

## التمكين الإداري والإشراف عن بُعد للمشرفين التربويين في بعض المحافظات الأردنية: دراسة ميدانية

د. إيمان جميل عبدالفتاح

كلية السلط للعلوم الإنسانية - جامعة البلقاء التطبيقية  
الأردن

### الملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة توافر التمكين الإداري ودرجة تطبيق الإشراف عن بُعد والعلاقة الارتباطية بينهما في وزارة التربية والتعليم الأردنية. أخذت عينة عشوائية بلغت (٢٢٨) مشرفاً ومشرفة، تم استخدام استبانتيان لجمع البيانات تم التأكد من صدقهما وثباتهما. أظهرت نتائج الدراسة بأن درجة توافر التمكين الإداري، ودرجة تطبيق الإشراف عن بُعد جاءتا بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين التمكين الإداري والإشراف عن بُعد لدى المشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم الأردنية. أوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في الإجراءات المعمول بها في وزارة التربية والتعليم الأردنية لتتوافق مع مفهوم التمكين الإداري، كذلك تطوير آليات تطبيق نموذج الإشراف عن بُعد بصورة مستمرة بوصفه نموذجاً حديثاً.

### مقدمة

شهدت المؤسسات التربوية مؤخراً الكثير من التحديات المعرفية والتقنية، والتغيرات الجذرية الواسعة في كافة الأطر والمجالات وخصوصاً في مجال تقدم تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وسياسة الانفتاح التقني التي أفرزتها العولمة، وأصبح ملزماً للتكيف مع هذه التغيرات ومسيارتها، وتبني أساليب وتقنيات إدارية حديثة قادرة على استيعاب التحديات، وما يتطلبه من تمكين مواردها البشرية باعتبارهم الأساس الذي يعتمد عليه في تحقيق أهدافها المختلفة.

ومن أجل تحقيق فعالية في استثمار الموارد البشرية بأكمل وجه ولاسيما

في المؤسسات التربوية؛ برز مفهوم التمكين الإداري الذي غدا من أهم الإفرازات الهامة لتطوير الفكر الإداري الذي أثبت كفاءته نتيجة تطبيقه بفعالية في معظم المؤسسات (الزهري وأحمد، ٢٠١٦)، وعزز مشاركة العاملين في العمليات الإدارية في اتخاذ القرارات عن طريق منحهم الاستقلالية وتزويدهم بالمكافآت والمعلومات والمعرفة (Sarkar, 2009)، وترسيخ مفاهيم الانتماء والملكية لديهم، والقدرة على التصرف (Dufour & Mattos, 2013). وحشد طاقاتهم الكامنة وإشراكهم في عمليات التطوير (Brown, 2010)، وكذلك حشد مواردهم وإمكانياتهم وكفاءتهم لمواجهة الأزمات قبل وقوعها (عريقات، ٢٠٠٩)، والمشاركة بالمعلومات في إطار قنوات اتصال فعالة بين المستويات الإدارية (جمال الدين والحبسية، وحامد، ٢٠١٥)، والوصول إلى الإبداع التنظيمي (Al-Suhimat, 2016).

وتكمن أهمية التمكين الإداري من علاقته بالعنصر البشري، وكيفية تفعيل طاقاته وقدراته ومواهبه في عملية التحسين والتطوير للمؤسسة (الطائي وقداد، ٢٠١٠)، وعند التطرق إلى العناصر البشرية في المنظومة التربوية بالذات نجد أن من أهم العناصر الفاعلة فيها هو المشرف التربوي، حيث يقوم بأدوار قيادية عدة يمارسها على مستوى النظام التربوي كالتجديد المدرسي، والاهتمام بشكل متزايد لتطوير المعلمين، والمساهمة في بناء مجتمعات القادة داخل المدارس وعبر النظم المدرسية (Alexandra, 2015).

ويُعد الإشراف التربوي حجر الزاوية لأبعاد المنظومة التربوية بأكملها (Hamadneh, 2016)، وبمنزلة منهج تطبيقي يجمع بين وظائف الإدارة من التخطيط، والقيادة، والرقابة، والتنمية المستدامة للموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة (عقده، ٢٠١١). وضمن سياق التنمية المستدامة للموارد البشرية يعد الإشراف عن بُعد إحدى مداخل هذه التنمية؛ فانتقال المشرف التربوي من الإشراف التقليدي إلى الإشراف الإلكتروني يعد توجهاً من توجهات دول العالم في استخدامها للتقنيات في الإدارة والإشراف، فتحويل الإشراف التربوي إلكترونياً يعمل على تطويره ويجعله أكثر فاعلية وتنظيماً (سفر، ٢٠٠٨)، أيضاً

هو فكرة مبتكرة لمواكبة للتطور السريع الهائل في تكنولوجيا قنوات الاتصال، يعتمد على وسائل سمعية بصرية وإلكترونية ووحدات فيديو، إضافة إلى استخدام الإنترنت وتقنياته الحديثة من برامج صوت وصورة وقواعد بيانات كقناة اتصال بين المشرفين التربويين والمنظومة التربوية" (الحلاق، ٢٠٠٨: ٦٨). وبما أن "الاتصال في العملية الإشرافية هو الركيزة الأساسية التي تقوم عليها العملية بأكملها" (Dubi, Raggi & Reynolds, 2012: 2)، لما لها من تأثيرات مباشرة وغير مباشرة في عملية صنع القرار (Johnson & Johnson, 2004)، ولأن عملية صنع القرارات من مكونات وأبعاد التمكين الإداري جاءت فكرة العلاقة بين التمكين الإداري والإشراف عن بُعد.

يتضح مما تقدم أن تمكين المشرفين التربويين من قبل وزارة التربية والتعليم الأردنية قد يؤدي إلى تحسين أدائهم الإشرافي، وبالتالي احتمالية زيادة فاعلية إشرافهم على المعلمين من خلال الإشراف عن بُعد. يضاف أن دراسة العلاقة بين التمكين الإداري والإشراف عن بُعد ينطلق من العلاقة التبادلية بين إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ومن هنا تأتي الدراسة الحالية لمعرفة واقع التمكين الإداري وعلاقته بالإشراف عن بُعد لدى المشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظرهم.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

في إطار الجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم الأردنية لتحسين فاعلية أداء جهاز الإشراف التربوي المشرفين التربويين، ونتائج مؤتمر العقبة عام (١٩٧٥) باعتماد مفهوم الإشراف التربوي الحديث، ونتائج مؤتمر جامعة اليرموك عام (١٩٩٥)، وجامعة مؤتة عام (١٩٩٨)، والبحر الميت عام (١٩٩٨) الذين أوصوا بضرورة إعادة النظر في الإشراف التربوي، وحديثاً مؤتمر التطوير التربوي المنعقد في عمان عام (٢٠١٥) الذي أوصى بالتحول في دور المشرف التربوي ليكون مسانداً وداعماً فنياً للمعلم بما يضمن تجويد التعليم. ونتائج دراسة ماردا (Mardah, 2009) بوجود فجوة كبيرة بين التقنيات الحديثة في الإشراف التربوي وبين التطور الهائل في مجال التقنيات والاتصالات، ونتائج

دراسة سفر (٢٠٠٨) التي أشارت إلى وجود معوقات تحول دون تطبيق الإشراف عن بُعد أهمها سوء البنية التحتية الإلكترونية لإدارات الإشراف، ونتائج دراسة محمديّة (٢٠١٦) التي أشارت إلى وجود فجوة بين الجانبين النظري والعملي لمفهوم التمكين الإداري من حيث التدريب النوعي واستخدام التكنولوجيا ذات الكفاءة. وأقرت نتائج دراسة كاي وآخرين (Kay et al., 2005) بوجود معوقات في النظم الإدارية التربوية مثل البيروقراطية، وجمود الهيكل التنظيمي، وخوف القادة على مراكزهم الوظيفية، والمركزية. وعلى الصعيد المحلي الأردني؛ على الرغم من تطور الإشراف التربوي على الصعيد الأردني، إلا أن بعض الدراسات التي تناولته في الفترة الأخيرة أشارت إلى وجود قصور في بعض جوانب الإشراف التربوي؛ منها نتائج دراسة أبو شرارة (٢٠٠٩) التي أشارت بالقصور في جانبي القياس والتقويم والبحث التربوي، ونتائج دراسة عبد الرحمن (٢٠١٣) من حصول درجة فاعلية أساليب برامج التنمية المهنية للمشرفين التربويين درجة متوسطة. ونتائج دراسة الطعجان (٢٠١٦) من حصول مجال النمو المهني بالمرتبة الأخيرة من بين المجالات مجتمعة، ونقلًا عن دراسة أبو عيادة وعبابنة (٢٠١٦) التي بينت وجود قصور في الجانب التقني كضعف البنية التحتية ووسائل الربط الإلكتروني، وفي الجانب الإداري والبشرية كتخوف بعض الإداريين من تطبيق الإشراف التربوي الإلكتروني.

