

دور مديري المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر في تمكين المعلمين وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية من وجهة نظر المعلمين

ناديا أبو طعمة* و محمد عاشور**

تاريخ قبوله 2016/2/25

تاريخ تسلم البحث 2015/12/30

The Role of Public Schools Principals Inside the Green Line in Teachers' Empowerment and its Relationship with Some Demographic Variables From Teachers' Point of View

Nadia Abu Tu'mah, Supervisor Special Education, Ministry of Education, Palestine.

Mohammed Ashour, Management and Foundations of Education Department, Yarmouk University, Irbid, Jordan.

Abstract: The study aimed at examining the role played by public schools principals inside the Green Line in teachers' empowerment and its relationship with some demographic variables Teachers' point of View. The sample of the study consisted of (489) subjects, of whom (134) were male and (364) female selected using simple random sampling procedures from public schools inside the Green Line. For data collection, Short and Rinehart (1992) Scale translated and adapted to the Arab environment by Al Mahdi (2007) was used after both validity and reliability for the scale were established. The results of the study showed that the role played by public schools principals inside the Green Line in teachers' empowerment was high. There were statistically significant differences due to gender, in favor of male teachers, in the role played by public schools principals inside the Green Line in the total construct of teachers' empowerment and in teachers' participation in school decision making, teacher's influence, and teaching self- efficacy, due to qualification, in favor of graduate studies teachers, in teachers' participation in school decision making, position and influence, due to school level, in favor of primary schools teachers, in teachers' participation in school decision making and professional development. There were no significant differences due to teaching experience. The study recommended to the importance of maintaining a high level of empowerment of teachers by offering seminars and lectures for school administrators about the teacher training courses enabled.

(Keywords: School Principal Role, Public Schools, Teachers' Empowerment).

ويُعدّ التمكين أحد المفاهيم المستخدمة في علم الإدارة منذ الثمانينيات. ويعرّف على أنه إعطاء الموظفين الفرصة لاتخاذ القرارات المناسبة التي تحسن من الإنتاجية وجودة الخدمة والأداء لدى الموظفين؛ مما يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية. وعلى الرغم من أن مفهوم التمكين نابع من حقل إدارة الأعمال، فإن استخدامه في حقل التربية يوازي الاستخدام نفسه في الحقل الإداري المختلفة (Wan, 2005).

وحظي التمكين باهتمام العديد من الباحثين، ونال الحظ الوفير من التعريفات، منها: تعريف جواد وحسين (2007: 11) فقد عرفاه بأنه " تعزيز الدوافع الحقيقية للعاملين التي تظهر في

ملخص: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور مديري المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر في تمكين المعلمين، وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية من وجهة نظر المعلمين. تكونت عينة الدراسة من (498) فرداً منهم (134) معلماً و(364) معلمة من معلمي المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر، اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة. استخدمت الدراسة مقياس شورت ورينهت (1992) المطور للبيئة العربية من قبل المهدي (2007) بعد التحقق من دلالات صدقه وثباته. أظهرت نتائج الدراسة أن دور مدير المدرسة الحكومية في تمكين المعلمين جاء بدرجة تقدير مرتفعة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير الجنس في تمكين المعلمين ككل، وفي مجالات المشاركة في صنع القرار، والتأثير، وفعالية الذات في العمل التعليمي لصالح الذكور، ومتغير المؤهل العلمي في مجالات المشاركة في صنع القرار، والمكانة، والتأثير لصالح الدراسات العليا، ومتغير مستوى المدرسة في مجالَي المشاركة في صنع القرار، والنمو المهني لصالح مستوى المدرسة الابتدائية. وبينت النتائج كذلك عدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وأوصت الدراسة بأهمية المحافظة على المستوى المرتفع من تمكين المعلمين من خلال تقديم الدورات التدريبية والندوات والمحاضرات لمديري المدارس حول تمكين المعلمين.

(الكلمات المفتاحية: دور مدير المدرسة، المدارس الحكومية، تمكين المعلمين).

مقدمة: يمثل تمكين المعلمين (Teachers Empowerment)

أحد أكثر القضايا شيوعاً في أدبيات الإدارة الذاتية للمدارس (School Based Management) في المجتمعات الغربية، كما يُعدّ حجر الزاوية في معظم الجهود المبذولة للإصلاح التربوي المعاصر في كثير من دول العالم وحتى الدول العربية. وأصبح تمكين المعلمين موضع نقاش واسع بين الباحثين، يسعى لترسيخ روح المسؤولية والاعتزاز بقوة العمل في المدرسة، ويعد الأساس الذي يمكن المعلم من تحمل المسؤولية، ومواجهة التطورات والتحديات في المجال التعليمي التعليمي، ويفرض أنماطاً سلوكية تتناسب وطبيعة العمل، واتخاذ القرارات المتعلقة به.

وعلى ما تقدم، فالتمكين من أهم ضمانات استمرارية المؤسسة، فهو يساعد في رفع الروح المعنوية للمعلمين، وإظهار قدراتهم (أبو علي، 2010). وعُرف تمكين المعلمين بأنه عملية منح المعلمين السلطة والصلاحيات لصنع قرارات مهنية تتعلق بعملية تعليم الطلبة وتعلمهم (المهدي، 2007).

* مشرفة تربوية خاصة، وزارة التربية والتعليم، فلسطين.

** قسم الإدارة وأصول التربية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

© حقوق الطبع محفوظة لجامعة اليرموك، إربد، الأردن.

من صدقه وثباته في البيئة العربية. أظهرت النتائج أن مستوى تمكين المعلمين كان بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج كذلك وجود فروق في تمكين المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس لصالح الذكور، وسنوات الخبرة لصالح ذوي سنوات الخبرة الكبيرة، ونوع التعليم لصالح المرحلة الابتدائية. وبينت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تمكين المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وقام البلوي (2008) بدراسة هدفت إلى معرفة التمكين الإداري، وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية. تكونت عينة الدراسة من (372) معلماً ومعلمة اختيروا من مختلف المدارس الحكومية في محافظة الوجه في المملكة العربية السعودية. استخدمت الدراسة مقياس التمكين الإداري، ومقياس الأداء الوظيفي في عملية جمع البيانات. وكانت أبرز النتائج أن مستوى التمكين الإداري جاء بدرجة مرتفعة، ولم تظهر فروق في مستوى التمكين الإداري تعزى لمتغيري الجنس، والمؤهل العلمي.

وهدف دراسة بولاك (Pollak, 2009) التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية إلى الكشف عن مستوى التمكين الإداري لدى المعلمين والتعاون فيما بينهم. بلغت عينة الدراسة (36) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية. استخدمت الدراسة استبانة التمكين الإداري في جمع البيانات. وكانت أبرز النتائج أن مستوى التمكين المدرك لدى المعلمين كان منخفضاً، وعدم وجود فروق تعزى إلى متغيري الجنس، وسنوات الخبرة في مستوى التمكين لدى المعلمين والمعلمات.

