحر بقطاع التكنولوجيا والاتصالات وكانت أبرزت النتائج تبين وجود علاقة ايجابية بين

خصائص العمل والدافعية والرضا الوظيفي أوصت الدراسة بالعمل على تهيئة البيئة المساندة للعمل الحر وتفعيل دور المؤسسات التعليمية للقيام بدورها في نشر ثقافة ممارسات العمل الحر عن طريق شبكة الإنترنت وأوصت العاملين بضرورة اكتساب مجموعة من المهارات التكنولوجية والتقنية المرتبطة بالعمل.

4. دراسة الخرشة (2017) " أثر تصميم العمل في خصائص الوظيفة من وجهة نظر المديرين - دراسة ميدانية في الجامعة الأردنية " وهدفت هذه الدراسة الى تحليل أثر تصميم العمل في خصائص الوظيفة من وجهة نظر المديرين ولتحقيق أهداف الدراسة فقد قامت الباحثة بتطوير استبانة ووزعتها على عدد 254 مستهدف من مديري الجامعة الأردنية الرسمية واسترجعت ما نسبته 87 % منها حيث بلغت 222 استبانة وكانت النتائج كالتالي: ارتفاع في تصورات المديرين بالجامعة الأردنية الرسمية تجاه أبعاد تصميم العمل بدرجة كبيرة وارتفاع في تصورات المديرين تجاه خصائص الوظيفة أيضا مع وجود أثر لأبعاد تصميم العمل يتباين بشكل نسبته 56 % في تصميم خصائص الوظيفة بالجامعة وأوصت الدراسة الى الاهتمام بتنوع المهارات وتكليف العاملين بمهام أكبر ومنحهم المزيد من الاستقلالية والسعي الى تطوير الوصف الوظيفي للعاملين بالجامعة.

5. دراسة إيمان جميل عبد الفتاح (2019 م) بعنوان " التمكين الإداري والإشراف عن بعد للمشرفين التربويين في بعض المحافظات الأردنية - دراسة ميدانية " وهدفت الدراسة الى التعرف على درجة توفر التمكين الإداري ودرجة تطبيق الإشراف عن بعد والعلاقة بينهما بالمحافظات التعليمية الأردنية بتطبيق استبانتين لعينة مكونة من 228 مشرفا ومشرفة بالوزارة

وأظهرت النتائج بأن درجة تطبيق الإشراف عن بعد والتمكين الإداري متوسطة لدى المشرفين التربويين بوزارة التربية والتعليم الأردنية وتوصلت الى وجود علاقة ارتباطيه بينهما وأوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في إجراءات الوزارة لتتوافق مع مفهوم التمكين الإداري والعمل على تطوير آليات الاشراف عن بعد باعتباره نموذجاً حديثاً يجب العمل به.

6. دراسة حسن عسيري و محمد حسنين (2019 م) بعنوان " أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية على بلدية محائل / عسير " بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وتهدف إلى معرفة أثر أبعاد التمكين الإداري في بلدية محائل عسير واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بتطبيق استبانة حيث شملت الدراسة على سبعة أبعاد (تفويض السلطة - التدريب على رأس العمل - الاتصال الفاعل في المنظمة - التحفيز - الإبداع والابتكار - إدارة الوقت وأخيراً المشاركة في اتخاذ القرارات) وبحثت في دورها في الأداء الوظيفي للعاملين ، وخلصت الدراسة الى نتائج كان اهمها التوصل الى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين التمكين الاداري وأداء العاملين وتوصلت أيضا الى وجود علاقة ايجابية بين تفويض السلطة وتحفيز وتشجيع العاملين وبين مستوى الاداء وأوصت الدراسة الى ضرورة الاهتمام بنشر ثقافة التمكين الاداري للمسؤولين والعمل علي تنمية وعي المديرين والرؤساء ببلدية عسير بأهميته وإبراز دوره الهام في تحقيق الأهداف المستقبلية التي تطمح اليها البلدية.

7. دراسة أحمد حمادي و ياسر خلف (2019 م) بعنوان : " التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي " في وزارة التخطيط بقسم الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية وهدفت الدراسة

الى معرفة علاقة التمكين الإداري بالرضا الوظيفي وشملت الدراسة على مجتمع المدراء بالوزارة وعينه مكونة من 80 مديرا واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي واستخدما استبانة كأداة للدراسة وتوصلت الدراسة الى أن مستوى التمكين جاء بدرجة متوسطة وكذلك مستوى الرضا الوظيفي بدرجة متوسطة وتبين وجود علاقة طردية موجبة وقوية بين التمكين الإداري وبين الرضا الوظيفي وتوصلت الى وجود أثر للتمكين الإداري على الرضا الوظيفي وجاء عنصر الاستقلالية من أقوى العناصر تأثيرا في الرضا الوظيفي حيث حقق نسبة 74 % وحسب نتائج الدراسة أوصى الباحثان بأهمية تطبيق التمكين الإداري لدى المدراء وتعزيز وتشجيع تقبلهم له واعداد الخطط وتأهيل العاملين ورفع مهاراتهم ومتابعة تطبيق التمكين الإداري ميدانيا وتشكيل فرق عمل فاعلة لذلك.

8. دراسة نور الإيمان بن ختو (2019 م) بعنوان " أثر أبعاد التمكين الإداري على أداء المؤسسة الخدمية " بكلية العلوم الاقتصادية جامعة قاصدي بالجزائر وهدفت الدراسة الى معرفة أثر أبعاد التمكين الإداري على أداء المديرية العامة للاتصالات بالجزائر بورقلة واستخدمت الباحثة 60 مفردة في الاستبانة كأداة للقياس وكانت العينة عشوائية تتكون من 80 عامل وإداري واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي ونتجت الدراسة الى أن درجة التزام مديرية الاتصالات بالجزائر بأبعاد التمكين الإداري جاءت بمستوى متوسط وجاءت مرتبه كالتالي : تفويض السلطة ثم فرق العمل ثم التدريب وأخيرا الحوافز وتوصلت الى وجود علاقة طردية بين أبعاد التمكين الإداري وأداء المؤسسة الخدمية في المديرية العملية للاتصالات الجزائر وأن أكثر ابعاد التمكين الإداري تأثيرا هو بعد الحوافر وأوصت برفع

مستوى التمكين الإداري لدى العاملين لما له من أهمية وجدوى في رفع كفاءة ودرجة التزام العاملين والعمل على تدريب العاملين وتشجيعهم ورفع معنوياتهم .

في مجال الاشراف التربوي:

1. دراسة زينب فضيل مطارنة (2015) بعنوان : " معوقات الإشراف التربوي من وجهة نظر مشرفي التربية الفنية في الأردن" وهدفت الدراسة إلى التعرف على أهم المعوقات والصعوبات التي تواجه مشرفي التربية الفنية بالأردن وفق متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ووضع بعض الحلول والمقترحات للتغلب على هذه الصعوبات وكانت أداة الدراسة استبانة تتكون من 35 فقرة شاملة لخمسة مجالات هي: المعلم ، المتعلم ، المنهاج، الإدارة المدرسية وأولياء الأمور والمجتمع المحلي طبقت على مجتمع الدراسة كاملا والذي يتكون من 21 مشرفا ومشرفة فقط موزعة على جميع المديریات التعليمية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها وجود العديد من المعوقات الفنية والإدارية والمالية التي تواجه مشرفي التربية الفنية حيث جاءت المعوقات التي تتعلق بالمعلم أعلاها نسبة وهذا يدل على ضعف الاعداد الفني لمعلمي التربية الفنية بعدها مجال الإدارة المدرسية يليه المنهاج الدراسي وحصل مجال المجتمع المدرسي وأولياء الأمور على المرتبة الرابعة وأخيرا المجال المتعلق بالطالب كما نتج عن الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغيرات الجنس أو المؤهل أو الخبرة وقدمت الدراسة العديد من التوصيات منها زيادة أعداد مشرفي مادة التربية الفنية والعمل على اعداد معلمي

التربية الفنية واخضاعه للبرامج التدريبية التي تساعده على تطوير مهاراته الفنية والتربوية كما أوصت بإجراء دراسات أخرى مماثلة.

2. دراسة الزهراني وآخرون (2016 م) "المعوقات التي تواجه أداء المشرف التربوي في ضوء المستجدات التربوية" - دراسة تطبيقية على المشرفين التربويين بوسط جدة - وهدفت الدراسة الى معرفة المعوقات التنظيمية والشخصية التي تعيق أداء عمل المشرف التربوي والمعوقات المتعلقة بمؤشرات الأداء واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وطبقت استبانة على جميع المشرفين التربويين بوسط جدة وعددهم 41 مشرفا وخلصت نتائج الدراسة الى زيادة نصاب المشرف التربوي وتكليف المشرف التربوي بمهام إدارية ومكتبية تعيق عمله الميداني وقلّة عدد المشرفين التربويين مع كثرة المهام الملقاة على كاهل المشرفين التربويين وتدني المخصصات المالية الداعمة لبرامج الاشراف التربوي وقلّة الحوافز التشجيعية للمشرفين التربويين وتهميش توصيات المشرفين التربويين وقلّة قناعة المشرفين التربويين ببعض المهام المكلفين بها وشعور المشرف التربوي بتشتت جهوده الاشرافية وأوصت الدراسة بتقليل نصاب المشرفين التربويين من المعلمين وتوفير مخصصات مالية لدعم البرامج الاشرافية وتوزيع المهام والأعمال المكتبية بين المشرفين بالتساوي وتنسيق المهام الطارئة مع خطة المشرف قدر الإمكان وأوصت الدراسة بإجراء دراسات أخرى مماثلة لها.

3. دراسة طلال بركة فهد حسن المطيري (2018م) بعنوان : " تصور مقترح لتطوير الإشراف

التربوي للتعليم العام بدولة الكويت في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي" وهدفت الدراسة

الى التعرف على ملامح الاشراف التربوي والاطار الفكري والفلسفي للإشراف التربوي

والصعوبات التي تواجه الاشراف التربوي بالتعليم العام بدولة الكويت وإمكانية تطبيق مدخل

التخطيط الاستراتيجي لتطوير الإشراف التربوي ورصد معوقات تطبيقه من وجهة نظر

المشرفين التربويين للتعليم العام بدولة الكويت في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي واستخدم

الباحث المنهج الوصفي في الدراسة وطبقه الاستبانة على عينة عشوائية مكونة من ٦٣٩

مشرف تربوي لمختلف الفئات التعليمية بدولة الكويت(ابتدائي - متوسط - ثانوي - رياض

أطفال) وأبرز ما توصلت إليه الدراسة وجود بعض المعوقات التي تواجه الإشراف التربوي

بدولة الكويت منها (معوقات تتعلق بالمسئوليات والأعباء الوظيفية، معوقات متعلقة بالكادر

الوظيفي والحوافز المادية) ووجود تعدد في المهام التي يناط بها المشرف التربوي سواء ما

يتعلق منها بالطالب أو المعلم أو المنهج، أو الوسائل والتجهيزات أو التدريب، أو الاختبار

أو الأنشطة المدرسية أوصى الباحث بضرورة تأهيل وإعداد المشرفين التربويين وتذليل

الصعوبات التي توجههم في عملهم وتقديم الدعم المادي والمعنوي والعمل على تطوير

المقررات التي تدرس في كليات التربية والعمل على إيجاد حلول إجرائية للحد من مشكلات

الإشراف التربوي وعقبته وإدراج معايير تخص إجادة التعامل مع التكنولوجيا والتقنيات

الحديثة لاختيار المشرفين التربويين وإشراك مختلف الجهات التربوية لتقييم برامج وأداء

المشرفين التربويين ، ومن ضمن توصيات الباحث إجراء المزيد من البحوث والدراسات

المستقبلية المشابهة ، وتوصل الباحث إلى تقديم مقترح لتطوير الإشراف التربوي بالتعليم

العام بدولة الكويت في ضوء مدخل التخطيط الإستراتيجي وفقا للمحاور التالية: مفهوم وأهداف

المُتّرح وأهمّيته ومبرراته ومنطلقات وأسس وخطوات ومراحل بناء التصور المقترح ومعوقات تنفيذه وطرق التغلب عليها وأخيرا متطلبات نجاح التصور المقترح.

4. دراسة سلطان الديحاني (2019) بعنوان " أسباب العزوف عن الوظائف الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في مدارس دولة الكويت" والتي هدفت إلى الكشف عن توجهات المعلمين نحو الوظائف الإشرافية، والبحث في أسباب العزوف عن الوظائف الإشرافية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم بمدارس الكويت، أيضا معرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في أسباب العزوف عن الوظائف الإشرافية التي تعزى إلى متغيرات (الجنس، والوظيفة، والمؤهل، وسنوات الخبرة، والمرحلة الدراسية)، والتنبؤ بالتوجه العام نحو مهنة الإشراف التربوي والكشف عن أي أثر ذو دلالة إحصائية لأسباب العزوف (الإدارية، والفنية، والشخصية، والاجتماعية) وتكونت عينة الدراسة من 1163 معلما من دولة الكويت واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة والمنهج الوصفي المسحي وأبرز ما توصلت اليه الدراسة ارتفاع كبير في درجة عزوف المعلمين عن الوظائف الإشرافية وجاءت الأسباب الفنية في المرتبة أولا تليها الأسباب الإدارية، ثم الشخصية، وأقلها الأسباب الاجتماعية وأفادت نتائج الدراسة بعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية تتعلق بأسباب العزوف وأوصى الباحث بأهمية دور مؤسسات التعليم العالي في الإعداد الأكاديمي للكوادر التربوية وتأهيلهم علميا وفنيا لشغل الوظائف الإشرافية بالمدارس وتوفير البرامج التدريبية للمعلمين قبل وأثناء الخدمة وتذليل الصعوبات والمعوقات الفنية والإدارية والشخصية والاجتماعية التي تحول دون الترشح للوظائف الإشرافية وتعزيز ثقتهم بأنفسهم وتشجيع المعلمين على المشاركة في الأعمال المرتبطة بالتدريس بهدف تخفيف الأعباء عن كاهل

إدارات المدارس ومن ضمن التوصيات إجراء المزيد من البحوث والدراسات المستقبلية المشابهة للتعرف على العوامل التي قد تتسبب في عزوف المعلمين عن الترشح للوظائف الإشرافية.

5. دراسة عبدالله بن حمود الزايدي (2019) بعنوان " متطلبات تطوير الإشراف التربوي في

ضوء الاتجاهات المعاصرة من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري لمدارس - دراسة

تطبيقية على المدارس الثانوية بمحلية شرق الجزيرة بالسودان " وهدفت الدراسة الى التعرف

على متطلبات تطوير الاشراف التربوي من حيث : أهدافه ومهامه وأساليبه وطرق اختيار

وتعيين المشرف التربوي وتدريبه كما هدفت الى معرفة أثر المتغيرات كالجنس والوظيفة

والمؤهل وسنوات الخبرة على درجة تطبيق الاتجاهات المعاصرة للإشراف التربوي مع تقديم

تصور مقترح لتطويره وطبقت المنهج الوصفي التحليلي على عينة تتكون من 80 شخصا

من المشرفين ومديري المدارس بالمرحلة الثانوية بمحلية شرق الجزيرة وتوصلت الى نتائج

أن متوسطات تقديرات عينة الدراسة لواقع الاشراف التربوي من حيث: أهدافه ومهامه وأساليبه

وطرق اختيار وتعيين المشرف التربوي حصلت على مستوى متوسط ماعدا مجال تدريب

المشرفين حيث حصل على مستوى ضعيف مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط

تقديرات المشرفين التربويين ومديري المدارس الثانوية بمحلية شرق الجزيرة تعزى لمتغير

الجنس لصالح الذكور ومتغير المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس ومتغير الوظيفة لصالح

المشرفين التربويين ومتغير الخبرة لمن هم فوق 11 سنة ومن أهم توصيات الدراسة وضع

آلية لاختيار القيادات المستقبلية من المعلمين من ذوي الكفاءة وتدريبهم قبل الخدمة وإلحاق

المشرفين التربويين بالتدريب على ايدي خبراء من الجامعات وكليات التربية وتقليل أعداد

المعلمين لكل مشرف تربوي حتى يستطيع تقديم الدعم الذي يحتاجون اليه وأوصت الدراسة كذلك بزيادة أعداد المشرفين التربويين والاهتمام بتقوية العلاقات الإنسانية بين المعلمين والمشرفين وعدم الاكتفاء بالزيارات الصفية والتقارير فقط والاهتمام بتطبيق أساليب الاشراف المعاصر (الإلكتروني والوقائي والتعاوني) والتنوع فيها حسب الهدف الاشرافي كما قدمت الدراسة مقترحات لتطوير الممارسات الاشرافية في ضوء الاتجاهات المعاصرة ووفقا لمعايير الجودة الشاملة وطالبت بإجراء المزيد من الدراسات في المجال.

6. دراسة الفايز، عبير عبد الرحمن (2019 م) بعنوان: " معوقات الاشراف التربوي في المملكة

العربية السعودية - مجال: قلة الدورات التدريبية الموجهة لرفع الكفاءة المهنية للمشرفين

التربويين" ووضعت الباحثة في دراستها تصور مقترح لبرنامج تدريبي للمشرفين التربويين

يعمل على رفع كفاءة المشرفين المهنية وشمل التصور على خمس مجالات (قيادة تطوير

العملية التربوية ، وتطوير الأداء الصفي للمعلمين ، ومجال تقويم المناهج ومجال العلاقات

الإنسانية داخل المدرسة وأخير مجال البحوث العلمية) ويهدف التصور المقترح تكوين مرحلة

جديدة من الإشراف التربوي ضمن رؤية حديثة معاصرة تقوم على رفع كفايات المشرف وتعدده

لممارسة المهنة وفق أحدث الممارسات الاشرافية وتنميته بشكل مستمر لتطوير كلا من

المعلمين والمتعلمين وذلك ينعكس على جودة العملية التعليمية كاملة ويعمل على تحقيق

الرؤية الحديثة للإشراف التربوي وتوقعت وجود معوقات لتطبيق البرنامج ووضعت وطرق

لحلها وأوصت الباحثة بأن يتم ترقية المشرفين التربويين على حسب الكفاءة المهنية وليس

بالأقدمية وأوصت بضرورة الاهتمام بتدريب المشرفين التربويين على أيد أساتذة الجامعات

وتوفير مخصصات مالية للإشراف التربوي والتخفيف من الأعمال الموكلة للمشرف التربوي

والاهتمام بتبادل الخبرات بين المشرفين التربويين بالمملكة العربية السعودية بعمل زيارات

للبلدان الأخرى وتزويد مكاتب الإشراف بالمكتبات ومنح المشرفين التربويين صلاحيات أوسع للعمل الإبداعي الذي يسهم في التطوير.

