

تمكين المعلمين وظيفيًا وعلاقته بدرجة الإقبال على شغل

الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية العامة

بشمال سيناء - دراسة حالة

إعداد

أ.م.د. / أحمد إبراهيم سلمي أرناؤوط

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد

كلية التربية - جامعة العريش

الملخص:

هدف البحث إلى التوصل إلى إجراءات مقترحة لتمكين المعلمين وظيفيًا كمدخل لزيادة إقبالهم على شغل الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء، وقد اعتمد البحث على أسلوب دراسة الحالة كأحد مداخل المنهج الوصفي؛ حيث تم تصنيف وتحليل المعلومات والبيانات، للاستفادة منها في المعالجة النظرية لكل من: التمكين الوظيفي والإقبال على شغل الوظائف الإدارية، تمهيدًا لوضع إجراءات مقترحة لتحقيق التمكين الوظيفي للمعلمين؛ بما يضمن زيادة الإقبال على شغل الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء.

وقد تم بلورة مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي: كيف يمكن وضع إجراءات مقترحة لتحقيق التمكين الوظيفي للمعلمين؛ بما يضمن زيادة الأقبال على شغل الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء؟ ويتفرع منه الأسئلة الآتية:

- ما الأسس النظرية لتمكين المعلمين وظيفيًا على ضوء تحليل أدبيات الإدارة المعاصرة؟
- ما أبعاد التمكين الوظيفي للمعلمين كآلية لزيادة إقبالهم على شغل الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية العامة؟
- ما اتجاهات المعلمين نحو الإقبال على شغل الوظائف الإدارية في مدارسهم مستقبلاً؟
- ما واقع العلاقة بين تمكين المعلمين وظيفيًا ودرجة الإقبال على شغل الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء؟
- ما الإجراءات المقترحة لتمكين المعلمين وظيفيًا كمدخل لزيادة إقبالهم على شغل الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء؟
- وقد توصل البحث لمجموعة من النتائج أهمها:**
- أن درجة واقع شعور المعلمين بالتمكين الوظيفي جاءت متوسطة في محورين هما (صنع القرار، الشعور بالاحترام)، وضعيفة في ثلاثة محاور هي (الاستقلال الذاتي، الكفاءة الذاتية، النمو المهني)، وضعيفة في مجال (تقييم شعور المعلمين بالتمكين الوظيفي) ككل.
- جاءت درجة واقع اتجاهات المعلمين نحو شغل الوظائف الإدارية مستقبلاً في مدارسهم ضعيفة في محوريها وهما (الرغبة في الترقية في المستقبل، الإحساس بالعدالة التنظيمية)، وضعيفة في مجال (اتجاهات المعلمين نحو شغل الوظائف الإدارية مستقبلاً في مدارسهم) ككل.
- لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات الذكور والإناث في مجالات الدراسة، والتي تعزى لمتغير الجنس (ذكر / أنثى).
- لا توجد فروق بين متوسطات أفراد العينة في مجال تقييم شعور المعلمين بالتمكين الوظيفي في أبعاده الخمس، والتي تعزى لمتغير المؤهل (ليسانس - بكالوريوس /دراسات عليا)، وكذا لا توجد فروق بين متوسطات أفراد العينة في مجال اتجاهات المعلمين نحو شغل الوظائف الإدارية مستقبلاً في مدارسهم، والتي تعزى لمتغير المؤهل (ليسانس - بكالوريوس /دراسات عليا).

- لا توجد فروق بين استجابات أفراد العينة، والتي تعزى إلى متغير الوضع المهني الحالي في جميع محاور مجال (تقييم شعور المعلمين بالتمكين الوظيفي) عدا محور الشعور بالاحترام، كما لم توجد فروق بين استجابات أفراد العينة في جميع محاور مجال واقع اتجاهات المعلمين نحو شغل الوظائف الإدارية مستقبلاً في مدارسهم.

- لا توجد فروق بين متوسطات أفراد العينة عند مستوى 0.05، تُعزى لمتغير الإدارة التعليمية في جميع محاور مجال (تقييم شعور المعلمين بالتمكين الوظيفي) عدا محور الاستقلال الذاتي كأحد أبعاد شعور المعلمين بالتمكين، كما لم توجد فروق بين استجابات أفراد العينة في جميع محاور مجال واقع اتجاهات المعلمين نحو شغل الوظائف الإدارية مستقبلاً في مدارسهم.