وقام هيرمك وآخرون (Hermic, et al., 2010) بدراسة في الولايات المتحدة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين مستوى التمكين المدرك لدى المعلمين والكفاءة الذاتية المدركة لديهم، وأثرها في مستوى الإبداع. بلغت عينة الدراسة (70) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الابتدائية. استخدمت الدراسة مقياس التمكين الإداري، ومقياس الكفاءة الذاتية المدركة، ومقياس الإبداع لدى الطلبة. وكانت أبرز النتائج أن مستوى التمكين الإداري المدرك لدى المعلمين كان متوسطاً.

وهدف دراسة لي وآخرين (Lee, et al., 2011) في الصين إلى الكشف عن مستوى تمكين المعلمين في المدارس، وعلاقتها بتقبلهم بالإصلاحات في المناهج المدرسية. بلغت عينة الدراسة (1646) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلتين المتوسطة والثانوية اختيروا من (6) محافظات في الصين. استخدمت الدراسة مقياس التمكين في عملية جمع البيانات. كشفت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين المدرك لدى المعلمين كان متوسطاً.

وقام بياران (Yearrian, 2011) بدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين مستوى تمكين المعلمين، وممارساتهم الإبداعية التدريسية، وأثرها في تحصيل الطلبة في المرحلة الثانوية. تكونت عينة الدراسة من (8) من

جوانب إدراكية تعكس توجه الفرد نحو دوره في العمل، وهي معنى العمل، والكفاءة والتصميم الذاتي للعمل، والإحساس بالتأثير. في حين عرفت القاضي (2008: 120) التمكين بأنه "استراتيجية تنظيمية مهارية جديدة تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في أدائهم للعمل، دون تدخل مباشر من الإدارة، وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا ومسلكيًا". بينما عرفه رفاعي (2013: 346) بأنه "عملية تهدف إلى إعطاء المديرين في المؤسسات الإنتاجية والخدمية سلطات واسعة في إدارتها، ومنحهم الصلاحيات لاتخاذ القرارات، وتعبئة الموارد المادية والبشرية، وتوفير الحوافز المختلفة من أجل تحسين أداء العاملين والالتزام لديهم، وزيادة إنتاجيتهم".

وعلى ما تقدم وفي حقل التربية، يرى ملحم (2006) أن تمكين المعلمين بنية متعددة الأبعاد لا تقتصر فقط على منح سلطات إضافية للمعلم، ومشاركته في صنع القرارات المدرسية، وإنما تتضمن أبعاداً أخرى، مثل: الاستقلالية في العمل، والقدرة على التأثير في نواتج العمل المدرسي، والإحساس بالتقدير، والمكانة المهنية، والفعالية الذاتية، والنمو المهني للمعلم. ويتمثل التمكين الذي يمارسه المدير في المدرسة بعدة أبعاد، هي: تفويض السلطة، والنمو المهني، والعمل الجماعي، وتنمية السلوك الريادي، والتقليد والمحاكاة.

وتبرز أهمية تمكين المعلمين في تحقيق مجموعة من الفوائد تعود على المدرسة والمعلم والطلاب، منها: تحسن أداء الطلبة، وانخفاض نسبة غياب المعلمين، ودوران العمل اليومي المدرسي بشكل فعال، وتحقيق مكانة متميزة للمدرسة، بالإضافة إلى زيادة التنافسية مع المدارس الأخرى، وزيادة التعاون في حل المشكلات، وارتفاع القدرات الإبداعية للمعلمين والطلبة، وإشباع حاجات المعلم من تقدير وإثبات الذات، وارتفاع مقاومته لضغوط العمل، وارتفاع ولائه للمدرسة، والمساهمة في زيادة الرضا الوظيفي والدافعية الذاتية والرضا عن المسؤولين، وتنمية الشعور بالمسؤولية وتحملها، وربط المصلحة الفردية بالمصلحة العامة للمدرسة (عبدالخالق وعلي، 2009).

وفي ظل زيادة مستويات العولمة والتكنولوجيا الأكثر تعقيداً، أصبحت هرمية السلطة- الأمرة التقليدية أقل ملاءمة، وبدلاً من ذلك فالعاملون ينبغي أن يتعلموا تحمل المبادرة، ويكونوا مبدعين، ويتحملوا المسؤولية في أعمالهم، فهم يحتاجون إلى التمكين، إذ إن الحرية في اتخاذ القرار بصدده ما يجب عمله، وكيف يؤدي العمل، والحرية في القيود التنظيمية وأداء العمل تعزز الطاقة الإبداعية، ومواجهة العقبات والتحديات (Knight and Turvey, 2006).

وقد حظي موضوع التمكين باهتمام الباحثين، وفي هذا المجال أجرى المهدي (2007) دراسة هدفت التعرف إلى تمكين المعلمين بمدارس التعليم في مصر، وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية. تكونت عينة الدراسة من (821) معلماً ومعلمة. استخدمت الدراسة مقياس شورت ورينهارت (1992) بعد التحقق

المدرسة في تمكين المعلمين في المجتمع المحلي في فلسطين وبالتحديد داخل الخط الأخضر من العام 2015/2014م. وما وفرته الدراسة من أداة لقياس دور مدير المدرسة في تمكين المعلمين تتمتع بدلالات سيكومترية (الصدق والثبات) تناسب البيئة الفلسطينية؛ الأمر الذي يفتح مجال البحث أمام الباحثين والدارسين والمهتمين في هذا المجال.

ومن الجدير بالذكر، ومن خلال خبرة الباحثين في المجال التربوي فقد لاحظنا في السنوات القليلة الماضية أن وزارة التربية والتعليم تبذل جهوداً مستمرة لتطوير العملية التعليمية داخل المدارس؛ وذلك لتحقيق هدف نهائي، وهو تحسين عملية تعليم وتعلم الطلبة، وقد طالت هذه الجهود معظم عناصر العملية التعليمية، وخاصة الإدارة المدرسية؛ إيماناً بأن إدارة المدرسة هي العامل الأساسي لنجاح العمل المدرسي ككل، وأن الجودة الفعلية للتعليم تعتمد في الأساس على المعلمين الذين ينفذون كل المهام والأنشطة التعليمية في المدارس، وهم المحور المحرك للإصلاح التربوي، وتحسين المدرسة. وبناءً على ذلك، وانطلاقاً من أن المعلم هو العنصر الأساسي لنجاح التعليم المدرسي والفعالية المدرسية عامة؛ فإن تمكين المعلمين يساهم في التحرر من القيود والعوائق البيئية التنظيمية، والتقدم في العمل المدرسي والأداء والالتزام والإبداع وغيرها. لذلك جاءت الرغبة في تعرف دور مديري المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر في فلسطين في تمكين المعلمين.