7. دراسة غازي محمود جوهر (2019 م) بعنوان "معوقات تطبيق الدور الإشرافي القائم على

الحاجات من وجهة نظر المشرفين التربويين في العاصمة عمان" هدفت الدراسة إلى البحث

عن التحديات التي تواجه المشرفين العامين والاختصاصيين في ممارسة مهامهم الإشرافية

القائمة على الحاجات في العاصمة الأردنية ووضع التوصيات التي تتطلب تطبيق الإشراف

التربوي القائم على الحاجات ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي حيث وزع استبانة

شملت على أربعة مجالات: (أدوار المشرف التربوي "مشرف عام / ومشرف متخصص" ،

مجال النماذج والخطط الإشرافية ، مجال المعلمين والمدرسة ، ومجال تقارير الإنجاز الشهرية

للمشرف التربوي) واحتوت كل فقرة على خمس بدائل، وتكونت العينة من المشرفين الذكور

والإناث في ثلاث مديريات (لوائي القويسمة، وسحاب، وقصبة عمان) وكانت أهم النتائج

التي توصلت إليها الدراسة أن أكبر المعوقات للمشرف التربوي في مجال التقارير ، ثم مجال

النماذج والخطط الإشرافية ثم مجال المعلمين والمدرسة وأخيراً مجال أدوار المشرف التربوي

(مشرف عام ومشرف مختص) وعدم وجود صلاحيات للمشرف التربوي خاصة لتقييم

المعلمين، مع صعوبة تنفيذ التقييم بواسطة أداة الملاحظة الصفية في زيارة واحدة لكثرة بنودها

وكثرة المهام الكتابية للمشرف مع عدم قناعة المشرف التربوي ببعض النماذج الإشرافية

الجديدة وكثرة أعباء العمل الإداري والحصول الصفية للمعلم جاءت من أكثر المعوقات في

تطبيق الدور الإشرافي القائم على الحاجات من وجهة نظر المشرفين التربويين في هذه

المديريات وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في معوقات تطبيق الدور

الإشرافي القائم على الحاجات تعزى للجنس وسنوات الخدمة في الإشراف التربوي وفي ضوء

النتائج التي توصلت إليها الدراسة أوصى الباحث بإشراك جهات من خارج الوزارة لتقييم الدور القائم على الإشراف وتعزيز المشرفين والمعلمين المتميزين بجوائز مادية وإشراك المشرفين التربويين في إعداد الخطط الإشرافية وضرورة تخفيض أنصبة كلا من المعلم والمشرف التربوي ليتمكنوا من أداء المهام المنوطة بهم وأوصى أيضا بإجراء المزيد من الدراسات في العمل الإشرافي.

8. دراسة نصراء بنت حميد الزيدية (2020 م) بعنوان "معوقات الإشراف التربوي على برنامج

صعوبات التعلم بسلطنة عمان" وهدفت هذه الدراسة الى التعرف على معوقات الإشراف التربوي على برنامج صعوبات التعلم من وجهة نظر مديرات المدارس والمشرفات وكانت العينة مكونة من 319 مديرة ومشرفة بمحافظات السلطنة واستخدمت الباحثة استبانة تتكون من 51 فقرة مقسمة الى أربع محاور: (فنية وإدارية وشخصية ومالية) واستخدمت المنهج الوصفي بالدراسة وكانت النتائج تشير الى وجود معوقات بدرجة كبيرة لدى المشرفات وبدرجة متوسطة لدى مديرات المدارس لجميع المحاور التي اشتملت عليها الدراسة مع وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل من وجهة نظر المشرفات بينما لم توجد فروق تعزى لهذا المتغير من وجهة نظر المديرات ولم تظهر بالدراسة فروق تعزى لمتغير المحافظة من وجهة نظر المشرفات والمديرات وأوصت الدراسة بتوفير مخصصات مالية لقسم التربية الخاصة بالمديريات والحاق المديرات ببرنامج تدريبي تخصصي في صعوبات التعلم وزيادة الصلاحيات الممنوحة للمشرفات ومديرات المدارس والتي تخص الإشراف على صعوبات التعلم.

2.2.7: الدراسات الأجنبية:

1- دراسة فلوريس جيانج و ليلي وينج (2017) "تأثير تمكين الفريق على أدائه" وهدفت الدراسة الى البحث في العلاقة بين تمكين الفريق وأدائه من خلال عمليتي تبادل المعرفة وحل النزاعات الداخلية بين أعضاء الفريق داخل المجموعة واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم استبانة كأداة للدراسة ونتج عن الدراسة أن تمكين الفريق يزيد من عملية تبادل المعرفة بين أفرادها وأن تمكين أعضاء الفريق يمكن أن يزيد من النزاعات بين أعضائه كما أن تمكين الفريق يسهم في توفر المعلومات وتبادل المعرفة مما يساعد على تسهيل وتيسير عمل الفريق والصراعات والنزاعات بين الأعضاء تضعف عمل الفريق وتسود المصالح الخاصة على المصلحة العامة ومن توصيات الدراسة تهيئة بيئة العمل لدعم عملية التمكين وتبني التعاون البناء والهادف بين الإدارات والأفراد مجموعات العمل لتبادل المعلومات وتوفير جو من التواصل الذي يسهم في تسهيل عمل الفرق.

2- دراسة مامو و نيغوسا (2019) بعنوان " ممارسات وتحديات الإشراف الداخلي على المدارس الثانوية في مدارس شرق ووليجا الثانوية بجامبيا " والتي هدفت إلى البحث في ممارسات الإشراف الداخلي وتقييم الروابط بين المدرسة والمجتمع وتحديد التحديات الرئيسية التي تعوق ممارسات الإشراف الداخلي وتطلعات الإشراف الداخلي في المدارس الثانوية بمنطقة وريدياس الثانوية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي بواسطة الاستبيانات المكونة من 41 فقرة وأيضاً المقابلات وتحليل الوثائق كأدوات لجمع البيانات الكمية والنوعية وتم أخذ عينة الدراسة على ثلاث مراحل تم فيها اختيار المجيبين تم تحديد 10 مدراس بنسبة (24%) من المدارس الثانوية الحكومية، 134 من المعلمين بنسبة (10%) ، 64 من المشرفين التربويين

بنسبة (100%) ، 40 من رؤساء الأقسام بنسبة (100%) ، 10 من مديري المدارس بنسبة (24%) ، 10 من نواب المدرء بنسبة (24%) ، 4 من مشرفي المدارس الثانوية بنسبة (24%) ، 1 خبير الإشراف بنسبة (100%) وعدد 4 من خبراء الإشراف على التعليم العالمي بنسبة (24%) وكشفت نتائج الدراسة أن ممارسات الإشراف الداخلي تواجه تحديات وصعوبات داخل البيئة المدرسية وأن المشرفين الداخليين مثقلون بمهنة التدريس علاوة على ذلك فإن علاقتهم المجتمعية غير فاعلة ولديهم ضعف في عملية التواصل مع المجتمع المحلي وكشفت الدراسة أيضا أن التحديات الرئيسية التي يواجهها المشرفون الداخليون هي: قلة عددهم وثقل أعباء التدريس الملقاة على عاتقهم وافتقارهم لمهارات الدعم التعليمي فضلا عن انخفاض الاهتمام بالإشراف المدرسي وتدني الممارسات الفعلية للإشراف المدرسي ، وأوصت الدراسة بإلغاء عبء التدريس عن المشرفين ليتمكنوا من تقديم الدعم الكافي للمعلمين وتوصي مكاتب التعليم بالاهتمام بالمشرفين وتعزيز مهاراتهم من خلال برنامج تدريبي صارم قبل الخدمة وأثنائه.

3-دراسة ستيفن بي جوردون (2019) بعنوان: "الإشراف التربوي: تأملات في ماضيه ،

وحاضره ، و مستقبله" ويهدف البحث الى التطوير المهني وقيادة المعلمين وتوسيع الشراكة بين المجموعات العلمية التي تركز على الإشراف التربوي والمناطق التعليمية والمدارس وعلماء الإشراف من جميع أنحاء العالم ، واستخدم الباحث في الدراسة المنهج المختلط حيث بحث في الملخصات والتوصيات وأدبيات الإشراف والمفاهيم الهامة التي قدمها علماء الإشراف ، والمجموعات المرتبطة به وأجريت الدراسة بقسم المناهج بجامعة جورجيا لمناقشة الماضي والحاضر والمستقبل في الإشراف التربوي واستخدم أيضا البحث الاجرائي للبحث

في طرق تحسين الممارسات اليومية للمعلمين والمشرفين ومن أبرز توصيات الباحث الاهتمام بالتجديد في وطريقة اعداد المعلمين للدروس والعمل على تحسين وتطوير جميع جوانب العملية التعليمية والتركيز على تدريب المشرفين طوال فترة الخدمة واكسابهم مهارات التأثير على المعلمين والعمل التعاوني مع المعلمين بطريقة تكاملية للوصول الى الأهداف المشتركة والدمج بين الخبرات المختلفة ومساعدتهم على التطوير المهني المستمر ويأمل مستقبلا أن تصبح المدرسة نموذجية لتكون بمثابة نموذج لإعداد المعلمين والمشرفين وطرق الاشراف والتدريس وستكون مرجعا للممارسين وأعضاء هيئة التدريس وصانعي سياسات التعليم والتحسين لبرامج إعداد المعلمين والمشرفين.

4- دراسة بريمانى (2020) بعنوان " العلاقة بين خصائص الوظيفة والعدالة التنظيمية الملحوظة والالتزام التنظيمي بين موظفي وزارة التربية والتعليم في محافظة مازندران " وهدفت هذه الدراسة الى إيجاد العلاقة بين خصائص الوظيفة والعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي بين موظفي التربية والتعليم بمحافظة مازندران حيث تكون مجتمع الدراسة من عدد 340 فردا من العاملين بالمديرية العامة التربية والتعليم بمحافظة مازندران وتم اختيار عدد 181 موظف منهم بواسطة العينة الطبقية وطبقت استبانة لإيجاد العلاقة بين متغيرات الدراسة واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة وخلصت الدراسة الى وجود علاقة إيجابية كبيرة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي ووجود علاقة إيجابية بين الخصائص الوظيفية والالتزام الوظيفي للموظفين.

5- دراسة أحمد ، وآخرون (2020 م) بعنوان " تصور المعلم للإشراف الأكاديمي لمدير المدرسة " وهدفت الدراسة الى التعرف على تصور المعلم لأنشطة الاشراف الأكاديمي والتي يتم اتخاذها من قبل مدير المدرسة وشملت العينة على 116 معلما من مدارس منطقة بانيو ماس بإندونيسيا وأظهرت نتائج الدراسة أن أكثر من 50 % من المستجيبين يعتقدون أن مدير المدرسة قد خطط للإشراف الجيد من حيث الجدول الزمني والبرنامج وأداة الإشراف والأهداف وأن أكثر من 50 % من المستجيبين يعتقدون أن مدير المدرسة كمشرف يجعل المعلمين يتمتعون بأداء عالي كمعلم نموذجي وأوصت الدراسة بأن يقوم مدير المدرسة بتحليل الاحتياجات المدرسية والعمل على توفيرها بالتعاون مع أعضاء هيئة التدريس وأن يتمتع مدير المدرسة بمهارات إدارية جيدة وكفاءة تجعله يتصرف كنموذج يجب تقليده وأن يكون دوره إيجابيا يستطيع تحقيق معايير جودة التعليم.

6- دراسة جهان جير ، وآخرون (2021 م) بعنوان "الإشراف الأكاديمي لتحسين جودة: التعليم في المدارس الابتدائية في بنغلاديش - المفهوم والقضايا والتداعيات" وهدفت الدراسة الى التعرف على المشاكل التي تقلل من جودة التعليم في المرحلة الابتدائية وتسلب الضوء على الدور العام لمسؤول التعليم بمنطقة (أوزابيللا) واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي النوعي بتجميع البيانات والمعلومات من المصادر والكتب المدرسية والسجلات الرسمية والصحف والتقارير ومواقع الأنترنت ذات الصلة من أجل تحقيق أهداف الدراسة وكشفت الدراسة عن وجود أسباب تؤدي الى ضعف العملية الاشرافية على المدارس الابتدائية والذي يجعل منها غير قادرة على تحقيق الجودة في التعليم الابتدائي ومن هذه الأسباب: عدد المشرفين غير كاف مقارنة ببعد المسافة وعدد المدارس الابتدائية بمنطقة (أوزابيللا) وضعف الرضا للمشرفين

والمعلمين عن ترقياتهم ودرجاتهم المالية وإشراك المشرفين في أعمال ومهام أخرى جانبية وقلة البرامج التدريبية للمشرفين والمعلمين وضعف البنية التحتية بالمنطقة والتي تقف حجرة عثرة في تحقيق تجويد التعليم بالمنطقة، وأوصت الدراسة بتوصيات منها: زيادة نشاط مكتب مسؤول التعليم بمنطقة (أوزابيل) ورفع أي مسؤوليات أخرى عنه والاهتمام بالتطوير المهني للمعلمين والمشرفين وتوفير مخصصات مالية لرفع درجتهم المالية وزيادة أعداد المشرفين التربويين كما أوصت بتحسين الممارسات الإشرافية وتقديم الدعم والمشورة للمشرف باعتباره هو المسؤول عن قيادة تحسين جودة التعليم وإلغاء نظام الفترتين الدراسيتين بالمدرسة الواحدة وسد العجز في الهيئة الإدارية بالمدارس وتوفير متطلبات البنية التحتية بالمنطقة.

3.2.7 التعليق على الدراسات:

التعليق على الدراسات في مجال التمكين الإداري وخصائص العمل:

ومن خلال استعراض نتائج وتوصيات الدراسات العربية والأجنبية السابقة يتضح جليا اتفاق الدراسات بالإجماع على أهمية التمكين الإداري للعاملين لما له من دور بارز في رفع كفاءة الأفراد وتعزيز الثقة في النفس وزيادة الإنتاجية كما ركزت الدراسات السابقة التي تم استعراضها كدراسة حميد سالم الكعبي (2015 م) ودراسة عمرو (2017) ودراسة إيمان جميل عبد الفتاح (2019 م) ودراسة حسن عسيري و محمد حسنين (2019 م) ودراسة أحمد حمادي و ياسر خلف (2019 م) ودراسة نور الإيمان بن ختو (2019 م) ركزت هذه الدراسات على ضرورة الاهتمام بنشر ثقافة التمكين الإداري للمسؤولين وللقيادات خاصة ولأفراد مجتمعات العمل عامة والعمل علي تنمية وعي

المديرين بها من أجل استمرارية وبقاء المنظمة والمحافظة على نموها وتطورها في ظل النمو الحاصل في بيئة الأعمال كما اتفقت الدراسات على ضرورة تبني التمكين الإداري بمنظمات الأعمال لأثره الإيجابي ودوره الفعال في تجويد وتحسين الأداء بشكل أفضل وأسرع وأظهرت نتائج بعض الدراسات وجود معوقات وصعوبات إدارية تعيق سير العمل وتقلل من كفاءة العاملين منها ما يخص ثقافة العاملين حول مفهوم التمكين الإداري وما يخص بيئة ومناخ العمل وتأهيل وتدريب العاملين وتحفيزهم .

التعليق على الدراسات في مجال الإشراف التربوي:

تبين الدراسات السابقة وجود العديد من العوامل والتحديات التي تؤثر على دافعية العاملين تجاه العمل منها ما انحصر في المجالات الفنية والإدارية - المعلم ، المتعلم ، المنهاج، الإدارة المدرسية وأولياء الأمور - ففي دراسة ايمان عبد الفتاح (2019 م) أوصت بضرورة إعادة النظر في الإجراءات لتتوافق مع مفهوم التمكين الإداري والعمل على تطوير أليات الاشراف وأوصت دراسة المطارنة (2015 م) الى توسيع الصلاحيات للمشرف التربوي وبحثت الزيدية (2020 م) و الديحاني (2019 م) في العوامل الشخصية والاجتماعية وبحث الزايدي (2019 م) في متطلبات تطوير الاشراف التربوي من حيث (الأهداف والمهام والأساليب وطرق اختيار وتعيين المشرفين التربويين وتدريبهم) ودراسة المطيري (2018 م) الذي بحث في معوقات الاشراف التربوي وإمكانية تطويره في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي ودراسة جوهر (2019 م) الذي بحث في المعوقات التي تحول دون تطبيق الإشراف القائم على الحاجات وتناولت أربعة مجالات: (أدوار المشرف التربوي "مشرف عام / ومشرف متخصص" ، مجال النماذج والخطط الإشرافية ، مجال المعلمين والمدرسة ، ومجال تقارير الإنجاز الشهرية للمشرف التربوي) وجميع هذه الدراسات استخدمت المنهج الوصفي

التحليلي الذي يعتمد على وصف الظواهر وصفا دقيقا ووصف خصائصها والتعبير عنها كميا واتفقت نتائج الدراسات السابقة اجماعا على :

- تدني مستوى التمكين الإداري للموظفين بوزارة التربية والتعليم عامة والمشرف التربوي خاصة.
- غياب البرامج التأهيلية التي يستهدف بها المترشحين للوظائف الاشرافية.
- قلة البرامج والدورات التدريبية التي يخضع لها الموظف.
- غياب المخصصات المالية الداعمة للموظف والملبية لمتطلباته الوظيفية.
- وجود العديد من المعوقات المختلفة التي تواجه الموظفين.
- تعدد المهام التي يكلف بها المشرف التربوي كموظف منتمي لوزارة التربية والتعليم فيما يتعلق منها: بالطالب، المعلم، المنهج، الوسائل والتجهيزات، التدريب، الاختبار، والأنشطة المدرسية الملقاة على عاتق المشرف التربوي.
- قلة عدد من يشغلون وظيفة (مشرف تربوي) مقارنة بأعداد المعلمين.

وأكدت الدراسات السابقة على تخفيف العبء الإداري والفني عن كاهل المشرف التربوي وزيادة أعداد من يشغلون وظيفة (مشرف تربوي) وتذليل كافة العقبات التي تواجه عملهم وتمكين المشرف التربوي وظيفيا ودعمه وتحفيزه والاهتمام به فنيا وتأهيله وتدريبه وتقديم الدعم والمشورة له بحكم أنه هو المعني بقيادة جودة التعليم وتوفير كافة متطلباته الوظيفية التي تسهل عمله بتوفير مخصصات مالية خاصة للإشراف التربوي ومنح المشرفين التربويين صلاحيات أوسع تمكنهم من الابداع في العمل والتطوير فيه.