ونظراً لغياب الدراسة العلمية لهذا الموضوع عن الحقل التربوي في المملكة - على حد علم الباحثة - فإن الدراسة الحالية بدأت بالرصد الميداني للإجابة عن السؤال الرئيسي ما درجة توافر التمكين الإداري وعلاقته بالإشراف عن بُعد لدى المشرفين التربويين في بعض المحافظات الأردنية؟ وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما درجة توافر التمكين الإداري لدى المشرفين التربويين بوزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظرهم؟
- ما درجة تطبيق الإشراف عن بُعد لدى المشرفين التربويين بوزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظرهم؟

- هل هناك علاقة ارتباطية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) بين درجة توافر التمكين الإداري ودرجة تطبيق الإشراف عن بُعد لدى المشرفين التربويين بوزارة التربية والتعليم الأردنية؟

### أهمية الدراسة

في ظل غياب الدراسات التي تناولت التمكين الإداري وعلاقته بالإشراف عن بُعد، جاء توجه الباحثة للدراسة التطبيقية عن العلاقة بينهما ضمن نطاق البيئة التربوية؛ كذلك حداثة موضوع الدراسة الحالية ضمن الأساليب الإدارية الحديثة لاستخدامها في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، وارتباط الدراسة بأحد التوجهات التربوية المعاصرة وهو موضوعي التمكين الإداري والإشراف عن بُعد، على اعتبار أن المورد البشري النوعي العنصر الأهم في المؤسسات التربوية في ظل مواكبة التغيرات في البيئة الخارجية مما يعكس أهميتها، ولاسيما في موضوع النمو المهني للمشرف التربوي. إذ تأمل الباحثة في تقديم توجهات لصانعي القرار في وزارة التربية والتعليم الأردنية للإسهام الفعلي في التمكين الإداري للعاملين في وزارة عامة ولدى المشرفين التربويين خاصة لأنهم أكثر الفئات حاجة للتأهيل والتدريب مهنيًا وسلوكيًا.

### أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تعرف درجة توافر التمكين الإداري لدى المشرفين التربويين بوزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظرهم، وتعرف درجة تطبيق الإشراف عن بُعد لدى المشرفين التربويين بوزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظرهم، كذلك الكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين التمكين الإداري والإشراف عن بُعد لدى المشرفين التربويين بوزارة التربية والتعليم الأردنية.

### حدود الدراسة ومحدداتها

حدود مكانية: تقتصر هذه الدراسة على مديريات التربية والتعليم في ثلاثة أقاليم بالمملكة؛ هي: الإقليم الأول في شمال المملكة (محافظة إربد)

ويضم: (لواء قصبة إربد، ولواء بني كنانة)، والإقليم الثاني في وسط المملكة (العاصمة عمّان) ويضم: (لواء قصبة عمّان، ولواء ماركا)، والإقليم الأخير في جنوب المملكة (محافظة الكرك) ويضم: (قصبة الكرك، ولواء المزار الجنوبي).

**حدود بشرية:** تقتصر هذه الدراسة على المشرفين التربويين العاملين في مديريات التربية سابقة الذكر.

**حدود زمانية:** تم إجراء هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (٢٠١٦/٢٠١٧م).

**حدود موضوعية:** تمثلت في البحث في درجة توافر التمكين الإداري وعلاقته بالإشراف عن بُعد لدى المشرفين التربويين في بعض المحافظات الأردنية.

**حدود أدائية:** تتحدد نتائج الدراسة بدرجة صدق الأداة وثباتها، وفي تعميم النتائج على المجتمع الذي سحبت منه العينة.

## الأدب النظري

يتناول الإطار النظري المتغيرين الرئيسيين في الدراسة، وهما التمكين الإداري والإشراف عن بُعد كلاً على حدة على النحو الآتي:

### أولاً - التمكين الإداري Administrative Empowerment:

بُذلت جهود كبيرة من قبل الباحثين والكتاب لتعريف التمكين الإداري، وظهرت فيها عوامل مشتركة تتمثل في الاستقلالية والسلطة واتخاذ القرار والحرية. حيث يعرف التمكين الإداري بأنه: "العملية التي تتم من قبل الرؤوسين لاكتساب واستخدام الطاقة اللازمة لاتخاذ القرارات التي تؤثر في أنفسهم وعملهم" (Schermerhorn, Hunt & Obsorn, 2000: 181)، في حين ينظر إليه بأنه: "تلك السلوكيات التي تتقاسم فيها السلطة مع الرؤوسين لرفع مستوى دوافعهم الذاتية" (Srivastava, Kathryn & Edwin, 2006: 55)، كذلك عبر عنه

بأنه: "نهج لتحويل الموارد البشرية إلى أفراد فاعلين من خلال إعطائهم المسؤولية المتزايدة ومهارات التعلم باعتبارها تلبية للاحتياجات التنموية لديهم، مع وجود نظام للمساءلة" (Martin, 2013: 117).

يتضح من التعريفات السابقة أن السلطة واتخاذ القرار والمسؤولية والاستقلالية وتوسيع نطاق المهارات والمعارف يزيد من التمكين الإداري لدى المشرفين التربويين، وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة.

يمكن تحديد سبعة مكونات أساسية لازمة للوصول إلى مفهوم التمكين (Empowerment) أشار إليها ستير (Stirr, 2016)، على النحو الآتي:

- التعليم: حيث يأخذ التعليم أشكالاً عديدة؛ منها مهارات صنع القرار، وحل النزاعات، والتدريب الموجه، والاتصالات الشخصية.
- الدافعية: يقع عاتق زيادة دافعية العاملين على دعم الإدارة العليا باستخدام أدوات للتحفيز كسياسة الباب المفتوح وبناء نظام حوافز للعاملين.
- الهدف: لتحقيق النجاح في عملية التمكين يجب أن تكون الأهداف واضحة، ويتقبلها ويلتزم بها العاملون.
- تحقيق الإنجاز: لتحقيق الإنجاز يجب دمج السلطة والمساءلة معاً، وتشجيع الإدارة العليا قبول أفعال وقرارات العاملين.
- الرغبة في التغيير: نتيجة التمكين قد يكون التغيير بالأعمال التي تقوم بها المؤسسة، وخصوصاً في الإدارات الوسطى.
- القضاء على الأنا: في كثير من الأحيان ترى الإدارة أن تمكين العاملين ليس الوسيلة لتحسين القدرة التنافسية والربحية.
- الاحترام: جوهر التمكين هو الاعتقاد بأن كل عضو في المؤسسة قادر على تقديم مساهمات فيها.

ونقلاً عن دراسة البلوي (٢٠٠٨) قدم بايهام (Byham, 1992) خمسة مكونات للتمكين وهي: "الاتصال، والنمو المهني، والمساءلة، والاستقلالية،

والمكافآت". وأضافت بودنير (Bodner, 2005) بناء المعرفة التنظيمية، وإتاحة الوصول إلى المعلومات ذات الصلة، وضمان حصول الموظفين على مجموعة من المهارات اللازمة، وتوفير الموارد اللازمة للتمكين، ووضع معيار التطوير المستمر، وانتظام تقييم جهود الموظفين، وتقديم تغذية مرتدة مستمرة بشأن جهود الموظفين، وتوفير بيئة مواتية للتمكين، وضع اتجاه واضح لتوجيه جهود الموظفين، وبناء هياكل لدعم التمكين، وأضاف بالكار (Balkar, 2015) المصادقية الذاتية.

### ثانياً - الإشراف عن بُعد Remote Supervision :

مر الإشراف التربوي في الأردن بعدة مراحل انتقالية تمثلت في: مرحلة التفتيش (١٩٦٢-١٩٦٢)، ثم مرحلة التوجيه (١٩٦٢-١٩٧٥)، و ثم مرحلة الإشراف التربوي (١٩٧٥-٢٠١٠)، وأخيراً مرحلة الإسناد (٢٠١٠ - الآن)، التي يركز فيها المشرف التربوي على الجانب المهني (أبو عيادة وعبانبة، ٢٠١٦)، وفيها ظهر مفهوم الإشراف عن بُعد.

ويحتل مفهوم الإشراف عن بُعد أهمية استثنائية داخل المؤسسات مهما تباينت طبيعة أنشطتها ولا سيما التربوية منها، كذلك حظي موضوع الإشراف عن بُعد بالاهتمام المتزايد من الباحثين والكتاب حيث يعرف بأنه: "الإشراف الذي يتم من خلال كافة الوسائط سواء التقليدية (المواد المطبوعة، أشرطة التسجيل، الراديو، التلفزيون،....)، أم الوسائط الحديثة (الحاسب الآلي، وبرمجياته وشبكاته، القنوات الفضائية، الهاتف المحمول،.....)، ويكون فيه المعلم بعيداً مكانياً أو زمانياً أو الاثنين معاً عن المشرف التربوي (الواحد والخمash والعتيبي، ٢٠١٠: ٢٤). وبما أن الإشراف عن بُعد هو نوع من أنواع الإشراف التربوي الإلكتروني الذي يعرف بأنه: "العمليات والبرامج والأنشطة التي يستخدمها المشرفون المتخصصون إذ يتم تصميمها وتنفيذها لتحسين وتسهيل أداء المعلمين" (Collis & Moonen, 2008).