وقد أكد ما تقدم نتائج البحوث والدراسات السابقة التي أجريت في هذا المجال، إذ أشار أونى (Onne, 2004) إلى أن تمكين المعلمين يساهم في زيادة لانهم التنظيمي والالتزام داخل المدرسة. ووجد هيرمك وآخرون (Hermic, et al, 2010) علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى التمكين المدرك لدى المعلمين، ومستوى الكفاءة الذاتية المدركة لديهم، ووجود أثر إيجابي أيضاً لمستوى تمكين المعلمين على القدرات الإبداعية. وبين أورت وآخرون (Orit, et al., 2014) أن هناك أثراً إيجابياً لمستوى تمكين المعلمين في الأداء القيادي لديهم. كما أكد جواد وحسين (2007) أن التمكين للمعلم يساهم في تنمية الأداء المدرسي والإبداع.

وفي ضوء ما تقدم، نبعت فكرة إجراء الدراسة الحالية التي هدفت إلى الكشف عن دور مديري المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر في تمكين المعلمين، وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية.

مشكلة الدراسة وسؤالها

نظراً لأهمية الدور الذي يمارسه مدير المدرسة في التأثير في المعلمين من خلال ممارسة الوظيفة السلوكية من جوانب عدة، منها: الإيمان بأهداف المدرسة، والاستعداد للعمل من أجل المدرسة، والاعتزاز والافتخار بها، والرغبة بالبقاء فيها؛ الأمر الذي يدفع العديد منهم إلى تقبل أهداف المؤسسة، وبذل الجهد في

المعلمين والمعلمات. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت المقابلة في جمع البيانات. كشفت نتائج الدراسة أن مستوى تمكين المعلمين والمعلمات تراوح بين المنخفض إلى المتوسط.

وهدفنا الدراسة التي أجراها محمد (2012) إلى تحديد حجم ونوعية العلاقة الارتباطية بين تمكين المعلمين، وسلوك مواطنهم التنظيمية بمدارس التعليم العام. تكونت عينة الدراسة من (504) من معلمي مدارس التعليم العام بمراحلها الثلاث الحكومية والأهلية بمدينة جدة في المملكة العربية السعودية. استخدمت الدراسة مقياس تمكين المعلمين، ومقياس سلوك المواطنة التنظيمية. وأبرز ما توصلت إليه الدراسة أن مستوى تمكين المعلمين جاء مرتفعاً، وعدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى تمكين المعلمين.

أما دراسة ين وآخرين (Yin, et al., 2013) التي أجريت في الصين، فقد هدفت إلى الكشف عن مستوى الثقة التنظيمية والتمكين الإداري لدى المعلمين والمعلمات، والدور التوسطي للكفاءة الذاتية المدركة. بلغت عينة الدراسة (1646) معلماً ومعلمة. استخدمت الدراسة مقياس الثقة التنظيمية، ومقياس التمكين المدرك، ومقياس الكفاءة الذاتية المدركة. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري المدرك لدى المعلمين والمعلمات تراوح بين المتوسط إلى المرتفع.

وقام أورلي وسيجاليت (Orly and Sigalit, 2014) بدراسة في شمال فلسطين هدفت إلى الكشف عن مستوى التمكين النفسي والإداري، وعلاقته بالقيادة والسلوك التنظيمي لدى المعلمين. بلغت عينة الدراسة (366) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة المتوسطة والثانوية. استخدمت الدراسة مقياس التمكين النفسي والإداري، واستبانة القيادة والسلوك التنظيمي. وكانت أبرز النتائج أن مستوى التمكين النفسي والإداري للمعلمين كان متوسطاً، ووجود فروق في مستوى التمكين الإداري المدرك لدى المعلمين تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور.

أما دراسة أورت وآخرين (Orit, et al., 2014) التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية فقد هدفت إلى معرفة مستوى التمكين لدى المعلمين في المواقع القيادية. تكونت عينة الدراسة من (64) معلماً ومعلمة اختيروا من المدارس الثانوية في المقاطعات الغربية الأمريكية. استخدمت الدراسة مقياس التمكين لدى المعلمين. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري المدرك لدى المعلمين كان متوسطاً، ووجود فروق في مستوى التمكين الإداري المدرك تعزى إلى متغير الجنس لصالح الذكور.

ومع أن الدراسات السابقة تناولت تمكين المعلمين، وهو ما هدفت إليه الدراسة الحالية، إلا أن هناك بعض الاختلافات التي تميزت بها الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، في جوانب منها المكان والزمان؛ إذ تعد الدراسة الحالية من الدراسات الرائدة في هذا المجال - في حدود اطلاع الباحثين- التي تناولت دور مدير

لذلك تتحدد ملاءمة هذه الأداة ضمن معايير الصدق والثبات التي تتمتع بها.

التعريف بالمصطلحات

تبنت الدراسة الحالية المصطلحات الآتية:

- **مديرو المدارس:** ويقصد بهم في هذه الدراسة مديرو المدارس الحكومية في المناطق داخل الخط الأخضر في فلسطين.

- **الخط الأخضر بفلسطين:** هو لفظ يطلق على الخط الفاصل بين الأراضي المحتلة عام 1948 والأراضي المحتلة عام 1967. وقد حددته الأمم المتحدة بعد هدنة عام 1949. ويفصل الخط الأخضر إسرائيل عن الدول العربية المجاورة، وهي: سوريا، والأردن، ولبنان، ومصر.

- **تمكين المعلمين:** تعريف عبدالوهاب (2000: 268) إذ عرف التمكين بأنه "منهج لإدارة الأفراد يسمح لأعضاء الفريق بأن يمارسوا صنع القرار فيما يتعلق بشؤونهم اليومية في العمل". ويعرف إجرائياً في هذه الدراسة بالدرجة الكلية التي حصل عليها المعلم على مقياس تمكين المعلمين الذي قام الباحثان بتطويره عن مقياس شورت ورينهارت (1992)، المطور للبيئة العربية من قبل المهدي (2007) لتحقيق غرض الدراسة الحالية.

- **المدارس الحكومية:** وهي المدارس الحكومية التابعة للمناطق التعليمية داخل الخط الأخضر في فلسطين.

الطريقة وإجراءات الدراسة

يتناول هذا الجزء عرضاً لمجتمع الدراسة، وعينتها، وأداتها، وطرق استخلاص دلالات صدقها وثباتها، وإجراءات الدراسة والمنهج المستخدم فيها.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في جميع المناطق داخل الخط الأخضر البالغ عددهم (4000) معلم ومعلمة، خلال العام الدراسي 2014/2015م. والجدول (1) يبين توزيع مجتمع الدراسة وفق متغيراتها.

