



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي ( المجلة العلمية )

=====

## درجة ممارسة التمكين الإداري للمشرفات التربويات في إدارة الإشراف التربوي في مدينة الرياض

إعداد

د/ مريم البقمي

Basil.oo@hotmail.com

« المجلد السادس والثلاثون - العدد السادس - يونيو ٢٠٢٠ م »

[http://www.aun.edu.eg/faculty\\_education/arabic](http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic)

## المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة التمكين الإداري للمشرفات التربويات في إدارة الإشراف التربوي بمدينة الرياض والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في درجة ممارسة التمكين الإداري للمشرفات، تبعا للمتغيرات التالية (الخبرة-الدورات التدريبية-المؤهل العلمي). واتبعت الباحثة المنهج الوصفي المسحي وكانت عينة الدراسة تتمثل في المشرفات التربويات في إدارة الإشراف والبالغ عددهن سبع وثلاثون مشرفة وهي تمثل مجتمع الدراسة، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، ومن أهم النتائج : موافقة أفراد الدراسة بدرجة متوسطة على درجة ممارسة التمكين الإداري من حيث تفويض السلطة وجاءت موافقة أفراد الدراسة بدرجة عالية للفقرات التي تقيس درجة ممارسة التمكين الإداري من حيث العمل الجماعي والسلوك الإبداعي، كما انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة التمكين الإداري للمشرفات التربويات في الإشراف التربوي تبعا لمتغير الخبرة والدورات التدريبية. بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة التمكين الإداري للمشرفات التربويات في الإشراف التربوي تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

الكلمات الدالة: التمكين الإداري، الإشراف التربوي، القيادة التربوية، الموارد البشرية، التطوير الإداري

## ABSTRACT

The study aimed to identify the degree of administrative empowerment practice for female educational supervisors in Educational Supervision Department in Riyadh. It also aimed to identify the statistically significant differences in the degree of administrative empowerment practice for female educational supervisors, according to the following variables (experience – training courses – educational qualification). The researcher adopted the descriptive survey method. The study sample included the educational supervisors of Educational Supervision Department: thirty seven female supervisors, representing the study population. The study tool was the questionnaire. The study results: The approval of the study members, at a medium degree, of the degree of administrative empowerment practice for female educational supervisors in the Educational Supervision Administration in terms of delegation of authority; and the approval of the study members, in a high degree, for the paragraphs that measure the degree of administrative empowerment practice for educational supervisors in the Educational Supervision Administration in terms of teamwork and creative behavior. There are no statistically significant differences between the attitudes of study members about the degree the administrative empowerment practice of female educational supervisors in Educational Supervision, according to variables of experience and training courses. While there are statistically significant differences between the attitudes of the study members on the degree of administrative empowerment practice for female educational supervisors in educational supervision according to the variable of the educational qualification.

**Key words:** administrative empowerment, educational supervision, educational leadership, human resources, administrative development

## المقدمة:

يتميز العصر الحديث بالكثير من التغيرات والتحولات المتسارعة في كافة المجالات والتي أدت الى ثوره في المعلومات والاتصالات مما أدى الى ظهور كثير من المصطلحات مثل العولمة والتنافسية، والتي كان لها تأثير على المؤسسات المختلفة حيث فرضت عليها السعي الى التطوير الإداري والاهتمام بالموارد البشرية.

"إن العنصر البشري هو الأساس في المنظمة الإدارية فالأفراد هم الذين يفكرون ويتعلمون وينافسون ويغيرون، وبهم تحقق المنظمة أهدافها وغاياتها، ومن خلال هذه الأهمية للعنصر البشري تطورت النظريات والممارسات الإدارية في محاولة جادة للإجابة عن تساؤل رئيس وهو : كيف تقود الأفراد إلى أفضل وضع ممكن لمصلحتهم ومصلحة المنظمة التي يعملون بها ؟ ولعل هذا التساؤل هو الدافع نحو التركيز على قيادة السلوك أو هندسة العلاقات بدلا من هندسة العمليات ومن هنا تأتي أهمية التمكين الإداري لكي تستخرج من هذه الموارد البشرية أقصى طاقاتها وتحصل منها على أفضل إبداعاتها" ( اندروس؛معاينة، ٢٠٠٨، ص ١٥٢).

التمكين أسلوب إداري يمكن إرجاع جذوره إلى أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية، ولقد شاع استخدامه في السنوات الأخيرة بسبب التغيرات البيئية وثورة الاتصالات والتقدم التكنولوجي والسرعة المتلاحقة في تطوير الحواسب الآلية، التي تستدعي تمكين العاملين. فالتمكين يتجاوز حدود تفويض الصلاحيات، بل يمنح العاملين صلاحيات ومسؤوليات واسعة لمواجهة المشكلات العادية والطارئة لاستغلال الفرص وتلافي المخاطر والتحديات. ويعرفه الجميلي (٢٠٠٨) التمكين بأنه العملية التي من خلالها يتم إعطاء العاملين، الصلاحيات والمسؤوليات وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتجاه القرارات المناسبة، ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة، مع تأهيلهم مهنيا وسلوكيا لأداء العمل.

يتكون التمكين من عدد من الابعاد وهي العمل الجماعي والتدريب وتفويض السلطة والسلوك الإبداعي والتقليد والمحاكاة والتحفيز، فالمنظمات التي تفكر في تنفيذ برنامج لتمكين العاملين تحتاج أن تتفهم أن تبني التمكين ليس بحال من الأحوال اختيار سهل. وقد أوضح عدد من الكتاب أن تمكين العاملين عملية يجب أن تنفذ على مراحل وبشكل تدريجي. وهي كما ذكرها (العتيبي، ٢٠٠٥، ص ٣).

### الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير:

لتبني التمكين أسباب مختلفة. وأيا كان السبب، فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد. ويبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، وما المتوقع منهم

### الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين:

يرى Brown (1997) أن المديرين يحتاجون أن يلعبوا دور المسهل والمدرّب للعاملين فالمدرّب يهيئ البيئة الصحية حيث يشعر الأفراد بقدرتهم على اتخاذ قرارات لأنفسهم عن طريق تطوير الثقة بالنفس وبالأخرين.

### الخطوة الثالثة: تحديد القرارات يشارك فيها للمرؤوسين:

يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي، حتى يمكن للمديرين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.

### الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل:

الموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا.

### الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات:

يجب أن يتوفر للموظفين الممكنين فرصة الوصول للمعلومات.

### الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين:

يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي.

### الخطوة السابعة: توفير التدريب:

يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج مواد تدريبية كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

### الخطوة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات:

يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعنى التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم.

### الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير:

تعزز المكافآت عملية التمكين من خلال الاعتراف وتقدير مهارات الأفراد.

### الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج:

يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة.