4.2.7 التعليق على الدراسات الأجنبية:

كما أثبتت الدراسات الأجنبية أن هناك عوامل وتحديات وصعوبات تواجه العمل الإشرافي وتؤثر على دافعية المعلمين للترشح للوظيفة حيث توصلت دراسات كلا من: ستيفن بي جوردون (2019) مامو و نيغوسا (2019) دراسة أحمد، وآخرون (2020 م) ودراسة جيهان جبر، وآخرون (2021 م) ودراسة بريمانى (2020) إلى:

- وجود أسباب تؤدي إلى ضعف العملية الإشرافية وتجعلها غير قادرة على تحقيق الجودة في التعليم.
- كثرة التحديات التي يواجهها المشرفون - قلة عددهم وثقل أعباء التدريس الملقاة على عاتقهم وافتقارهم لمهارات الدعم التعليمي فضلا عن انخفاض الاهتمام بالإشراف المدرسي وتدني الممارسات الفعلية للإشراف المدرسي.
- عدد المشرفين غير كاف مقارنة ببعد المسافة وعدد المدارس التي يشرفون عليها.
- تدني مستوى الرضا العام للمشرفين والمعلمين عن ترقياتهم ودرجاتهم المالية.
- إشراك المشرفين في أعمال ومهام أخرى جانبية.
- قلة البرامج التدريبية للمشرفين طوال فترة الخدمة مما أدى إلى افتقارهم لمهارات منها قدرتهم على التأثير على المعلمين.

5.2.7 الاستفادة من الدراسات السابقة:

وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة استفادة كبيرة تمثلت في عدة جوانب منها:

- خطوات وإجراءات الدراسة.

- اختيار الباحثة للمنهج الوصفي لكونه المناسب والأفضل في الدراسة الحالية
- بناء وتصميم أداة الدراسة والربط بين نموذج الخصائص الوظيفية والتمكين الإداري في الإشراف التربوي.
- التوسع والاطلاع على المزيد من المعارف حول الإشراف التربوي والجوانب الوظيفية مما يخدم الباحثة في كتابة الإطار النظري لهذه الدراسة.
- اكتسبت الباحثة المعرفة الواسعة بالخصائص الوظيفية والتمكين الإداري والعوامل المؤثرة في عزوف المعلمين عن الترشح لوظيفة مشرف تربوي.
- التعرف بالتفصيل على واقع التمكين الإداري في الإشراف التربوي بتعليمية شمال الشرقية
- استفادت الباحثة من المراجع والدراسات والمصادر التي ستثري موضوع البحث.
- الاستفادة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسات السابقة لتفسير نتائج الدراسة ومقارنتها.

6.2.7 أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- ستتناول هذه الدراسة البحث في واقع التمكين الإداري وعلاقته بإقبال الموظفين للترشح للوظائف الإشرافية من وجهة نظر المشرفين التربويين.
- ستبحث الدراسة الحالية في العوامل التي ستساعد على تحسين واقع التمكين الإداري للإشراف التربوي.
- اختلاف العينة ومجتمع الدراسة حيث ستتناول الدراسة الحالية محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان.
- ستسهم الدراسة الحالية في إيجاد مقترحات تطويرية لتحسين عمل المشرف التربوي.
- ستقدم الدراسة الحالية إضافة جديدة للدراسات التي سبقتها.

خلاصة الفصل الثاني

وختاماً جاء الفصل الثاني يحوي الإطار النظري حول أربعة مباحث وهما:

- المبحث الأول: التمكين في الإشراف التربوي
- المبحث الثاني: نموذج خصائص الوظيفة لمهنة الإشراف التربوي
- المبحث الثالث: الإشراف التربوي
- المبحث الرابع: تضمن الدراسات السابقة العربية والأجنبية في مجال: التمكين الإداري، خصائص الوظيفة، الإشراف التربوي، ثم عرض مدى الاستفادة من الدراسات السابقة بشقيها العربية والأجنبية وذكر ما يميز الدراسات الحالية عن الدراسات التي سبقتها نستنتج من خلال استعراضنا لهذه المباحث السابق ذكرها بأن التمكين الإداري للعاملين مطلب هام وضروري يحقق أعلى مستويات الإنجاز والابداع للموظف وأن العمل وفق نموذج الخصائص الوظيفية لأي وظيفة كانت يصل بالموظف الى تحقيق الذات والشعور بالرضا وهذا ما نسعى لتحقيقه في الإشراف التربوي.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

7.1 المقدمة

سيتناول هذا الفصل وصف لمنهجية الدراسة المتبعة وإجراءاتها وذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وتتمحور في تحديد المنهجية المتبعة في الدراسة، حدود الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أدوات جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات والمعلومات والتي تم جمعها من الفئة والعينة المستهدفة في الدراسة، وذلك لمعرفة واقع التمكين الإداري وعلاقته بالإقبال للوظيفة لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم بمحافظة شمال الشرقية.

3.3 منهجية الدراسة:

طبقت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن أسئلة البحث والتحقق من فرضيات الدراسة، حيث أن هذه المنهجية تعبر عن خصائص وحجم الظاهرة كميًا وتقوم بتحليل الظاهرة محل الدراسة وإيجاد تفسيرها لها (عباس وآخرون ، 2020 ، ص 44) والمنهج الوصفي منهج استقصائي تستخدم فيه تقنيات الاستقصاء في عملية جمع البيانات ووصفها وصفاً دقيقاً ويهتم بالبحث ودراسة المشكلات الإنسانية والاجتماعية وإيجاد الحلول المناسبة لها (السعدية، 2017، ص 88).

4. 3 مجتمع وعينة الدراسة:

بما أن الهدف الأساسي للدراسة التعرف على واقع التمكين الإداري وعلاقته بإقبال الموظفين للترشح للوظائف الإشرافية فإن الدراسة ستكون مسحية لمجتمع المشرفين التربويين بتعليمية شمال الشرقية.

بما أن النسبة المتعارف عليها في الدراسات الوصفية 20 % من أفراد مجتمع صغير يتكون من بضع مئات و 10 % من مجتمع يتكون من بضعة آلاف وما نسبته 5 % من مجتمع كبير يتكون من عشرات الآلاف (المحمودي، 2015، ص 165) وفي الدراسة الحالية كانت العينة شاملة لمجتمع المشرفين التربويين بتعليمه شمال الشرقية بنسبة 100 % من مجتمع الدراسة، حيث يتكون مجتمع الدراسة من جميع مشرفي محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان بمختلف تخصصاتهم والذين يبلغ عددهم 90 مشرفاً ومشرفة وغطت الباحثة المجتمع كاملاً كعينة للدراسة وتم توزيع الاستبانة على أفراد العينة وحصلت على 84 استجابة من مجموع 90 فرداً شملتهم الدراسة.

ويتضح من الجدول التالي بأن خصائص عينة الدراسة تشمل:

- النوع: مثل الذكور ما نسبته 54.8% وشكلت الإناث نسبة 54.2%
- المؤهل التعليمي: تشكل نسبة 39.3% للمستجيبين للاستبانة من حاملي مؤهل البكالوريوس وهي النسبة الأكثر من أفراد العينة، أما حاملي شهادة الدبلوم بنسبة 35.7%، بينما حاملي الشهادات العليا فقد بلغت نسبتهم 25% وهي النسبة الأقل من المستجيبين للاستبانة.
- عدد سنوات الخبرة: مثلت سنوات الخبرة ما بين 6 - 10 سنوات النسبة 51.2% من المشاركين في الاستبانة، بينما بلغت نسبة المستجيبين لحل الاستبانة من الموظفين الذين كانت سنوات خبرتهم 11 سنة فأكثر 48.8% من المشاركين في الاستبانة.

جدول رقم (1): وصف خصائص عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
	ذكر	46	54.8
	انثى	38	45.2
	المجموع	84	100.0
سنوات الخبرة	من ٦ - ١٠ سنوات	43	51.2
	11 سنة فأكثر	41	48.8
	المجموع	84	100.0
المؤهل العلمي	دبلوم	30	35.7
	بكالوريوس	33	39.3
	دراسات عليا	21	25.0
	المجموع	84	100.0

6.3 أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة في الدراسة استبانة لمعرفة واقع التمكين الإداري وعلاقته بإقبال الموظفين للترشح للوظائف الاشرافية تم تصميمها بعد الاطلاع على الدراسات السابقة والأدبيات المتعلقة

بالتمكن الإداري فالإقبال على الوظيفة والتي تخص وظيفة مشرف تربوي وتم إعدادها من قبل الباحثة بعد الاستفادة من دراسة كلا من: فوزية برسولي (2018) بعنوان: أثر التمكين في الأداء البشري ، الجزائر، ودراسة : إيمان جمال عبد الفتاح (2019) بعنوان: التمكين الإداري والإشراف عن بعد للمشرفين التربويين في بعض المحافظات الأردنية، الأردن، ودراسة : سلطان الديحاني (2019) بعنوان " أسباب العزوف عن الوظائف الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في مدارس دولة الكويت. نسخة الاستبانة موجودة في الملحق رقم (3)

7. 3 العينة الاستطلاعية:

قامت الباحثة بصياغة استبانة موجهة للمشرفين التربويين بالمحافظة وتم تطبيقها على العينة الاستطلاعية المكونة من 30 مشرفاً تربوياً تضمنت مجموعة من الأسئلة استطاعت الباحثة من خلال الإجابة عليها التحقق من العناصر الأساسية للوظيفة ومدى فهم المشاركين لعبارة الاستبانة وعكسها لواقع الوظيفة.

8. 3 صدق وثبات أداة الدراسة:

أساس كل استبانة يتم تصميمها هو توفير خاصية الصدق، فصدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، وتم التأكد من الصدق لأداة الدراسة (الاستبانة) كما يلي:

8. 3. 1:الصدق الظاهري

فقد تم عرض الاستبانة على (14) من المحكمين المختصين من أساتذة كلية إدارة الاعمال في جامعة الشرقية وموظفي وزارة التربية والتعليم وبعض من أساتذة الجامعات الخاصة بالسلطنة لمعرفة رأيهم حول مدى صلاحية العبارات ووضوحها وملائمتها للمحاور المقترحة للدراسة، وإبداء التعديلات

أو الملاحظات في حال الحاجة إلى التعديل، وفي ضوء آرائهم تم تعديل الاستبانة وإخراجها بالصورة النهائية، وبالتالي أصبحت الأداة مكونه بصورتها النهائية من (41) عبارة تقيس واقع التمكين الإداري وعلاقته بإقبال الموظفين للترشح للوظائف الإشراقية.

8. 3. 2: صدق الاتساق الداخلي

بعد التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة، قامت الباحثة بالتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون Pearson's Correlation بين الدرجات على العبارات والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، والجدول التالي يوضح هذه النتائج.

جدول (2) معامل ارتباط بيرسون بين الدرجات على العبارات والدرجة الكلية للمحور

الرقم	المحور	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة
1	أولاً: الوصول الى المعلومات	يمكنني الوصول للمعلومات التي أحتاجها في عملي بكل سهولة ويسر	.795**	.000
2		أزود بالمعلومات الجديدة التي تمكنني من أداء مهامي الوظيفية باستمرار	.643**	.000
3		يمتاز عملي بسهولة التواصل بين المشرفين ورؤسائهم	.836**	.000
4		أجد سهولة في التواصل مع رئيسي في العمل (الأبواب المفتوحة)	.768**	.000

.000	.905**	أ تبادل معلومات العمل مع زملائي باستخدام وسائل الاتصال المتنوعة (الانترنت، الشبكات الداخلية، المكالمات الهاتفية...)	5
.000	.714**	كثيرا ما أسمح بتبادل خبراتي ومهاراتي مع زملائي	6
.000	.760**	تثق الادارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة إلي	1
.000	.888**	يفوضني رئيسي باتخاذ القرارات وانجاز بعض المهام في عملي	2
.000	.837**	تتغير الصلاحيات المفوضة لي من وقت لآخر حسب الحاجة	3
.000	.774**	كثيرا ما يؤخذ برأيي ومقترحاتي عند اتخاذ قرارات العمل	4
.000	.881**	لدي حرية التصرف في التعامل مع الأزمات وتصحيح الأخطاء عند وقوعها	5
.000	.626**	تتناسب مسؤوليتي مع حجم السلطة الممنوحة لي من قبل رؤسائي في العمل	6
.000	.873**	أمتلك الصلاحيات لاتخاذ القرارات السريعة والجيدة التي تخدم عملي دون الرجوع للإدارة	7

ثانيا: التفويض

.002	.534**	أجد الثناء والتقدير والتشجيع المستمر من الرؤساء في العمل	1	ثالثا: التحفيز والتشجيع
.000	.602**	أتلقي التكريم الذي يتناسب مع المهام والمجهودات التي أبذلها	2	
.000	.852**	أحصل على الدعم والتوجيه المستمر من المسؤولين	3	
.000	.890**	أتلقي المساعدة لحل المشكلات التي تواجهني في العمل	4	
.000	.620**	يتناسب الراتب الذي أنقضاه مع مهامي التي أقوم بها	5	
.000	.790**	تخضع ترقيتي لمعايير موضوعية واضحة ومحددة	6	
.000	.884**	تولي مؤسستي أهمية كبيرة للتدريب وتطوير العاملين	1	رابعا: التدريب والتأهيل
.000	.853**	أشارك في الدورات التدريبية ذات العلاقة بعلمي	2	
.000	.733**	تتاح لي الفرصة لتطوير مهاراتي المهنية	3	
.000	.836**	أساعد في حل المشكلات للأفراد الجدد ضمن فريقتي بالعمل	4	

.029	.398*	تتاح لي الفرصة لمواصلة دراستي العليا	5
.000	.781**	لدي فرص غير محدودة للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي	1
.002	.538**	كثيرا ما أؤثر في القرارات المتعلقة بعمل فريقي	2
.008	.477**	أشارك في اتخاذ القرارات في الأمور المستعجلة والطارئة بجدية	3
.000	.838**	يسمح لي بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملي	4
.000	.841**	أساهم بإيجابية في مساعدة الآخرين لإنجاز أعمالهم	5
.047	.365*	أساهم كثيرا في عملية التغيير والتطوير في مؤسستي	6
.000	.646**	أقوم بحل المشكلات التي تواجهني في العمل مع زملائي	7
.000	.825**	أجد الدعم اللازم لتطبيق المبادرات والأفكار الريادية التي تخدم عملي	1
.000	.766**	توفر لي الإمكانيات المادية التي أحتاجها لتطبيق البرامج والأفكار التي أتبناها	2

خامسا: التأثير في العمل

سادسا: التحكم في الموارد

.000	.874**	وضوح في المهام والمسؤوليات والتعليمات والاجراءات المتعلقة بعملية	3
.000	.803**	أمكن من الاستفادة من موارد المؤسسة بكافة أنواعها لتسهيل مهام عملي	4
.000	.894**	توفر لي مؤسستي جميع المتطلبات المهنية بدرجة ترفع من قدرتي على أداء العمل	5
.000	.634**	أحب مهنة الاشراف بالرغم من تعدد المهام والأعباء الإدارية والفنية	1
.000	.598**	أستمتع بمشاركتي في القيام بمهام تخص التقويم والتدريب والمناهج	2
.002	.551**	طبيعة المهنة والتنقل اليومي بين المدارس لا تقلل من دافعتي للعمل	3
.000	.801**	لا أجد عبئا في كثرة عدد المعلمين الذين أشرف عليهم	4
.000	.819**	قيامي بمهامي الوظيفية لا يكلفني أعباء مالية إضافية مقارنة بالوظائف التعليمية الأخرى	5

** معامل الارتباط دال احصائي عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.01

* معامل الارتباط دال احصائي عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05

نلاحظ في الجدول (2) أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين درجات العبارات التي تقيس واقع التمكين الإداري وعلاقته بإقبال الموظفين للترشح للوظائف الإشرافية والدرجة الكلية للمحور كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) حيث إن الدلالة أقل من 0.05، وهذه النتيجة تعكس صدق الاستبانة بجميع محاورها.

9. 3 ثبات الأداة

تم التحقق من ثبات الاستبانة عن طريق استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وعلى الرغم من أن قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير محددة، إلا أن الحصول على معامل ثبات أكبر من 70% يُعد في الناحية التطبيقية في العلوم الإدارية بشكل عام مقبول (المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث) <https://ajsrp.com/> وجاءت قيم معاملات الثبات على استبانة الدراسة كما يوضحها الجدول.

جدول (3) ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

الرقم	المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
1	الوصول الى المعلومات	6	87%
2	التفويض	7	91%
3	التحفيز والتشجيع	6	81%
4	التدريب والتأهيل	5	77%
5	التأثير في العمل	7	87%
6	التحكم في الموارد	5	73%

72%	5	الإقبال على المهنة	7
-----	---	--------------------	---

يظهر الجدول (3) أن معاملات الثبات المحسوبة بطريقة ألفا كرو نباخ للاستبانة بشكل عام ولجميع محاورها تراوحت بين (72% و91%) وهذا يدل أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات عالية مما يدعم الثقة في الأداة البحثية والاعتماد عليها في جمع البيانات اللازمة للدراسة.

10.3 المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS) وتم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

- تم استخدام معامل الارتباط بيرسون " **Pearson Correlation** " وذلك للتأكد من

صدق الاتساق الداخلي للأداة وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي **SPSS**.

- تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (**Cronbach Alpha**): لاختبار مدى ثبات أداة

الدراسة وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي **SPSS**.

- تم استخدام معامل الارتباط بيرسون " **Pearson Correlation** " لبيان نوع العلاقة

بين متغيرات الدراسة

- استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد للتحقق من وذلك لاختبار الفرضية الأولى

باستخدام البرنامج الإحصائي **SPSS**.

- استخدام تحليل انوفا لاختبار الفرضية الثانية

الفصل الرابع

نتائج الدراسة وتفسيرها

1. 4 الفصل الرابع (نتائج الدراسة وتفسيرها)

بعد أن عرضت الباحثة في الفصل السابق إجراءات الدراسة، من خلال بيان الهدف من الدراسة ومنهجها، وتحديد مجتمع الدراسة، وادوات الدراسة، وإجراءات تصميمها وتطبيقها، وتحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة؛ يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة التي توصلت إليها الباحثة بعد تطبيق أدوات الدراسة، وجمع البيانات وتحليلها، بهدف التعرف على واقع التمكين الإداري في تعليمة شمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر المشرفون التربويون وعلاقته بإقبال الموظفين للترشح للوظائف الإشرافية، وفيما يلي عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة.