جدول (1): توزيع مجتمع الدراسة وفق متغيراتها

المتغيرات	الفئات	التكرار
الجنس	نكر	1750
	انثى	2250
الخبرة	أقل من 5 سنوات	1019
	من 5-10 سنوات	1441
	أكثر من 10 سنوات	1540
المؤهل العلمي	بكالوريوس	2455
	دراسات عليا	1545

تحقيقها، وبالتالي التأثير الإيجابي في حصيلة العملية التعليمية التعليمية. وقد لاحظ الباحثان من خلال عملهما في المجال التربوي، ومقابلتهما للعديد من مديري ومدبرات ومعلمي ومعلمات المدارس الحكومية، وجهات نظر مختلفة بين المديرين والمعلمين في هذه المدارس حول دور مدير المدرسة الممارس، وإسهام هذا النمط في تحقيق التمكين للمعلمين أو عدم تحقيقه. وعلى الرغم من أن المؤسسات التربوية في فلسطين بشكل عام والمدارس بشكل خاص أصبحت بيئة مناسبة لتطبيق مفهوم تمكين المعلمين؛ إلا أنه من الضروري معرفة واقع تمكين المعلمين، وهل ينعكس في عملهم المدرسي. وقد وجد قلة في الدراسات العربية وندرته محلياً اهتمت بتسليط الضوء على مستوى دور مديري المدارس الحكومية في تمكين المعلمين- في حدود اطلاع الباحثين؛ لذلك جاءت الرغبة في إجراء الدراسة الحالية التي سعت للكشف عن واقع دور مدير المدرسة الحكومية داخل الخط الأخضر في تمكين المعلمين، وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية من وجهة نظر المعلمين، وذلك من خلال الإجابة عن السؤالين الآتيين:

1. ما واقع دور مدير المدرسة الحكومية داخل الخط الأخضر في تمكين المعلمين في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين حول واقع دور مدير المدرسة الحكومية داخل الخط الأخضر في تمكين المعلمين تعزى لاختلاف المتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومستوى المدرسة)؟

أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوعها، وهو دور مدير المدرسة في التمكين لدى معلمي المدارس الحكومية، وتبدو أهمية الدراسة في إضافة معلومات نظرية في مجال تمكين المعلمين وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية. وقد يؤمل أن يستفيد من نتائجها صناعات القرار في وزارة التربية والتعليم، ومديرو المدارس والمعلمون والتربويون عربياً ومحلياً من خلال ربطها بالتمكين الذي يساهم في وضع معايير واستراتيجيات لتدريب مديري المدارس الحكومية على زيادة التمكين للمعلمين في المدرسة، وتنمية الأداء والعمل المدرسي لدى المعلمين.

حدود الدراسة

- **طبيعة العينة:** اقتصرت الدراسة على معلمي المدارس الحكومية في داخل الخط الأخضر من خلال عينة حجمها (498) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر في فلسطين من العام الدراسي 2014/2015.

- **أداة الدراسة:** استخدمت الدراسة مقياس شورت ورينهارت (1992) المطور للبيئة العربية من قبل المهدي (2007)؛

الدراسة. وتكونت الأداة بصورتها الأولية من (36) فقرة موزعة على سبعة أبعاد، هي: البعد الأول: المشاركة في صنع القرار، وفقراته (9-1). والبعد الثاني: النمو المهني، وفقراته (10-14). والبعد الثالث: المكانة المعرفية وفقراته (15-19). والبعد الرابع: التأثير، وفقراته (20-25). والبعد الخامس: الجدول المدرسي، وفقراته (26-28). والبعد السادس: فعالية الذات على العمل التعليمي، وفقراته (29-32). والبعد السابع: الاستقلالية، وفقراته (33-36). كما تم التحقق من دلالات الصدق والثبات للأداة.

تقنين أداة الدراسة (الصدق والثبات)

أ. صدق المحتوى: عُرضت الأداة بصورتها الأولية على (10) محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في الإدارة التربوية والقياس والتقويم في جامعة اليرموك، وتم الطلب منهم التحقق من مدى ملاءمة الفقرات للمجال وللأداة ككل، والتأكد من دقة الصياغة اللغوية، وملاءمة الأداة لتحقيق أهداف الدراسة. وفي ضوء آراء واقتراحات المحكمين، أُجريت التعديلات المطلوبة، بنسبة اتفاق (80%) من المحكمين على أهمية تعديلها التي كان أبرزها حذف المجال الخامس (الجدول المدرسي)، وتوزيع فقراته على باقي المجالات، وإلغاء فقرتين من الأداة لعدم صلاحيتهما للقياس، وإجراء بعض التعديلات في الصياغة اللغوية والإملائية. وفي ضوء ذلك أُخرجت الأداة بصورتها النهائية التي تكونت من (34) فقرة توزعت في ستة أبعاد.

ب. صدق البناء: استخرجت دلالات صدق البناء أداة تمكين المعلمين، بعد تطبيقها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (40) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر، وتم تحليل فقرات الأداة، وحساب معامل ارتباط كل فقرة من الفقرات، حيث إن معامل الارتباط هنا يمثل دلالة للصدق بالنسبة لكل فقرة في صورة معامل ارتباط بين كل فقرة وبين الدرجة الكلية من جهة، وبين كل فقرة وبين ارتباطها بالمجال الذي تنتمي إليه، وبين كل مجال والدرجة الكلية من جهة أخرى، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل بين (0.46-0.80)، ومع المجال (0.47-0.89) والجدول (3) يبين ذلك.

المتغيرات	الفئات	التكرار
المدرسة	ابتدائي	1561
	إعدادي	1225
	ثانوي	1214
المجموع		4000

أما عينة الدراسة فتكونت من (498) معلماً ومعلمة، شكلوا ما نسبته (12.5%) من مجتمع الدراسة الأصلي، واختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة بعد اعتماد المدرسة كوحدة الاختيار، وتم توزيع العينة تبعاً لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمدرسة. والجدول (2) يبين ذلك.

جدول (2): التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	134	26.9%
	أنثى	364	73.1%
المجموع		498	100%
الخبرة	أقل من 5 سنوات	67	13.5%
	من 5-10 سنوات	96	19.3%
	أكثر من 10 سنوات	335	67.3%
المجموع		498	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	266	53.4%
	دراسات عليا	232	46.6%
المجموع		498	100%
المدرسة	ابتدائي	292	58.6%
	إعدادي	109	21.9%
	ثانوي	97	19.5%
المجموع		498	100%
الكلية		498	100.0%

أداة الدراسة: تمكين المعلمين

لغايات تطبيق أداة تمكين المعلمين استند الباحثان بصورة أساسية في إعداد أداة الدراسة الحالية على مقياس شورت ورينهارت (1992) المطور للبيئة العربية من قبل المهدي (2007) لقياس تمكين المعلم؛ لأنه يُعدُّ أكثر الأدوات استخداماً وانتشاراً في معظم الدراسات التربوية السابقة، واستعين بهذه الأداة لغايات هذه

جدول (3): معاملات الارتباط بين الفقرات أداة تمكين المعلمين والدرجة الكلية والمجال الذي تنتمي إليه

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة
1	**0.74	**0.72	12	**0.73	**0.48	23	**0.71	**0.57
2	**0.57	**0.59	13	**0.85	**0.66	24	**0.78	**0.69
3	**0.72	**0.51	14	**0.85	**0.62	25	**0.89	**0.63

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة
4	**0.74	**0.65	15	**0.85	**0.67	26	**0.82	**0.52
5	**0.78	**0.59	16	**0.85	**0.76	27	**0.85	**0.65
6	**0.68	**0.48	17	**0.80	**0.52	28	**0.85	**0.80
7	**0.67	**0.54	18	**0.88	**0.52	29	**0.74	**0.51
8	**0.47	**0.52	19	**0.72	**0.46	30	**0.79	**0.55
9	**0.69	**0.73	20	**0.84	**0.70	31	**0.79	**0.47
10	**0.84	**0.79	21	**0.82	**0.70	32	**0.78	**0.60
11	**0.71	**0.71	22	**0.71	**0.51	33	**0.82	**0.73
						34	**0.76	**0.65

**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05). **دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يلاحظ من الجدول (3) أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية. كما حسبت معاملات الارتباط بين المجالات أداة تمكين المعلمين ببعضها والدرجة الكلية، والجدول (4) يبين ذلك.