وفي ضوء نتائج البحث تم تقديم مجموعة من الإجراءات المقترحة لتمكين المعلمين وظيفياً كمدخل لإقبالهم على شغل الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء؛ حيث تضمنت عدة مراحل، تتمثل المرحلة الأولى في تضمين أبعاد التمكين الوظيفي في شكل ميثاق شرف وظيفي مكتوب لتمكين المعلمين وظيفياً، بما يساهم في الإقبال على شغل الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية العامة، بينما تتضمن المرحلة الثانية توضيح إجراءات تنفيذ ميثاق الشرف الوظيفي، أما المرحلة الثالثة فتتضمن متطلبات تطبيق الإجراءات المقترحة والصعوبات المتوقعة عند التطبيق .

"Functional Empowerment of Teacher and Its Relation to the Degree of Administrative Position Occupation in the Public Secondary Schools in North Sinai - Case Study"

By

Dr : Ahmed Ebrahim Selmy Arnaout

**Assistant Professor of Comparative Education and
Educational Administration**

Faculty of Education – Al Arish University

Summary:

The aim of the research was to reach a proposed procedure to enable teachers to function as an input to increase their demand for administrative positions in public secondary schools in North Sinai. The research relied on the method of case study as one of the descriptive approaches. And the recruitment of administrative positions in preparation for the establishment of proposed procedures to achieve the functional empowerment of teachers, in order to ensure the increase in the demand to fill the administrative posts in public secondary schools in North Sinai.

The problem of research has been crystallized in the following key question: How can a proposed procedure be put in place to achieve the functional empowerment of teachers in order to ensure a greater uptake of administrative posts in public secondary schools in North Sinai? The following questions are derived from it:

- What is the theoretical basis for teachers' ability to function in light of the analysis of contemporary management literature?

- What are the dimensions of functional empowerment of teachers as a mechanism to increase their demand for Occupation of administrative positions in public secondary schools?

- What are the attitudes of teachers towards the desire for Occupation of administrative positions in their schools in the future?

- What is the relationship between teacher empowerment and the degree of interest in Administrative Position Occupation in the public secondary schools in North Sinai?

- What measures are proposed to enable teachers to function as an input to increase their demand to hold

administrative positions in the public secondary schools in North Sinai?

The research has reached a number of results, the most important of which are:

- The degree of teachers 'sense of functional empowerment is medium in two areas (decision-making and respect), and weak in three axes (self-independence, self-efficacy, professional development) and weak in the evaluation of teachers' sense of empowerment.

- The degree of teachers 'attitudes towards future managerial positions in their schools is weak at the core (the desire to upgrade in the future, the sense of organizational justice), and weak in the direction of teachers' attitudes toward future administrative positions in their schools.

- There are no statistically significant differences between the male and female averages in the fields of study which are attributed to the gender variable (male / female).

- There are no differences between the average of the sample in the evaluation of the teachers' sense of functional empowerment in its five dimensions, which is attributed to the variable of qualification (Bachelor - BA / Postgraduate), as well as there are no differences between the average of the sample in the direction of teachers to occupy future administrative positions in their schools , Which is attributed to the variable of qualification (BA - BA / graduate).

- There are no differences between the responses of the sample members, which are attributed to the variable of the current professional situation in all areas of the field (evaluation of the teachers' sense of functional empowerment), except for the sense of respect. There were no differences between the responses of the sample members Future in their schools.

- There are no differences between the average of the sample at the level of 0.05, attributed to the variable of the educational administration in all areas of the field (evaluation of teachers 'sense of functional empowerment) except the axis of autonomy as one of the dimensions of the teachers' feeling of empowerment, and there were no

differences between the responses of the sample members Teachers' attitudes toward future administrative positions in their schools.

In the light of the results of the research, a set of proposed measures was presented to enable teachers to function as an input to the recruitment of administrative positions in the public secondary schools in North Sinai, which included several stages. The first stage is to include the dimensions of functional empowerment in the form of a written job ethics charter, The second stage includes clarifying procedures for implementation of the code of honor. The third stage includes the requirements for applying the proposed procedures and the difficulties expected in applying them.

تمكين المعلمين وظيفياً وعلاقته بدرجة الإقبال على شغل الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء - دراسة حالة

إعداد

أ.م.د./ أحمد إبراهيم سلى أرناؤوط

تمكين المعلمين وظيفياً

الجزء الأول - الإطار العام للدراسة

مقدمة الدراسة

في ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال و الضغوط المرافقة للمنافسة العالمية ؛ أولت التنظيمات اهتماماً متزايداً لتبنى المفاهيم الإدارية الحديثة التي تركز على العنصر البشري باعتباره رأس المال الفكري للمؤسسات الذي يتفوق في أهميته كافة العناصر المادية.