ونحن نرى أن فكرته تتعدى الميكنة الخاصة بالأجهزة والأدوات التقنية،



بل هو أبعد من ذلك؛ فهو تكامل الإشراف المفتوح (Open Supervision)، والإشراف المستقل (Independent Supervision) والإشراف عبر الإنترنت (Internet Based Supervision)، والإشراف الذاتي (Self Supervision)، والإشراف بالمراسلة (Correspondence Supervision)، والإشراف بالبريد (Supervision by Post)، والإشراف الإلكتروني (Electronic Supervision)، والإشراف غير المباشر (Indirect Supervision)، للارتقاء بأداء المعلمين وتنميتهم مهنيًا، وتخطي الحواجز الزمنية والمكانية بين المشرف والمعلم.

- وقد أشارت سفر (٢٠٠٨) إلى أهم خصائص الإشراف التربوي عن بُعد، هي:
- يستخدم في تنفيذه وسائل الاتصال الحديثة وتكنولوجيا المعلومات والتعليم.
- وجود مسافة جغرافية بين المشرف والمعلم أي دون التقائه وجهاً لوجه مما يسهل عملية الإشراف والتواصل بينهما.
- يمكن اعتباره نوعاً من الإشراف الذاتي للمعلم، حيث يطلعه على نشاطه وقدرته وإمكانياته.
- يوفر التواصل الدائم بين المعلم والمشرف سواءً أكان بشكل متزامن أم غير متزامن.
- نظام يصبح فيه المشرف مسؤولاً عن تصميم وإنتاج قراءات موجهة، وحقائب تعليمية وتدريبية، وتصميم مواقع عبر الإنترنت،.....؛ مما يوفر فرص الإشراف الذاتي.
- يتيح للمشرف والمعلم تطوير قدراتهم في استخدام الوسائل الحديثة؛ مما يساعد على نموهم مهنيًا.

من مبررات استخدام الإشراف عن بُعد صعوبة مواكبة النظام الحالي على النمو المتسارع في حجم البيانات والمعلومات ونوعها، وعدم قدرته على تلبية الطلب المتزايد في متابعة المدارس وتطور أداء العاملين فيها بالشكل المأمول، علاوة على ذلك عدم قدرة مؤسسات التدريب الحالية في تلبية الحاجة المستمرة

للتدريب النوعي للمشرفين التربويين، نظراً للنمو المتزايد في أعداد المدارس والطلبة والمعلمين، مقابل النمو البطيء لأعداد وتدريب المشرفين التربويين، بالإضافة إلى عجز مؤسسات الإعداد عن تخريج أو إعادة تأهيل المشرفين التربويين والمعلمين بمستوى يصل إلى الكفاءة (الشمراي، ٢٠٠٨).

وعلى الرغم من الفوائد المتوقعة من الإشراف عن بُعد إلا هناك معوقات تواجه تطبيقه وانتشاره، فقد بينت نتائج دراسة عبد الرحمن (٢٠١١) بوجود معوقات تحد من فاعلية برامج التنمية المهنية للمشرفين التربويين حسب تقديراتهم أهمها ضعف في التخطيط، والمحتوى، والأساليب، وتقويم البرامج، كذلك في الإمكانيات والمعدات المتاحة، وفي كفايات منفذي برامج التنمية المهنية، وترى الباحثة أن الإشراف عن بُعد هو شكل من أشكال نمو المشرفين التربويين مهنيًا، وهذا يشير إلى احتمالية وجود علاقة بينه وبين متغير التمكين الإداري.

### الدراسات السابقة

بعد إطلاع الباحثة على الدراسات العربية والأجنبية لم تجد دراسات تناولت التمكين الإداري وعلاقته بالإشراف عن بُعد. مما استدعى استعراض الدراسات السابقة لمتغيرين الدراسة الرئيسيين التمكين الإداري والإشراف عن بُعد كلاً على حدة، وقد تم استعراضه من الأقدم إلى الأحدث.

#### أولاً - الدراسات السابقة ذات الصلة بالتمكين الإداري:

دراسة عقده (٢٠١١) هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى التمكين الإداري وعلاقته بالأداء لدى المشرفين التربويين في الأردن. تم اختيار (٩٠) مشرفاً ومشرفة، و(٣٠٠) مدير ومديرة، و(٤١٢٠) معلماً ومعلمة، بالطريقة العشوائية البسيطة كعينة للدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانتي الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري لدى المشرفين قد جاء بدرجة متوسطة، وأن مستوى الأداء الوظيفي لدى المشرفين قد جاء بدرجة عالية.

دراسة الرادادي (٢٠١٢) هدفت التعرف إلى مستوى التمكين الإداري لتدعيم القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بمدينة مكة المكرمة مع توضيح العلاقة بينهما. استخدم المنهج الوصفي المسحي. تكونت عينة الدراسة من (٢٣٠) مشرفاً تربوياً. بينت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري لتدعيم القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين كان بدرجة غالباً بإستثناء بعد التحفيز الذاتي، ووجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين التمكين الإداري واتخاذ القرارات.

دراسة الفهيد (٢٠١٣) هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع التمكين الإداري لدى المشرفين التربويين في إدارة القصيم السعودية. تحقيقاً لأهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي. وتكون مجتمع الدراسة من (١٩٠) مشرفاً باستخدام أسلوب الحصر الشامل. وكانت أبرز نتائج الدراسة أن مستوى التمكين جاء بدرجة كبيرة، وجاء أعلى بعد في الاستجابات بعد العمل الجماعي.

دراسة أي نوي ويويان (Ai Noi & Youyan, 2017) هدفت الدراسة إلى الكشف عن تصورات المعلمين حول سلوكيات القيادة المدرسية (مدراء ومشرفين تربويين) حول التمكين النفسي للمعلمين. تكونت عينة الدراسة من (٢٨٩) معلماً في سنغافورة، وأشارت النتائج إلى أن المعلمين ينظرون إلى مدراءهم والمشرفين على أنهم يمارسون سلوكيات تمكينية في ممارساتهم اليومية، ولكن يوجد تفاوت في بعض أبعاد التمكين السلوكيات مثل تفويض السلطة، وتوفير الاهتمام والدعم الفردي، وتوضيح الرؤية وتعزيز العلاقات التعاونية، وأنهم أضافوا فروقاً فريدة في التنبؤ بتمكين المعلمين نفسياً.

### ثانياً - الدراسات السابقة ذات الصلة بالإشراف عن بُعد:

دراسة سفر (٢٠٠٨) هدفت التعرف إلى آراء المشرفات التربويات حول مفهوم وأهمية ومعوقات الإشراف عن بعد في المملكة العربية السعودية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة من (٦٣٨) مشرفة تربوية. وأشارت نتائج الدراسة إلى

اجتماع المشرفات التربويات على أهمية الإشراف عن بُعد وضرورة تطبيقه بدرجة كبيرة لتناسبه مع متطلبات العصر الحديث.

دراسة السوالمه والقطيش (٢٠١٥) هدفت التعرف إلى درجة استخدام المشرفين التربويين للإنترنت في الإشراف الإلكتروني في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق وعلاقته بمتغيرات الجنس والخبرة، باستخدام المنهج الوصفي. وتكونت عينة الدراسة من (٤٥) مشرفاً ومشرفة، استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأظهرت نتائجها أن درجة استخدام المشرفين التربويين للإنترنت كانت بدرجة قليلة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس ولصالح الذكور، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة.

دراسة الغامدي والزهراني (Al-Ghamdi & Al-Zahrani, 2016) هدفت إلى الكشف عن الطرق التي تعزز الإشراف التربوي الإلكتروني في المملكة العربية السعودية باستخدام التقنيات الرقمية من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين. استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق التقنيات الرقمية في عملية الإشراف التربوي الإلكتروني يتطلب تدريباً من المشرفين والمعلمين على حد سواء.

دراسة العمري والزهراني (٢٠١٧) هدفت الدراسة إلى معرفة مدى وضوح مفهوم الإشراف التربوي عن بُعد ودوره في تطوير أداء معلمات اللغة الإنجليزية في الميدان التربوي بمحافظة المخوة. تكونت عينة الدراسة من (٢٢) فرداً. استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة أن مفهوم الإشراف التربوي عن بُعد واضح بدرجة كبيرة، وكانت درجة استخدام أدوات الإشراف عن بُعد عالية ومرضية.