يرى الكبيسي أن "الكثير من المنظمات الإدارية ومنها العربية تعاني بشكل واضح من المشكلات والسلبيات نتيجة بقائها لعقود طويلة أسيرة المركزية الشديدة وهرمية المستويات الإدارية وطول خطوط الاتصال وسرية المعلومات ومحدودية الصلاحيات التي تمنح للعاملين، والذي أصبح اليوم عائقاً أمام الطموحات التنموية والإصلاحية، بل انه بات عبئاً لم يعد بالإمكان تحمل تكاليفه وتبعاته. ولهذا كان من المناسب بناء منظمات عصرية متمكنة. تعتمد التمكين منهاجا في إدارة العاملين فيها ( الكبيسي، ٢٠٠٤، ص ١٣٧).

يتجه النظام التربوي في المملكة العربية السعودية نحو تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة، والإدارة الذاتية، حيث يمثل تمكين العاملين أحد الأمور الأساسية لنجاح هذه المفاهيم. وبما أن الإشراف التربوي هو أحد أركان هذا النظام، حيث إنه يسهم في تشخيص واقع العملية التعليمية، من حيث المدخلات والعمليات والمخرجات، كما أنه يعمل على تحسينها، وتطويرها، بما يتلاءم مع التطورات الحديثة في المجالات التربوية.

ولأهمية الإشراف فإن ذلك يتطلب من هذه الإدارات في ضوء التغيرات والتحديات السريعة والمتلاحقة في الوقت الراهن أن يقوم باتخاذ العديد من الآليات والإجراءات لمواجهة هذه التطورات. لذلك أصبح على إدارة الإشراف التربوي التخلي عن الطرق التقليدية في التنظيم وأساليب العمل وتقدم بطرق بديلة فاعلة تسهم في جذب الكفاءة التنظيمية. ففي هذا الوقت يوجد حاجة ماسة لظهور المنظمة الممكنة وهي التي تعطي العاملين لديها حق التمكين. والذي سيؤدي إلى تحسين عملية الإشراف وتطويرها مما يجعلها قادرة بشكل أفضل على تلبية احتياجات ومتطلبات المجتمع.

وقد نال موضوع التمكين اهتمام الباحثين حيث أجرت الجعبري (٢٠١١) دراسة هدفت لمعرفة واقع التمكين لدى العاملين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من زاوية التمكين الإداري والنفسي والاطلاع على علاقة المنظور النفسي بالإداري والتعرف على معيقات تطبيق التمكين من وجهة العاملين أنفسهم. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في الجامعات العامة في الضفة الغربية البالغ عددهم (٦٤٦) وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة وتم توزيعها على (٢٢٦) تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وكان من أهم نتائج الدراسة: إن واقع التمكين الكلي لدى العاملين جاء بدرجة موافقة مرتفعة وأن درجة التمكين النفسي لدى العاملين الإداريين كانت أعلى من التمكين الإداري، أشارت الدراسة إلى أن أكثر المعوقات التي تعوق التمكين مثل خوف المدير من فقدان السلطة، المركزية، عدم تحديد المهام والصلاحيات للعاملين، ضعف نظام التحفيز، الأسلوب الإداري التقليدي الذي لا يشجع التطور. أجرى البشاشه (٢٠٠٨) دراسة هدفت الى التعرف إلى أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة مطورة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة والتي بلغ تعدادها (٣٨٥) مفردة، وتشكل ما نسبته (٣٧.٦٧%) من مجتمع الدراسة البالغ (١٠٢٢)، وقد توصلت الدراسة إلى أن هنالك أثرا مهما وذا دلالة إحصائية للتمكين الإداري في الإبداع التنظيمي (تنوع المهارات والقدرات، تنوع الكفاءات، تنوع الخبرات).

كما أجرى الجميلي (٢٠٠٨) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين النمط القيادي الإداري ومستويات التمكين في مجلس الشورى وأهم المعوقات التي تواجه التمكين بمجلس الشورى. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة بغرض جمع البيانات من أفراد العينة البالغ عددها ٢١٧ وهي تمثل جميع أفراد المجتمع ومن أهم نتائج الدراسة أن أفراد الدراسة موافقون على وجود مستويات للتمكين في مجلس الشورى من أبرزها سهوله التواصل، تسهل الإدارة الوصول للمعلومات، تشجيع الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء تتوفر للموظفين فرص لتنمية مهاراتهم وقدراتهم هناك ثقة مقدره الموظف على أداء أعمالهم، وأن أفراد الدراسة محايدون حول خمس من مستويات التمكين في المجلس، وتتمثل أهم المعوقات التي تواجه التمكين في المجلس بمحدودية فاعلية نظم الحوافز ثم محدودية المدراء لسلطاتهم ثم عدم مساهمة بيئة العمل في حل المشكلات التي تواجه الموظفين ثم عدم منح المدراء موظفيهم فرص المشاركة في اتخاذ القرارات.

كما أجرى Zhang & Barto (2010) دراسة هدفت لمعرفة العلاقة بين التمكين والإبداع والقيادة، بحيث فحص نموذج نظري قام على أساس ربط تمكين القيادة بالإبداع، وقد كان مجتمع البحث يتكون من جميع الموظفين الفنيين والمشرفين عليهم في شركة تكنولوجيا المعلومات الكبيرة في الصين، وكانت أداة البحث الاستبانة، تم توزيع استبانة خاصة بالعاملين بواقع (٦٧٠) استبانة بواسطة البريد الإلكتروني، وقد تم استرداد (٤٩٨) استبانة، وتم توزيع استبانة خاصة بالمشرفين بواقع (٢١٩) استبانة تم استرداد (١٦٤) استبانة. وقد أكدت نتائج البحث أن التمكين النفسي هو وسيط مهم يتوسط تمكن القادة والإبداع عند العاملين، ومنه أن هناك علاقة إيجابية بين تمكين القادة وبين تمكين العاملين النفسي، وأكدت الدراسة أيضا أن التمكين النفسي على علاقة وثيقة بالدافعية الداخلية وبالاندماج في عملية الإبداع أيضا.



ودراسة Carter (2009) هدفت الدراسة لتعرف على سلوك المنظمة كعامل مهم جدا لتمكين العاملين، وذلك لأنه يسمح بالمشاركة بين العاملين والمديرين، إذ إن البحث أكد أن المنظمات التي ترغب بالتزام داخلي للمنظمة من العاملين، يجب أن تشارك العاملين بوضع أهداف المنظمة، وتوضح لهم كيفية الوصول إلى هذه الأهداف، والعمل على تطوير نموذج للتمكين ينضمن كلا من نظرية النظام ونظرية التطوير الاجتماعي ( system theory and theory، socialization ) هذا وقد استخدم البحث الجماعات المركزة كأداة للحصول على بيانات البحث، وقد استخدمت الاستبانة لمعرفة تمكين المديرين والعاملين في (٣١٠) شركة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا والصين ، وتضمن البحث أسئلة تهدف إلى التعرف على مدى إنتاجية العاملين في حال تم تمكينهم من الإدارة، وعلى أهمية تحسين أداء العاملين، وكيفية قياس أداء العاملين، وعلى أهمية جعل العاملين اجتماعيين في المنظمة وأهمية المشاركة في صنع القرارات في المنظمة. أما نتائج البحث فأكدت على أن معظم العاملين كانوا أكثر إنتاجية في حال تم تمكينهم من قبل الإدارة، وأكدت معظم المنظمات أهمية تحسين أداء العاملين وأهمية قياسه، وأكدت معظم الشركات أهمية وجود العاملين الاجتماعيين في الشركة، إضافة إلى هذا فإن الكثير من المنظمات شعرت أن التفكير النظامي ساعد المديرين في عملية صنع القرار. بمعنى آخر أوضحت نتائج البحث أن المزيد من المسؤولية يولد المزيد من الإنتاجية، والروح المعنوية والالتزام. وأن التمكين يشجع الابتكار والإبداع والدافعية، ويغرس القيم المشتركة لتعزيز مناخ ملائم للتعلم والإنجاز.