وقد بدأ مفهوم التمكين الوظيفي مرتبطاً بالجهود التجارية والصناعية لتحسين الإنتاجية ورضا الموظفين بحياتهم العملية؛ حيث يوازي مفهوم تمكين المعلم عملية تمكين الموظف في مجال الشركات، وبالتالي أصبح تمكين المعلمين بناءً مهماً للإصلاح التربوي⁽¹⁾. كما يعد التمكين الوظيفي بوصفه أحد المداخل الإدارية للتطوير والتحسين الإداري المستمر على إيجاد الثقة بين الإدارة والعاملين، ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين، والاهتمام بنظم تحفيز العاملين وتوجيههم، وغرس مبدأ ديمقراطية الإدارة، ودعم مفهوم العمل بروح الفريق، وتحسين جودة الخدمة، وتحقيق رضا العملاء، وزيادة الإنتاجية، والفاعلية التنظيمية، والاستثمار الأمثل للطاقات الكامنة لدى العاملين، وتحفيزهم ذاتياً، وتحسين مدركاتهم بشأن قدرتهم على أداء أعمالهم، وزيادة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لديهم⁽²⁾.

و من ناحية أخرى يرتكز مفهوم التمكين الوظيفي بشكل رئيس على إقامة و تكوين الثقة بين الإدارة و العاملين ، و تحفيزهم ، و مشاركتهم في اتخاذ القرار ،

و كسر الحدود الإدارية و التنظيمية الداخلية بين الإدارة و العاملين . و هو مصطلح يشير إلى الدرجة التي يتقاسم فيها العاملون المعلومات ، و المعرفة ، و المكافآت ، و السلطة ، و بالتالي المشاركة في عملية صنع القرارات بشكل أوسع ، بما يجعل الأفراد أقل اعتمادًا على الإدارة العليا في إدارة نشاطهم ، و يتيح للمنظمة الحصول على أقصى ما لدى الأفراد من فكر و جهد لخدمتها و العمل على رفعتها و تحقيق ريادتها⁽³⁾.

وتستند حركات الإصلاح التربوي إلى فرضية مفادها أن التحسن الكبير في أداء مدارسنا العامة سيتطلب إعادة هيكلة نظامية؛ حيث أشار إلى أن البنية الحالية للتعليم لا تسمح للمعلمين بتشجيع التغيير أو القيام بأدوارهم في إعادة تشكيل الممارسات التعليمية الحالية؛ فغالبًا ما يخضع المعلمون للمساءلة في نظام لا يكون لهم فيه تأثير كبير على صنع السياسة التعليمية⁽⁴⁾.

وهذا ما أكده ويلكنسون **Wilkinson** من أن دراسة تمكين المعلمين أصبحت ضرورة ملحة ؛ نظرًا لما تشهده البيئة الإدارية من أحداث، وتطورات رافقها العديد من الآثار والظواهر السلبية، والتي شكلت مازقًا أصبح معه من الضروري أن تعمل المنظمة على مواجهته، فأساليب العمل تغيرت وظهرت قيم وعادات وأهداف جديدة للمنظمة، وفي ظل هذه الأجواء عانت بيئة المنظمة من الفوضى والارتباك بالرغم أن تمكين العاملين ملائم لجميع المنظمات في مختلف الظروف⁽⁵⁾.

وبهذا يعد تمكين المعلمين شكلاً من أشكال القيادة التي تحدد السلوكيات التي تشترك في السلطة مع المرؤوسين؛ حيث يفوض القادة ذوى التمكين العاليي السلطة، ويشركون الموظفين في صنع القرار ويشجعون الإدارة الذاتية في حين أن القادة ذوى التمكين المنخفض يوفرون فرصًا محدودة لاستقلال العاملين، ويثبطون إدارتهم الذاتية، ولديهم مستويات منخفضة من الإيمان بقدراتهم، وقد

ظهر هذا الأسلوب القيادي مؤخرًا في الأدبيات ويرجع ذلك إلى حد كبير إلى الاهتمام المتزايد بالتمكين الهيكلي والنفسي⁽⁶⁾.