دراسة كارلايل وهيا وبريبش وود (Carlisle, Haya, Pribesh & Wood, 2017) هدفت إلى معرفة مدى انتشار الإشراف عن بعد في برامج التعليم الإرشادي والمتطلبات القانونية والأخلاقية لاستخدام التكنولوجيا في الإشراف التربوي، ومدى تدريب المشرفين التربويين على هذه التكنولوجيا في الولايات المتحدة

الأمريكية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي على عينة قوامها (٦٧٣) مشرفاً ومشرفة. وأظهرت نتائج الدراسة ضرورة وضع برامج تدريبية موجهة في تكنولوجيا الإشراف التربوي.

### موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

سلطت الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تم استعراضها على متغير التمكين الإداري والإشراف عن بُعد كلاً على حدة، وحاولت بعضها الربط بمتغيرات مثل دراسة الرادادي (٢٠١٢) التي ربطت بين التمكين الإداري والقدرة على اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى طبيعة الأداة المستخدمة (الاستبانة) في جمع البيانات في جميع الدراسات مثل الغامدي والزهراني (Alghamdi & Alzahrani, 2016)، والمنهج الوصفي المستخدم في أغلب الدراسات مثل دراسة السوالمه والقطيش (٢٠١٥). وقد ساعد استعراض الدراسات السابقة كدراسة العمري والزهراني (٢٠١٧) ودراسة عقده (٢٠١١) في إلقاء نظرة على أهمية التمكين الإداري والإشراف عن بُعد. اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة على أهمية التمكين الإداري والإشراف عن بُعد في عمل المشرف التربوي. وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها ربطت بين متغيرين (التمكين الإداري والإشراف عن بُعد) في البيئة الأردنية.

### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

تحتوي الدراسة على مجموعة من التعريفات الإجرائية، وتم تعريف أهمها على النحو الآتي:

- التمكين الإداري: "منح الموظفين السلطة في تحديد الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات وحل المشاكل في نطاق مسؤولياتهم سلطاتهم" (Lee, 2012: 12).

ويعرف إجرائياً: بأنه الدرجة التي توضح مقدار منح المشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم الأردنية السلطة الواسعة في عملهم الإشرافي، واتخاذ قرارات من خلال توسيع الصلاحيات والمشاركة، كذلك خفزههم ذاتياً، والعمل الجماعي

بينهم لتحقيق الأهداف المرجوة، ويقاس في هذه الدراسة من خلال استجابات أفراد العينة على المجالات الأربع للأداة الأولى التي صممت لهذا الغرض.

- الإشراف عن بُعد: هو "أنظمة تفاعلية مترابطة مع بعضها البعض من خلال واجهة الإنترنت بين المعلمين والمشرفين التربويين" (Al-Bar, 2012: 140).

ويعرف إجرائياً: بأنه درجة استخدام المشرف التربوي لنوع من أنواع الإشراف الإلكتروني يعتمد على وسائط التقنية المتعددة (البريد الإلكتروني، المحادثة الإلكترونية، المواقع الإلكترونية، مؤتمرات الفيديو أو الفيديو التفاعلي، القوائم البريدية، المجموعات الأخبارية، الملفات الإلكترونية)، لتحقيق الاتصال الفعال بشكل متزامن وغير متزامن بين المشرف التربوي والمعلم دون لقاء المشرف التربوي والمعلم وجهاً لوجه.

- المشرفون التربويون: هم الأشخاص العاملون في وزارة التربية والتعليم الأردنية، والمكلفون بالإشراف على معلمي المدارس الحكومية والخاصة في مختلف التخصصات في محافظات إقليم الشمال والوسط والجنوب في المملكة، الذين طبقت عليهم أداة الدراسة، ومن خلال إجاباتهم عليها تم التوصل إلى النتائج.

- وزارة التربية والتعليم الأردنية: هي هيئة حكومية أردنية تأسست عام (١٩٢١م) مسؤولة عن نظام التعليم في المراحل: رياض الأطفال، والأساسية، والابتدائية، والثانوية ويعمل بها المشرفون التربويين.

### منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، نظراً لأنه أنسب المناهج البحثية لوصف الظاهرة موضوع البحث.

### مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية وعددهم (٩٣٢) مشرفاً ومشرفة، حيث تم اختيار عينة

عشوائية، قوامها (٢٢٨) مشرفاً ومشرفة، أي بنسبة (٢٤,٤٦٪) من مجتمع الدراسة، حيث تعذرت الإجابة عن (٣١) استبانة، وتم استرجاع ما مجموعه (١٩٧) استبانة، بنسبة استرجاع (٨٦,٤٠٪) من الاستبانات التي تم توزيعها، وهي تشكل (٢١,١٣٪) من مجتمع الدراسة (وزارة التربية والتعليم التقرير الإحصائي للعام الدراسي (٢٠١٥/٢٠١٦).

### أداتا الدراسة

بعد مراجعة مستفيضة للأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، تم تطوير أداتي الدراسة لجمع البيانات، الأداة الأولى صممت لمعرفة درجة توافر التمكين الإداري، وتكونت من (٢١) فقرة؛ مقسمة على أربعة مجالات هي: مجال تفويض السلطات (٥) فقرات، مجال التحفيز الذاتي (٦) فقرات، ومجال العمل الجماعي (٥) فقرات، ومجال المشاركة في اتخاذ القرار (٥) فقرات، مستعينة بدراسة الرادادي (٢٠١٢)، ودراسة الفهيد (٢٠١٣)، والأداة الثانية استبانة صممت لقياس الإشراف عن بُعد وتضمنت (٢٣) فقرة، مستعينة بدراسة سفر (٢٠٠٨)، ودراسة زين الدين (٢٠٠٨)، ودراسة السوالة والقطيش (٢٠١٥).

### تصحيح أداتي الدراسة

وظفت الباحثة مقياس خماسي متدرج لليكرت (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً). حسب الدرجات (١، ٢، ٣، ٤، ٥) على التوالي. وقد اعتمدت الدراسة ثلاثة مستويات تم تحديدها وفقاً للمعادلة التالية: (المدى الأعلى - المدى الأدنى مقسوماً على ثلاثة مستويات)  $(٥ - ١) \div ٣ = ١,٣٣$  والمستويات هي: درجة منخفضة من (١ - ٢,٣٣)، ودرجة متوسطة من (٢,٣٤ - ٣,٦٧)، ودرجة مرتفعة من (٣,٦٨ - ٥).

### صدق أداتا الدراسة

للتحقق من صدق أداتي الدراسة تم اعتماد طريقة صدق المحتوى، وتم عرض الأداتين على (٨) من المحكمين من أساتذة الجامعات من تخصص الإدارة

التربوية، ونظم المعلومات الحاسوبية للتعرف على درجة ملائمة المجالات التي تضمنتها، ودرجة سلامتها اللغوية، وطلب منهم الحكم على كل فقرة لإجراء التعديل المناسب من حذف وإضافة وتعديل.

### ثبات أدوات الدراسة

للتأكد من ثبات أداتي الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكوّنة من (١٥) مشرفاً تربوياً تم استبعادهم من عينة الدراسة، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين. وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول رقم (١) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والأداة ككل واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

### الجدول رقم (١)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية

| المجال                        | ثبات الإعادة | الاتساق الداخلي |
|-------------------------------|--------------|-----------------|
| مجال تفويض السلطة             | ٠,٧٦         | ٠,٨٤            |
| مجال التحفيز الذاتي           | ٠,٧٨         | ٠,٨٨            |
| مجال العمل الجماعي            | ٠,٧٥         | ٠,٨٧            |
| مجال المشاركة في اتخاذ القرار | ٠,٧٥         | ٠,٨٩            |
| التمكين الإداري               | ٠,٩٢         | ٠,٩١            |
| الإشراف عن بُعد               | ٠,٨٦         | ٠,٨٩            |

### المعالجة الإحصائية

تمت عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) إصدار (٢٤) لجميع أسئلة الدراسة المتعلقة بهذا الجانب على النحو التالي:



- للإجابة عن السؤال الأول تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- للإجابة عن السؤال الثاني تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson's correlation coefficient.

### نتائج الدراسة ومناقشتها

نتائج السؤال الأول: الذي ينص على "ما درجة توافر التمكين الإداري لدى المشرفين التربويين بوزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظرهم؟". للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر التمكين الإداري لدى المشرفين التربويين بوزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظرهم. والجدول رقم (٢) يوضح ذلك.