جميع الدراسات السابقة تناولت التمكين الإداري من جوانب متعددة مثل معرفة واقع التمكين أو أثره أو العلاقة بينه وبين النمط القيادي، واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الأداة المستخدمة وهي الاستبانة اختلفت الدراسة الحالية عن باقي الدراسات في تناولها لدرجة ممارسة التمكين الإداري في الاشراف التربوي في الرياض.

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري لتمكين الإداري وتكوين تصور شامل يساعد على بناء أدوات الدراسة ومنهجياتها إضافة لاستفادتها اللاحقة من نتائج الدراسات السابقة في تفسير نتائجها الميدانية

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يهدف التمكين التغلب على البيروقراطية، كما أنه يساعد العاملين على المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات، الإبداع والابتكار، المخاطرة المحسوبة، الثقة في النفس، حل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار حلها من قبل رؤسائهم. مما يجعل مسألة تبني الإدارات الهامة كإدارة الإشراف في وزارة التربية والتعليم لمفهوم التمكين حتمية تدعو لها المستجندات على الساحة التربوية وهذا ما دفع بالباحثة للبحث في درجة ممارسة التمكين الإداري للمشرفات التربويات في إدارة الإشراف التربوي في مدينة الرياض، وعلى ذلك فمشكلة الدراسة تتحدد في:

- ما درجة ممارسة التمكين الإداري للمشرفات التربويات في إدارة الإشراف التربوي في مدينة الرياض؟

- ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية على درجة ممارسة التمكين الإداري للمشرفات التربويات في إدارة الإشراف التربوي في مدينة الرياض، تبعاً للمتغيرات التالية (الخبرة - الدورات التدريبية-المؤهل العلمي)؟

### أهداف الدراسة:

١- التعرف على درجة ممارسة التمكين الإداري للمشرفات التربويات في إدارة الإشراف التربوي في مدينة الرياض.

٢- التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في درجة ممارسة التمكين الإداري للمشرفات التربويات في إدارة الإشراف التربوي في مدينة الرياض، تبعاً للمتغيرات التالية (الخبرة-الدورات التدريبية-المؤهل العلمي).

## أهمية الدراسة:

اكتسبت هذه الدراسة أهميتها النظرية من خلال تناولها لموضوع التمكين الإداري، حيث يعد وسيلة فعالة للتأثير في المنظمات وتطويرها من خلال تطوير الموارد البشرية فيها وزيادة الاهتمام بتمكين وتدريب العاملين، مما يؤدي إلى نجاح المنظمات، وتؤمل هذه الدراسة في إثراء الأدب البحثي بمفهوم التمكين الإداري وأبعاده التي تكشف عن درجة ممارسة التمكين الإداري للمشرفات التربويات في الإشراف التربوي بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية. كما تتبثق أهمية الدراسة من أهمية ومكانة الإشراف التربوي الذي يعد أحد أركان العملية التربوية ولاسيما في ظل مهامه التي تستلزم أن يكون من المنظمات الممكنة.

## حدود الدراسة:

**حدود المكانية:** اقتصرته هذه الدراسة على إدارة الإشراف التربوي في مدينة الرياض.

**حدود الزمانية:** تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الثاني عام ١٤٣٢-١٤٣٣هـ.

**حدود البشرية:** تتمثل في المشرفات التربويات في إدارة الإشراف التربوي بمدينة الرياض والبالغ عددهن سبع وثلاثون مشرفة.

**حدود الموضوعية:** اقتصرته هذه الدراسة على معرفة درجة ممارسة التمكين الإداري في إدارة الإشراف التربوي في مدينة الرياض من حيث تفويض السلطة والعمل الجماعي والسلوك الإبداعي.

## مصطلحات الدراسة:

**التمكين الإداري:** يعرفه أفندي بانه "منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية في إدارة المنظمات التي يعملون بها وحل مشكلاتها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة (النمر؛ محمود؛ حمزاوي؛ خاشقجي، ١٤٣٢، ص ٥٤٥).

يقصد بالتمكين الإداري في هذه الدراسة " أسلوب إداري يسمح للمستويات الدنيا في المنظمة بحرية اتخاذ القرار، وحل المشكلات وتحمل المسؤولية، من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة وزيادة المشاركة والتأكيد على أهمية العمل الجماعي وقيمة السلوك الإبداعي.

**المشرفات التربويات:** الوظيفة الرئيسية للمشرفة التربوية هو مساعدة المعلمات على النمو المهني، وحل المشكلات التعليمية التي تواجههن، بالإضافة لتقديم الخدمات الفنية، وتحسين أساليب التدريس وتوجيه العملية التربوية وجهة صحيحة (وزارة التعليم، ١٤١٩، ص٩٩).

**المقصود بالمشرفات التربويات في الدراسة:** هن المشرفات التربويات المعينات رسمياً من وزارة التربية والتعليم ويعملن في إدارة الإشراف التربوي ويمارسن أعمالاً إدارية وفنية من أجل تحسين العملية التعليمية وذلك عن طريق تقديم الدعم اللازم والإسهام في عملية المتابعة والتقييم.

### منهجية الدراسة واجراءاتها:

#### منهج الدراسة:

تهدف الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة التمكين الإداري للمشرفات التربويات في الإشراف التربوي بالرياض، ولتحقيق ذلك تبنت الدراسة منهجية البحث الوصفي المسحي.

#### عينة الدراسة:

المجتمع يمثل عينة الدراسة وذلك لقلّة عدد المشرفات التربويات في الإشراف التربوي في الرياض والبالغ عددهن ٣٧ مشرفة وذلك خلال العام الدراسي ١٤٣٢-١٤٣٣هـ، حيث تم توزيع (٣٧) استمارة وتم تجميع (٣٥) استبانة وتم استبعاد (٣) استبيانات لفقد الكثير من بياناتها وعدم صلاحيتها للتحليل، والمتبقي من الاستبيانات البالغ عددهم (٣٢) استبانة صالحة للإدخال والتحليل.

ونقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بالخصائص الوظيفية والشخصية لأفراد الدراسة متمثلة في (الخبرة في مجال العمل- الدورات التدريبية- المؤهل العلمي)

جدول (١) توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المؤهل والخبرة في العمل والدورات التدريبية

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة	الخبره	التكرار	النسبة	الدورات	التكرار	النسبة
أقل من بكالوريوس	2	6.3%	أقل من ٥ سنوات	0	0	لا يوجد	٠	0
البكالوريوس	25	78.1%	أقل من ١٠ سنوات	1	3.1	أقل من خمس دورات	3	9.4%
الماجستير	5	15.6%	من ١٠ سنوات فأكثر	31	96.9	من ٥ إلى ١٠ دورات فأكثر	29	90.6%
الدكتوراه	0	.0	-	-	-	-	-	-
المجموع	32	100%	المجموع	٣٢	١٠٠%	المجموع	32	100%

### أداة الدراسة:

#### ١ - بناء أداة الدراسة:

نظرا لطبيعة الدراسة من حيث أهدافها وطبيعتها منهجها، استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات، ولقد تكونت الأداة من جزأين:

**الجزء الأول:** يتضمن بيانات عن المبحوثين وفقا لمتغيرات الدراسة وهي (المؤهل العلمي - سنوات الخبرة في الوظيفة الأساسية-الدورات التدريبية في مجال العمل).

#### الجزء الثاني:

يتضمن ٣٦ عبارة تمثل درجة ممارسة التمكين الإداري للمشرفات التربويات في إدارة الإشراف التربوي في الرياض موزعة على ثلاث محاور رئيسية:

**المحور الأول:** تفويض السلطة، المحور الثاني: العمل الجماعي، المحور الثالث: السلوك الإبداعي.

وقد طلبت الباحثة من أفراد عينة الدراسة الإجابة عن كل عبارة بوضع علامة أمام واحد من الاختيارات التالية: (عالية جدا - عالية - متوسطة - منخفضة -منخفضة جدا)

كما تم تحديد فئات المقياس المتدرج الخماسي على النحو التالي:

من ١ إلى ١.٧٩ تمثل (منخفضة جدا) ، من ١.٨٠ إلى ٢.٥٩ تمثل (منخفضة)، من ٢.٦٠ إلى ٣.٣٩ تمثل (متوسطة) ، من ٣.٤٠ إلى ٤.١٩ تمثل (عالية) ، من ٤.٢٠ إلى ٥ تمثل (عالية جدا).

## ٢- صدق أداة الدراسة:

تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على عدد من أساتذة الجامعات، وفي ضوء آرائهم تم إعداد أداة هذه الدراسة بصورتها النهائية بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم تطبيقها ميدانيا وعلى بيانات العينة تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول التالية:

جدول رقم (٢): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول الخاص بدرجة ممارسة التمكين الإداري للمشرفات التربويات من حيث تفويض السلطة بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
*.٥٣٣	٨	* *.٧٥٦	١
** .٥٤٠	٩	** .٥٦٦	٢
** .٥٧٧	١٠	** .٥٣١	٣
** .٧٨٣	١١	** .٥٦٨	٤
** .٦٦٥	١٢	** .٥٦٦	٥
** .٥٣١	١٣	** .٥٣١	٦
** .٥٦٨	١٤	** .٥٦٨	٧

دالة عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل.

وكما يتضح من الجدول ( ٢ ) فإن قيم معاملات الارتباط بين محور درجة ممارسة التمكين الإداري للمشرفات التربويات من حيث تفويض السلطة والذي تنتمي إليه الفقرة هي قيم عالية ومتوسطة، حيث تتراوح ما بين (٠.٥٣١) و(٠.٧٨٣) وجميعها موجبة، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بما يعكس درجة عالية من الصدق ل فقرات المقياس.

جدول رقم (٣): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني الخاص بدرجة ممارسة التمكين الإداري للمشرفات التربويات من حيث العمل الجماعي بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
١	**٠.٥٣٩	٧	**٠.٥٤٣
٢	**٠.٥٢٢	٨	**٠.٥٤٨
٣	**٠.٥٣٦	٩	**٠.٥١١
٤	**٠.٥٧٠	١٠	**٠.٥٠١
٥	**٠.٦٣٦	١١	**٠.٥٠٥
٦	**٠.٥٧٠		

دالة عند مستوى الدلالة ٠.٠٠١ فأقل.

وكما يتضح من الجدول (٣) فإن قيم معاملات الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمحور ممارسة التمكين الإداري للمشرفات التربويات من حيث العمل الجماعي والذي تنتمي إليه الفقرة هي قيم متوسطة، حيث تتراوح ما بين (٠.٥٠١) و(٠.٦٣٦) وجميعها موجبة، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بما يعكس درجة عالية من الصدق ل فقرات المقياس.

جدول رقم (٤): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث الخاص بدرجة ممارسة التمكين الإداري للمشرفات التربويات من حيث السلوك الإبداعي بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
١	* * ٠.٥٨٢	٧	* ٠.٧١٧
٢	** ٠.٥٥٢	٨	** ٠.٧١٠
٣	** ٠.٦٤١	٩	** ٠.٧٣٢
٤	** ٠.٦٢٩	١٠	** ٠.٧١٦
٥	* * ٠.٥٨٢	١١	** ٠.٥١٦
٦	** ٠.٥٥٢		

وكما يتضح من الجدول (٤) فإن قيم معاملات الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمحور درجة ممارسة التمكين الإداري للمشرفات التربويات من حيث السلوك الإبداعي والذي تنتمي إليه الفقرة هي قيم عالية ومتوسطة، حيث تتراوح ما بين (٠.٥١٦) و(٠.٧٣٢) وجميعها موجبة، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المقياس.

**ثبات أداة الدراسة:** لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) تم استخدام (معادلة ألفا كرونباخ Cronbach' Alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، وجاءت على النحو التالي: محور تفويض السلطة (٠.٧٤٦)، محور العمل الجماعي (٠,٨٤٨)، محور السلوك الإبداعي (٠,٧٢٤)، وبلغ الثبات العام (٠,٨٣٧) ويعد ذلك مناسباً لأغراض الدراسة الحالية.

### نتائج الدراسة ومناقشتها:

- أولاً النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة التمكين الإداري للمشرفات التربويات في إدارة الإشراف التربوي في مدينة الرياض؟ وذلك من حيث: أ- تفويض السلطة.

وللإجابة على درجة ممارسة التمكين الإداري للمشرفات التربويات في إدارة الإشراف التربوي في مدينة الرياض من حيث تفويض السلطة. فقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات هذا السؤال، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:



جدول رقم ( ٦ ) : استجابات أفراد الدراسة على عبارات تفويض السلطة.