ويضيف الباحث لما سبق أنه أحد المداخل الحاكمة لتحسين جودة الخدمة و تحقيق رضا العملاء و زيادة الإنتاجية و الفعالية التنظيمية ، و أسلوب من الأساليب الحديثة في إدارة الموارد البشرية لاستثمار الطاقات الكامنة لدى العاملين و تحفيزهم ذاتياً و تحسين مدركاتهم بشأن قدرتهم على أداء أعمالهم و زيادة الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي لديهم.

وانطلاقاً من أهمية الأدوار التي يقوم بها المعلم في أي نظام تعليمي بمراحله كافة، وخاصة التعليم الثانوي العام، ومن فعالية تأثيره في فعالية مستوى هذا التعليم وجودة مخرجاته، جاء الاهتمام بالمعلمين وتطوير أدائهم على مستوى التشريعات والقوانين؛ حيث "جاءت المادة رقم (22) من دستور 2014 تؤكد أن المعلمين هم الركيزة الأساسية للتعليم ، و تكفل الدولة تنمية كفاءاتهم العلمية ، و مهاراتهم المهنية ، و رعاية حقوقهم المادية و الأدبية ، و بما يضمن جودة التعليم و تحقيق أهدافه⁽⁷⁾.

وفي ذات السياق قامت الأكاديمية المهنية للمعلمين - من خلال الإدارة العامة لاعتماد جودة منظومة التدريب بها- بتدريب نحو (5291) من المعلمين الراغبين في الانتقال من قانون 47 إلى قانون 155 لسنة 2007م (قانون الكادر)، كما تم تدريب ما يقرب من 345 ألف معلم على برامج معتمدة بمدربين معتمدين لترقي المعلمين الذين أتموا 5 سنوات فأكثر على المستوى الوظيفي السابق أو على الدرجة المالية السابقة أو على كليهما معاً، كما تم تدريب أكثر من 25 ألف معلم من غير المؤهلين تربوياً في إطار بروتوكول التعاون المشترك بين الأكاديمية و كلية تربية جامعة عين شمس ، الذي ينفذ ببعض كليات التربية و فروع الأكاديمية المهنية للمعلمين⁽⁸⁾.

وباستقراء ما سبق، يتضح أن هناك اهتماماً على المستوى التشريعي والتنفيذي بتنمية المعلمين وتدريبهم في مراحل التعليم قبل الجامعي كافة، ومنها التعليم الثانوي العام، وذلك من خلال رعاية حقوقهم الأدبية والمادية، وتنمية مهاراتهم المهنية بتقديم برامج تدريبية متعددة، للارتقاء بأدائهم وتطويره باستمرار من ناحية، ويضمن تحقيق الجودة في المنتج التعليمي للمدرسة الثانوية العامة، ومن ثم تحقيق أهدافها من ناحية أخرى.

وتعكس الأمور السابقة أهمية الاعتراف بقدرات المعلمين وتوفير الفرص لتمكينهم من خلال إتاحة الفرص أو القدرات للمشاركة في أدوار قيادية حقيقية، وتوفير مجموعة من الفرص لقيادة المعلمين، والتي نشأت نتيجة للترويج لاتخاذ القرارات المشتركة بين المعلمين والقيادات المدرسية، وإنشاء فرق تعليمية على مستوى المدرسة، ومشاركة المعلمين في إدارة المدرسة. ومع ذلك، في جميع الحالات، قد يلاحظ أن محاولات وضع تصور للأدوار القيادية للمعلمين وترقيهم تولي اهتماماً محدوداً للنهج القيادية التي ظهرت في الإدارة التعليمية، والتي تركز بشكل أساسي على قدرة المعلمين على تحمل مستويات عالية من المسؤوليات في الوظائف الإدارية بالتنظيم المدرسي⁽⁹⁾.

ونظراً للدور المهم الذي يقوم به المعلمون بالمدرسة الثانوية العامة، وما يوفره لهم التمكين الوظيفي بأبعاده المختلفة، من ممارسات إدارية، وصلاحيات يقومون بها، ويستطيعون اتخاذ القرارات لمعالجة الكثير من المشكلات الإدارية، والفنية، والتربوية، وتحسين أدائهم وكفاءتهم وشعورهم بالاستقلالية وشعورهم بالاحترام؛ فقد جاءت الدراسة الحالية بهدف الكشف عن طبيعة العلاقة بين تمكين المعلمين وظيفياً ودرجة الإقبال على شغل الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء.