#### جدول رقم (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر التمكين الإداري لدى المشرفين التربويين بوزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| الرتبة | الرقم | المجال                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|--------|-------|--------------------------|-----------------|-------------------|--------|
| ١      | ٣     | العمل الجماعي            | ٣,٥٧            | ٠,٧٥٥             | متوسطة |
| ٢      | ٤     | المشاركة في اتخاذ القرار | ٣,٢٩            | ٠,٨٤٩             | متوسطة |
| ٣      | ٢     | التحفيز الذاتي           | ٣,١٨            | ٠,٧٧٧             | متوسطة |
| ٤      | ١     | تفويض السلطة             | ٣,٠٢            | ٠,٧٦٢             | متوسطة |
|        |       | التمكين الإداري          | ٣,٢٦            | ٠,٧١٠             | متوسطة |

يبين الجدول رقم (٢) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣,٥٧-٣,٠٢)، حيث جاء مجال العمل الجماعي في المرتبة الأولى بأعلى

متوسط حسابي بلغ (٣,٥٧)، بينما جاء مجال تفويض السلطة في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٠٢)، وبلغ المتوسط الحسابي للتمكين الإداري ككل (٣,٢٦). ويمكن تفسير نتيجة حصول جميع المجالات على درجة متوسطة وجود تخوف الوزارة من تطبيق التمكين الإداري وخصوصاً فيما يتعلق بتفويض السلطات لرغبة مديري مديريات التربية والتعليم بممارسة سلطاتهم بنفسهم وعدم إفراح المجال للمشرفين التربويين بممارسة تلك السلطات. تختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الفهيد (٢٠١٣) أن مستوى التمكين جاء بدرجة كبيرة. وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

أولاً - مجال تفويض السلطة: تضمن مجال تفويض السلطات (٥) فقرات.

#### جدول رقم (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال تفويض السلطة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| الرتبة | الرقم | الفقرات                                                                 | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|--------|-------|-------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|
| ١      | ٢     | تضع الوزارة (أنظمة، وتعليمات،....) تتماشى مع تفويض السلطات.             | ٣,٧٢            | ١,٠٢٠             | مرتفعة |
| ٢      | ٤     | تهتم الوزارة بشعور المشرفين التربويين بالرضا الوظيفي في عملهم الإشرافي. | ٣,٣٢            | ,٩٨٢              | متوسطة |
| ٣      | ٣     | تقوم الوزارة بتفويض الأعمال عن طريق كتب رسمية.                          | ٢,٩٨            | ١,٢٩٩             | متوسطة |
| ٤      | ٥     | تعطي الوزارة سلطات كافية لإنجاز مهام المشرفين التربويين بأكمل وجه.      | ٢,٨٢            | ١,٣٤٢             | متوسطة |
| ٥      | ١     | تضع الوزارة هياكل تنظيمية واضحة المهام والمسؤوليات.                     | ٢,٢٥            | ١,١٥٩             | منخفضة |
|        |       | تفويض السلطة                                                            | ٣,٠٢            | ,٧٦٢              | متوسطة |

يبين الجدول رقم (٣) أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (٢,٢٥ - ٣,٧٢)، حيث جاءت الفقرة رقم (٢) التي تنص على "تضع الوزارة

(أنظمة، وتعليمات،....) تتماشى مع تفويض السلطات" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٢)، بينما جاءت الفقرة رقم (١) ونصها "تضع الوزارة هياكل تنظيمية واضحة المهام والمسؤوليات" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٢٥). وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٣,٠٢). ويمكن تفسير نتيجة حصول المجال على درجة متوسطة بوجود مركزية في الهياكل التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في بعض الجوانب التي قد تحد من تفويض السلطات والصلاحيات والاستقلالية، وكذلك هناك غموض في الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتق المشرف التربوي. تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة أي نوي ويويان (Ai Noi & Youyan, 2017) يوجد تفاوت في بعض أبعاد التمكين السلوكيات مثل تفويض السلطة.

ثانياً - التحفيز الذاتي: تضمن مجال التحفيز الذاتي (٦) فقرات.

#### جدول رقم (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال التحفيز الذاتي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| الرتبة | الرقم | الفقرات                                                                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|--------|-------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|
| ١      | ٧     | توفر الوزارة دورات تدريبية لتنمية المشرفين التربويين مهنيًا.                   | ٣,٦٣            | ١,٠٣٠             | متوسطة |
| ٢      | ٩     | تقوم الوزارة بتحفيز المشرفين التربويين على تحمل المسؤولية الإشرافية.           | ٣,٦١            | ١,١٢٢             | متوسطة |
| ٣      | ٦     | تشجع الوزارة على تطبيق الأفكار الريادية التي تخدم العملية التعليمية.           | ٣,٥٩            | ١,١٤٢             | متوسطة |
| ٤      | ١٠    | تتبنى الوزارة أساليب مختلفة لتحفيز المشرفين التربويين ذاتيًا.                  | ٣,٣١            | ١,١٣٠             | متوسطة |
| ٥      | ٨     | تكرم الوزارة المشرفين التربويين المتميزين في مجال استخدام التكنولوجيا الحديثة. | ٢,٧٤            | ١,١٧٨             | متوسطة |
| ٦      | ١١    | توفر الوزارة الامكانيات المادية لتطبيق الأفكار الريادية للمشرفين التربويين.    | ٢,٢٢            | ١,١٤٢             | منخفضة |
|        |       | التحفيز الذاتي                                                                 | ٣,١٨            | ٠,٧٧٧             | متوسطة |

يبين الجدول رقم (٤) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٢,٢٢ - ٣,٦٣)، حيث جاءت الفقرة رقم (٧) التي تنص على "توفر الوزارة دورات تدريبية لتنمية المشرفين التربويين مهنيًا" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٣)، بينما جاءت الفقرة رقم (١١) ونصها "توفر الوزارة الامكانيات المادية لتطبيق الأفكار الريادية للمشرفين التربويين" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٢٢) وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٣,١٨). ويمكن تفسير هذه النتيجة احتمالية تأثير شح الإمكانيات والموارد المالية في الوزارة ومديرات التربية والتعليم الخاصة بتحفيز وتدريب المشرفين التربويين، علاوة على ذلك كثرة الأعباء الإدارية التي حدت من تحفيز المشرفين التربويين ذاتياً، ولعل من الأهم في تحفيز المشرفين التربويين ذاتياً دعمهم وإعطائهم الصلاحيات والسلطات ليحققوا نجاحات أكبر. تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة عقده (٢٠١١) أن مستوى التمكين الإداري لدى المشرفين قد جاء بدرجة متوسطة.

ثالثاً - العمل الجماعي: تضمن مجال العمل الجماعي (٥) فقرات.

#### جدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال العمل الجماعي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| الرتبة | الرقم | الفقرات                                                                 | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|--------|-------|-------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|
| ١      | ١٣    | تدعم الوزارة فلسفة العمل الجماعي التشاركي وتشجع عليه.                   | ٣,٩٢            | ٩١٤,              | مرتفعة |
| ٢      | ١٦    | توفر الوزارة فرصاً لتبادل الخبرات بين المشرفين التربويين.               | ٣,٨٠            | ٩١٨,              | مرتفعة |
| ٣      | ١٢    | تشجع الوزارة العلاقات الإنسانية للوصول إلى التميز في العملية الإشرافية. | ٣,٦٦            | ١,٠٨٣             | متوسطة |
| ٤      | ١٤    | تتبنى الوزارة سياسة الباب المفتوح للوصول إلى متخذ القرار.               | ٣,٥٠            | ١,٠٩١             | متوسطة |

## تابع/ جدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال العمل الجماعي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| الرتبة | الرقم | الفقرات                                                         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|--------|-------|-----------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|
| ٥      | ١٥    | تضع الوزارة نظام لتبادل المعلومات حول مشكلات العملية الإشرافية. | ٢,٩٦            | ١,٢٧٧             | متوسطة |
|        |       | العمل الجماعي                                                   | ٣,٥٧            | ٧٥٥               | متوسطة |

يبين الجدول رقم (٥) أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (٣,٩٢ - ٢,٩٦)، حيث جاءت الفقرة رقم (١٣) التي تنص على "تدعم الوزارة فلسفة العمل الجماعي التشاركي وتشجع عليه" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٢)، بينما جاءت الفقرة رقم (١٥) ونصها "تضع الوزارة نظام لتبادل المعلومات حول مشكلات العملية الإشرافية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٦) وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٣,٥٧). ويمكن تفسير نتيجة حصول هذا المجال على أعلى متوسط حسابي من بين المجالات بوجود قدر كبير العمل الجماعي وروح الفريق بين المشرفين التربويين، وذلك لرغبتهم بالعمل ضمن الفريق الواحد، فضلاً على وجود دعم من قبل بعض مديريات التربية والتعليم والوزارة على العمل الجماعي ما بين المشرفين التربويين، فضلاً على أن بعض الأعمال الإشرافية تتطلب حتمية العمل الجماعي مما يتحتم على المشرفين التربويين ممارسته ضمن أعمالهم الإشرافية. تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الفهيد (٢٠١٣) جاء أعلى بعد في الاستجابات بعد العمل الجماعي.