جدول (4): معاملات الارتباط بين مجالات أداة تمكين المعلمين ببعضها والدرجة الكلية

الأبعاد	المشاركة في صنع القرار	النمو المهني	المكانة	التأثير	فعالية الذات في العمل التعليمي	الاستقلالية	الأداة ككل
المشاركة في صنع القرار	1						
النمو المهني	**0.545	1					
المكانة	*0.379	**0.650	1				
التأثير	**0.659	**0.618	**0.615	1			
فعالية الذات في العمل التعليمي	**0.573	**0.518	**0.614	**0.674	1		
الاستقلالية	**0.451	**0.532	**0.508	**0.474	**0.478	1	
الدور ككل	**0.864	**0.783	**0.697	**0.825	**0.774	**0.719	1

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05). ** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

وتجدر الإشارة إلى أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه المجالات.

جدول (5): معامل ثبات الإعادة والاتساق الداخلي كرونباخ ألفا للمجالات والدرجة الكلية أداة تمكين المعلمين

المجال	معامل ثبات الإعادة	معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا
المشاركة في صنع القرار	0.92	0.86
النمو المهني	0.94	0.85
المكانة	0.90	0.82
التأثير	0.91	0.82
فعالية الذات في العمل التعليمي	0.92	0.86
الاستقلالية	0.89	0.86

ج. ثبات الأداة: تم التحقق من ثبات أداة تمكين المعلمين بطريقتين: الأولى بطريقة الاختبار- إعادة الاختبار (-test retest) وذلك بتطبيق الأداة على (40) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر اختبروا من خارج عينة الدراسة، ثم أعيد تطبيقها على العينة نفسها بفارق زمني مدته أسبوعان بين التطبيق الأول والثاني. وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات المفحوصين على الأداة في مرتي التطبيق وعلى كل مجال من مجالاتها، وبلغ معامل الثبات الكلي للأداة (0.92). أما الطريقة الثانية فتمت بحساب معامل ثبات الاتساق الداخلي "كرونباخ ألفا" (Cronbach's Alpha) للأداة ومجالاتها أيضاً، وبلغ معامل الاتساق الداخلي الكلي للأداة (0.94). والجدول (5) يبين ذلك.

وبالنظر إلى القيم الواردة في الجدول (5) يلاحظ أنها ذات معامل ثبات مرتفع، وعليه اعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة، وتحقيق غرضها.

تصحيح أداة تمكين المعلمين

صدقها وثباتها، ثم الاجتماع مع أفراد عينة الدراسة، وتوزيع أداة الدراسة على أفراد عينتها لجمع البيانات، وتوضيح إجراءات الإجابة على أداة الدراسة. وبعد ذلك جُمعت أداة الدراسة وصُححت، ودُققت وأدخلت إلى ذاكرة الحاسوب وأُستخدم نظام (SPSS) في تحليل البيانات، واستخلصت النتائج، ونوقشت، ثم كُتبت التوصيات والمقترحات البحثية.

منهج الدراسة

استخدم في الدراسة الحالية المنهج الوصفي الارتباطي الذي يصف الواقع كما هو نوعياً وكمياً.

النتائج

يتناول هذا الجزء عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، وفقاً لسؤالها وعلى النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: الذي نص على "ما واقع

دور مدير المدرسة الحكومية داخل الخط الأخضر في تمكين المعلمين في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور مدير المدرسة الحكومية داخل الخط الأخضر في تمكين المعلمين في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، والجدول (6) يوضح ذلك.

لأجل احتساب الدرجة الكلية للأداة، تم وضع خمسة بدائل يختار المستجيب أحد هذه البدائل التي تعبر عن رأيه، وأعطيت الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) للبدائل الخمسة على التوالي للفقرات، إذ أعطيت الدرجة (5) على البديل كبيرة جداً، والدرجة (4) للبديل كبيرة، وأعطيت الدرجة (3) على البديل متوسطة، وأعطيت الدرجة (2) على البديل متدنية، وأعطيت الدرجة (1) على البديل متدنية جداً، وقد تراوحت درجات الأداة بين الدرجة (34) لتمثل أقل درجة و(170) لتمثل أعلى درجة في الأداة. وللحكم على مستوى المتوسطات الحسابية للفقرات والمجالات والأداة ككل، اعتمد المعيار الإحصائي باستخدام المعادلة الآتية:

طول الفئة = الحد الأعلى - الحد الأدنى (للتدرج)

$$1-5 =$$

$$1.33 = 4 =$$

عدد الفئات المفترضة = 3

(1 - 2.33): وهي تقابل التقدير بدرجة متدنية.

(2.34 - 3.67): وهي تقابل التقدير بدرجة متوسطة.

(3.68 - 5): وهي تقابل التقدير بدرجة كبيرة.

إجراءات الدراسة

بعد تحديد مشكلة الدراسة وأسئلتها ومتغيراتها، وتحديد أبعاد تمكين المعلمين، أعدت أداة الدراسة بعد التحقق من دلالات

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور مدير المدرسة الحكومية داخل الخط الأخضر في تمكين المعلمين في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدور
1	3	المكانة	4.45	0.57	مرتفع
2	2	النمو المهني	4.29	0.69	مرتفع
3	4	التأثير	4.27	0.63	مرتفع
4	5	فعالية الذات في العمل التعليمي	4.17	0.66	مرتفع
5	6	الاستقلالية	4.10	0.71	مرتفع
6	1	المشاركة في صنع القرار	3.43	0.86	متوسط
		الأداة ككل	4.01	0.54	مرتفعة

مرتفع. بينما جاء مجال المشاركة في صنع القرار في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.43) وانحراف معياري (0.86) وبدرجة تقدير متوسط، وبلغ المتوسط الحسابي لتمكين المعلمين ككل (4.01) وانحراف معياري (0.54) وبدرجة تقدير مرتفعة.