مشكلة الدراسة

يعد تطبيق مفهوم التمكين أكثر أهمية للمؤسسات التعليمية، والتي تعاني - بشكل واضح - من المشكلات و السلبيات نتيجة بقائها لعقود طويلة أسيرة المركزية الشديدة ، و هرمية المستويات الإدارية ، و تعدديتها ، و طول خطوط الاتصال الرأسية ، و سرية المعلومات ، و محدودية الصلاحيات التي تمنح للعاملين و الذي أصبح - اليوم - عائقاً أمام الطموحات التنموية و الإصلاحية ، بل أنه بات عبئاً لم يعد بالإمكان تحمل تكاليفه و تبعاته ، و لهذا كان من المناسب بناء مؤسسات تعليمية عصرية مُمكنة ، تعتمد التمكين فلسفة و منهجاً في إدارة العاملين بها (10) .

وقد أشار تقرير عن حالة التعليم في مصر إلى وجود كثير من المظاهر الإدارية السلبية لدى المديرين بالمدارس عامة، والمدارس الثانوية العامة خاصة، مثل قلة الصلاحيات الممنوحة لهم من مديرهم، وتدني القدرة على اتخاذ القرار، وتركيز كل السلطات في يديه، وعدم الالتزام بالحضور والانصراف للعاملين في مواعيد الدوام الرسمية، وعدم التواجد طوال اليوم الدراسي، والتهاون في الإشراف، وإهمال التخطيط، والتنظيم لليوم الدراسي، وإهمال المحاسبية، وقصور المتابعة والإشراف للعاملين أثناء اليوم الدراسي، والتراخي في اتخاذ ما يلزم لعمليات الصيانة بالمدارس (11) .

ومن ناحية أخرى أظهرت دراسة أحلام الجندي في مجال الإدارة المدرسية وجود عدد من المشكلات في إدارة المدرسة الثانوية العامة منها انخفاض مستوى التدريب، وضعف التنمية المهنية، والقصور في التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس، ومركزية التخطيط واتخاذ القرار وعدم الاهتمام بمبدأ التركيز على المستفيدين من الخدمات المدرسية، وقصور أنشطة التحسين والتطوير، وضعف الكفاءات لبعض المرشحين للإدارة المدرسية من المعلمين، وعزوف كثير من الكفاءات عن تولي الإدارة المدرسية (12) .

كما أشارت دراسة **فتحي عشيبة** إلى مجموعة من المشكلات التي يعاني منها معلمو التعليم العام - ومنها معلمو التعليم الثانوي العام - والتي تنعكس على مستوى تمكينهم ومنها ما يتعلق بدورهم الفعلي في العملية التعليمية والإدارية بالمدارس، وضعف مستوى مشاركتهم في صنع القرارات المدرسية، والمكانة التي يتمتعون بها في النظام المدرسي، ورفض مديري المدارس تفويض بعض سلطاتهم للمعلمين، بالإضافة إلى تدخل مديري المدارس في كل صغيرة وكبيرة في العمل المدرسي، وضعف مستوى التزام المعلمين، من خلال ما يعايشونه من ضعف كم ومستوى الخدمات الاجتماعية والصحية والترفيهية المقدمة لهم مقارنة بكم مستوى الخدمات التي تقدم للفئات الأخرى بالمجتمع⁽¹³⁾.

وبالنظر الفاحصة لما تم ذكره من مظاهر لمشكلة الدراسة والتي أشارت إليها دراسة **أحلام الجندي**، ودراسة **فتحي عشيبة**، يلاحظ أن كثيرًا مما تضمنته من مظاهر تعكس ضعف مستوى أبعاد تمكين المعلمين وظيفيا، والتي تتمثل في **بعد صنع واتخاذ القرارات** ظهر بعض المشكلات مثل القصور في التخطيط الاستراتيجي، والمركزية التخطيط واتخاذ القرار وضعف مستوى المشاركة في صنع القرارات المدرسية، أما **بعد النمو المهني** فتظهر مشكلات ضعف التنمية المهنية للمعلمين والقيادات، و**بعد الكفاءة الذاتية** تظهر مشكلات ضعف الكفاءات من المعلمين المرشحين للإدارة المدرسية، وعزوف كثير من الكفاءات عن تولى وظائف الإدارة المدرسية، وانخفاض مستوى التدريب، أما **بعد الاستقلال الذاتي** فتظهر مشكلات مثل تدخل مديري المدارس في كل صغيرة وكبيرة في العمل المدرسي، وضعف مستوى التزام المعلمين، وأخيرًا **بعد الشعور بالاحترام** تظهر مشكلات ضعف كم ومستوى الخدمات الاجتماعية والصحية والترفيهية المقدمة لهم مقارنة بكم مستوى الخدمات التي تقدم للفئات الأخرى بالمجتمع، وهو ما يؤكد اتصالها الوثيق بتمكين المعلمين وظيفيا.