رابعاً - المشاركة في اتخاذ القرار: تضمن مجال المشاركة في اتخاذ القرار (٥) فقرات.

## جدول رقم (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال المشاركة في اتخاذ القرار مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| الترتبة | الرقم | الفقرات                                                                           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---------|-------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|
| ١       | ٢١    | تبادر الوزارة لإيجاد رؤية مشتركة في اتخاذ القرار بين المشرفين التربويين وبينها.   | ٣,٦٧            | ٩,٠٢              | متوسطة |
| ٢       | ١٩    | تهتم الوزارة بإبداء آراء المشرفين التربويين في مهامهم الإشرافية.                  | ٣,٥٤            | ١,١٤٩             | متوسطة |
| ٣       | ١٧    | تضع الوزارة (أنظمة، وتعليمات،...) تتماشى مع الاستقرار الوظيفي للمشرفين التربويين. | ٣,٣٥            | ١,١١٢             | متوسطة |
| ٤       | ١٨    | تقدر الوزارة جهود المشرفين التربويين المبذولة في الميدان.                         | ٣,١٦            | ١,٣٠٢             | متوسطة |
| ٥       | ٢٠    | تضع الوزارة نظام ترقية المشرفين التربويين يستند على مبدأ الجدارة.                 | ٢,٧٣            | ١,٤٢٦             | متوسطة |
|         |       | اتخاذ القرار                                                                      | ٣,٢٩            | ٨,٤٩              | متوسطة |

يبين الجدول رقم (٦) أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (٢,٧٣) - (٣,٦٧)، حيث جاءت الفقرة رقم (٢١) التي تنص على "تبادر الوزارة لإيجاد رؤية مشتركة في اتخاذ القرار بين المشرفين التربويين وبينها" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٧)، بينما جاءت الفقرة رقم (٢٠) ونصها "تضع الوزارة نظام ترقية المشرفين التربويين يستند على مبدأ الجدارة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٧٣). وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٣,٢٩). وقد يعزو السبب في هذه النتيجة إلى أن نظام الترقية للمشرفين التربويين في الأردن يستند على عدد سنوات الخدمة والتقارير السنوية أكثر ما هو على مبدأ الجدارة، فضلاً على ذلك عدم رغبة بعض القيادات سواء في مديريات التربية والتعليم أم في مركز الوزارة مشاركة المشرفين التربويين في اتخاذ القرار وبقاء القرارات مركزية. تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الرادادي (٢٠١٢) وجود علاقة دالة إحصائية بين التمكين الإداري واتخاذ القرارات.

نتائج السؤال الثاني: الذي ينص على: "ما درجة تطبيق الإشراف عن بُعد لدى المشرفين التربويين بوزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظرهم؟". للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق الإشراف عن بُعد لدى المشرفين التربويين بوزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظرهم، والجدول رقم (٧) يوضح ذلك.

#### جدول رقم (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق الإشراف عن بُعد لدى المشرفين التربويين بوزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| الرتبة | الرقم | الفقرات                                                                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|--------|-------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|
| ١      | ١٦    | أ تبادل الخبرات مع زملائي المشرفين باستخدام المجموعات الإخبارية.               | ٤,٠٦            | ١,٠٩٤             | مرتفعة |
| ٢      | ٦     | أواظب على التواصل مع المعنيين بالعملية الإشرافية باستخدام البريد الإلكتروني.   | ٤,٠٠            | ,٩١٥              | مرتفعة |
| ٣      | ١٧    | أوجه المعلمين نحو استخدام أفضل استراتيجيات التدريس الويب.                      | ٣,٨٨            | ,٩٨٢              | مرتفعة |
| ٤      | ١١    | أستخدم البريد الإلكتروني لإرسال النشرات التربوية والقراءات الموجهة.            | ٣,٨٤            | ,٩٩٢              | مرتفعة |
| ٥      | ١٢    | أستخدم القوائم البريدية لإرسال تقارير اللقاءات التربوية التي عقدت مع المعلمين. | ٣,٧٩            | ١,٠٣١             | مرتفعة |
| ٥      | ٢٣    | أخطط للزيارات الإشرافية باستخدام البريد الإلكتروني.                            | ٣,٧٩            | ,٩٣٨              | مرتفعة |
| ٧      | ٣     | أضع (اللوائح والأنظمة) على موقع الويب.                                         | ٣,٧٥            | ,٩١١              | مرتفعة |
| ٨      | ٤     | أتواصل مع المعلمين باستخدام المجموعات الإخبارية.                               | ٣,٦٩            | ,٩٤٨              | مرتفعة |
| ٩      | ٨     | أضع محاضرات للمعلمين باستخدام مؤتمرات الفيديو التفاعلية.                       | ٣,٦٨            | ,٩٠٧              | مرتفعة |

## تابع/ جدول رقم (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق الإشراف عن بُعد لدى  
المشرفين التربويين بوزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظرهم مرتبة  
تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| الرتبة | الرقم | الفقرات                                                                                  | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الدرجة |
|--------|-------|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|--------|
| ١٠     | ٢٠    | أزود المعلمين بمعايير بناء الاختبار الجيد<br>على المواقع الإلكترونية.                    | ٣,٦٧               | ١,٠٩٢                | متوسطة |
| ١١     | ١٤    | أعقد اجتماعات بيني وبين المعلمين<br>باستخدام المحادثة الإلكترونية.                       | ٣,٦٢               | ١,٠٨٤                | متوسطة |
| ١٢     | ١٨    | أنقل الملفات الإشرافية إلى المعلمين لإبداء<br>الملاحظات عليها.                           | ٣,٥٣               | ,٩٦١                 | متوسطة |
| ١٣     | ١٣    | أتابع القوائم البريدية (المحلية، العالمية)<br>لتعرف على كل ما هو حديث في تخصصي.          | ٣,٣٣               | ١,١٣٣                | متوسطة |
| ١٤     | ٢١    | أضع بعض أساليب التقويم الحديثة على<br>المواقع الإلكترونية.                               | ٣,٣١               | ١,٠٩٨                | متوسطة |
| ١٥     | ٢٢    | أرفق دروساً تطبيقية نموذجية تساعد<br>المعلمين على النمو الذاتي.                          | ٣,٢٣               | ١,٠٥٦                | متوسطة |
| ١٦     | ٧     | أرسم الأشكال التوضيحية والتخطيطية<br>باستخدام السبورة الإلكترونية.                       | ٣,٠٥               | ١,٣٣٤                | متوسطة |
| ١٧     | ١٥    | أستقبل (الملاحظات، والاستفسارات....)<br>باستخدام القوائم البريدية.                       | ٢,٩٨               | ١,٢٧٠                | متوسطة |
| ١٨     | ١٠    | أستخدم التطبيقات الإلكترونية مع تمكن<br>المعلمين من استخدامها في نفس الوقت.              | ٢,٩٥               | ١,٢٧٩                | متوسطة |
| ١٩     | ١٩    | أضع نماذج للخطط الدراسية النموذجية<br>على المواقع الإلكترونية.                           | ٢,٧٦               | ١,٢٩٣                | متوسطة |
| ٢٠     | ٥     | أنقل الأحداث التربوية (ندوة، مؤتمرات)<br>من قبل متخصصين باستخدام المجموعات<br>الإخبارية. | ٢,٧٤               | ١,٤٣٩                | متوسطة |
| ٢١     | ١     | أصمم مواقع تعليمية ينشر عليها كل ما هو<br>متميز داخل المدارس.                            | ٢,٦٣               | ١,٤٢٥                | متوسطة |



## تابع/ جدول رقم (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق الإشراف عن بُعد لدى المشرفين التربويين بوزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| الترتبة | الرقم | الفقرات                                                            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---------|-------|--------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|
| ٢٢      | ٢     | أستخدم الموسوعات الإلكترونية للاستفادة من المعلومات المتاحة عليها. | ٢,٦١            | ١,٢٦٣             | متوسطة |
| ٢٣      | ٩     | أستخدم محركات البحث التربوية المتخصصة مثل (EIRC).                  | ٢,١٠            | ١,٢٣١             | منخفضة |
|         |       | الدرجة الكلية                                                      | ٣,٣٥            | ٠,٦٠٣             | متوسطة |