2. 4 نتائج اختبار فرضيات وأسئلة الدراسة:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:

ما واقع التمكين الإداري في تعليمة شمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر المشرفين التربويين؟

تم استخدام مقياس خماسي التدرج، لتحديد واقع التمكين الإداري في تعليمة شمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر المشرفون التربويون، وقد تم اعتماد مقياس تقييم مقسم إلى 5 مستويات، حيث تم احتسابها من خلال قسمة الفرق بين أعلى قيمة للتدرج (5) وأقل قيمة فيه (1) على 5 مستويات، أي أن درجة القطع هي $(5 / (1 - 5)) = 0.80$ وبذلك تكون مستويات التقييم كالآتي:

جدول (4): مقياس تقييم مستوى التمكين الإداري في تعليمة شمال الشرقية بسلطنة عمان

مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا
5-4.20	4.19-3.40	3.39-2.60	2.59-1.80	1.79-1

وللإجابة عن السؤال الأول ومعرفة واقع التمكين الإداري في تعليمة شمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر المشرفين التربويين والمقارنة بين أبعاد واقع التمكين الإداري تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكانت الإجابة كما في الجدول:

جدول (5): النتائج المتعلقة بقياس متوسط ابعاد واقع التمكين الإداري

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
1	مرتفع	0.74	3.42	الوصول الى المعلومات
5	متوسط	0.81	2.79	التفويض
3	متوسط	0.83	2.97	التحفيز والتشجيع
2	متوسط	0.78	3.17	التدريب والتأهيل
4	متوسط	0.65	2.87	التأثير في العمل
6	منخفض	0.67	2.21	التحكم في الموارد
	متوسط	0.62	2.92	واقع التمكين الإداري

نلاحظ من الجدول أن مستوى واقع التمكين الاداري في تعليمة شمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر المشرفون التربويون بشكل عام متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمستوى واقع التمكين الاداري (2.92) بانحراف معياري (0.62). كما يبين الجدول أن جميع الابعاد المتعلقة بقياس مستوى واقع التمكين الاداري كانت تشير إلى ان المستوى يتراوح بين (منخفض الى مرتفع) وفيما يلي الابعاد مرتبة حسب متوسط مستوى واقع التمكين الاداري من الأعلى الى الأقل:

- جاء في المرتبة الأولى بعد واقع الوصول الى المعلومات، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.42) وبمستوى واقع مرتفع.

- جاءت في المرتبة الثانية بعد واقع التدريب والتأهيل، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.17) وبمستوى واقع متوسط.

- جاءت في المرتبة الثالثة بعد واقع التحفيز والتشجيع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.97) وبمستوى واقع متوسط.

- جاءت في المرتبة الرابعة بعد واقع التأثير في العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.87) وبمستوى واقع متوسط.

- جاءت في المرتبة الخامسة بعد واقع التفويض، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.79) وبمستوى واقع متوسط.

- جاءت في المرتبة السادسة بعد واقع التحكم في الموارد، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.21) وبمستوى واقع منخفض.

وتم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تقيس واقع التمكين الاداري في تعليمة شمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر

المشرفون التربويون بجميع أبعاده (الوصول الى المعلومات، التفويض، التحفيز والتشجيع، التدريب والتأهيل، التأثير في العمل، التحكم في الموارد) والجدول يوضح هذه النتائج:

جدول (6): النتائج المتعلقة بقياس مستوى واقع الوصول الى المعلومات في تعليمة شمال

الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر المشرفين التربويين

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	يمكنني الوصول للمعلومات التي أحتاجها في عملي بكل سهولة ويسر	3.39	1.10	متوسط	4
2	أزود بالمعلومات الجديدة التي تمكنني من أداء مهامي الوظيفية باستمرار	3.07	1.16	متوسط	6
3	يمتاز عملي بسهولة التواصل بين المشرفين ورؤسائهم	3.40	1.02	مرتفع	3
4	أجد سهولة في التواصل مع رئيسي في العمل (الأبواب المفتوحة)	3.29	0.99	متوسط	5
5	أبادل معلومات العمل مع زملائي باستخدام وسائل الاتصال المتنوعة (الانترنت، الشبكات الداخلية، المكالمات الهاتفية...)	3.49	1.06	مرتفع	2

1	مرتفع	1.03	3.90	كثيرا ما أسمح بتبادل خبراتي ومهاراتي مع زملائي	6
	مرتفع	0.74	3.42	المحور كاملا (الوصول الى المعلومات)	

نلاحظ من الجدول أن مستوى واقع الوصول الى المعلومات في تعليمية شمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر المشرفين التربويين بشكل عام مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمستوى واقع الوصول الى المعلومات (3.42) بانحراف معياري (0.74).

كما يبين الجدول أن جميع العبارات المتعلقة بقياس مستوى واقع الوصول الى المعلومات كانت تشير إلى ان المستوى يتراوح بين (متوسط الى مرتفع)، وفيما يلي العبارات مرتبة حسب متوسط مستوى واقع الوصول الى المعلومات من الأعلى الى الأقل:

- جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (6) (كثيرا ما أسمح بتبادل خبراتي ومهاراتي مع زملائي) حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.90) وبمستوى واقع مرتفع.
- جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (5) (أبادل معلومات العمل مع زملائي باستخدام وسائل الاتصال المتنوعة (الانترنت، الشبكات الداخلية، المكالمات الهاتفية...))، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.49) وبمستوى واقع مرتفع.
- جاءت في المرتبة لثالثة العبارة رقم (3) (يمتاز عملي بسهولة التواصل بين المشرفين ورؤسائهم)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.40) وبمستوى واقع مرتفع.

- جاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (1) (يمكنني الوصول للمعلومات التي أحتاجها في عملي بكل سهولة ويسر)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.39) وبمستوى واقع متوسط.
- جاءت في المرتبة الخامسة العبارة رقم (4) (أجد سهولة في التواصل مع رئيسي في العمل (الأبواب المفتوحة))، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.29) وبمستوى واقع متوسط.
- جاءت في المرتبة السادسة العبارة رقم (2) (أزود بالمعلومات الجديدة التي تمكنني من أداء مهامي الوظيفية باستمرار)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.07) وبمستوى واقع متوسط.

جدول (7): النتائج المتعلقة بقياس مستوى واقع التفويض في تعليمة شمال الشرقية بسلطنة

عمان من وجهة نظر المشرفين التربويين

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة إلي	3.43	1.07	1	مرتفع
2	يفوضني رئيسي باتخاذ القرارات وانجاز بعض المهام في عملي	3.06	1.06	3	متوسط
3	تتغير الصلاحيات المفوضة لي من وقت لآخر حسب الحاجة	2.32	1.20	6	متوسط
4	كثيرا ما يؤخذ برأيي ومقترحاتي عند اتخاذ قرارات العمل	2.54	1.01	5	منخفض

متوسط	2	0.92	3.14	لدي حرية التصرف في التعامل مع الأزمات وتصحيح الأخطاء عند وقوعها	5
متوسط	4	0.92	2.95	تتناسب مسؤوليتي مع حجم السلطة الممنوحة لي من قبل رؤسائي في العمل	6
منخفض	7	0.97	2.12	أمتلك الصلاحيات لاتخاذ القرارات السريعة والجيدة التي تخدم عملي دون الرجوع للإدارة	7
متوسط		0.81	2.79	المعدل العام لمحور (التفويض)	

نلاحظ من الجدول أن مستوى واقع التفويض في تعليمة شمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر المشرفين التربويين بشكل عام متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمستوى واقع التفويض (2.79) بانحراف معياري (0.81) ، كما يبين الجدول أن جميع العبارات المتعلقة بقياس مستوى واقع التفويض كانت تشير إلى ان مستوى واقع التفويض يتراوح بين (منخفض الى مرتفع)، وفيما يلي العبارات مرتبة حسب متوسط مستوى واقع التفويض من الأعلى الى الأقل:

- جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (1) (تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة إلي)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.49) وبمستوى واقع مرتفع.
- جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (5) (لدي حرية التصرف في التعامل مع الأزمات وتصحيح الأخطاء عند وقوعها)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.14) وبمستوى واقع متوسط.
- جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (2) (يفوضني رئيسي باتخاذ القرارات وانجاز بعض المهام في عملي)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.06) وبمستوى واقع متوسط.

- جاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (6) (تناسب مسؤوليتي مع حجم السلطة الممنوحة لي من قبل رؤسائي في العمل)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.95) وبمستوى واقع متوسط.
- جاءت في المرتبة الخامسة العبارة رقم (4) (كثيرا ما يؤخذ برأيي ومقترحاتي عند اتخاذ قرارات العمل)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.54) وبمستوى واقع منخفض.
- جاءت في المرتبة السادسة العبارة رقم (3) (تتغير الصلاحيات المفوضة لي من وقت لآخر حسب الحاجة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.32) وبمستوى واقع منخفض.
- جاءت في المرتبة السابعة العبارة رقم (7) (أملك الصلاحيات لاتخاذ القرارات السريعة والجيدة التي تخدم عملي دون الرجوع للإدارة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.12) وبمستوى واقع منخفض.

جدول (8): النتائج المتعلقة بقياس مستوى واقع التحفيز والتشجيع في تعليمة شمال الشرقية

بسلطنة عمان من وجهة نظر المشرفون التربويون

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	أجد الثناء والتقدير والتشجيع المستمر من الرؤساء في العمل	3.18	0.85	متوسط	3
2	أتلقي التكريم الذي يتناسب مع المهام والمجهودات التي أبذلها	2.36	0.82	منخفض	6

1	مرتفع	1.20	3.54	أحصل على الدعم والتوجيه المستمر من المسؤولين	3
2	متوسط	1.23	3.33	أتلقي المساعدة لحل المشكلات التي تواجهني في العمل	4
5	منخفض	1.02	2.58	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع مهامي التي أقوم بها	5
4	متوسط	0.89	2.86	تخضع ترقيتي لمعايير موضوعية واضحة ومحددة	6
متوسط		0.74	2.79	المعدل العام لمحور (التحفيز والتشجيع)	

نلاحظ من الجدول أن مستوى واقع التحفيز والتشجيع في تعليمة شمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر المشرفون التربويون بشكل عام متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمستوى واقع التحفيز والتشجيع (2.79) بانحراف معياري (0.81). كما يبين الجدول أن جميع العبارات المتعلقة بقياس مستوى واقع التحفيز والتشجيع كانت تشير إلى ان مستوى واقع يتراوح بين (منخفض الى مرتفع)، وفيما يلي العبارات مرتبة حسب متوسط مستوى واقع التحفيز والتشجيع من الأعلى الى الأقل:

- جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (3) (أحصل على الدعم والتوجيه المستمر من المسؤولين)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.54) وبمستوى واقع مرتفع.

- جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (4) (أُتلقى المساعدة لحل المشكلات التي تواجهني في العمل)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.33) وبمستوى واقع متوسط.
- جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (1) (أجد الثناء والتقدير والتشجيع المستمر من الرؤساء في العمل)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.18) وبمستوى واقع متوسط.
- جاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (6) (تخضع ترقيتي لمعايير موضوعية واضحة ومحددة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.86) وبمستوى واقع متوسط.
- جاءت في المرتبة الخامسة العبارة رقم (5) (يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع مهامي التي أقوم بها)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.58) وبمستوى واقع منخفض.
- جاءت في المرتبة السادسة العبارة رقم (2) (أُتلقى التكريم الذي يتناسب مع المهام والمجهودات التي أبذلها)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.36) وبمستوى واقع منخفض.

جدول (9): النتائج المتعلقة بقياس مستوى واقع التدريب والتأهيل في تعليمة شمال الشرقية

بسلطنة عمان من وجهة نظر المشرفون التربويون

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	تولي مؤسستي أهمية كبيرة للتدريب وتطوير العاملين	3.60	0.89	مرتفع	1

2	مرتفع	2.28	3.58	أشارك في الدورات التدريبية ذات العلاقة بعلمي	2
4	متوسط	0.95	2.94	تتاح لي الفرصة لتطوير مهاراتي المهنية	3
3	متوسط	1.00	3.12	أساعد في حل المشكلات للأفراد الجدد ضمن فريقي بالعمل	4
5	متوسط	0.72	2.63	تتاح لي الفرصة لمواصلة دراستي العليا	5
متوسط		0.78	3.17	المعدل العام لمحور (التدريب والتأهيل)	

نلاحظ من الجدول أن مستوى واقع التدريب والتأهيل في تعليمية شمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر المشرفين التربويين بشكل عام متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمستوى واقع التدريب والتأهيل (3.17) بانحراف معياري (0.78). كما يبين الجدول أن جميع العبارات المتعلقة بقياس مستوى واقع التدريب والتأهيل كانت تشير إلى ان مستوى واقع يتراوح بين (متوسط إلى مرتفع)، وفيما يلي العبارات مرتبة حسب متوسط مستوى واقع التدريب والتأهيل من الأعلى إلى الأقل:

- جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (1) (تولي مؤسستي أهمية كبيرة للتدريب وتطوير العاملين)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.60) وبمستوى واقع مرتفع.

- جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (2) (أشارك في الدورات التدريبية ذات العلاقة بعلمي)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.58) وبمستوى واقع مرتفع.
- جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (4) (أساعد في حل المشكلات للأفراد الجدد ضمن فريقي بالعمل)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.12) وبمستوى واقع متوسط.
- جاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (3) (تتاح لي الفرصة لتطوير مهاراتي المهنية)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.94) وبمستوى واقع متوسط.
- جاءت في المرتبة الخامسة العبارة رقم (5) (تتاح لي الفرصة لمواصلة دراستي العليا)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.63) وبمستوى واقع متوسط.

جدول (10): النتائج المتعلقة بقياس مستوى واقع التأثير في العمل في تعليمة شمال الشرقية بسلطنة عمان

من وجهة نظر المشرفين التربويين

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	لدي فرص غير محدودة للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعلمي	2.76	0.98	متوسط	5
2	كثيرا ما أؤثر في القرارات المتعلقة بعمل فريقي	2.52	0.88	منخفض	7

3	متوسط	0.71	2.92	أشارك في اتخاذ القرارات في الأمور المستعجلة والطارئة بجدية	3
4	متوسط	0.94	2.81	يسمح لي بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملي	4
1	متوسط	0.97	3.25	أساهم بإيجابية في مساعدة الآخرين لإنجاز أعمالهم	5
6	متوسط	0.80	2.64	أساهم كثيرا في عملية التغيير والتطوير في مؤسستي	6
2	متوسط	0.95	3.18	أقوم بحل المشكلات التي تواجهني في العمل مع زملائي	7
متوسط		0.65	2.87	المعدل العام لمحور (التأثير في العمل)	

نلاحظ من الجدول أن مستوى واقع التأثير في العمل في تعليمة شمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر المشرفين التربويين بشكل عام متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمستوى واقع التدريب والتأهيل (2.87) بانحراف معياري (0.65).

كما يبين الجدول أن جميع العبارات المتعلقة بقياس مستوى واقع التأثير في العمل كانت تشير إلى ان مستوى واقع يتراوح بين (منخفض الى متوسط)، وفيما يلي العبارات مرتبة حسب متوسط مستوى واقع التأثير في العمل من الأعلى الى الأقل:

- جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (5) (أساهم بإيجابية في مساعدة الآخرين لإنجاز أعمالهم)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.25) وبمستوى واقع متوسط.
- جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (7) (أقوم بحل المشكلات التي تواجهني في العمل مع زملائي)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.18) وبمستوى واقع متوسط.
- جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (4) (أشارك في اتخاذ القرارات في الأمور المستعجلة والطارئة بجدية)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.92) وبمستوى واقع متوسط.
- جاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (3) (يسمح لي بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملي)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.81) وبمستوى واقع متوسط.
- جاءت في المرتبة الخامسة العبارة رقم (1) (الذي فرص غير محدودة للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملي)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.76) وبمستوى واقع متوسط.
- جاءت في المرتبة السادسة العبارة رقم (6) (أساهم كثيرا في عملية التغيير والتطوير في مؤسستي)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.64) وبمستوى واقع متوسط.
- جاءت في المرتبة السابعة العبارة رقم (2) (كثيرا ما أؤثر في القرارات المتعلقة بعمل فريقتي)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.52) وبمستوى واقع منخفض.

جدول (11): النتائج المتعلقة بقياس النتائج المتعلقة بقياس مستوى واقع التحكم في الموارد في تعليمة

شمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر المشرفين التربويين

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	أجد الدعم اللازم لتطبيق المبادرات والأفكار الريادية التي تخدم عملي	2.30	0.55	منخفض	2
2	لتطبيق البرامج والأفكار التي أتبناها	1.96	0.83	منخفض	5
3	وضوح في المهام والمسؤوليات والتعليمات والاجراءات المتعلقة بعملتي	2.33	0.80	منخفض	1
4	أتمكن من الاستفادة من موارد المؤسسة بكافة أنواعها لتسهيل مهام عملي	2.20	0.60	منخفض	4
5	توفر لي مؤسستي جميع المتطلبات المهنية بدرجة ترفع من قدرتي على أداء العمل	2.26	1.16	منخفض	3
المعدل العام لمحور (التحكم في الموارد)		2.21	0.67	منخفض	

نلاحظ من الجدول أن مستوى واقع التحكم في الموارد في تعليمة شمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر المشرفون التربويون بشكل عام منخفض، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمستوى واقع التحكم في الموارد (2.21) بانحراف معياري (0.67)، كما يبين الجدول أن جميع العبارات المتعلقة بقياس مستوى واقع التحكم في الموارد كانت تشير إلى ان مستوى (منخفض)، وفيما يلي العبارات مرتبة حسب متوسط مستوى واقع التحكم في الموارد من الأعلى الى الأقل:

- جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (3) (وضوح في المهام والمسؤوليات والتعليمات والاجراءات المتعلقة بعملية)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.33) وبمستوى واقع منخفض
- جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (1) (أجد الدعم اللازم لتطبيق المبادرات والأفكار الريادية التي تخدم عملي) حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.30) وبمستوى واقع منخفض.
- جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (5) (توفر لي مؤسستي جميع المتطلبات المهنية بدرجة ترفع من قدرتي على أداء العمل) وبلغ متوسطها الحسابي (2.25) بمستوى منخفض
- جاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (4) (أتمكن من الاستفادة من موارد المؤسسة بكافة أنواعها لتسهيل مهام عملي) وبلغ متوسطها الحسابي (2.20) بمستوى منخفض
- جاءت في المرتبة الخامسة العبارة رقم (2) (لتطبيق البرامج والأفكار التي أتبناها)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (1.96) وبمستوى واقع منخفض.