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لدور مدير المدرسة الحكومية داخل الخط الأخضر في تمكين المعلمين قد تراوحت بين (3.43-4.45)، وانحراف معياري بين (0.57-0.86)، حيث جاء مجال المكانة في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.45) وانحراف معياري (0.57) وبدرجة تقدير مرتفع، وجاء مجال النمو المهني في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.29) وانحراف معياري (0.69) وبدرجة تقدير

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول دور مدير المدرسة الحكومية داخل الخط الأخضر في تمكين المعلمين حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومستوى المدرسة. والجدول (7) يوضح ذلك.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: الذي نص على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين حول واقع دور مدير المدرسة الحكومية داخل الخط الأخضر في تمكين المعلمين تعزى لاختلاف متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومستوى المدرسة)؟

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول دور مدير المدرسة الحكومية داخل الخط الأخضر في تمكين المعلمين حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ومستوى المدرسة

المتغيرات	الفئات	المشاركة في صنع القرار	النمو المهني	المكانة	التأثير	فعالية الذات في العمل التعليمي	الاستقلالية	الدور ككل
الجنس	ذكر	س	3.62	4.30	4.51	4.36	4.31	4.11
	ع	ع	.885	.658	.511	.521	.532	.519
الخبرة	أقل من 5 سنوات	س	3.37	4.28	4.42	4.23	4.12	3.97
	من 5-10 سنوات	ع	.842	.707	.593	.656	.625	.544
المؤهل العلمي	أقل من 5 سنوات	س	3.47	4.40	4.37	4.27	4.09	4.00
	من 5-10 سنوات	ع	.838	.466	.469	.524	.591	.467
المدرسة	أكثر من 10 سنوات	س	3.52	4.25	4.42	4.21	4.14	4.01
	أقل من 10 سنوات	ع	.867	.822	.560	.650	.608	.581
المؤهل العلمي	بكالوريوس	س	3.40	4.27	4.47	4.28	4.20	4.01
	دراسات عليا	ع	.863	.691	.595	.636	.609	.545
المؤهل العلمي	بكالوريوس	س	3.38	4.28	4.40	4.22	4.14	3.97
	دراسات عليا	ع	.878	.688	.602	.636	.624	.561
المؤهل العلمي	ابتدائي	س	3.50	4.29	4.50	4.32	4.20	4.04
	ابتدائي	ع	.836	.702	.533	.608	.586	.517
المدرسة	إعدادي	س	3.55	4.36	4.48	4.30	4.20	4.06
	إعدادي	ع	.851	.650	.547	.649	.624	.535
المدرسة	إعدادي	س	3.30	4.13	4.40	4.21	4.14	3.92
	إعدادي	ع	.808	.757	.604	.591	.583	.503
المدرسة	ثانوي	س	3.26	4.25	4.41	4.23	4.12	3.93
	ثانوي	ع	.897	.722	.613	.585	.577	.583

س = المتوسط الحسابي ع = الانحراف المعياري

ومستوى المدرسة. ولبين دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الرباعي المتعدد على المجالات والجدولان (8، 9) يوضحان ذلك.

يبين الجدول (7) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول دور مدير المدرسة الحكومية داخل الخط الأخضر في تمكين المعلمين تبعاً لاختلاف فئات متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة،

جدول (8): تحليل التباين الرباعي المتعدد لأثر الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ومستوى المدرسة على مجالات دور مدير المدرسة الحكومية داخل الخط الأخضر في تمكين المعلمين

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
.000	17.104	11.946	1	11.946	المشاركة في صنع القرار	الجنس هوتلنج = .055 ح = .000
.398	.717	.341	1	.341	النمو المهني	
.056	3.657	1.186	1	1.186	المكانة	
.018	5.634	2.171	1	2.171	التأثير	
.001	11.088	3.994	1	3.994	فعالية الذات في العمل التعليمي	
.125	2.357	1.207	1	1.207	الاستقلالية	
.126	2.081	1.453	2	2.906	المشاركة في صنع القرار	سنوات الخبرة ويلكس = .966 ح = .158
.285	1.260	.598	2	1.197	النمو المهني	
.540	.617	.200	2	.400	المكانة	
.698	.360	.139	2	.278	التأثير	
.626	.469	.169	2	.338	فعالية الذات في العمل التعليمي	
.748	.290	.149	2	.297	الاستقلالية	
.036	4.432	3.096	1	3.096	المشاركة في صنع القرار	المؤهل العلمي هوتلنج = .028 ح = .035
.663	.190	.090	1	.090	النمو المهني	
.024	5.138	1.666	1	1.666	المكانة	
.045	4.042	1.557	1	1.557	التأثير	
.175	1.848	.666	1	.666	فعالية الذات في العمل التعليمي	
.795	.068	.035	1	.035	الاستقلالية	
.000	10.260	7.166	2	14.333	المشاركة في صنع القرار	مستوى المدرسة ويلكس = .947 ح = .009
.008	4.879	2.318	2	4.636	النمو المهني	
.194	1.647	.534	2	1.068	المكانة	
.151	1.896	.731	2	1.461	التأثير	
.133	2.025	.729	2	1.458	فعالية الذات في العمل التعليمي	
.927	.076	.039	2	.078	الاستقلالية	
		.698	491	342.944	المشاركة في صنع القرار	الخطأ
		.475	491	233.253	النمو المهني	
		.324	491	159.230	المكانة	
		.385	491	189.219	التأثير	
		.360	491	176.863	فعالية الذات في العمل التعليمي	
		.512	491	251.445	الاستقلالية	
			497	367.386	المشاركة في صنع القرار	الكلية
			497	239.053	النمو المهني	
			497	163.179	المكانة	
			497	193.880	التأثير	
			497	182.742	فعالية الذات في العمل التعليمي	
			497	253.138	الاستقلالية	

لأثر متغير المؤهل العلمي في مجالات المشاركة في صنع القرار والمكانة والتأثير، وجاءت الفروق لصالح الدراسات العليا، بينما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في باقي المجالات. كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر متغير مستوى المدرسة في جميع المجالات باستثناء مجالي المشاركة في صنع القرار، والنمو المهني. ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شيفيه.

يلاحظ من الجدول (8) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر متغير الجنس في مجالات المشاركة في صنع القرار، والتأثير، وفعالية الذات في العمل التعليمي، وجاءت الفروق لصالح الذكور، بينما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في باقي المجالات. وأظهرت النتائج كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر متغير سنوات الخبرة في جميع المجالات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى

جدول (9): تحليل التباين الرباعي لأثر الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ومستوى المدرسة على الدرجة الكلية لدور مدير المدرسة الحكومية داخل الخط الأخضر في تمكين المعلمين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	3.520	1	3.520	12.422	.000
الخبرة	.108	2	.054	.191	.826
المؤهل العلمي	.922	1	.922	3.253	.072
المدرسة	3.551	2	1.775	6.265	.002
الخطأ	139.138	491	.283		
الكلية	145.523	497			

بلغت قيمة ف 3.253 وبدلالة إحصائية بلغت 0.072. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر متغير مستوى المدرسة، حيث بلغت قيمة ف 6.265 وبدلالة إحصائية بلغت 0.002. ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شيفيه كما هو مبين في الجدول (10).