يبين الجدول رقم (٧) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٢,١٠-٤,٠٦)، حيث جاءت الفقرة رقم (١٦) التي تنص على "أبادل الخبرات مع زملائي المشرفين باستخدام المجموعات الإخبارية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٦)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٦) ونصها "أواظب على التواصل مع المعنيين بالعملية الإشرافية باستخدام البريد الإلكتروني" وبمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٠)، وجاءت الفقرة رقم (١٧) ونصها "أوجه المعلمين نحو استخدام أفضل استراتيجيات التدريس الويب" بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٨)، بينما جاءت الفقرة رقم (٩) ونصها "أستخدم محركات البحث التربوية المتخصصة مثل (EIRC)" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢,١٠). وبلغ المتوسط الحسابي للإشراف عن بعد ككل (٣,٣٥). ويمكن تفسير هذه النتيجة أن المشرفين التربويين على دراية بأهمية هذا النموذج في عملهم لكثرة أعبائهم الإدارية والفنية، ومدى أهمية توظيفهم لأدوات الإشراف عن بُعد مما قلل الوقت والجهد وزاد الإنتاجية، حيث جاءت (٩) فقرات بدرجة مرتفعة، و(١٣) فقرة بدرجة متوسطة، وفقرة واحدة بدرجة منخفضة، وهذا مؤشر يوضح رغبتهم في نموهم مهنيًا باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يتناسب مع متطلبات العصر الحديث، ويسهل إجراء العمليات الإشرافية. ومن ناحية أخرى جاءت فقرة واحدة رقم (٩) بدرجة

منخفضة، ويمكن تفسير ضعف بعض المشرفين التربويين بمهارات اللغة الإنجليزية مما يحد من استخدامهم لمحرركات البحث باللغة الإنجليزية لأنها بالغالب تتطلب إتقان هذه اللغة. تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة سفر (٢٠٠٨) إلى اجتماع المشرفات التربويات على أهمية الإشراف عن بُعد، ونتائج دراسة العمري والزهراني (٢٠١٧) كانت درجة استخدام أدوات الإشراف عن بُعد عالية ومرضية. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة السوالمه والقطيش (٢٠١٥) أن درجة استخدام المشرفين التربويين للإنترنت كانت بدرجة قليلة.

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0,05$ ) بين درجة توافر التمكن الإداري وبين درجة تطبيق الإشراف عن بُعد؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين التمكن الإداري وبين الإشراف عن بُعد، والجدول رقم (٨) يوضح ذلك.

#### جدول رقم (٨)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين التمكن الإداري وبين الإشراف عن بُعد

| المجالات       | المعالجات الإحصائية | الإشراف عن بُعد |
|----------------|---------------------|-----------------|
| تفويض السلطة   | معامل الارتباط ر    | ❖❖, ٨٢٨         |
|                | الدلالة الإحصائية   | , ٠٠٠           |
|                | العدد               | ١٩٧             |
| التحفيز الذاتي | معامل الارتباط ر    | ❖❖, ٨٥٨         |
|                | الدلالة الإحصائية   | , ٠٠٠           |
|                | العدد               | ١٩٧             |
| العمل الجماعي  | معامل الارتباط ر    | ❖❖, ٧٧٥         |
|                | الدلالة الإحصائية   | , ٠٠٠           |
|                | العدد               | ١٩٧             |
| اتخاذ القرار   | معامل الارتباط ر    | ❖❖, ٨٠٨         |
|                | الدلالة الإحصائية   | , ٠٠٠           |
|                | العدد               | ١٩٧             |

## تابع/ جدول رقم (٨)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين التمكين الإداري وبين الإشراف عن بُعد

| المجالات        | المعالجات الإحصائية | الإشراف عن بُعد |
|-----------------|---------------------|-----------------|
| التمكين الإداري | معامل الارتباط ر    | ٩٠٧, ❖❖         |
|                 | الدلالة الإحصائية   | ,٠٠٠            |
|                 | العدد               | ١٩٧             |

❖ دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥).

❖❖ دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

يتبين من الجدول رقم (٧) وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين التمكين الإداري وبين الإشراف عن بُعد. تفسر هذه النتيجة بأن التمكين الإداري لا ينشأ من فراغ وإنما يحتاج إلى مقومات أساسية كتوافر المعلومات، والاتصالات، والتحفيز الذاتي، والتنمية المهنية، واتخاذ القرار وغيرها من المقومات، وهذا يرتبط ارتباطاً كبيراً بتطبيق الإشراف عن بُعد لدى المشرفين التربويين؛ لذا نرى أن هذه النتيجة منطقية. وخصوصاً أن الحكومة الأردنية تتجه إلى حوكمة كافة القطاعات ولعل من أهمها قطاع التعليم، ومؤخراً تم عقد ورشة عمل تدريبية بعنوان "نظم حوكمة قطاع التعليم والتدريب المهني" التي تنظمها منظمة العمل الدولية بالشراكة مع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية واليونسكو المنعقدة في البحر الميت ٢٠١٨/٤/٤ لتعزيز وتنظيم ومأسسة العمل. تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عقده (٢٠١١) بوجود علاقة بين التمكين الإداري ومستوى الأداء الوظيفي لدى المشرفين، ونتائج دراسة الرادادي (٢٠١٢) بوجود علاقة بين التمكين الإداري واتخاذ القرارات.

## الاستنتاجات والتوصيات

## أولاً - الاستنتاجات:

تتركز عملية الإشراف التربوي في المجال على تطوير العملية التعليمية التعليمية والوصول إلى الأهداف المنشودة سواءً أكانت أهدافاً تربوية أم تعليمية، ويتطلب تحقيق ذلك كافة الإجراءات والممارسات والسبل الإدارية الكفيلة التي من

أهمها التمكين الإداري، علاوة على ذلك؛ أكدت الاتجاهات العالمية المعاصرة بضرورة البحث عن عدة أساليب وأدوات والممارسات فاعلية لتطبيق الإشراف التربوي التي تعمل على تلبية احتياجات العصر الديناميكية ومن أبرزها هذه الممارسات الإشراف عن بُعد. وفي الدراسة الحالية دلت نتائج الدراسة الميدانية وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري والإشراف عن بُعد. وأخيراً بالرغم من الجهود الحثيثة المبذولة من وزارة التربية والتعليم الأردنية لتطوير جهاز الإشراف التربوي من حيث أساليبه وأدواته ومهامه، ووظائفه، إلا أنه مازال يواجه عدة صعوبات.

### ثانياً - التوصيات:

- اعتماداً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، واستكمالاً لمتطلباتها ولغرض الاستفادة منها، تقدم الدراسة عدداً من التوصيات أهمها:
- إعادة النظر في الإجراءات المعمول بها في وزارة التربية والتعليم الأردنية لتتوافق مع مفهوم التمكين الإداري للمشرفين التربويين، مع الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الإجرائية كوضع نظم للمكافآت والحوافز تضمن التميز والإبداع في الأداء، وتشجع المشرفون على تنمية سلوكهم الإبداعي.
- إعادة النظر بالهيكل التنظيمي المعمول بها في وزارة التربية والتعليم بحيث تكون واضحة المهام والمسؤوليات ويتوافر فيها تفويض السلطات والانتقال من المركزية إلى اللامركزية، عن طريق إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- تطوير آليات تطبيق نموذج الإشراف عن بُعد بصورة مستمرة بوصفه نموذجاً حديثاً يتناسب مع البيئة التربوية الأردنية ومع تطورات العصر الحديث المتغيرة والمتسارعة يوماً بعد يوم، وذلك بتوفير متطلبات تطبيقه سواءً أكانت بشرية أم مادية أم مالية.
- تصميم برامج تدريبية للمشرفين التربويين متخصصة في أدوات الإشراف عن بُعد، ولاسيما فيما يتعلق بمحركات البحث التربوية المتخصصة مثل (EIRC)، والموسوعات الإلكترونية، والعمل على توافرها كقواعد بيانات يمكن الرجوع إليها عند الحاجة.

## **Administrative Empowerment and Remote Supervision for Educational Supervisors in Some Jordanian Governorates: A Field Study**

**Dr. Eman J. Abdel Fatah**

Faculty of Salt College - Balqa Applied University

H.K.J

### **Abstract**

The current study aims at identifying the degree of availability of administrative empowerment and the degree of application it by remote supervision and the relationship between them in the Ministry of Education of Jordan. A random sample of (228) supervisors has been selected. Two questionnaires have been used in order to collect data; the reliability and validity of the tools have been verified. The results of the study showed that the degree of availability of administrative empowerment and the degree of application of remote supervision occupy a medium level; there is a correlation relationship at the level of significance ( $\alpha = 0.05$ ) between administrative empowerment and remote supervision of educational supervisors in the Ministry of Education of Jordan. The study recommended that the procedures of the Ministry of Education of Jordan should be reconsidered to conform to the concept of administrative empowerment, as well as to develop the mechanisms of applying the Remote Supervision model continuously as a modern model.