ثانيا: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني واختبار الفرضية الأولى المرتبطة به:

هل توجد علاقة ذو دلالة احصائية بين التمكين الإداري ودرجة إقبال الموظفين من المعلمين للترشح للوظائف الاشرافية في تعليمية شمال الشرقية بسلطنة عمان؟

للإجابة عن السؤال واختبار الفرضية الأولى المرتبطة بالسؤال الثاني: تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين جميع المتغيرات المستقلة التفسيرية (الوصول الى المعلومات، التفويض، التحفيز والتشجيع، التدريب والتأهيل، التأثير في العمل، التحكم في الموارد) والمتغير التابع درجة إقبال الموظفين من المعلمين للترشح للوظائف الإشرافية في تعليمية شمال الشرقية بسلطنة عمان والجدول (12) يبين النتائج

جدول (12) معامل ارتباط بيرسون بين جميع المتغيرات المستقلة والمتغير التابع درجة الإقبال

على المهنة

م	المتغيرات المستقلة (ابعاد التمكين الإداري)	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة	قوة العلاقة
1	الوصول الى المعلومات	.400**	.000	متوسطة
2	التفويض	.724**	.000	مرتفعة
3	التحفيز والتشجيع	.810**	.000	مرتفعة جدا
4	التدريب والتأهيل	.474**	.000	متوسط
5	التأثير في العمل	.693**	.000	متوسطة
6	التحكم في الموارد	.863**	.000	مرتفعة جدا

يتضح من الجدول ان جميع معاملات ارتباط بيرسون بين ابعاد التمكين الإداري (الوصول الى المعلومات، التفويض، التحفيز والتشجيع، التدريب والتأهيل، التأثير في العمل، التحكم في الموارد) ودرجة إقبال الموظفين من المعلمين للترشح للوظائف الإشرافية في تعليمية شمال الشرقية موجبة (طردية) ودالة احصائيا عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$). وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد التمكين الاداري و إقبال الموظفين للترشح للوظائف الاشرافية في شمال الشرقية بسلطنة عمان، وهذا يعني كلما زاد توفر ابعاد التمكين الإداري (الوصول الى المعلومات، التفويض، التحفيز والتشجيع، التدريب والتأهيل، التأثير في العمل، التحكم في الموارد) زادت درجة إقبال الموظفين من المعلمين للترشح للوظائف الإشرافية في تعليمية شمال الشرقية، والعكس

صحيح، وفيما يلي نتائج معاملات ارتباط بيرسون بين ابعاد التمكين الإداري ودرجة إقبال الموظفين

من المعلمين للترشح للوظائف الإشرافية في تعليمية شمال الشرقية مرتبة تنازليا:

• في المرتبة الأولى: يوجد علاقة موجبة قوية دالة احصائيا بين التحكم في الموارد ودرجة

إقبال الموظفين من المعلمين للترشح للوظائف الإشرافية في تعليمية شمال الشرقية

($r=0.863$ ، الدلالة= 0.000).

• في المرتبة الثانية: يوجد علاقة موجبة قوية دالة احصائيا بين التحفيز والتشجيع وإقبال

الموظفين من المعلمين للترشح للوظائف الإشرافية في تعليمية شمال الشرقية ($r=0.810$ ،

الدلالة= 0.000).

• في المرتبة الثالثة: يوجد علاقة موجبة قوية دالة احصائيا بين التفويض وإقبال الموظفين من

المعلمين للترشح للوظائف الإشرافية في تعليمية شمال الشرقية ($r=0.724$ ،

الدلالة= 0.000).

• في المرتبة الرابعة: يوجد علاقة موجبة قوية دالة احصائيا بين التأثير في العمل وإقبال

الموظفين من المعلمين للترشح للوظائف الإشرافية في تعليمية شمال الشرقية ($r=0.693$ ،

الدلالة= 0.000).

• في المرتبة الخامسة: يوجد علاقة موجبة متوسطة دالة احصائيا للتدريب والتأهيل وإقبال

الموظفين من المعلمين للترشح للوظائف الإشرافية في تعليمية شمال الشرقية ($r=0.474$ ،

الدلالة= 0.000).

• في المرتبة السادسة: يوجد علاقة موجبة متوسطة دالة احصائيا بين الوصول الى المعلومات

وإقبال الموظفين من المعلمين للترشح للوظائف الإشرافية في تعليمية شمال الشرقية

($r=0.40$ ، الدلالة= 0.000).

وتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتعرف على درجة تأثير المتغيرات المستقلة التفسيرية (الوصول الى المعلومات، التفويض، التحفيز والتشجيع، التدريب والتأهيل، التأثير في العمل، التحكم في الموارد) على المتغير التابع درجة إقبال الموظفين من المعلمين للترشح للوظائف الإشرافية في تعليمية شمال الشرقية بسلطنة عمان والجدول يوضح نتائج التحليل

جدول (13) ملخص نموذج تحليل الانحدار المتعدد

الدالة	F	R2	R
0.000	*135.9	.878	*0.77

- يتضح من الجدول (13) أن قيمة معامل الارتباط المتعدد (R) بين المتغيرات المستقلة التفسيرية (التحفيز والتشجيع، التحكم في الموارد) و المتغير التابع درجة إقبال الموظفين من المعلمين للترشح للوظائف الإشرافية في تعليمية شمال الشرقية بسلطنة عمان قد بلغ (0.77)، بينما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.878$ مما يعني بأن المتغيرات المستقلة التفسيرية (التحفيز والتشجيع، التحكم في الموارد) استطاعت ان تفسر (87.8%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع درجة إقبال الموظفين من المعلمين للترشح للوظائف الإشرافية والباقي (12.2%) يعزى إلى عوامل اخرى .

كما يلاحظ من الجدول ان قيمة الاختبار ($F=9.135$) وهي دالة احصائياً، مما يؤكد

القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية .

ويبين الجدول قيمة الثابت ومعاملات الانحدار ودلالاتها الإحصائية للمتغيرات المستقلة

على المتغير التابع

جدول (14) معاملات الانحدار الخطي المتعدد

المتغير المستقل (محاور المسار الوظيفي)	معامل الانحدار	الدلالة
ثابت الانحدار	.375	0.019
التحكم في الموارد	.721	0.000
التحفيز والتشجيع	.277	0.000

ويتضح من الجدول (14) وجود دلالة إحصائية لتأثير دال احصائي للمتغيرات المستقلة التفسيرية (التحفيز والتشجيع، التحكم في الموارد) على المتغير التابع درجة إقبال الموظفين من المعلمين للترشح للوظائف الإشرافية في تعليمية شمال الشرقية بسلطنة عمان ، بينما بقية المتغيرات لمستقلة التفسيرية (الوصول الى المعلومات، التفويض، التدريب والتأهيل، التأثير في العمل) ليس لديهم تأثير دال احصائي على درجة إقبال الموظفين من المعلمين للترشح للوظائف الإشرافية في تعليمية شمال الشرقية بسلطنة عمان ، وبالتالي تكون معادلة الانحدار على النحو التالي :

درجة إقبال الموظفين = $0.375 + 0.721 * \text{التحكم في الموارد} + 0.277 * \text{التحفيز والتشجيع}$

وتفسر معادلة الانحدار كما يلي:

- معامل الانحدار لبعده التحكم في الموارد = 0.721 : كلما زادت درجة التحكم في الموارد بمقدار درجة واحدة، زادت درجة إقبال الموظفين (0.721) درجة.

- معامل الانحدار لبعء التحفيز والتشجيع =0.277: كلما زادت درجة التحفيز والتشجيع بمقدار درجة واحدة، زادت درجة إقبال الموظفين (0.277) درجة. وبالتالي سيكون القرار قبول فرضية الباحث أي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين بعدا التمكين الإداري (التحفيز والتشجيع والتحكم في الموارد) على وإقبال الموظفين للترشح للوظائف الإشرافية في شمال الشرقية بسلطنة عمان كما تشير هذه النتيجة الى أهمية بعدا التمكين الإداري التحفيز والتشجيع والتحكم في الموارد لما له تأثير ينعكس بشكل درجة إقبال الموظفين من المعلمين للترشح للوظائف الإشرافية في تعليمية شمال الشرقية بسلطنة عمان.

ثالثا: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس - المؤهل - سنوات الخبرة)؟

وينقسم السؤال إلى ثلاث أسئلة فرعية:

السؤال الفرعي الأول:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط مستوى التمكين الإداري في تعليمية شمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر المشرفون التربويون تعزى لمتغير الجنس؟

للإجابة عن السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (ت) لعينتين

مستقلتين للكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)

في متوسط مستوى التمكين الإداري في تعليمة شمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر المشرفون التربويون تعزى لمتغير الجنس.

جدول (15) المتوسطات والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لأبعاد

التمكين الإداري تبعاً لمتغير الجنس

الابعاد التمكين الإداري	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار (ت)	الدلالة
الوصول الى المعلومات	ذكر	46	3.51	0.75	1.221	.226
	انثى	38	3.32	0.74		
التفويض	ذكر	46	2.95	0.76	1.934	.047
	انثى	38	2.61	0.85		
التحفيز والتشجيع	ذكر	46	3.19	0.79	2.750	.007
	انثى	38	2.71	0.81		
التدريب والتأهيل	ذكر	46	3.25	0.88	1.019	.311
	انثى	38	3.08	0.62		
التأثير في العمل	ذكر	46	2.96	0.72	1.435	.155
	انثى	38	2.76	0.56		
	ذكر	46	2.40	0.73	3.070	.003

		0.51	1.98	38	انثى	التحكم في الموارد
--	--	------	------	----	------	-------------------

يتبين من الجدول ما يلي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط مستوى ابعاد التمكين الإداري (التحفيز والتشجيع، التفويض، التحكم في الموارد) في تعليمة شمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر المشرفون التربويون تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، حيث قيمة الدلالة المقترنة باختبار (ت) اقل من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي هذا يعني ان الذكور لديهم مستوى اعلى من التمكين الإداري المتمثل ب (التفويض، التحفيز والتشجع، التحكم بالموارد) مقارنة بالإناث، وبالتالي سنرفض فرض الباحث الذي يشير عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط مستوى ابعاد التمكين الإداري (التحفيز والتشجيع، التفويض، التحكم في الموارد) في تعليمة شمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر المشرفون التربويون تعزى لمتغير الجنس
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط مستوى ابعاد التمكين الإداري (الوصول الى المعلومات، التدريب والتأهيل، التأثير في العمل) في تعليمة شمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر المشرفون التربويون تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، حيث قيمة الدلالة المقترنة باختبار (ت) اعلى من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي هذا يعني ان الذكور لديهم مستوى لا يختلف عن الاناث من التمكين الإداري المتمثل ب (الوصول الى المعلومات، التدريب والتأهيل ، التأثير في العمل)،

وبالتالي سنقبل فرض الباحث الذي يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط مستوى أبعاد التمكين الإداري (الوصول الى المعلومات، التدريب والتأهيل ، التأثير في العمل) في تعليمة شمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر المشرفون التربويون تعزى لمتغير الجنس

- السؤال الفرعي الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط مستوى التمكين الاداري في تعليمة شمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر المشرفون التربويون تعزى لمتغير الخبرة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (ت) لعينتين مستقلتين للكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) في متوسط مستوى التمكين الإداري في تعليمة شمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر المشرفين التربويين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ويبين الجدول (14) هذه النتائج.

جدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لأبعاد التمكين

الاداري تبعًا لمتغير سنوات الخبرة

الدلالة	اختبار (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	سنوات الخبرة	ابعاد التمكين الإداري
.000	-4.076	0.61	3.13	43	من ٦ - ١٠ سنوات	

		0.76	3.74	41	11 سنة فأكثر	الوصول الى المعلومات
.000	-7.416	0.64	2.30	43	من ٦ - ١٠ سنوات	التفويض
		0.63	3.32	41	11 سنة فأكثر	
.000	-9.423	0.65	2.40	43	من ٦ - ١٠ سنوات	التحفيز والتشجيع
		0.49	3.58	41	11 سنة فأكثر	
.000	-5.438	0.52	2.79	43	من ٦ - ١٠ سنوات	التدريب والتأهيل
		0.79	3.58	41	11 سنة فأكثر	
.000	-8.400	0.41	2.44	43	من ٦ - ١٠ سنوات	التأثير في العمل
		0.54	3.32	41	11 سنة فأكثر	
.000	- 14.619	0.30	1.66	43	من ٦ - ١٠ سنوات	التحكم في الموارد
		0.40	2.79	41	11 سنة فأكثر	

نلاحظ من الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط مستوى جميع ابعاد التمكين الإداري (الوصول الى المعلومات، التفويض، التحفيز والتشجيع، التدريب والتأهيل، التأثير في العمل، التحكم في الموارد) في تعليمة شمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر المشرفين التربويين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة ولصالح ذوي عدد سنوات الخبرة (11 سنة فأكثر) مقارنة بذوي عدد سنوات الخبر الأقل (من 6-10 سنوات)، حيث قيمة الدلالة المقترنة باختبار (ت) اقل من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي هذا يعني أن الذين لديهم عدد سنوات خبرة أعلى لديهم مستوى أعلى من التمكين الإداري المتمثل في (الوصول الى المعلومات، التفويض، التحفيز والتشجيع، التدريب والتأهيل، التأثير في العمل، التحكم في الموارد) مقارنة بالذين لديهم عدد سنوات خبرة أقل، وبالتالي سنرفض فرض الباحث الذي يشير عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط مستوى ابعاد التمكين الإداري ((الوصول الى المعلومات، التفويض، التحفيز والتشجيع، التدريب والتأهيل، التأثير في العمل، التحكم في الموارد) في تعليمة شمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر المشرفون التربويون تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

- السؤال الفرعي الثالث:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط مستوى التمكين الاداري في تعليمة شمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر المشرفون التربويون تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟
للإجابة عن السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار تحليل التباين الاحادي (ANOVA) للكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) في متوسط مستوى التمكين الاداري في تعليمة شمال الشرقية بسلطنة

عمان من وجهة نظر المشرفين التربويين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويبين الجدول (14) هذه النتائج.

جدول (17) المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد التمكين

الإداري تبعا لمتغير الجنس

أبعاد التمكين الإداري	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
الوصول الى المعلومات	دبلوم	30	2.84	0.48
	بكالوريوس	33	3.81	0.24
	دراسات عليا	21	3.64	1.03
	المجموع	84	3.42	0.74
التفويض	دبلوم	30	1.96	0.41
	بكالوريوس	33	2.93	0.29
	دراسات عليا	21	3.77	0.53
	المجموع	84	2.79	0.81
التحفيز والتشجيع	دبلوم	30	2.07	0.46
	بكالوريوس	33	3.27	0.39
	دراسات عليا	21	3.80	0.45
	المجموع	84	2.97	0.83
	دبلوم	30	2.63	0.56

0.37	3.32	33	بكالوريوس	التدريب والتأهيل
1.02	3.72	21	دراسات عليا	
0.78	3.17	84	المجموع	
0.32	2.24	30	دبلوم	التأثير العمل في
0.35	2.99	33	بكالوريوس	
0.52	3.59	21	دراسات عليا	
0.65	2.87	84	المجموع	
0.16	1.49	30	دبلوم	التحكم الموارد في
0.33	2.33	33	بكالوريوس	
0.30	3.06	21	دراسات عليا	
0.67	2.21	84	المجموع	

نلاحظ من الجدول وجود فروق ظاهرية في متوسط مستوى ابعاد التمكين الاداري في تعليمية شمال

الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر المشرفون التربويون تعزى لمتغير المؤهل العلمي وللتأكد من

الدلالة الإحصائية لهذه الفروق ننظر في نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA.

جدول (18) نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (ANOVA) للكشف عن وجود فروق في

متوسط التمكين الاداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الدلالة	اختبار (ف)	متوسط المربعات (التباين)	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	ابعاد التمكين الإداري
.000	21.75	8.04	2	16.08	بين المجموعات	الوصول الى المعلومات
		0.37	81	29.94	داخل المجموعات	
			83	46.02	الكلي	
.000	126.79	20.67	2	41.34	بين المجموعات	التفويض
		0.16	81	13.21	داخل المجموعات	
			83	54.54	الكلي	
.000	112.62	21.01	2	42.03	بين المجموعات	التحفيز والتشجيع
		0.19	81	15.11	داخل المجموعات	
			83	57.14	الكلي	

.000	18.68	7.89	2	15.78	بين المجموعات	التدريب والتأهيل
		0.42	81	34.21	داخل المجموعات	
			83	49.98	الكلي	
.000	75.47	11.58	2	23.17	بين المجموعات	التأثير في العمل
		0.15	81	12.43	داخل المجموعات	
			83	35.60	الكلي	
.000	204.18	15.47	2	30.93	بين المجموعات	التحكم في الموارد
		0.08	81	6.14	داخل المجموعات	
			83	37.07	الكلي	

يتبين من الجدول ما يلي:

وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسط درجة الوصول

للمعلومات تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث قيمة الدلالة المقترنة بالاختبار الاحصائي اقل من

مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha = 0.05$)، وبالتالي سنرفض فرض الباحث الذي يشير عدم وجود

فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط مستوى ابعاد التمكين الإداري ((الوصول الى المعلومات، التفويض، التحفيز والتشجيع، التدريب والتأهيل، التأثير في العمل، التحكم في الموارد) في تعليمة شمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر المشرفون التربويون تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وللتعرف على أي مستويات المؤهل العلمي بينها فروق دالة إحصائياً في متوسط درجة الوصول للمعلومات، ننظر في نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية والجدول الآتي يبين نتائج الاختبار.

جدول (19) نتائج اختبار شفيه للتعرف على مستويات المؤهل العلمي التي بينها فروق دالة

احصائياً في متوسط درجة الوصول الى المعلومات

المتغير التابع (البعد)	المتغير المستقل (المؤهل العلمي)	الفرق بين المتوسطين	الدلالة	الفرق لصالح
الوصول الى المعلومات	بكالوريوس	*-0.96869	0.000	بكالوريوس
	دراسات عليا	*-0.79841	0.000	دراسات عليا
	بكالوريوس	0.17027	0.606	لا يوجد فرق

يلاحظ من الجدول وجود دلالة احصائية في متوسط درجة الوصول الى المعلومات بين

مستويات المؤهل العلمي التالية:

- دبلوم وبكالوريوس وكان الفرق لصالح البكالوريوس، أي ان متوسط درجة الوصول الى المعلومات للذين لديهم مؤهل بكالوريوس اعلى من الذين لديهم مؤهل علمي دبلوم وبدلالة إحصائية.
- دبلوم ودراسات عليا وكان الفرق لصالح الدراسات العليا، أي ان متوسط درجة الوصول الى المعلومات للذين لديهم مؤهل دراسات عليا اعلى من الذين لديهم مؤهل علمي دبلوم وبدلالة إحصائية.
- بينما لم يظهر فرق دال احصائي في متوسط الوصول الى المعلومات بين الذين لديهم مؤهل علمي بكالوريوس والذين لديهم مؤهل علمي دراسات عليا، والفرق بينهما مجرد فرق ظاهري غير دال احصائي.