كما قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية لعينة من المعلمين بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء (50) معلما؛ حيث طلب من أفراد العينة الإجابة عن سؤالين؛ تعلق السؤال الأول بتحديد المعوقات التي قد تواجه المعلمين في الإقبال على شغل الوظائف الإدارية، وتعلق السؤال الثاني بتعرف إمكانية استخدام مدخل التمكين الوظيفي للمعلمين في زيادة إقبالهم على شغل وظيفة (مدير/ وكيل) مستقبلا. وقد أشارت نتائج الاستطلاع إلى وجود بعض المعوقات التي تواجه تمكين المعلمين وظيفيا، من أهمها:

1. هناك استخفاف إداري من جانب بعض المديرين تجاه قدرات المعلمين ومن ثم تفويض بعض صلاحياتهم للمعلمين بالمدارس، بتكرار 23 فردا، ونسبة 46%.
2. صعوبة التواصل بين الإدارة المدرسية والمعلمين بالمدرسة، بتكرار 17 فردا، ونسبة 34%.
3. اتخاذ القرارات بصورة فردية وليس بشكل جماعي، بتكرار 41 فردا، ونسبة 82%.
4. ضعف المهارات الإدارية لدى بعض المديرين؛ بسبب القصور في مؤهلاتهم، وضعف إعدادهم بما يتناسب وطبيعة وظائفهم الإدارية، بتكرار 16 فردا، ونسبة 32%.
5. ضعف تطبيق سياسات المركزية واللامركزية للتوصل إلى صيغة مناسبة للامركزية، بتكرار 19 فردا، ونسبة 38%.
6. ضعف مشاركة مجالس الآباء والمعلمين في حل مشكلات الإدارة المدرسية، بتكرار 16 فردا، ونسبة 32%.
7. ضعف تحفيز بعض المديرين للمعلمين للعمل في فريق، بتكرار 36 فردا، ونسبة 72%.
8. تفضيل معظم المعلمين للعمل الفردي، بتكرار 19 فردا، ونسبة 38%.

9. حرص بعض المديرين على توجيه العمل داخل الفصول الدراسية، وضعف توفير المدرسة لمتطلبات النمو المهني للمعلمين بالمدرسة، بتكرار 23 فرداً، ونسبة 46%.

ومن هنا تمثل المشكلات السابقة مؤشرات قوية على ضعف توافر أبعاد تمكين المعلمين وظيفياً، وهي: صنع القرار، والنمو المهني، والاستقلال الذاتي والكفاءة الذاتية، والشعور بالاحترام، ورغم أهميتها في زيادة الإقبال على شغل الوظائف الإدارية بمدارسهم، مما يدعو إلى ضرورة إيجاد بدائل للتغلب على تلك المشكلات وتحسين مستوى التمكين الوظيفي للمعلمين بالمدارس الثانوية العامة، ومن ثم زيادة الإقبال على شغل الوظائف الإدارية بها.

أما فيما يتعلق بمدى إمكانية استخدام مدخل التمكين الوظيفي للمعلمين في زيادة إقبالهم على شغل وظيفة (مدير/ وكيل) مستقبلاً، فقد تنوعت إجابة عينة الدراسة الاستطلاعية، فقد أشارت الاستجابات إلى أن هناك عزوفاً لدى المعلمين في التقدم لشغل شغل وظيفة (مدير/ وكيل)، فالمتقدمون لشغل هذا المنصب عددهم قليل، مما يقلص من فرص اختيار الأكفاء، لشغل هذا المكان المهم في العملية التربوية والتعليمية^(*). إضافة إلى بعض الاستجابات التي تنوعت على النحو الآتي:

1. إعفاء بعض المديرين والوكلاء أو نقلهم، خاصة من يشهد لهم بالكفاءة والمقدرة الإدارية.
2. لم يعد لقب وكيل / مدير يغري كما كان في السابق، فالיום كلمة مدير، تعني التكليف، ولا شيء غير ذلك.
3. رغبة معظم المتقدمين لوظائف مدير أو وكيل في الابتعاد عن جو الفصل فقط، ثم يفاجأ بغير ما كان يأمل من راحة البال وقلة الأعمال.

^(*) جدول رقم (1) : بيان بأعداد المعلمين وأعداد المدارس الثانوية العامة بها وأعداد الوظائف الإدارية الشاغرة والمتقدمين إليها للعام الدراسي 2018/2019م.