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح (الموزون)	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا	تفويض السلطة
			تكرار	تكرار	تكرار	تكرار	تكرار	
			%	%	%	%	%	
3	.871	3.88	1	0	8	16	7	١- يفوض رؤسائي السلطة بناء على أنظمة وتعليمات وزارة التعليم
			3.1	.0	25.0	50.0	21.9	
7	.879	3.47	0	4	13	11	4	٢- تعد الأنظمة التربوية في وزارتي عانقا في تفويض السلطة
			.0	12.5	40.6	34.4	12.5	
6	1.016	3.50	1	4	10	12	5	٣- تحدد الأنظمة المعمول بها حاليا من عملية التفويض
			3.1	12.5	31.3	37.5	15.6	
10	.884	3.16	2	3	16	10	1	٤- يتم التفويض باستمرار في مقر علمي وعلى أسس واضحة
			6.3	9.4	50.0	31.3	3.1	
14	.884	2.16	7	16	6	3	0	٥- يؤدي تفويض الصلاحيات والمسؤوليات إلى إرباك العمل.
			21.9	50.0	18.8	9.4	.0	
13	.801	2.94	1	7	18	5	1	٦- يمارس رؤسائي السلطة المفوضة لي خلال فترة التفويض
			3.1	21.9	56.3	15.6	3.1	
4	.560	3.59	0	0	14	17	1	٧- يقوم رؤسائي بمتابعتي في المهام المفوضة لي خلال فترة التفويض
			.0	.0	43.8	53.1	3.1	
12	.861	2.97	2	6	15	9	0	٨- يحدد رؤسائي الأعمال التي يفوضونها لي شفويا
			6.3	18.8	46.9	28.1	.0	
9	.931	3.19	1	7	10	13	1	٩- يشركني رؤسائي في عملية اتخاذ القرار
			3.1	21.9	31.3	40.6	3.1	

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح (الموزون)	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا	تفويض السلطة
			تكرار	تكرار	تكرار	تكرار	تكرار	
			%	%	%	%	%	
5	1.016	3.53	1	4	9	13	5	١٠-يتيح لي رؤسائي الفرصة الكافية لإبداء آرائي في أمور عملية
			3.1	12.5	28.1	40.6	15.6	
8	.803	3.25	0	5	16	9	2	١١-الأعمال المفوضة لي محددة كتابيا
			.0	15.6	50.0	28.1	6.3	
11	.907	3.13	1	6	15	8	2	١٢- يقوم رؤسائي بتفويضي سلطات كافية لإنجاز مهامى الوظيفية
			3.1	18.8	46.9	25.0	6.3	
1	.716	4.44	0	1	1	13	17	١٣-أتحمل مسئولية العمل الذي أقوم به
			.0	3.1	3.1	40.6	53.1	
2	.884	4.16	0	2	4	13	13	١٤-تزويدي بقدر واسع من الصلاحيات يعزز انتمائي لمكان عملي
			.0	6.3	12.5	40.6	40.6	
	.329	3.38	المتوسط الحسابي المرجح ( الموزون ) للمحور					

يتضح من خلال الجدول (٦) أن استجابات أفراد الدراسة على درجة ممارسة التمكين الإداري للمشرفات التربويات في إدارة الإشراف التربوي في مدينة الرياض من حيث تفويض السلطة جاءت بدرجة (متوسطة) وبمتوسط (٣.٣٨ من ٥) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من ٢.٦٠ إلى ٣.٣٩) وهي الفئة التي تشير إلى خيار (متوسطة) على أداة الدراسة.

تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور مابين (٢.١٦ إلى ٤.٤٤) من أصل (٥,٠)، درجات وتشير النتيجة السابقة الى أن هناك تفاوت في استجابات أفراد الدراسة على درجة ممارسة التمكين الإداري للمشرفات التربويات في إدارة الإشراف التربوي من حيث تفويض السلطة، وقد جاءت العبارة رقم (١٣) وهي " أتحمل مسئولية العمل الذي أقوم به " بالمرتبة الأولى وبمتوسط (٤.٤٤ من ٥)، وكذلك رقم (١٤) وهي " تزويدي بقدر واسع من الصلاحيات يعزز انتمائي لمكان عملي " بالمرتبة الثانية وبمتوسط (٤.١٦ من ٥). وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية جدا بين أفراد وتعزو الباحثة ذلك الى أن غالبا جميع المشرفات في هذا المركز يتمتعن بخبرة أكثر من عشر سنوات وقد مارسنا أعمال قيادية أو اشرافية سابقة مما جعلهن يتمتعن بقدرة على تحمل المسئولية.

بينما جاءت العبارة رقم (٥) وهي " يؤدي تفويض الصلاحيات والمسؤوليات إلى إرباك العمل." بالمرتبة الرابعة عشر وبمتوسط (2.16 من ٥)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة منخفضة بين أفراد الدراسة. وتعزو الباحثة ذلك لانتشار مفهوم التمكين الإداري لدى ادراه الاشراف التربوي حيث هناك وعي بمفهوم وفوائد التمكين لدى المشرفات، وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة ( الجعبري، ٢٠١١) أن واقع التمكين الإداري لدى العاملين جاء بدرجة موافقة مرتفعة إلا أن هناك بعض المعوقات من حيث مرونة الأنظمة التربوية في الوزارة التي تحد من تفويض السلطة حيث يفوض رؤساء العمل السلطة بناء على الأنظمة التربوية وتعليمات وزارة التربية والتعليم. كما تتفق نتائج الدراسة مع دراسة ( الجميلي، ٢٠٠٨) من حيث موافقة أفراد الدراسة على درجة ممارسة التمكين الإداري وخاصة أن تفويض السلطة يعزز الانتماء للعمل والمكان و تشجيع الآراء والأفكار المتعلقة بتحسين الأداء وثقة الموظفين على أداء أعمالهم وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة (Zhang& Bartol, 2010) في الحاجة إلى الاهتمام بسلوك القادة عند عملية التمكين، لما له من دور مهم جدا في إنجاح عملية التمكين الإداري.

- السؤال الأول: ما درجة ممارسة التمكين الإداري للمشرفات التربويات في إدارة الإشراف التربوي في مدينة الرياض؟

وذلك من حيث: ب- العمل الجماعي:

وللإجابة على درجة ممارسة التمكين الإداري للمشرفات التربويات في إدارة الإشراف التربوي في مدينة الرياض من حيث العمل الجماعي فقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات هذا السؤال، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم ( ٧ ) : استجابات أفراد الدراسة على عبارات العمل الجماعي.