جدول (20) نتائج اختبار شففيه للتعرف على مستويات المؤهل العلمي التي بينها فروق دالة

احصائياً في متوسط درجة التفويض

المتغير المستقل (البعد)	المؤهل العلمي	الفرق بين المتوسطين	الدلالة	الفرق لصالح
التفويض	بكالوريوس	*-0.96883	.000	بكالوريوس
	دبلوم	-	.000	دراسات عليا
	بكالوريوس	*-0.83797	.000	دراسات عليا

يلاحظ من الجدول وجود دلالة احصائية في متوسط درجة التفويض بين مستويات المؤهل

العلمي التالية:

- دبلوم وبكالوريوس وكان الفرق لصالح البكالوريوس، أي أن متوسط درجة التفويض للذين

لديهم مؤهل بكالوريوس اعلى من الذين لديهم مؤهل علمي دبلوم وبدلالة إحصائية.

- دبلوم ودراسات عليا وكان الفرق لصالح الدراسات العليا، أي ان متوسط درجة التفويض

للذين لديهم مؤهل دراسات عليا اعلى من الذين لديهم مؤهل علمي دبلوم وبدلالة إحصائية.

- بكالوريوس ودراسات عليا وكان الفرق لصالح الدراسات العليا، أي ان متوسط درجة التفويض

للذين لديهم مؤهل دراسات عليا اعلى من الذين لديهم مؤهل علمي بكالوريوس وبدلالة إحصائية.

جدول (21) نتائج اختبار شففيه للتعرف على مستويات المؤهل العلمي التي

بينها فروق دالة احصائياً في متوسط درجة التحفيز والتشجيع

المتغير المستقل (البعد)	المؤهل العلمي	الفرق بين المتوسطين	الدلالة	الفرق لصالح	
التحفيز والتشجيع	دبلوم	*-1.20606	.000	بكالوريوس	
	بكالوريوس	دراسات عليا	*-1.73492	.000	دراسات عليا
		دراسات عليا	*-.52886	.000	دراسات عليا

يلاحظ من الجدول السابق وجود دلالة احصائية في متوسط درجة التحفيز والتشجيع بين

مستويات المؤهل العلمي التالية:

- دبلوم وبكالوريوس وكان الفرق لصالح البكالوريوس، أي ان متوسط درجة التحفيز والتشجيع للذين لديهم مؤهل بكالوريوس اعلى من الذين لديهم مؤهل علمي دبلوم وبدلالة إحصائية.
- دبلوم ودراسات عليا وكان الفرق لصالح الدراسات العليا، أي ان متوسط درجة التحفيز والتشجيع للذين لديهم مؤهل دراسات عليا اعلى من الذين لديهم مؤهل علمي دبلوم وبدلالة إحصائية.
- بكالوريوس ودراسات عليا وكان الفرق لصالح الدراسات العليا، أي ان متوسط درجة التحفيز والتشجيع للذين لديهم مؤهل دراسات عليا اعلى من الذين لديهم مؤهل علمي بكالوريوس وبدلالة إحصائية.

جدول (22) نتائج اختبار شففيه للتعرف على مستويات المؤهل العلمي التي بينها

فروق دالة احصائياً في متوسط درجة التدريب والتأهيل

المتغير المستقل (البعد)	المؤهل العلمي	الفرق بين المتوسطين	الدلالة	الفرق لصالح
التدريب والتأهيل	بكالوريوس	-.68182*	.000	بكالوريوس
	دبلوم	-1.09048*	.000	دراسات عليا
	بكالوريوس	-.40866	.085	دراسات عليا

يلاحظ من الجدول وجود دلالة احصائية في متوسط درجة التدريب والتأهيل بين مستويات

المؤهل العلمي التالية:

- دبلوم وبكالوريوس وكان الفرق لصالح البكالوريوس، أي ان متوسط درجة التدريب والتأهيل للذين لديهم مؤهل بكالوريوس أعلى ممن لديهم مؤهل علمي دبلوم وبدلالة إحصائية.
- دبلوم ودراسات عليا وكان الفرق لصالح الدراسات العليا، أي ان متوسط درجة التدريب والتأهيل للذين لديهم مؤهل دراسات عليا اعلى ممن لديهم مؤهل علمي دبلوم وبدلالة إحصائية.
- بكالوريوس ودراسات عليا وكان الفرق لصالح الدراسات العليا، أي ان متوسط درجة التدريب والتأهيل للذين لديهم مؤهل دراسات عليا اعلى من الذين لديهم مؤهل علمي بكالوريوس وبدلالة إحصائية.

جدول (23) نتائج اختبار شففيه للتعرف على مستويات المؤهل العلمي التي بينها

فروق دالة احصائياً في متوسط درجة التأثير في العمل:

المتغير المستقل (البعد)	المؤهل العلمي	الفرق بين المتوسطين	الدلالة	الفرق لصالح
التأثير في العمل	بكالوريوس	*-0.74892	.000	بكالوريوس
	دبلوم	-	.000	دراسات عليا
	بكالوريوس	*-0.59802	.000	دراسات عليا

يلاحظ من الجدول وجود دلالة احصائية في متوسط درجة التأثير في العمل بين مستويات

المؤهل العلمي التالية:

- دبلوم وبكالوريوس وكان الفرق لصالح البكالوريوس، أي ان متوسط درجة التأثير في العمل للذين لديهم مؤهل بكالوريوس اعلى من الذين لديهم مؤهل علمي دبلوم وبدلالة إحصائية.
- دبلوم ودراسات عليا وكان الفرق لصالح الدراسات العليا، أي أن متوسط درجة التأثير في العمل للذين لديهم مؤهل دراسات عليا أعلى ممن لديهم مؤهل علمي دبلوم وبدلالة إحصائية.
- بكالوريوس ودراسات عليا وكان الفرق لصالح الدراسات العليا، أي ان متوسط درجة التأثير في العمل للذين لديهم مؤهل دراسات عليا اعلى من الذين لديهم مؤهل علمي بكالوريوس وبدلالة إحصائية.

جدول (24) نتائج اختبار شففيه للتعرف على مستويات المؤهل العلمي التي بينها

فروق دالة احصائياً في متوسط درجة التحكم في الموارد:

المتغير المستقل (البعد)	المؤهل العلمي	الفرق بين المتوسطين	الدلالة	الفرق لصالح
التحكم في الموارد	بكالوريوس	*-0.83394	.000	بكالوريوس
	دبلوم	-	.000	دراسات عليا
	بكالوريوس	*-0.72987	.000	دراسات عليا

يلاحظ من الجدول وجود دلالة احصائية في متوسط درجة التحكم في الموارد بين مستويات

المؤهل العلمي التالية:

- دبلوم وبكالوريوس وكان الفرق لصالح البكالوريوس، أي ان متوسط درجة التحكم في الموارد للذين لديهم مؤهل بكالوريوس اعلى من الذين لديهم مؤهل علمي دبلوم وبدلالة إحصائية.
- دبلوم ودراسات عليا وكان الفرق لصالح الدراسات العليا، أي ان متوسط درجة التحكم في الموارد للذين لديهم مؤهل دراسات عليا اعلى من الذين لديهم مؤهل علمي دبلوم وبدلالة إحصائية.
- بكالوريوس ودراسات عليا وكان الفرق لصالح الدراسات العليا، أي ان متوسط درجة التحكم في الموارد للذين لديهم مؤهل دراسات عليا اعلى من الذين لديهم مؤهل علمي بكالوريوس وبدلالة إحصائية.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

1. 9 مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى مناقشة نتائج الواسة وما خلصت إليها عمليات التحليل الإحصائي عبر برنامج SPSS، والتي تضمنت أسئلة وفوضيات الواسة، ومعرفة تأثير أبعاد التمكين الإداري (الوصول الى المعلومات، التفويض، التحفيز والتشجيع، التدريب والتأهيل، التأثير في العمل، التحكم في المورد) على الاقبال للتوشح لوظيفة مشرف تربوي لدى المعلمين بتعليمية شمال الشرقية

بسلطنة عمان كما يركز هذا الفصل على إبراز أهم التوصيات المقترحة من قبل الباحثة وذلك بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها وإبراز أهم التحديات أو المعوقات التي واجهت الباحثة في رواستها.

9.2 مناقشة النتائج

9.2.1 أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي: ما واقع التمكين الإداري في تعليمة شمال

الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر المشرفون التربويون؟

من خلال النتائج التي توصلت إليها الباحثة من الدراسة أن واقع التمكين الإداري في تعليمة شمال الشرقية بسلطنة عمان جاء بمستوى متوسط بمتوسط حسابي (2.92) وانحراف معياري (0.62) ويعزى ذلك الى أن مستوى السلطة المفوض لها المشرف متوسط وقد تقتصر على بعض الجوانب الفنية فقط داخل مدارسها وبصلاحيات مقننة في اتخاذ القرارات الخاصة بعمله ولا يستطيع اتخاذ قرارات دون الرجوع الى الإدارة وهذا يأخذ منه جهداً ووقتاً ، كما أن الموارد المتاحة قليلة مقارنة باحتياجاته المهنية التي تتطلبها المهنة ولا يمنح موارد مادية تعينه في أداء مهامه وتنفيذ برامجه ومبادرته ، كذلك فيما يخص توفر وسائل النقل الى المدارس أو وسائل الاتصال فهو كثيراً ما يستخدم سيارته وهاتفه الخاص.

ويجب على الرؤساء تحقيق مستويات أفضل من التمكين وتحقيق مزيد من التواصل المستمر والشفاف بين الرئيس والمرؤوس ومنح الموظف مزيداً من الصلاحيات لتحقيق الثقة المتبادلة بينه وبين مرؤسيه، وتقوية ثقتهم بأنفسهم وتقديم التعزيز والتشجيع والدعم الذي يحتاجون اليه والذي يدفعهم الى تحمل المسؤولية وبالتالي النجاح في مهام العمل وتوفير الموارد اللازمة والدعم المستمر بكل أنواعه والذي يساعد الموظفين على إتمام المهام المكلف بها بدون تقصير أو تأجيل ، وتمكينه من

اتخاذ بعض القرارات السريعة والهامية التي تخدم المدارس وتحل أغلب مشاكلها وتسرع في سير العملية التعليمية.

ولرد على الفرضية الثانية المرتبطة بالسؤال والتي تنص على:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0 5 و 0) بين في أبعاد التمكين الإداري في

تعليمية شمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر المشرفين التربويين.

توصلت الباحثة إلى وجود اختلاف في أبعاد التمكين الإداري في تعليمية شمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر المشرفين التربويين وجاء بعد الوصول الى المعلومات فقد جاء بعد " الوصول إلى المعلومات بمستوى مرتفع ويعزى ذلك إلى توفر المعلومات التي يحتاجها المشرف بالبوابة التعليمية وسهولة الوصول إليها ، وبعضها يمكن الحصول عليها من المعلمين أنفسهم ومن إدارات المدارس كما يعزى ذلك الى قوة العلاقة بين المسؤولين وموظفيهم في تعليمية شمال الشرقية بسلطنة عمان مما سهل لهم التواصل بكل شفافية ووضوح وساعدهم في تبادل المعلومات والبيانات الخاصة بالعمل بما يخدم العمل ويرفع من مستوى انتماء الأفراد واحساسهم بالأهمية وبالتالي يرتفع مستوى المسؤولية ويتحقق التطوير والتحسين وتندم حالة عدم الثقة بين الرئيس والمرؤوس مما يساعد على تمكين الموظف.

بينما جاء واقع كلا من " التفويض، التحفيز والتشجيع، التدريب والتأهيل، التأثير في العمل

" بمستوى متوسط ويعزى ذلك الى قناعة بعض المسؤولين في تعليمية شمال الشرقية بسلطنة عمان

بأن تفويض الصلاحيات ينتج عنه الاتكالية والتأخير في العمل والتخوف من وقوع المفوض في

الخطأ ، أما ما يخص متوسط التعزيز فإنه يغلب عليه التشجيع والتحفيز المعنوي على الجانب المادي

كما يعزى تقليص الفرص التدريبية والتأهيلية في السنوات الأخيرة نتيجة لوجود العجز في الكادر

الإشرافي وارتفاع أنصبة المشرفين، ويشير ذلك كذلك الى حاجة الموظفين في تعليمية شمال الشرقية بسلطنة عمان الى توفير مزيد من فرص للتدريب والتأهيل وإتاحة الفرص لهم لمواصلة دراساتهم العليا ومنحهم الصلاحيات التي تضمن لهم تحقيق الأهداف التي يسعون اليها وتحفيزهم وتشجيعهم للعمل وزيادة الحوافز التي تشجع العاملين على بذل الجهد وتحمل المسؤولية فلا يمكن للموظفين تحمل مخاطر العمل والمحاسبة على التقصير مع قلة المكافآت التحفيزية على نتاجاتهم التي يحققونها والمراكز المتقدمة التي يحصلون عليها، فالتمكن مع التحفيز يدفع العاملين على المنافسة في تحمل المسؤولية مع العمل بكفاءة ومهنية ، والتحفيز المقنن والتنمية المهنية أيضا يحتاج لها الموظفون في واقعهم الوظيفي، حيث يحتاج الموظفون إلى مزيد من الاستقلالية والثقة في قدراتهم خاصة ممن يمتلكون مقومات ومهارات تمكنهم من انجاز أعمالهم بكل كفاءة واقتدار ومنحهم الثقة في اتخاذ القرارات والأخذ بمقترحاتهم وآرائهم وإشراكهم في عملية التغيير بدرجة أكبر، ومع تطور وسائل التكنولوجيا وتوفر الفرص للتنمية الذاتية والانفتاح على العالم الخارجي يستطيع الموظفون تحقيق الابداع في العمل.

وجاء بعد " التحكم في الموارد " بمستوى منخفض ويعزى ذلك الى أن المشرفين بالمحافظة كثيرا ما يستخدمون سياراتهم وهواتفهم الخاصة في انجاز أعمالهم مع ندرة الدعم المادي لتنفيذ البرامج التدريبية والمبادرات الخاصة بهم فضلا عن وجود التعقيدات في الإجراءات والتي تحول دون تمكنهم من الاستفادة من الموارد المتاحة بالمديرية ، إضافة الى كثرة عدد المعلمين الذين هم تحت نطاق عمل المشرف وهذا بدوره يزيد من الحاجة الى التواصل معهم بالهاتف ويزيد من عدد الزيارات للمدارس مما يضطر المشرف الى استخدام سيارته الخاصة لزيارة المدارس البعيدة ناهيك

عن طبيعة المناطق الجبلية بالمحافظة وكما يدل ذلك على أن الموظفين غير قادرين على استغلال الموارد التي تسهل لهم إنجاز أعمالهم وهم بحاجة الى توفير جميع متطلبات العمل وتقديم الدعم الكامل لهم والتخفيف من أعبائهم في العمل، والاهتمام والمتابعة للمرؤوسين من قبل رؤسائهم وهم بحاجة الى منح الصلاحيات التي يحتاجون اليها والتي تسهل عليهم أداء مهامهم بكل سهولة ويسر ويمكن ذلك في توفير جميع المتطلبات المهنية بمستوى أعلى فإتاحة وسائل النقل للتنقل بين المدارس وتوفير الدعم المادي الذي يحتاجه الموظف لتطبيق برامجه ومشاريعه وتوفير أدوات التواصل المختلفة التي تشكل حلقة الوصل بينه وبين المدارس كالهاتف والأنترنترنت وإتاحة استخدامها لهم كما يتطلب أيضا توفير أجهزة حاسوبية لإنجاز مهامهم الوظيفية.

وبالتالي سيكون القرار بقبول فرضية الباحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0 5 و 0) بين المجالات المختلفة التي تسبب العزوف عن الترشح والالتحاق بالوظائف الاشرافية.

9.2.2 ثانيا: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

- هل يوجد أثر لواقع التمكين الاداري على إقبال الموظفين للترشح للوظائف الاشرافية في تعليمية شمال الشرقية بسلطنة عمان؟
والفرضية المرتبطة بالسؤال والتي تنص على:
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0 5 و 0) بين واقع التمكين الاداري وإقبال الموظفين للترشح للوظائف الاشرافية في شمال الشرقية بسلطنة عمان.

من خلال النتائج التي توصلنا اليها من الدراسة تبين وجود علاقة طردية موجبة ودالة احصائيا عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين واقع التمكين الاداري وإقبال الموظفين للترشح للوظائف الاشرافية في تعليمية شمال الشرقية بسلطنة عمان وجاءت العلاقة مرتفعة جدا لبعدي التحفيز والتشجيع والتحكم في الموارد ومرتفعة في بعد التفويض ومتوسطة في الوصول الى المعلومات والتدريب والتأهيل والتأثير في العمل وهذا يعني وجود أثر لأبعاد التمكين الإداري (الوصول الى المعلومات، التفويض، التحفيز والتشجيع، التدريب والتأهيل، التأثير في العمل، التحكم في الموارد) على درجة إقبال الموظفين من المعلمين للترشح للوظائف الإشرافية في تعليمية شمال الشرقية، والعكس صحيح.

وبما أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد التمكين الإداري (الوصول الى المعلومات، التفويض، التحفيز والتشجيع، التدريب والتأهيل، التأثير في العمل، التحكم في الموارد) ودرجة إقبال الموظفين من المعلمين للترشح للوظائف الإشرافية في تعليمية شمال الشرقية موجبة (طردية) ودالة احصائيا عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) وبالتالي سيكون القرار قبول فرضية الباحث بوجود علاقة إيجابية ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين واقع التمكين الاداري وإقبال الموظفين للترشح للوظائف الاشرافية في شمال الشرقية بسلطنة عمان، فكلما زاد توفر ابعاد التمكين الإداري (الوصول الى المعلومات، التفويض، التحفيز والتشجيع، التدريب والتأهيل، التأثير في العمل، التحكم في الموارد) زادت درجة إقبال الموظفين من المعلمين للترشح للوظائف الإشرافية في تعليمية شمال الشرقية، والعكس صحيح.

3. 2. 9 ثالثا: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع التمكين الإداري في تعليمة شمال الشرقية بسلطنة عمان تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس - المؤهل - سنوات الخبرة)؟

والفرضية المرتبطة بالسؤال والتي تنص على:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 و 0) في متوسط مستوى التمكين الإداري تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس - المؤهل - سنوات الخبرة).

تم تقسيم النتائج لكل متغير على حده:

• أولاً: الجنس

يتبين من النتائج التي توصلت إليها الباحثة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط مستوى ابعاد التمكين الإداري (التحفيز والتشجيع، التفويض، التحكم في الموارد) في تعليمة شمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر المشرفون التربويون تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، حيث قيمة الدلالة المقترنة باختبار (ت) اقل من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي هذا يعني أن الذكور لديهم مستوى أعلى من التمكين الإداري المتمثل ب (التفويض، التحفيز والتشجيع، التحكم بالموارد) مقارنة بالإناث ويعزى ذلك الى أن اختلاف طبيعة الذكور عن الإناث في قدرتهم على التواصل مع المسؤولين في أي وقت وحين للحصول على متطلباتهم والبحث عنها والمطالبة بتوفيرها بينما قد يوجد نوع من التحفظ لدى الإناث في ذلك حيث تأخذ مطالباتهن الجوانب الرسمية الروتينية.