4. أن القرارات التي تتخذ في حق المقصرين في الوسط التعليمي، ضعيفة في معظمها.

5. وجود تقارب كبير بين مستويات المديرين الذين يعملون بجد وإخلاص، وبين غيرهم في التقييم والتقدير، وتساويهم في فرص تولي المناصب القيادية. ومن خلال استخدام الملاحظة بالمعايشة مع بعض المعلمين الأوائل المشرفين على طلبة الدبلوم المهنية شعبة الإدارة المدرسية على مدى خمس سنوات متصلة (2013-2018م) بجامعة العريش لاحظ الباحث نوعية أخرى من الصعوبات تواجه بعض المعلمين مثل: إن الأعباء كبيرة على مدير المدرسة وليس هناك فرق بين المعلم والمدير، وتخوف معظم المتقدمين لشغل الوظائف الإدارية بالمدارس، فبعض من شغل هذا المنصب، لم يمض فيه سوى عام دراسي وأحياناً فصل دراسي، ثم يزج به مديراً في المدرسة التي يعمل فيها أو في غيرها، دون استشارته، وأخذ موافقته، مما قلص، من فرص اختيار الأكفاء، لإدارة المدارس. كما لم تعد الإدارة المدرسية في مثل صورتها الأولى، من البساطة والوضوح، فمدير المدرسة مهما اجتهد، فلن يستطيع إنفاذها على الوجه المطلوب. ومن هنا أصبح قبول مسؤولية الإدارة في المدارس عبئاً كبيراً على المعلم، ولذلك هناك عزوف عن قبول مهام المدير دون وجود صلاحيات حقيقية أو حوافز أو ميزانية تشغيلية للمدرسة، وتواجه إدارات التعليم موجة من الاعتذارات عن قبول إدارة المدارس في المناطق من قبل الكفاءات في مجال الإدارة.

ومن هنا يعتقد الباحث أن تواجه مثل هذه الصعوبات قد تقلل من فرص تمكين المعلمين وظيفياً على الوجه الأكمل، كما أن افتقاره لبعض مهارات التمكين الوظيفي، قد يعرضه إلى تدني درجة الإقبال على شغل الوظائف الإدارية مستقبلاً.

ورغم تعدد الجهود البحثية التربوية في مجال تمكين العاملين؛ وفي مجال شغل الوظائف الإدارية بصفة عامة؛ فإن ما تم توجيهه من هذه الجهود لدراسة علاقة التمكين الوظيفي - بوصفه مدخلاً تطويرياً - بدرجة الإقبال على شغل الوظائف الإدارية لم يحظ بالاهتمام الكافي من تناول في مجال الإدارة التعليمية، ومن هنا سعى الباحث إلى دراسة هذه العلاقة والكشف عن أبعادها، وذلك من منطلق أن التمكين الوظيفي يعتبر "أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تساعد المنظمات على إطلاق القوة الكامنة لدى العاملين من علم وخبرة ومجهود وتوفير مناخ يتسم بالمشاركة وحرية التعبير عن الرأي واحترام الأفراد وإتاحة الفرصة لتقديم أفضل ما عندهم"⁽¹⁴⁾، الأمر الذي يؤثر على درجة الإقبال على شغل الوظائف الإدارية مستقبلاً.

وفي ضوء ما سبق؛ أمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

كيف يمكن وضع إجراءات مقترحة لتحقيق التمكين الوظيفي للمعلمين؛ بما يضمن زيادة الإقبال على شغل الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء؟ ويتفرع منه الأسئلة الآتية:

- ما الأسس النظرية لتمكين المعلمين وظيفياً على ضوء تحليل أدبيات الإدارة المعاصرة؟
- ما أبعاد التمكين الوظيفي للمعلمين كآلية لزيادة إقبالهم على شغل الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية العامة؟
- ما اتجاهات المعلمين نحو الإقبال على شغل الوظائف الإدارية في مدارسهم مستقبلاً؟
- ما واقع العلاقة بين تمكين المعلمين وظيفياً ودرجة الإقبال على شغل الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء؟
- ما الإجراءات المقترحة لتمكين المعلمين وظيفياً كمدخل لزيادة إقبالهم على شغل الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء؟