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح (الموزون)	منخفضة	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية	العمل الجماعي
			جدا	تكرار	تكرار	تكرار	تكرار	
			تكرار	%	%	%	%	
10	.911	3.59	1	3	7	18	3	١- يتبع رؤسائي نظاما عادلا بناء على قوانين أو تعليمات العمل
			3.1	9.4	21.9	56.3	9.4	
5	.861	3.97	0	2	6	15	9	٢- تسود الثقة بيني وبين رؤسائي في العمل
			.0	6.3	18.8	46.9	28.1	
8	.893	3.91	0	2	8	13	9	٣- يسمح رؤسائي بإعطائي حرية التعبير عن الرأي
			.0	6.3	25.0	40.6	28.1	
7	.982	3.94	1	1	7	13	10	٤- يدعم رؤسائي فرق العمل ويؤكدون على أهميتها في مجال العمل
			3.1	3.1	21.9	40.6	31.3	
11	1.185	2.63	5	12	8	4	3	٥- يقدم رؤسائي مصلحتهم الفردية على المصلحة العامة للعمل
			15.6	37.5	25.0	12.5	9.4	

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح (الموزون)	منخفضة	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية	العمل الجماعي
			جدا	تكرار	تكرار	تكرار	تكرار	
			%	%	%	%	%	
3	.683	4.28	0	0	4	15	13	٦- عملي يتطلب مني التعاون مع زملائي
			.0	.0	12.5	46.9	40.6	
9	.963	3.91	1	1	7	14	9	٧- يشجع رؤسائي المناقشة الجماعية لمتطلبات العمل.
			3.1	3.1	21.9	43.8	28.1	
6	.967	3.97	1	1	6	14	10	٨- تتسم علاقاتي مع رؤسائي بأنها علاقات تعاونية تسودها الثقة
			3.1	3.1	18.8	43.8	31.3	
1	.568	4.50	0	0	1	14	17	٩- أقدر واحترم آراء الآخرين
			.0	.0	3.1	43.8	53.1	
4	.672	4.25	0	0	4	16	12	١٠- الاجتماعات الدورية في مقر عملي تساعدني على أداء عملي بفاعلية كبيرة
			.0	.0	12.5	50.0	37.5	
2	.701	4.34	0	0	4	13	15	١١- أتناول مع زميلاتي في العمل في المهام الموكلة لي.
			.0	.0	12.5	40.6	46.9	
	.548	3.94	المتوسط الحسابي المرجح ( الموزون ) للمحور					

يتضح من خلال الجدول (٧) أن استجابات أفراد الدراسة على درجة ممارسة التمكين الإداري للمشرفات التربويات في إدارة الإشراف التربوي في مدينة الرياض من حيث العمل الجماعي جاءت بدرجة (عالية) وبمتوسط (٣.٩٤ من ٥) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من ٣.٤٠ إلى ٤.١٩) وهي الفئة التي تشير إلى خيار (عالية) على أداة الدراسة.

،ونجد انه:

١- جاءت العبارة رقم (٩) وهي " أقدر واحترم آراء الآخرين " بالمرتبة الأولى وبمتوسط (٤.٥٠ من ٥). وجاءت العبارة رقم (١١) وهي " أتناور مع زميلاتي في العمل في المهام الموكلة لي." بالمرتبة الثانية وبمتوسط (٤.٣٤ من ٥) وتعزو الباحثة إلى أن الاحترام والشورى من الصفات التي يدعوا لها الدين الإسلامي وان المجتمع السعودي مجتمع مسلم يحرص على تطبيق هذه الصفات في شتى مجالات الحياة، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة ( Carter, 2009 ) من التأكيد على أن العاملين كانوا أكثر إنتاجية وفاعلية في حال تمكينهم من قبل الإدارة وتمكين العاملين لممارسة التمكين الإداري من خلال للعمل الجماعي. بينما جاءت العبارة رقم (٥) وهي " يقدم رؤسائي مصلحتهم الفردية على المصلحة العامة للعمل " بالمرتبة الحادية عشر والوحيدة من حيث استجابات أفراد الدراسة عليها (متوسطة) وبمتوسط (٢.٦٣ من ٥) .

• السؤال الأول: ما درجة ممارسة التمكين الإداري للمشرفات التربويات في إدارة الإشراف التربوي في مدينة الرياض؟

وذلك من حيث: ج- السلوك الإبداعي:

وللإجابة على درجة ممارسة التمكين الإداري للمشرفات التربويات في إدارة الإشراف التربوي في مدينة الرياض من حيث السلوك الإبداعي فقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات هذا السؤال، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم ( ٨ ) : استجابات أفراد الدراسة على عبارات السلوك الإبداعي.

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح (الموزون)	منخفضة	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية	السلوك الابداعي
			جدا	تكرار	تكرار	تكرار	تكرار	
			%	%	%	%	%	
4	.878	3.94	1	1	4	19	7	١-يشجع رؤسائي الأفكار الإبداعية في العمل
			3.1	3.1	12.5	59.4	21.9	
5	.780	3.81	0	2	7	18	5	٢-أشعر بامتلاكي مهارات لا يمتلكها الآخرون في العمل.
			.0	6.3	21.9	56.3	15.6	
2	.619	4.06	0	0	5	20	7	٣- اهتم بتجربة الأفكار الجديدة في العمل
			.0	.0	15.6	62.5	21.9	
9	.937	2.66	3	12	10	7	0	٤-تتوافر الإمكانيات المادية لتطبيق الأفكار الإبداعية في العمل
			9.4	37.5	31.3	21.9	.0	
1	.762	4.25	0	0	6	12	14	٥- أرغب دائما بتتمية سلوكي الإبداعي من خلال الاستفادة من خبرات الآخرين ومن خلال التدريب
			.0	.0	18.8	37.5	43.8	
8	.907	3.13	2	3	18	7	2	٦- يخصص رؤسائي بعض وقتهم في مناقشة الأفكار الإبداعية
			6.3	9.4	56.3	21.9	6.3	

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح (الموزون)	منخفضة	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية	السلوك الابداعي
			جدا	تكرار	تكرار	تكرار	تكرار	
			%	%	%	%	%	
10	.842	2.53	4	10	15	3	0	٧- يخصص رؤسائي الأموال لتنفيذ الأفكار الإبداعية في العمل
			12.5	31.3	46.9	9.4	.0	
7	.907	3.63	0	3	12	11	6	٨- أحرص على اقتراح أساليب جديدة لأداء العمل رغم علمي بالمخاطر المترتبة على ذلك.
			.0	9.4	37.5	34.4	18.8	
6	.803	3.75	0	2	9	16	5	٩- لدى القدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها.
			.0	6.3	28.1	50.0	15.6	
3	.647	3.97	0	0	7	19	6	١٠- اهتم بتقديم أفكار مستحدثة بالعمل حتى لو لم تطبق
			.0	.0	21.9	59.4	18.8	
11	.833	2.38	3	18	7	4	0	١١- أتردد بتطبيق أساليب جديدة لأداء عملي خوفا من الإخفاق.
			9.4	56.3	21.9	12.5	.0	
	.421	3.46	المتوسط الحسابي المرجح (الموزون) للمحور					



من خلال النتائج الموضحة في الجدول (٨) يتضح أن استجابات أفراد الدراسة على درجة ممارسة التمكين الإداري للمشرفات التربويات في إدارة الإشراف التربوي في مدينة الرياض من حيث السلوك الإبداعي هي (عالية) وبمتوسط (٣.٤٦ من ٥) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من ٣.٤٠ إلى ٤.١٩) وهي الفئة التي تشير إلى خيار عالية على أداة الدراسة.