وبالتالي سنرفض فرض الباحث الذي يشير عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط مستوى ابعاد التمكين الإداري (التحفيز والتشجيع، التفويض، التحكم في الموارد) في تعليمة شمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر المشرفون التربويون تعزى لمتغير الجنس كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط مستوى ابعاد التمكين الإداري (الوصول الى المعلومات، التدريب والتأهيل، التأثير في العمل) في تعليمة شمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر المشرفون التربويون تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، حيث قيمة الدلالة المقترنة باختبار (ت) اعلى من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي هذا يعني أن الذكور لديهم مستوى لا يختلف عن الإناث من التمكين الإداري المتمثل ب (الوصول الى المعلومات، التدريب والتأهيل ، التأثير في العمل) ويعزى ذلك إلى سهولة حصول جميع المشرفين للمعلومات التي يحتاجونها من الموقع الالكتروني (البوابة التعليمية) ومن المشرفين الأوائل واستهداف الجميع للتدريب والتأهيل كلا حسب تخصصه على حد سواء كما أن التأثير في العمل يمكن أن نفسره بشخصية كلا مشرف وقدرته ومهاراته وكفاياته وما تتميز به شخصيته.

وبالتالي سنقبل فرض الباحث الذي يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط مستوى ابعاد التمكين الإداري (الوصول الى المعلومات، التدريب والتأهيل، التأثير في العمل) في تعليمة شمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر المشرفون التربويون تعزى لمتغير الجنس.

• ثانيا: سنوات الخبرة

تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط مستوى جميع ابعاد التمكين الإداري (الوصول الى المعلومات، التفويض، التحفيز والتشجيع، التدريب والتأهيل، التأثير في العمل، التحكم في الموارد) في تعليمة شمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر المشرفون التربويون تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة ولصالح ذوي عدد سنوات الخبرة (11 سنة فأكثر) مقارنة بذوي عدد

سنوات الخبر الأقل (من 6-10 سنوات)، حيث قيمة الدلالة المقترنة باختبار (ت) اقل من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي هذا يعني ان الذين لديهم عدد سنوات خبرة أعلى لديهم مستوى اعلى من التمكين الإداري المتمثل في (الوصول الى المعلومات، التفويض، التحفيز والتشجيع، التدريب والتأهيل، التأثير في العمل، التحكم في الموارد) مقارنة بالذين لديهم عدد سنوات خبرة اقل ، ويعزى ذلك الى أن سنوات الخبرة توسع من دائرة علاقات الموظف مع المحيطين به وترفع من مهاراته وقدرته في الحصول على متطلباته والبحث عن حقوقه مقارنة بمن هم أقل منه خبرة.

وبالتالي سنرفض فرض الباحث الذي يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط مستوى ابعاد التمكين الإداري (الوصول الى المعلومات، التفويض، التحفيز والتشجيع، التدريب والتأهيل، التأثير في العمل، التحكم في الموارد) في تعليمية شمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر المشرفون التربويون تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

• ثالثا: المؤهل

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار تحليل التباين الاحادي (ANOVA) واختبار شففيه للمقارنات البعدية وتبين وجود دلالة احصائية في متوسط درجة (الوصول الى المعلومات، التفويض، التحفيز والتشجيع، التدريب والتأهيل، التأثير في العمل، التحكم في الموارد) بين مستويات المؤهل العلمي التالية:

- دبلوم وبكالوريوس وكان الفرق لصالح البكالوريوس، ودبلوم ودراسات عليا وكان الفرق لصالح الدراسات العليا وهذا يدل على أن متوسط مستوى ابعاد التمكين الإداري (الوصول الى المعلومات، التفويض، التحفيز والتشجيع، التدريب والتأهيل، التأثير في العمل، التحكم في الموارد) ترتفع كلما

ارتفعت درجة المؤهل العلمي ويعزى ذلك الى أن الدراسة تزيد من إطلاع الموظف ومعارفه وخبراته ومهاراته وتنمي لديه الثقة ومهارات الإقناع ، فالموظف ذو المؤهل الأعلى قادر على استخدام مهارات التواصل الفعالة ولديه مهارات البحث العلمي والتي تؤهله للوصول الى المعلومات التي يحتاجها بدرجة أكبر كما أنه يتميز بقدرته على التأثير على المسؤولين ومناقشتهم وثقة المسؤولين به أكبر عن غيره من ذوي المؤهلات الأقل.

وبالتالي سنرفض فرض الباحث الذي يشير - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط مستوى ابعاد التمكين الإداري ((الوصول الى المعلومات، التفويض، التحفيز والتشجيع، التدريب والتأهيل، التأثير في العمل، التحكم في الموارد) في تعليمة شمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر المشرفون التربويون تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تحديات ومعوقات الدراسة

من التحديات التي واجهت الباحثة في الدراسة:

- ندرة الدراسات والبحوث السابقة والحديثة التي لها علاقة مباشرة بمشكلة الدراسة في سلطنة عمان.
- صعوبة التواصل مع المستجيبين المستهدفين بالدراسة لظروف أعمالهم التي تتطلب منهم الخروج ميدانياً.
- اضطرار الباحثة الى توزيع استبانة البحث ورقياً وإلكترونياً للحصول على العدد الكافي من الاستبانات.

توصيات الدراسة

تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات التي تأمل الباحثة الاستفادة منها:

- نشر ثقافة التمكين الإداري وتوضيح أهميته في علم الإدارة في الوقت الحالي.
- تمكين المشرفين التربويين إدارياً بتذليل جميع المعوقات الإدارية التي قد تؤثر على دافعية المعلمين تجاه الترشح لوظائف الاشرافية.
- تعزيز مستوى التمكين الإداري لموظفي دائرة الاشراف التربوي بتعليمية شمال الشرقية ومنحهم مزيداً من الاستقلالية والثقة في أعمالها، وتفويضهم، وتشجيعهم، وتحفيزهم.
- منحهم موظفي دائرة الاشراف التربوي بتعليمية شمال الشرقية مزيداً من السلطة والصلاحيات لتسهيل أداء المهام الموكلة إليهم وحل المشكلات التي تواجههم.
- توفير مناخ تنظيمي لموظفي دائرة الاشراف التربوي بتعليمية شمال الشرقية يساعدهم ويمكنهم من استغلال واستثمار الامكانيات والموارد المتاحة لتسهيل مهام عملهم.
- تعزيز مشاركة موظفي دائرة الاشراف التربوي " المشرفين " في عمليات صنع واتخاذ القرار بالدائرة خاصة والمديرية والوزارة عامة وتعزيز روح التعاون البناء بين الرؤساء والمرؤوسين.
- توفير الدعم المادي والمعنوي للمشرفين بالدائرة والذي يساعدهم على تطبيق الأفكار الريادية والابتكار والاهتمام بمتطلباتهم والعمل على توفيرها لهم.
- وضع نظام للحوافز والمكافآت على أساس الإنجازات لتشجيع وتحفيز موظفي دائرة الاشراف التربوي على الابتكار والابداع في العمل واثارة التنافس الهادف بينهم.
- زيادة فرص التدريب والتأهيل لموظفي دائرة الاشراف التربوي والعمل على رفع مهاراتهم وكفاياتهم المهنية.

مقترحات الدراسة

- الاهتمام بإجراء المزيد من البحوث والدراسات في موضوع التمكين الإداري لوجود نقص وشح في الدراسات التي تتناول الموضوع في سلطنة عمان:

- البحث في أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي.
- علاقة التمكين الإداري بالإبداع في العمل
- التحديات الإدارية في العمل الاشرافي
- دراسة لمعرفة جوانب القوة والضعف في الوظيفة الاشرافية وفق نموذج خصائص العمل.

الخاتمة

الحمد لله على أن وفقني لإتمام هذه الدراسة والتي بحثت في موضوع التمكين الإداري وعلاقته بإقبال الموظفين للترشح للوظائف الإشرافية بتعليمية شمال الشرقية.

ومما لا ريب فيه أن الاهتمام بالعنصر البشري يعد من الأولويات فهو المكون الأساسي لأي منظمة والاستثمار الناجح فيها لدوره في تحقيق الانجازات والأهداف المرجوة، كما تعتبر البيئة التنظيمية بيئة جاذبة ومشجعة للعمل اذا توفرت فيها جميع مقومات النجاح المادية منها والمعنوية ، وتطبيق مفهوم التمكين الإداري الذي يعنى بتمكين وتطوير العنصر البشري بالمنظمات ويعمل على تحسين وتطوير أداء الأفراد والمؤسسات يؤدي إلى تجويد المخرجات وضمان فاعلية الأداء المؤسسي.

ومما لا شك فيه أن التمكين الإداري له دور كبير في تحقيق نتائج إيجابية طويلة المدى على العاملين وعلى مستوى انجازاتهم وعلى جودة مخرجاتهم ، وقد ركزت في هذا البحث على دراسة العلاقة بين التمكين الإداري وإقبال الموظفين من المعلمين للترشح لوظيفة مشرف تربوي " الاشراف

التربوي بمحافظة شمال الشرقية أنموذجاً " وخلصت الدراسة الى أن واقع التمكين الإداري في تعليمية شمال الشرقية بسلطنة عمان متوسط كما توصلت الدراسة الى وجود علاقة طردية موجبة ودالة احصائياً بين واقع التمكين الإداري وإقبال الموظفين للترشح للوظائف الإشرافية. وأرجو الله عز وجل أن تكون هذه الدراسة مرجعاً ومعيناً يستفيد منه الباحثين حول ذات الموضوع.

قائمة المراجع:

1. القران الكريم.
2. تفسير ابن كثير، المجلد الثاني، الطبعة السابعة، دار النمير - دمشق، دار القلم العربي، حلب، 1980م.
3. ابن منظور، أبو الفضل (1970) "لسان العرب" دار صادر بيروت.
4. أبو عرب، عبه حمادة (2020 م) " واقع تطبيق نموذج خصائص العمل من وجهة نظر العاملين في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بالمحافظات الجنوبية - فلسطين " كلية فلسطين التقنية - دير البلح، فلسطين.
5. البناء، حسين موسى قاسم والخفاجي، نعمة عباس (2015) " إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة " - دار الأيام للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن.
6. الحاج، سمر عبد الرزاق: (2020م) " واقع تطبيق الإشراف التربوي التطويري بمدارس الأونروا بمحافظات غزة وسبل تحسينه " جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

7. الجلامدة، فوزية بنت عبد الله: (2019 م) "الإدارة والإشراف في التربية الخاصة في ضوء معايير الجودة" دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة - الأردن، عمان، ط3.
8. الحاج، سمر عبد الرزاق محمد: (2020م) " واقع تطبيق الإشراف التربوي التطوري في مدارس الأونروا بمحافظات غزة وسبل تحسينه" رسالة ماجستير، جامعة الأقصى - فلسطين.
9. الديحاني، سلطان: (2019م) " أسباب العزوف عن الوظائف الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في مدارس دولة الكويت": دراسة تنبؤية - المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 15، العدد 4، ص 4 - 459.
10. الطويل، هاني عبد الرحمن: (2019 م) " الإدارة التربوية والسلوك المنظمي" دار وائل للطباعة والنشر، ط 5، الأردن.
11. الطراونة، روان "عماد الدين" عبد القادر: (2017 م) "درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين في المواد العلمية في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم" جامعة الشرق الأوسط - الأردن.
12. الزهراني وآخرون، معجب أحمد معجب (2016 م) "المعوقات التي تواجه أداء المشرف التربوي في ضوء المستجدات التربوية" - دراسة تطبيقية على المشرفين التربويين بوسط جدة، جامعة الأزهر، كلية التربية، مصر .
13. الزيدية، نساء بنت حميد: (2020 م) "معوقات الإشراف التربوي على صعوبات التعلم بسلطنة عمان" رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

14. السعدية، رابعة بنت خميس: (2017م) " واقع ممارسات الإشراف التربوي في ضوء إدارة الحوار بسلطنة عمان" رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
15. الشنودية، ليلي بنت علي: (2016م) " الكفايات اللازمة لمديري مدارس المستقبل في مرحلة التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء بعض النماذج العالمية" رسالة ماجستير، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
16. الكعبي، حميد سالم (2015 م) " دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي" رسالة ماجستير غير منشورة - جامعة كلية الرافدين ، العراق
17. الكلباني، يونس بن حمدان بن عبد الله: (2016 م) "مدى ممارسة المشرفين التربويين لبعض أنماط الإشراف التربوي في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الوسطى بسلطنة عمان"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى.
18. العنزي، عبد الله الحميدي: (2019م) " درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في إدارة الإشراف التربوي بمدينة تبوك من وجهة نظر المشرفين التربويين" إدارة: البحوث والنشر العلمي -المجلة العلمية - المجلد الخامس والثلاثون - العدد السابع - الجزء الثاني- يوليو 2019.
19. الفايز، عبير عبد الرحمن: (2019) " معوقات الاشراف التربوي في المملكة العربية السعودية - جامعة عين شمس، كلية البنات، مصر.
20. الصاوي، عثمان : (2019) "تطوير نموذج الخصائص الوظيفية للتصميم الوظيفي لتحسين دافعية العاملين في الفنادق المصرية" قسم الدراسات الفندقية - كلية السياحة و الفنادق - جامعة قناة السويس.

21. المشعل، مريم محمد فرحان (2019 م) " الإشراف التربوي بين معوقات الواقع وحلول
المأمول "رسالة ماجستير منشورة، رابطة التربويين العرب، الجوف، المملكة العربية
السعودية.
22. الغامدي، عزه أحمد علي: (2021 م) "واقع تطبيق إدارة المعرفة في الإشراف التربوي
بإدارة التعليم بمنطقة عسير - المجلة العربية للنشر العلمي- العدد الثاني والثلاثون تاريخ
الإصدار: 2 - حزيران - 2021 م.
23. الحراحشة، محمد أحمد: (2004م) " خصائص العمل وأثرها على دافعية العاملين في
الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك " تطبيق نموذج هاكمان أولدهام " جامعة مؤتة،
الأردن.
24. الخرشة، راتب ذيب (2017 م) " أثر تصمي العمل ف خصائص الوظيفة من وجهة نظر
المديرين - دراسة ميدانية في الجامعة الرسمية الأردنية " مجلة مؤتة للبحوث والدراسات
سلسلة العلوم الإنسانية الاجتماعية، المجلد 32- العدد 2.
25. الهنائي، عبد العزيز بن محمد بن سيف: (2017 م) "متطلبات تطبيق الإشراف المتنوع
في سلطنة عُمان من وجهة نظر مشرفي ومعلمي الفنون التشكيلية " كلية التربية، جامعة
قابوس، سلطنة عمان.
26. باقبص، هدى عمر عبدالله: (2018 م) " آلية التمكين الإداري - جامعة الملك عبد
العزیز ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جده ، المملكة العربية السعودية
27. برسولي، فوزية: (2018 م) " أثر التمكين في الأداء البشري - دراسة ميدانية " جامعة
محمد خيضر، بسكرة - الجزائر.

28. برهمه، ماجد: (2020 م) "الدور الوسيط لاستراتيجية جودة العمل والحياة على العلاقة بين التمكين في مكان العمل والتزام الموظف في قطاع الرعاية الصحية العامة في اليمن" جامعة العلوم الإسلامية، ماليزيا.
29. جوهر، غازي محمود: (2019 م) " معوقات تطبيق الدور الإشرافي القائم على الحاجات من وجهة نظر المشرفين التربويين في العاصمة عمان"، جامعة أسيوط، كلية التربية.
30. حمادي وآخرون، أحمد عباس، ياسر لطيف : (2016 م) التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي - دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي" ، جامعة الفلوجة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، العراق.
31. دهليز، وآخرون: (2017 م) " أثر خصائص العمل على الدافعية والرضا الوظيفي للعاملين بشكل حر عبر الإنترنت في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في قطاع غزة " ، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين.
32. ساره، خلفه و عيساوي ، فله : (2018) التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الأعمال" مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية ، العدد الثالث/ يونيو 2018 م جامعة زيان عاشور بالجلفة كلية العلوم الاقتصادية.
33. سليمان، أمل نصر الدين والأشقر، منى: (2020م) نموذج مقترح لبناء مجتمعات التعلم المهنية لتحسين مستوى الأداء المهني للمعلم في ضوء استراتيجيات تطبيق التنمية المهنية المستدامة " كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة
34. شرع، مريم (2015 م) "الإدارة التمكينية كمدخل حديث في تحقيق جودة الخدمات التعليمية الجامعية - دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف، الجزائر.

35. صبرينة، مانع: (2015م) " أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات" دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية - رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
36. ضاهر، عدلي محمد شكري: (2016م) "مستوى الدافعية لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة باستخدام نموذج خصائص العمل" رسالة ماجستير، غزة، فلسطين.
37. عايش، أحمد جميل: (2019 م): "تطبيقات في الإشراف التربوي"، دار المسيرة. ط 5، الأردن.
38. عباس، محمود السيد و أبو جبل، حامد حماده ، عبد العال ، حامد ابراهيم : (20 20 م (" رؤية مقترحة لتطوير الاشراف التربوي لذوي الاحتياجات الخاصة في مصر" رسالة دكتوراه منشورة ، كلية التربية ، جامعة سوهاج ، مصر
39. عبد الفتاح، إيمان جميل: (2019 م) " التمكين الإداري والإشراف عن بعد للمشرفين التربويين في بعض المحافظات الأردنية " دراسة ميدانية، جامعة البلقاء التطبيقية ، الأردن.
40. عسيري، حسن بن علي جابر و حسنين، محمد أبو القاسم محمد: (2019 م) "أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية على بلدية محاليل / عسير" جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، الخرطوم ، السودان
41. محمديّة، عمر: (2016) " أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية" - دراسة حالة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
42. بن ختو، نور الإيمان: (2019 م) " أثر أبعاد التمكين الإداري على أداء المؤسسة الخدمية" كلية العلوم الاقتصادية - جامعة قاصدي بالجزائر.