يتبين من الجدول (9) الآتي وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر متغير الجنس، حيث بلغت قيمة ف 12.422 وبدلالة إحصائية بلغت 0.000، وجاءت الفروق لصالح الذكور. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر متغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ف 0.191 وبدلالة إحصائية بلغت 0.826. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر متغير المؤهل العلمي، حيث

جدول (10): المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر متغير مستوى المدرسة على دور مدير المدرسة الحكومية داخل الخط الأخضر في تمكين المعلمين

الأبعاد	الفئات	المتوسط الحسابي	ابتدائي	إعدادي	ثانوي
المشاركة في صنع القرار	ابتدائي	3.55			
	إعدادي	3.30	*.25		
	ثانوي	3.26	*.29	.04	
النمو المهني	ابتدائي	4.36			
	إعدادي	4.13	*.23		
	ثانوي	4.25	.11	.11	
الدور ككل	ابتدائي	4.06			
	إعدادي	3.92	*.14		
	ثانوي	3.93	.13	.00	

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

الابتدائي والإعدادي، وجاءت الفروق لصالح الابتدائي في النمو المهني وفي الدور ككل.

يتبين من الجدول (10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين الابتدائي من جهة وكل من الإعدادي والثانوي من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح الابتدائي في المشاركة في صنع القرار. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين

المناقشة

3. أظهرت النتائج المتعلقة بأثر متغير الجنس في تمكين المعلمين

وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير الجنس في تمكين المعلمين ككل، وفي مجالات المشاركة في صنع القرار والتأثير وفعالية الذات في العمل التعليمي، وجاءت الفروق لصالح الذكور. وقد يعزى ذلك إلى طبيعة الذكور، ورغبتهم، وحبهم للظهور والبروز وإثبات أنهم جديرون بالعمل، وتحمل المسؤولية أمام القيادات التربوية العليا، لذلك نجدهم أكثر فعالية ذاتية في العمل التعليمي وتأثيراً مقارنة بالإناث. كما أن طبيعة الذكور التي يسعون من خلالها لتحقيق طموحاتهم، والحصول على مناصب إدارية وقيادية تجعلهم أكثر اجتهاداً وعملاً وإنجازاً ومشاركة في صنع القرار. كما أن الذكور أكثر فهماً لأدق الأمور الإدارية وللأنظمة والتعليمات، ولذلك يمارسون صنع القرار أو المشاركة فيه في ضوء تلك الأمور الإدارية والأنظمة والتعليمات. وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة يلاحظ أنها اتفقت وبعض نتائج الدراسة الحالية كدراسة المهدي (2007)، ودراسة أورلي وسيجاليت (Orly and Sigalit, 2014)، ودراسة أورت وآخرين (Orit, et al., 2014) التي أظهرت نتائج وجود فروق في تمكين المعلمين تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور. واختلفت ونتائج دراسة البلوي (2008)، ودراسة بولاك (Pollak, 2009) التي بينت نتائجها عدم وجود فروق في تمكين المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

4. أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر

متغير سنوات الخبرة في جميع مجالات تمكين المعلمين وعلى الأداة ككل. وقد يعزى ذلك إلى طبيعة الظروف التعليمية والتربوية في المدرسة، فهي واحدة. كما أن الظروف المرتبطة بمهنة التعليم من حيث طبيعة العلاقة مع الإدارة والعلاقة مع الزملاء، أو طبيعة مهنة التدريس هي ذاتها. ولذلك لم تظهر الفروق في تمكين المعلمين باختلاف متغير سنوات الخبرة. وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة يلاحظ أنها اتفقت وبعض نتائج الدراسة الحالية كدراسة بولاك (Pollak, 2009) التي أظهرت وجود فروق في تمكين المعلمين تعزى لمتغير الخبرة. واختلفت نتائج الدراسة الحالية ونتائج دراسات سابقة كدراسة المهدي (2007) التي أظهرت وجود فروق في تمكين المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة الكبيرة.

5. أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير

المؤهل العلمي في مجالات المشاركة في صنع القرار، والمكانة، والتأثير، وجاءت الفروق لصالح الدراسات العليا. وقد يعزى ذلك إلى أن المعلمين الأقل مؤهلاً علمياً أقل مقدرة على التكيف والتلاؤم مع المشاركة في صنع القرارات المدرسية وتقبلها، ومكانتهم، وتأثيرهم، ولا يدركون معناها؛ مما يوجد لديهم مشكلات متنوعة كسوء العلاقة مع الإدارة والزملاء، وبالتالي يشكل حالة من عدم التمكين، وبالتالي قد

1. أظهرت نتائج الدراسة أن دور مدير المدرسة الحكومية داخل الخط الأخضر في تمكين المعلمين في المدارس الحكومية جاء بمتوسط حسابي بلغ (4.01) وبدرجة تقدير مرتفعة. وقد يعزو الباحثان هذه النتيجة على المستوى الكلي إلى أهمية التمكين للمعلمين لدى مديري المدارس الحكومية؛ إذ تتبنى وزارة التربية والتعليم أساليب وسلوكيات جديدة تشجع على تمكين المعلمين بصفة خاصة، ويظهر ذلك من خلال الأنظمة والتشريعات التربوية التي تعتمدها وزارة التربية والتعليم في هذا المجال، وفي ضوء التوجهات التربوية الحديثة التي ترى أن المعلم عنصر أساسي في المدرسة وعامل مهم من عوامل نجاحها في تأدية رسالتها، وتحقيق رؤيتها وأهدافها وغاياتها.

وبالنظر إلى نتائج الدراسات السابقة يلاحظ أنها اتفقت ونتائج الدراسة الحالية، منها دراسة البلوي (2008)، ودراسة محمد (2012)، ودراسة أورت وآخرين (Orit, et al., 2014) التي بينت نتائجها أن مستوى التمكين للمعلمين بلغ درجة تقدير مرتفعة. ويلاحظ أيضاً أنها قد اختلفت ونتائج الدراسة الحالية كدراسة المهدي (2007)، ودراسة هيرمك وآخرين (Hermic, et al., 2010)، ودراسة لي وآخرين (Lee, et al, 2011)، ودراسة أورلي وسيجاليت (Orly and Sigalit, 2014) التي بينت نتائجها أن مستوى تمكين المعلمين كان بدرجة متوسطة، وكذلك دراسة بولاك (Pollak, 2009) التي أظهرت نتائجها أن مستوى التمكين المدرك لدى المعلمين كان منخفضاً، ودراسة يياران (Yearrian, 2011) التي كشفت نتائجها أن مستوى تمكين المعلمين والمعلمات تراوح بين منخفض إلى متوسط.