تشير النتائج أن هناك اتفاق في استجابات أفراد الدراسة على درجة ممارسة التمكين الإداري للمشرفات التربويات في إدارة الإشراف التربوي من حيث السلوك الإبداعي، ويتضح من النتائج أن استجابات أفراد الدراسة على درجة ممارسة التمكين الإداري للمشرفات التربويات في إدارة الإشراف التربوي من حيث السلوك الإبداعي، هي كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (٥) وهي "أرغب دائما بتنمية سلوكي الإبداعي من خلال الاستفادة من خبرات الآخرين ومن خلال التدريب" بالمرتبة الأولى وبمتوسط (٤.٢٥ من ٥)، والعبارة رقم (٣) وهي "اهتم بتجربة الأفكار الجديدة في العمل" بالمرتبة الثانية وبمتوسط (٤.٠٦ من ٥) وتغزو الباحثة ذلك الى وعي المشرفات التربويات والاهتمام بالتطوير وتجريب الأفكار الجديدة في العمل وتقديم الأفكار الإبداعية المستحدثة والثقة بالنفس في إنجاز العمل مع اقتراح أساليب جديدة لأداء الأعمال وهذا مما يشجع على ممارسة التمكين الإداري في إدارة الاشراف التربوي.

وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة (Carter 2009) حيث التمكين يشجع الابتكار والإبداع والدافعية، ويغرس القيم المشتركة لتعزيز مناخ ملائم للتعلم والإنجاز، وكذلك مع دراسة (البشاشة، ٢٠٠٨) في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين وأهمية ذلك من خلال ممارسة التمكين الإداري .

- جاءت العبارة رقم (٧) وهي " يخصص رؤسائي الأموال لتنفيذ الأفكار الإبداعية في العمل " بالمرتبة العاشرة وبمتوسط (٢.٥٣ من ٥) وتعزو الباحثة إلى قلة الأموال المخصصة من قبل الرؤساء لتنفيذ الأفكار الإبداعية في العمل، وبالتالي لا بد من توفير المال الذي يساعد على ممارسة السلوك الإبداعي.

- جاءت العبارة رقم (١١) وهي " أتردد بتطبيق أساليب جديدة لأداء عملي خوفا من الإخفاق." بالمرتبة الحادية عشر وبمتوسط (٢.٣٨ من ٥) وتعزو الباحثة ذلك لقلّة المشاركة في اتخاذ القرارات وابداء الرأي حيث تعتبر هذه من معوقات التمكين الإداري، وهذا يتفق مع دراسة (الجميل، ٢٠٠٨) من المعوقات التي تواجه التمكين الإداري من خلال السلوك الإبداعي التردد بتطبيق أساليب جديدة لأداء العمل خوفا من الإخفاق وبالتالي ضرورة منح الرؤساء فرص إبداء الرأي والاقتراحات وكذلك المشاركة في اتخاذ القرارات.

### السؤال الثاني:

ما الفرق ذات الدلالة الإحصائية على درجة ممارسة التمكين الإداري للمشرفات التربويات في إدارة الإشراف التربوي في مدينة الرياض، تبعا للمتغيرات التالية:  
( الخبرة- الدورات التدريبية - المؤهل العلمي).

١- الخبرة: للتعرف على الفرق ذات الدلالة الإحصائية على درجة ممارسة التمكين الإداري للمشرفات التربويات في إدارة الإشراف التربوي في مدينة الرياض، تبعا لمتغير الخبرة، تم استخدام اختبار " Independent Samples Test، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم ( ٩ ): نتائج اختبار " Independent Samples Test " للفروق بين إجابات أفراد الدراسة طبقا إلى اختلاف متغير الخبرة.

المحاور	العدد	الخبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ف	مستوى الدلالة
تفويض السلطة	٢	أقل من ١٠ سنوات	3.3929	.05051	2.363	.135
	٣٠	من ١٠ سنوات فأكثر	3.3810	.34041		
العمل الجماعي	٢	أقل من ١٠ سنوات	3.7727	1.09280	2.410	.131
	٣٠	من ١٠ سنوات فأكثر	3.9455	.52718		
السلوك الإبداعي	٢	أقل من ١٠ سنوات	3.7273	.12856	2.828	.103
	٣٠	من ١٠ سنوات فأكثر	3.4455	.42863		

ينضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة التمكين الإداري للمشرفات التربويات في إدارة الإشراف التربوي في مدينة الرياض تبعا لمتغير الخبرة، حيث مستوى الدلالة الإحصائية لمحور تفويض السلطة عند مستوى ٠.٠٥ فأقل هي (٠.١٣٥) وقيمة (ف) هي (٢.٣٦٣)، بينما مستوى الدلالة الإحصائية لمحور العمل الجماعي عند مستوى ٠.٠٥ فأقل هي (٠.١٣١) وقيمة (ف) هي (٢.٤١٠)، وكذلك مستوى الدلالة الإحصائية لمحور السلوك الإبداعي عند مستوى ٠.٠٥ فأقل هي (٠.١٠٣) وقيمة (ف) هي (٢.٨٢٨).

## ٢- الدورات التدريبية:

للتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية على درجة ممارسة التمكين الإداري للمشرفات التربويات في إدارة الإشراف التربوي في مدينة الرياض، تبعا لمتغير الدورات التدريبية، استخدمت الباحثة اختبار " Independent Samples Test"، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم ( ١٠ ): نتائج اختبار " Independent Samples Test " للفروق بين إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الدورات التدريبية.

مستوى الدلالة	ف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الدورات	العدد	المحاور
.596	.288	.24744	3.57	أقل من خمس دورات	3	تفويض السلطة
		.33390	3.36	من ٥ إلى ١٠ دورات فأكثر	29	
.413	.690	.32778	3.36	أقل من خمس دورات	3	العمل الجماعي
		.53504	3.99	من ٥ إلى ١٠ دورات فأكثر	29	
.115	2.637	.22878	3.39	أقل من خمس دورات	3	السلوك الإبداعي
		.43806	3.47	من ٥ إلى ١٠ دورات فأكثر	29	

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة التمكين الإداري للمشرفات التربويات في إدارة الإشراف التربوي في مدينة الرياض تبعاً لمتغير الدورات التدريبية، حيث مستوى الدلالة الإحصائية لمحور تفويض السلطة عند مستوى ٠.٠٥ فأقل هي (٠.٥٩٦) وقيمة (ف) هي (٠.٢٨٨)، بينما مستوى الدلالة الإحصائية لمحور العمل الجماعي عند مستوى ٠.٠٥ فأقل هي (٠.٤١٣) وقيمة (ف) هي (٠.٦٩٠)، وكذلك مستوى الدلالة الإحصائية لمحور السلوك الإبداعي عند مستوى ٠.٠٥ فأقل هي (٠.١١٥) وقيمة (ف) هي (٢.٦٣٧).