## المراجع

- ١ - أبو شرارة، عدنان (٢٠٠٩). درجة التزام المشرفين التربويين بتوظيف خصائص الإشراف التربوي الحديث في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا. الأردن.
- ٢ - أبو عيادة، هبه وعابنة، صالح (٢٠١٦) فاعلية توظيف تقنيات الإنترنت في الإشراف التربوي في المدارس الخاصة في عمان. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، الأردن، (١)١٢، ٣٠-١٧.
- ٣ - البلوي، محمد (٢٠٠٨). التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه - المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة مؤتة. الأردن.
- ٤ - الحلاق، دنيا (٢٠٠٨) متطلبات تطوير الإشراف التربوي في المرحلة الثانوية بمحافظة غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر. غزة.
- ٥ - جمال الدين، نجوى والحبسية، رضية وحامد، نجلاء (٢٠١٥). التمكين الإداري للقيادات الوسطى التربوية في ضوء بعض التجارب العالمية. مجلة العلوم التربوية، (٣)٢، ٤٥١-، ٤٩١.
- ٦ - الرادادي، أمينة (٢٠١٢). التمكين الإداري لتدعيم القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى. السعودية.
- ٧ - الزهرة، عيسات وأحمد، جميل (٢٠١٦). العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية - دراسة استطلاعية على عينة من مؤسسات ولاية البويرة. المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، (١)٧، ٣٠٣- ٣٢٤.

- ٨ - سفر، صالحة (٢٠٠٨) الإشراف التربوي عن بعد بين الأهمية والممارسة ومعوقات استخدامه. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة أم القرى. السعودية.
- ٩ - السوالمه، سالم والقطيش، حسين (٢٠١٥). استخدام المشرفين التربويين للإنترنت في الإشراف الإلكتروني في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق. مجلة دراسات (العلوم التربوية)، ٤٢(١)، ١٧١-١٨٣.
- ١٠ - الشمراني، محمد (٢٠٠٨). الإشراف الإلكتروني مفهومه، أهدافه، إجراءاته التطبيقية. ورقة عمل مقدمة في لقاء مديري إدارات الإشراف التربوي المنعقد في الإحساء. السعودية. ٢٠٠٨/ ٣/٢-٢/٣٠.
- ١١ - عبد الرحمن، إيمان (٢٠١١). أنموذج مقترح لتطوير برامج التنمية المهنية للمشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم الأردنية. مجلة دراسات (العلوم التربوية)، عمادة البحث العلمي، الأردن: ٣٨(٦)، ٢٠١٧-٢٠٠٥.
- ١٢ - عبد الرحمن، إيمان (٢٠١٣). درجة فاعلية أساليب برامج التنمية المهنية للمشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر المشرفين التربويين. مجلة دراسات (العلوم التربوية)، عمادة البحث العلمي، الأردن، ٤٠(١)، ٥٦-٤٢.
- ١٣ - عريقات، أحمد (٢٠٠٩). دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال. المؤتمر العلمي الدولي السابع بعنوان تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال: التحديات - الفرص - الآفاق. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة الزرقاء الخاصة. الأردن، ١٠-١١ نوفمبر ٢٠٠٩.
- ١٤ - العمري، خلود، والزهراني، حليلة (٢٠١٧). معرفة الإشراف التربوي عن بعد ودره في تطوير أداء معلمات اللغة الإنجليزية في الميدان التربوي. استرجع بتاريخ ٢٤/١٢/٢٠١٧ من الموقع الإلكتروني: <http://platform.almanhal.com/Files/2/108161>
- ١٥ - عقده، محمد (٢٠١١). التمكين الوظيفي وعلاقته بالأداء لدى المشرفين

- التربويين في الأردن. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة اليرموك. الأردن.
- ١٦ - الفهيد، فهد (٢٠١٣). واقع التمكين الإداري للمشرفين التربويين في إدارة تعليم القصيم من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك عبد العزيز. السعودية.
- ١٧ - الطائي، رعد وقداد، عيسى (٢٠١٠). إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- ١٨ - الطعجان، خلف (٢٠١٦). كفايات الإشراف التربوي المعاصر لدى المشرفين التربويين في محافظة المفرق. مجلة الأستاذ، جامعة بغداد، ٢١٧(٢)، ٣٨٤-٣٦٥.
- ١٩ - محمدية، عمر (٢٠١٦) أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية: دراسة حالة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
- ٢٠ - الواحد، عيد والخماش، فاطمة والعتيبي، جهان (٢٠١٠). الإشراف التربوي وظائفه، مجالاته، أنماطه وكيفية التخطيط له. استرجع من الموقع الإلكتروني <https://supervision2010.files.wordpress.com/2010/05/final.pdf>
- ٢١ - وزارة التربية والتعليم الأردنية (٢٠١٦). التقرير الإحصائي للعام الدراسي ٢٠١٥/٢٠١٦. استرجع من الموقع الإلكتروني: <http://www.moe.gov.jo/MenuDetails.aspx?MenuID=29>

- 22 - Ai Noi, L., & Youyan, N. (2017). Teachers' Perceptions of School leaders' Empowering Behaviors and Psychological Empowerment. **Educational Management Administration & Leadership**, 45(2), 260-283.
- 23 - Alexandra, B. (2015). Leading from Every Seat: Empowering Principals to Cultivate Teacher Leadership for School Improvement. Version 1.0. Accession Number: ED556352. **ERIC**.
- 24 - Al-Bar, A. (2012). An Electronic Supervision System Architecture in



- Education Environments. **European Journal of Business and Management**, 4(8), 140-148.
- 25 - Al-Ghamdi, M., & Al-Zahrani, A. (2016). Enhancing education supervision in Saudi Arabia - towards E-Supervision. **Educational Futures**, 7(3), 69- 85.
- 26 - Al-Suhimat, S. (2016). The Impact of the Administrative Empowerment in Organizational Creativity: An Analytical Study from the Perspective of Employees in University of Mutah in Jordan. **Imperial Journal of Interdisciplinary Research (IJIR)**, 10(2), 70-78.
- 27 - Balkar, B. (2015). Defining an Empowering School Culture (ESC): Teacher. **Perceptions Issues in Educational Research**, 25(3), 205- 225.
- 28 - Brown, D. (2010). **An External Approach to Organizational development**. 8<sup>th</sup> Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- 29 - Bodner, S. (2005). Design and empirical analysis of a Model of Empowering leadership. Unpublished Doctoral Dissertation. Texas: University of North Texas.
- 30 - Carlisle, R., Haya, D., Pribesh, S., & Wood, C. (2017). Educational Technology and Distance Supervision in Counselor Education. **Counselor Education and Supervision**, 56(1), 33-49.
- 31 - Collis, B., & Moonen, J. (2008). Web 2.0 tools and processes in higher education: Quality perspectives. **Educational Media International**. 45(2), 93-106.
- 32 - Dubi, M., Raggi, M., & Reynolds, J. (2012). Distance Supervision: The PIDIB Model. Paper presented at the 2012 American Counseling Association Conference. San Francisco, CA, March 21-25.
- 33 - DuFour, R., & Mattos, M. (2013). How Do Principals Really Improve Schools? **Educational Leadership**, 70(7), 34-40.
- 34 - Johnson, W., & Johnson, N. (2004). The Anatomy of Elementary School Principle: an Investigation of Ten Elementary School Principles as to their leadership styles, Characteristics/traits, skills, and function in one North Carolina School System. EdD. The University of North Carolina, DAI-A.
- 35 - Hamadneh, B. (2016). Level of Empowerment of Teachers of Gifted

- Students in Schools of King Abdullah II for Excellence, Jordan. **Journal of Education and Human Development**, 5(1), 262- 269.
- 36 - Kay, G., Alan, B., Andrew, D., Andrew, P., Robby, S., & Nicola, K. (2005). Employee Perceptions of Empowerment. **Employee Relations**, 27(4), 354 - 368.
- 37 - Lee, R. (2012). An empirical study of organizational justice as a mediator of the relationships among leader member exchange and job satisfaction, organizational commitment and turnover intentions in the lodging industry. (Unpublished Doctoral Dissertation), Virginia State University, USA.
- 38 - Mardah, M. (2009). **An E-Supervision System in Education Environments**. Retrieved on Line on 16/8/2016, From: > [https://www.researchgate.net/publication/277304704\\_An\\_ESupervision\\_System\\_in\\_Education\\_Environments](https://www.researchgate.net/publication/277304704_An_ESupervision_System_in_Education_Environments) <
- 39 - Martin, A. (2013). **Empowering Leadership: Developing Behaviors for Success**. Virginia: American Library Association.
- 40 - Sarkar, S. (2009). Employee Engagement in the Banking. **The IUP Journal Management Research**, 9(8), 49-55.
- 41 - Schermerhorn, Jr., Hunt, J., & Obsorn, R. (2000). **Organizational Behavior**, New York: McGraw-Hill.
- 42 - Srivastava, A., Kathryn, B., & Edwin, L. (2006). Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance. **Academy of Management Journal**, 49(6). 51-123.
- 43 - Stirr, T. (2016). Fundamentals of Empowerment. Retrieved on Line on 16/8/2016, From > [http://www.tomstirr.com/NEW\\_Fundamentals\\_of\\_Empowerment\\_finalrev.pdf](http://www.tomstirr.com/NEW_Fundamentals_of_Empowerment_finalrev.pdf) <