2. فيما يتعلق بمجالات تمكين المعلمين، أظهرت النتائج أن مجال

المكانة جاء في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.45) وبدرجة تقدير مرتفع. وقد تعزى هذا النتيجة إلى المكانة الاجتماعية العالية التي يحظى بها المعلمون ويستشعرونها من خلال عملهم وعلاقتهم بأفراد المجتمع المحيطين بهم، وكذلك التشريعات والأنظمة في وزارة التربية والتعليم التي قدمت كافة الطرائق والوسائل التي تحمي المعلمين، وتتهي لهم الفرصة للعمل بجدية وإنتاجية. بينما جاء مجال المشاركة في صنع القرار في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.43) وبدرجة تقدير متوسط. وقد يعزى ذلك إلى أن قطاع التربية والتعليم يفرض على المدرسة رؤية مستقبلية، ومجموعة من القوانين والأعمال التي يجب أن تتم خلال العام الدراسي، وعليه قد تكون عائقاً أمام المعلمين تمنعهم من المشاركة في صنع القرار، كما أن طبيعة دور مدير المدرسة كونه الشخص المسؤول عن صنع القرار في المدرسة وتنفيذه قد تكون عائقاً أمامه في مشاركة المعلمين لصنع القرار، فهو المسؤول المباشر أمام القيادات العليا.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

أبو علي، وفقي. (2010). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة دمياط لأبعاد التمكين الإداري وعلاقته بمدى تحقيق التنمية الإدارية لديهم. *مجلة الطفولة والتربية- جامعة الإسكندرية*، 2(5): 401-456.

البلوي، محمد. (2008). *التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه في المملكة العربية السعودية*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

جواد، عباس؛ وحسين، عبدالسلام. (2007). أثر استراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري: دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة. *جامعة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية*. 4 (6)، 1-57.

رفاعي، عقيل. (2013). التمكين الإداري لدى المديرين بالمدارس الثانوية العامة في مصر من وجهة نظر المعلمين والمديرين (تصور مقترح في ضوء مهام ومسؤوليات مدير المدرسة). *المركز العربي للتعليم والتنمية، مجلة مستقبل التربية العربية*. 2 (86)، 340-414.

عبدالخالق، عبدالخالق وعلي، محمد. (2009). *الإدارة والتخطيط التربوي*. الرياض: دار المتنبهي.

عبدالوهاب، سمير. (2000). *إدارة الموارد البشرية*. مصر: منشورات جامعة القاهرة.

القاضي، نجاح. (2008). *أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري*. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

محمد، أشرف. (2012). تمكين المعلمين بمدارس التعليم العام وعلاقته بسلوك مواطنهم التنظيمية. *المجلة العربية للتربية وعلم النفس*، 23 (1): 56-83.

ملحم، يحيى. (2006). *التمكين كمفهوم إداري معاصر*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

المهدي، ياسر. (2007). تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر: دراسة ميدانية. *جامعة عين شمس، مجلة كلية التربية*. 31 (2)، 9-56.

نجدهم حتى أقل رضا عن طبيعة مهنة التدريس وعلاقتهم بالإدارة المدرسية. ويلاحظ أن النتائج الحالية اختلفت ونتائج دراسة المهدي (2007)، ودراسة البلوي (2008) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تمكين المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

6. أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير مستوى المدرسة في مجالي المشاركة في صنع القرار، والنمو المهني، والدور ككل، وجاءت الفروق لصالح مستوى المدرسة الابتدائية. وقد يعود ذلك إلى طبيعة المدرسة الابتدائية، وبساطة نظامها، وقلة العاملين فيها، وندرة مشكلاتها التي تسمح لمدير المدرسة في تمكين المعلمين بشكل عام، ومشاركتهم في صنع القرار بشكل خاص، وتفويض بعض الصلاحيات لهم، والإشراف عليها، ومتابعتها، وتهيئة الفرصة لهم للتعلم المستمر. وعليه، فإن ذلك يعكس في تقدمهم المهني ونموه، لهذا نجد المعلمين في المدرسة الابتدائية أكثر تعاوناً في المدرسة، وأكثر مهنية وتطوراً في أداء العمل المدرسي. واتفقت النتائج الحالية ونتائج دراسة المهدي (2007) التي أظهرت وجود فروق في تمكين المعلمين تعزى لمتغير نوع التعليم ولصالح المرحلة الابتدائية.

الاستنتاجات والتوصيات

قدم الباحثان مجموعة من التوصيات استناداً إلى النتائج التي تم التوصل إليها، وعلى النحو الآتي:

- أهمية المحافظة على المستوى المرتفع من تمكين المعلمين من خلال تقديم الدورات التدريبية والندوات والمحاضرات لمديري المدارس حول تمكين المعلمين؛ لما له من دور واضح في تنمية العملية التعليمية التعلمية في المؤسسات التربوية.

- توفير المناخ المناسب في المدرسة لتمكين المعلمين تحقيقاً لأهدافها التربوية.

- إجراء مزيد من الدراسات التي تتناول التمكين لدى المعلمين، وعلاقته ببعض المتغيرات كالمستوى الاجتماعي الاقتصادي، للمعلم، والعمر، ومستوى الطموح، والمنطقة التعليمية، وعدد الدورات التدريبية؛ إذ يمكن أن تسهم في إغناء المعرفة التنظيمية، وسيعطي ذلك قدراً من التنوع.

- إجراء دراسات تتناول تصميم تصور مقترح لتنمية دور مدير المدرسة في تمكين المعلمين.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Hermic, M., Eury, A and Shellman, D. (2010). Correlations Between Perceived teacher Empowerment and Perceived Sense of Teacher Self-efficacy. *AASA Journal of Scholarship & Practice*, 7(1), 37-50.
- Knight, A and Turvey, N. (2006). Influencing Employee Innovation Through Structural Empowerment Initiatives: The need to Feel Empowered. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 6, 313 – 324.
- Lee, J., Yin, H.B., Zhang, Z.H. and Jin, Y.L. (2011). Teacher Empowerment and Receptivity in Curriculum Reform in China. *Chinese Education and Society*, 44(4), 64-81.
- Onne, J. (2004). The Barrier Effect of Conflict with Superiors in the Relationship Between Employee Empowerment and Organizational Commitment. *Work and Stress*, 18(1), 1-10.
- Orit, A.U., Izhak, F and Elite, O. (2014). Empowerment Amongst Teachers Holding Leadership Positions. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 20(6), 704-720.
- Orly, S.L and Sigalit, T. (2014). Psychological Empowerment as a Mediator between Teachers and Apos; Perceptions of Authentic Leadership and Their Withdrawal and Citizenship Behaviors. *Educational Administration Quarterly*, 50(4), 675-712.
- Pollak, C. (2009). *Teacher Empowerment and Collaboration Enhances Student Engagement in Data-driven Environments*. Ph. D. Dissertation, School of Education, Dominican University of California, San Rafael, CA.
- Wan, E. (2005). Teacher Empowerment as Perceived by Teachers in Hong Kong. *Eric Wan*, 1-25.
- Yearrian, S. (2011). *Empowerment of Teachers and Students Through Innovative literacy Practices*. ProQuest, Ed.: D. Dissertation, Lindenwood University.
- Yin, H., Lee, J., Jin, Y. and Zhang, Z. (2013). The Effect of Trust on Teacher Empowerment: The Medication of Teacher Efficacy. *Educational Studies*, 39(1), 13-28.