### ٣- المؤهل العلمي:

لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية على درجة ممارسة التمكين الإداري للمشرفات التربويات في إدارة الإشراف التربوي في مدينة الرياض، تبعاً للمتغيرات المؤهل العلمي، استخدمت الباحثة اختبار " تحليل التباين الأحادي: One Way ANOVA "، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي

تابع جدول رقم ( ١١ ): نتائج اختبار " تحليل التباين الأحادي: One Way Anova " للفروق بين إجابات أفراد الدراسة طبقا إلى اختلاف متغير المؤهل العلمي.

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات لحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية
تفويض السلطة	بين المجموعات	.907	2	.453	5.350	.011
	داخل المجموعات	2.457	29	.085		
	المجموع	3.363	31			
العمل الجماعي	بين المجموعات	2.762	2	1.381	6.117	.006
	داخل المجموعات	6.547	29	.226		
	المجموع	9.310	31			
السلوك الإبداعي	بين المجموعات	.940	2	.470	2.994	.066
	داخل المجموعات	4.553	29	.157		
	المجموع	5.494	31			

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة التمكين الإداري للمشرفات التربويات في إدارة الإشراف التربوي في مدينة الرياض تبعا لمتغير المؤهل العلمي، حيث مستوى الدلالة الإحصائية لمحور تفويض السلطة عند مستوى ٠.٠٥ فأقل هي (٠.٠١١) وقيمة (ف) هي (٥.٣٥٠)، بينما مستوى الدلالة الإحصائية لمحور العمل الجماعي عند مستوى ٠.٠٥ فأقل هي (٠.٠٠٦) وقيمة (ف) هي (٦.١١٧)، وكذلك مستوى الدلالة الإحصائية لمحور السلوك الإبداعي عند مستوى ٠.٠٥ فأقل هي (٠.٠٦٦) وقيمة (ف) هي (٢.٩٩٤).

ولمعرفة الفروق الإحصائية لمحاو الدراسة ( تفويض السلطة - العمل الجماعي) والتي يوجد بينها وبين المؤهل العلمي دلالة إحصائية لصالح أي من المؤهلات العلمية تم استخدام اختبار شيفيه Scheffe ، وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم ( ١٢ )

المحور	المؤهل (I)	المؤهل (J)	متوسط الاختلاف (I-J)	الانحراف المعياري للخطأ	مستوى الدلالة.
تفويض السلطة	أقل من البكالوريوس	البكالوريوس	-0.57286	0.21389	0.041
		الماجستير	-0.26429	0.24352	0.561
	البكالوريوس	أقل من البكالوريوس	0.57286	0.21389	0.041
		الماجستير	0.30857	0.14259	0.114
	الماجستير	أقل من البكالوريوس	0.26429	0.24352	0.561
		البكالوريوس	-0.30857	0.14259	0.114
العمل الجماعي	أقل من البكالوريوس	البكالوريوس	-1.15273	0.34917	0.010
		الماجستير	-0.80000	0.39754	0.150
	البكالوريوس	أقل من البكالوريوس	1.15273	0.34917	0.010
		الماجستير	0.35273	0.23278	0.331
	الماجستير	أقل لبكالوريوس	0.80000	0.39754	0.150
		البكالوريوس	-0.35273	0.23278	0.331

ويتضح من نتائج اختبار شيفيه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة التمكين الإداري للمشرفات التربويات في إدارة الإشراف التربوي في مدينة الرياض تبعا لمتغير المؤهل العلمي وذلك كما يلي:

١- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة التمكين الإداري للمشرفات التربويات من خلال تفويض السلطة تبعا لمتغير المؤهل العلمي لصالح كل من مؤهل أقل من البكالوريوس ومؤهل البكالوريوس عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٤١).

٢- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة التمكين الإداري للمشرفات التربويات من خلال العمل الجماعي تبعا لمتغير المؤهل العلمي لصالح كل من مؤهل أقل من البكالوريوس ومؤهل البكالوريوس عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠١٠).

### التوصيات: في ضوء ذلك توصي الباحثة بما يلي:

- تدل النتائج على أن ٧٨,١% من إجمالي العينة مؤهلهم العلمي بكالوريوس بينما لا يوجد حملة لشهادة الدكتوراه لذلك لابد من إتاحة الفرصة للمشرفات التربويات لمواصلة دراساتهم العليا وفتح مجال لتطوير الذات بشكل اكبر.
- تبين من خلال النتائج أن درجة تفويض السلطة كانت متوسطة لذلك لابد من بذل جهود أكبر في إعطاء الفرصة للمشرفات التربويات من حيث تفويض السلطة مع تزويدهن بقدر واسع من الصلاحيات بما يعزز انتمائهن لمكان العمل أيضا السماح لهن بشكل أكبر في المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.
- الاهتمام بممارسة السلوك الإبداعي وتحفيز المشرفات التربويات بالأفكار الإبداعية في العمل من خلال تجارب الأفكار الجديدة وتطبيق الأفكار الإبداعية في العمل والاستفادة من خبرات الآخرين من خلال التدريب الحوافز.
- العمل على زيادة التمكين في إدارات الإشراف التربوي وذلك عن طريق الأخذ بأسلوب العمل الجماعي كفريق لانجاز الأعمال وتشجيع العاملين لتقديم مبادرات خارج التعليمات الرسمية .

## المراجع:

- أندروس ، رامي ؛ معاينة ، عادل . ( ٢٠٠٨ ) . الإدارة بالثقة والتمكين . الأردن : عالم الكتب الحديث.
- البشاشة ، سامر عبد المجيد . ( ٢٠٠٨ ) . أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.مجلة العربية للعلوم الإدارية -جامعة الكويت . ٢٤ ، ٣٠-١٠٢.
- الجعبري ، دعاء. (٢٠١٠). واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر عاملها الإداريين. رسالة ماجستير غير منشورة . قسم إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا ، جامعة الخليل . فلسطين.
- الجميلي ، مطر. ( ٢٠٠٨ ) . الأنماط القيادة وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى . رسالة ماجستير غير منشورة. قسم العلوم الإدارية ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية . الرياض.
- العتيبي ، سعد . (٢٠٠٥) . جوهر تمكين العاملين إطار مفاهيمي . الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة الخبر ١٧-١٨ ابريل الرياض
- الكبيسي ، عامر. ( ٢٠٠٤ ) . إدارة المعرفة وتطوير المنظمات . الإسكندرية : المكتب الجامعي.
- النمر ، سعود ؛ محمود ، محمد ؛ حمزاوي ، محمد ؛ خاشقجي ، هاني . (١٤٣٢) . الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة . الرياض: المؤلفون.
- وزارة التربية والتعليم . (١٤١٩) . دليل المشرف التربوي . الإدارة العامة لتوجيه التربوي والتدريب.



٢-المراجع الأجنبية:

- Carter ,Tony, 2009 , Managers empowering employees , American Journal of Economics and Business Administration,1(2),39-44
- Zhang, x,& Bartol, 2010 , Linking Empowering Leadership and Employe Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intresnit Motivation, And Creative Process Engagemnt Academy of Management Jourral,53(1),107-128