43. خضير، علاء ياسر (2015 م) "نموذج الخصائص الوظيفية وعلاقته بالمنظمة المتعلمة" - دراسة ميدانية على شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال بقطاع غزة ، جامعة الأزهر ، غلستين.
44. دليل نظام تطوير الأداء المدرسي بسلطنة عمان.
45. تقرير مسيرة التعليم في سلطنة عمان الصادر عن مجلس التعليم 2019م
46. دليل الإشراف التربوي بسلطنة عمان.
47. الملخص التنفيذي للإستراتيجية الوطنية للتعليم 2040م
48. وزارة التربية والتعليم (2014 م) مشروع وثيقة فلسفة التعليم في سلطنة عمان.

المراجع الأجنبية:

1. AHMAD, A.; SAEFURROHMAN, S (2020 م) " تصور المعلم للإشراف الأكاديمي لمدير المدرسة " جامعة المحمدية بوركيرتو، إندونيسيا.
2. Jahangir Allam, A. K. M. Mahmudul Haque and Akhter Banu1 (2021) م) "الإشراف الأكاديمي لتحسين جودة: التعليم في المدارس الابتدائية في بنغلاديش - المفهوم والقضايا والتداعيات، جامعة راجشاهي، بنجلادش
3. Stephen P. Gordon (2019) م) " الإشراف التربوي: تأملات في ماضيه، وحاضره ، و مستقبله " جامعة تكساس ، أمريكا.

4. Tadesse Regassa Mamo & Getahun Nigussa (2019) "ممارسات وتحديات

الإشراف الداخلي على المدارس الثانوية في مدارس شرق وولغا الثانوية بجامعة

جيما، إثيوبيا.

5. Allen H، Poulter M. ،Nye A. ،Galaczi E (2018) "وجهات نظر مدرس

اللغة الإنجليزية لتقييم كامبريدج التطوير المهني، تقييم كامبريدج اللغة الإنجليزية، جامعة

كاليفورنيا في لوس أنجلوس.

6. Abdullah, A., G., K., Yiing, M., H., & Ling, Y., L. (2016) "معنويات

المعلمين وفعالية المدرسة في المدارس الثانوية في سيبو وساراواك. المجلة الدولية للتربية

والثقافة والمجتمع ، المجلد الأول ، العدد 2 .

7. Onuma, N. (2016) "أداء مديري الإشراف على التعليمات في المدارس الثانوية في

نيجيريا. المجلة البريطانية للتعليم، المجلد 4- العدد 3 .

8. Bremani,z.A bbaszadeh, (2020 م) "العلاقة بين خصائص الوظيفة والعدالة

التنظيمية الملحوظة والالتزام التنظيمي بين موظفي وزارة التربية والتعليم في محافظة

مازندران" مجلة البحوث والأسرة - العدد 2 المجلد 17

9. - مانموهان جوشي (2015) " إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى.

10. راش كريستوف و فانستيل ماريو (2016) "ابتكار نموذج أعمال الخدمة في الرعاية

الصحية وإدارة المستشفيات " Switzerland، Springer Internationals، Publishing

، سويسرا.

المواقع الإلكترونية:

- 1- <https://home.moe.gov.om> / البوابة التعليمية بسلطنة عمان.
- 2- <https://home.moe.gov.om/region/southbatina/topics/1/show/689>
- 1_ يوم الثلاثاء الساعة 3 عصرا بتاريخ 7 / 12 ، 2021 م الأخبار الرئيسية بموقع
بوابة سلطنة عمان.
- 3- <https://home.moe.gov.om/library/3> اصدارات تربوية بموقع بوابة سلطنة
عمان.
- 4- <https://alwatan.com/details/214671> جريدة الوطن العمانية / يوم الجمعة
صباحا الساعة العاشرة / 17 ديسمبر 2021 م.
- 5- <https://www.new-educ.com> مدونة إلكترونية عربية متخصصة في تقنيات
التعليم. يوم السبت، الساعة الرابعة عصرا 18 / 12 / 2021 م
- 6- <https://qalamedu.org> نظريات المنهج التربوي وتصنيفاتها - الأحد الساعة 9
تاريخ 19 / 12 / 2021 م.
- 7- <https://www.facebook.com/1628937807136374/posts/2525233>
/987506747 / لنظريات التربية المعاصرة - الأحد الساعة 11 تاريخ 19 / 12 /
2021 م.
- 8- <https://www.managementstudyguide.com/training-of-employees.htm>
تمت كتابة المقال بواسطة "Prachi Juneja" يوم الخميس أ
الساعة الثانية ظهرا 17 / 3 / 2022 م.

الملاحق

الملحق رقم (1) أسماء المحكمين للاستبانة

م	الاسم	المؤهل العلمي	المسمى الوظيفي	جهة العمل
1	حسن بن محمد الحجري	ماجستير	نائب مدير دائرة الإشراف التربوي	تعليمية شمال الشرقية
2	خالد عبد دهليز	دكتوراه	أستاذ مشارك	جامعة الشرقية
3	خديجة بنت أحمد بن علي البلوشية	دكتوراه	مدير مساعد	وزارة التربية والتعليم
4	زهران بن سالم بن عبد الله الراشدي	دكتوراه	مشرف تربوي	تعليمية شمال الشرقية
5	سعيد بن علي بن سعيد الحجري	دكتوراه	مشرف تربوي	تعليمية شمال الشرقية
6	صالح بن حمود السناوي	دكتوراه	أستاذ مساعد	جامعة الشرقية
7	عائشة بنت سالم العريمية	دكتوراه	محاضر بدوام جزئي	جامعة الشرقية/ الكلية الحديثة
8	عامر بن سلطان الحجري	دكتوراه	أستاذ مساعد	جامعة الشرقية

9	عبد الله بن محمد الشكلي	دكتوراه	أستاذ مساعد	جامعة نزوى
10	فادي عبد الفتاح	دكتوراه	أستاذ مساعد	جامعة الشرقية
11	فاطمة بنت حمدان الحجرية	دكتوراه	مشرفة تربوية	تعليمية شمال الشرقية
12	محمد بن علي الراشدي	دكتوراه	أستاذ مساعد	جامعة الشرقية
13	يحيى بن محمد بن سالم البوسعيدي	دكتوراه	مدير دائرة	مكتب محافظ شمال الشرقية

الملحق رقم (2) الاستبانة قبل التحكيم

جامعة الشرقية

كلية إدارة الأعمال

تخصص قيادة

الأستاذ / الدكتور / الفاضلالمحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع: تحكيم أداة الدراسة (استبانة)

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: " واقع التمكين الإداري لدى المشرفين التربويين وعلاقته بدافعية

المعلمين للترشح للوظائف الإشرافية "

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة وتحقيق أهداف الدراسة طورت الباحثة استبانة مستفيدة من الدراسات السابقة تتكون من ثمانية مجالات وتهدف الدراسة الى الكشف عن واقع التمكين الإداري للمشرفين التربويين وعلاقته بدافعية المعلمين للترشح لشغل الوظيفة.

وباعتباركم من الخبراء المختصين في هذا المجال ورغبة الباحثة في الاستفادة منكم أرجو التكرم بتدوين ملاحظتكم ومقترحاتكم التي ترونها مهمة لتحقيق أهداف الدراسة وإجراء التعديلات المناسبة إن وجدت.

ولكم خالص الشكر والتقدير على تعاونكم.

الباحثة: خالصة بنت صالح بن سالم البوسعيدية

1908569@asu.edu.om

يقصد بالتمكين الإداري تفويض السلطة للموظفين بالمؤسسات لحل المشكلات الإدارية التي تعيق أعمالهم اليومية ومنحهم السلطة والمسؤولية في اتخاذ القرارات الإدارية تجاه تلك المشكلات عن طريق القيام ببعض الإجراءات التي تقضي على التعقيدات وذلك بتوسيع مهامهم وزيادة الصلاحيات الممنوحة لهم.

البيانات الشخصية:

الاسم:

المؤهل العلمي:

المسمى الوظيفي:

جهة العمل:

سنوات الخبرة:

بيانات أخرى إضافية:

الرجاء وضع إشارة (صح) في المكان المناسب لكل فقرة

درجة الموافقة					م فقرات ومجالات الدراسة
دقة الصياغة اللغوية وسلامتها			انتماء الفقرة للمجال		
ملاحظات	غير مناسبة	مناسبة	غير منتمية	منتمية	
أولاً: الاتصال والتواصل					
					1 يمكنني الوصول للمعلومات التي أحتاجها في عملي بكل سهولة ويسر
					2 توفر المعلومات يشعرنني بفهم أعمق لدوري كمشرف تربوي
					3 أحصل على المعلومات الجديدة باستمرار مما يساعدني في أداء عملي في الوقت المناسب
					4 يمتاز عملي بسهولة الاتصال بين المشرفين ورؤسائهم في العمل
					5 تتسم التعليمات والاجراءات المتعلقة بعملي بالوضوح
					6 أحرص على تبادل المعلومات حول المشكلات التي تواجهني مع رؤسائي في العمل

					7	أ تبادل معلومات العمل مع زملائي باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال (الانترنت، الشبكات الداخلية، المكالمات الهاتفية...)
					8	أحرص دائما على توفير المعلومات المطلوبة مني بدقة
ثانيا: التفويض						
					1	تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة إلي
					2	يفوضني رئيسي للتصرف وإنجاز بعض المهام في بعلمي
					3	تتغير الصلاحيات المفوضة لي من وقت لآخر حسب الحاجة
					4	أستطيع التكيف بسهولة مع المستجدات والظروف الطارئة في عملي
					5	لدي حرية التصرف في التعامل مع الأزمات وتصحيح الأخطاء عند وقوعها
					6	تتناسب مسؤوليتي مع حجم السلطة الممنوحة لي
ثالثا: المشاركة						
					1	أجد سهولة في التواصل مع رئيسي في العمل (الأبواب مفتوحة)

					2 كثيرا ما يؤخذ برأيي ومقترحاتي عند اتخاذ قرارات العمل
					3 أقوم بحل المشكلات التي تواجهني في العمل مع زملائي
					4 كثيرا ما أتيح استغلال خبراتي ومهاراتي لزملائي
					5 لدي فرص غير محدودة للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي
رابعاً: التحفيز والتشجيع					
					1 يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع مجهودي
					2 أنال الثناء والتقدير على المجهودات التي أبذلها
					3 أتلقى الدعم والمساعدة (في حالة تقصيري أو عجزتي أو عدم قدرتي)
					4 أتلقى المساعدة والنصح لحل مشاكل العمل من قبل الزملاء
					5 أتلقى التكريم الذي يتناسب مع مجهوداتي التي أقدمها
					6 يحقق لي التحفيز والتشجيع المستمر الشعور بالإنجاز والأهمية
					7 تخضع ترقيتي لمعايير موضوعية واضحة ومحددة
خامساً: التدريب والتعليم					
					1 تولي مؤسستي أهمية كبيرة للتدريب وتطوير العاملين

					2	أشارك في الدورات التدريبية ذات العلاقة بعملتي
					3	تتاح لي الفرصة لتطوير مهاراتي المهنية
					4	أساعد في حل المشكلات للأفراد الجدد ضمن فريقتي بالعمل
					5	تتاح لي الفرصة لمواصلة دراستي العليا
سادسا: التأثير في العمل						
					1	أقوم بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتي
					2	لدي تأثير كبير في القرارات المتعلقة بعمل فريقتي
					3	أشارك في اتخاذ القرارات في الأمور المستعجلة والطارئة بجدية
					4	يسمح لي بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملي
					5	أساهم بإيجابية في مساعدة الآخرين لإنجاز أعمالهم
					6	لدي تأثير كبير في التطورات التي تحدث في مؤسستي
سابعا: التحكم في الموارد						
					1	أجد الدعم اللازم لتطبيق المبادرات والأفكار الريادية التي تخدم عملي
					2	توفر الإمكانيات المادية التي أحتاجها لتطبيق البرامج والأفكار الإبداعية التي أتبناها

					3 أمتلك القوة اللازمة لاتخاذ القرارات السريعة والجيدة التي تخدم عملي دون الرجوع للإدارة
					4 أتمكن من استغلال موارد المؤسسة بكافة أنواعها لتسهيل مهام عملي
					5 توفر مؤسستي جميع المتطلبات بدرجة ترفع من قدرتي على أداء العمل
ثامنا: التوجه نحو المهنة					
					1 أحب مهنة الاشراف بالرغم من تعدد المهام والأعباء الإدارية والفنية
					2 أستمتع في اشراكي للقيام بمهام تخص التقويم والتدريب والمناهج
					3 طبيعة المهنة والتنقل اليومي بين المدارس لا تقلل من دافعتي للعمل
					4 لا أجد عبئا في كثرة عدد المعلمين الذين أشرف عليهم
					5 قيامي بمهامي كمشرف لا يكلفني أعباء مالية إضافية مقارنة بالوظائف التعليمية الأخرى

المقترحات التطويرية:

.....

.....

شكرا.....

لتعاونكم واستقطاع جزء من وقتكم...

الباحثة،،

ملحق رقم (3) الاستبانة بصورتها النهائية بعد التحكيم

سلطنة عمان

جامعة الشرقية

كلية إدارة الأعمال

تخصص القيادة

أخي المشرف / أختي المشرفة المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: التمكين الإداري وعلاقته بإقبال الموظفين للترشح للوظائف الإشرافية - الإشراف التربوي في وزارة التربية والتعليم أنموذجا" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة وتهدف الدراسة الى الكشف عن واقع التمكين الإداري للمشرفين التربويين وعلاقته بإقبال المعلمين للترشح لشغل الوظيفة علماً بأن عينة الدراسة تقتصر على مشرفي ومشرفات تعليمية شمال الشرقية ولتحقيق أهداف الدراسة أعدت الباحثة استبانة مستفيدة من الدراسات السابقة وتتكون الاستبانة من سبع مجالات ستشملها الدراسة وسيتم التعامل مع البيانات بسرية تامة وستستخدم لأغراض الدراسة فقط. شاكرة لكم حسن تعاونكم

...

الباحثة،،،

يقصد بالتمكين الإداري تفويض السلطة للموظفين لحل المشكلات الإدارية التي تعيق أعمالهم اليومية ومنحهم السلطة والمسؤولية في اتخاذ القرارات الإدارية تجاه تلك المشكلات عن طريق القيام ببعض الإجراءات التي تقضي على التعقيدات وذلك بتوسيع مهامهم وزيادة الصلاحيات الممنوحة لهم.

البيانات الأساسية:

الجنس: ذكر / أنثى

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات / 6 - 10 سنوات / 11 سنة فأكثر.

المؤهل العلمي : دبلوم / بكالوريوس / دراسات عليا.

الرجاء وضع إشارة (صح) في المكان الذي تراه مناسباً أمام كل فقرة

درجة الموافقة					م	الفقرات
غير موافق بشده	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشده		
أولاً: الوصول الى المعلومات						
					1	يمكنني الوصول للمعلومات التي أحتاجها في عملي بكل سهولة ويسر
					2	أزود بالمعلومات الجديدة التي تمكنني من أداء مهامي الوظيفية باستمرار
					3	يمتاز عملي بسهولة التواصل بين المشرفين ورؤسائهم
					4	أجد سهولة في التواصل مع رئيسي في العمل (الأبواب المفتوحة)
					5	أ تبادل معلومات العمل مع زملائي باستخدام وسائل الاتصال المتنوعة (الانترنت، الشبكات الداخلية، المكالمات الهاتفية...)
					6	كثيراً ما أسمح بتبادل خبراتي ومهاراتي مع زملائي
ثانياً: التفويض						
					1	أثق الادارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة إلي
					2	أفوضني رئيسي باتخاذ القرارات وانجاز بعض المهام في عملي
					3	أتغير الصلاحيات المفوضة لي من وقت لآخر حسب الحاجة
					4	كثيراً ما يؤخذ برأيي ومقترحاتي عند اتخاذ قرارات العمل

					5	لدي حرية التصرف في التعامل مع الأزمات وتصحيح الأخطاء عند وقوعها
					6	تتناسب مسؤوليتي مع حجم السلطة الممنوحة لي من قبل رؤسائي في العمل
					7	أمتلك الصلاحيات لاتخاذ القرارات السريعة والجيدة التي تخدم عملي دون الرجوع للإدارة
ثالثا: التحفيز والتشجيع						
					1	أجد الثناء والتقدير والتشجيع المستمر من الرؤساء في العمل
					2	أتلقي التكريم الذي يتناسب مع المهام والمجهودات التي أبذلها
					3	أحصل على الدعم والتوجيه المستمر من المسؤولين
					4	أتلقي المساعدة لحل المشكلات التي تواجهني في العمل
					5	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع مهامي التي أقوم بها
					6	تخضع ترقيتي لمعايير موضوعية واضحة ومحددة
رابعا: التدريب والتأهيل						
					1	تولي مؤسستي أهمية كبيرة للتدريب وتطوير العاملين
					2	أشارك في الدورات التدريبية ذات العلاقة بعملتي
					3	تتاح لي الفرصة لتطوير مهاراتي المهنية
					4	أساعد في حل المشكلات للأفراد الجدد ضمن فريقتي بالعمل
					5	تتاح لي الفرصة لمواصلة دراستي العليا

خامسا: التأثير في العمل

					1	لدي فرص غير محدودة للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي
					2	كثيرا ما أؤثر في القرارات المتعلقة بعمل فريقي
					3	أشارك في اتخاذ القرارات في الأمور المستعجلة والطارئة بجدية
					4	يسمح لي بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملي
					5	أساهم بإيجابية في مساعدة الآخرين لإنجاز أعمالهم
					6	أساهم كثيرا في عملية التغيير والتطوير في مؤسستي
					7	أقوم بحل المشكلات التي تواجهني في العمل مع زملائي

سادسا: التحكم في الموارد

					1	أجد الدعم اللازم لتطبيق المبادرات والأفكار الريادية التي تخدم عملي
					2	توفر لي الإمكانيات المادية التي أحتاجها لتطبيق البرامج والأفكار التي أتبناها
					3	وضوح في المهام والمسؤوليات والتعليمات والاجراءات المتعلقة بعملتي
					4	أمكن من الاستفادة من موارد المؤسسة بكافة أنواعها لتسهيل مهام عملي
					5	توفر لي مؤسستي جميع المتطلبات المهنية بدرجة ترفع من قدرتي على أداء العمل

سابعا: الإقبال على المهنة

					1	أحب مهنة الاشراف بالرغم من تعدد المهام والأعباء الإدارية والفنية
--	--	--	--	--	---	--

					2 أستمع بمشاركتي في القيام بمهام تخص التقويم والتدريب والمناهج
					3 طبيعة المهنة والتنقل اليومي بين المدارس لا تقلل من دافعتي للعمل
					4 لا أجد عبئاً في كثرة عدد المعلمين الذين أشرف عليهم
					5 قيامي بمهامي الوظيفية لا يكلفني أعباء مالية إضافية مقارنة بالوظائف التعليمية الأخرى