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على أسلوب دراسة الحالة كأحد مداخل المنهج الوصفي؛ لمناسبة المنهج الوصفي للدراسات التربوية بشكل عام، فهو يتميز بكونه يهتم بعملية الاستقصاء للأسباب التي تساعد على توضيح وفهم مشكلة الدراسة، ولا يقتصر المنهج الوصفي على جمع المعلومات والبيانات، إنما يتضمن قدراً من التفسير، والتحديد الدقيق للعلاقات البيئية، واستخراج الاستنتاجات الدالة على مشكلة الدراسة⁽¹⁵⁾. كما تم تصنيف و تحليل المعلومات والبيانات، للاستفادة منها في المعالجة النظرية لكل من: التمكين الوظيفي والإقبال على شغل الوظائف الإدارية، تمهيداً لوضع إجراءات مقترحة لتحقيق التمكين الوظيفي للمعلمين؛ بما يضمن زيادة الإقبال على شغل الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء.

أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في التوصل إلى إجراءات مقترحة لتمكين المعلمين وظيفياً كمدخل لزيادة إقبالهم على شغل الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء.

أهمية الدراسة ومبرراتها

تتبع أهمية الدراسة من الاعتبارات الآتية:

- قد تكون الدراسة مرجعاً مهماً للباحثين في موضوعي التمكين الوظيفي وشغل الوظائف الإدارية وخصوصاً أن الدراسات العربية في هذا المجال قليلة، ومن خلال ما سيتم التوصل إليه من نتائج وإجراءات مقترحة ستضيف جديداً إلى المعرفة والبحث العلمي، وتوجه أنظار المسؤولين إلى ضرورة الاهتمام بعملية تمكين المعلمين وظيفياً.

- ربما تُعدُّ هذه الدراسة من أولى الدراسات العربية - على حد علم الباحث- التي تناولت التمكين الوظيفي والإقبال على شغل الوظائف الإدارية،

وكونها تساعد في تقديم معلومات عملية عن أهمية وديناميكية عملية التمكين الوظيفي، وبالتالي يمكن الاستفادة من هذه الدراسة من خلال ما تقدمه من إجراءات مقترحة للمساعدة في تمكين المعلمين وظيفياً.

حدود الدراسة

- **الحد البشري:** اقتصرت الدراسة على عينة من المعلمين (195) بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء، وذلك لأهمية العمل بتلك المدارس بالنسبة للمعلمين، ومن حيث اهتمام المعلمين بالدروس الخصوصية في تلك المرحلة بالنسبة للمعلمين.

- **الحد الزمني:** تم تطبيق الدراسة الميدانية بالفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2018/2019م.

- **الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة في شقها الميداني على محاور التمكين الوظيفي (صنع القرار، النمو المهني، الكفاءة الذاتية، الاستقلال الذاتي، الشعور بالاحترام)، ومحاور اتجاهات المعلمين نحو شغل الوظائف الإدارية (الرغبة في الترقية، الإحساس بالعدالة التنظيمية).

مصطلحات الدراسة

1 - التمكين الوظيفي للمعلمين (Functional Empowerment of)

:(Teachers

يرجع الأصل اللغوي للتمكين من مادة (م ك ن) وهو مشتق من الفعل مَكَّن، ومَكَّن لـ، يَمَكِّن، مَكَّنًا، فهو مَمَكَّنٌ، والمفعول (مُمَكَّن) يقال: مَكَّنَ الشخص من التصرف في شئونه أي جعل له عليه سلطاناً وقدرة، ومَكَّنَ الثوب أي خاطه بمكنة الخياطة، ومَكَّنَ له في الشيء أي جعل عليه سلطاناً وقدرة⁽¹⁶⁾. كما تعرف كلمة "تمكين" في بعض قواميس اللغة العربية بأنها تعني "القدرة" أو "السلطة"، فيقال "مكن" له في الشيء أي جعل له سلطاناً، و"أمكنه" من الشيء أي جعل له عليه سلطاناً، وقدرة⁽¹⁷⁾. وتذكر بمعاني عديدة منها: تفويض، تخويل، توكيل، ومنح السلطة.

أما في اللغة إنجليزية فيذكر قاموس Webster أن كلمة التمكين تعني "إعطاء السلطة الرسمية أو السلطة القانونية في بعض الأحيان، مع حرية التصرف في تنفيذ الأشياء"⁽¹⁸⁾، كما يذكر Longman أن التمكين يعني "إعطاء شخص ما سيطرة أو رقابة أكثر أو امتلاك القدرة على عمل شيء ما"⁽¹⁹⁾، أي امتلاك صلاحيات للقيام بعمل ما. بينما يعرف قاموس أكسفورد التعليمي المتقدم التمكين Empowerment باعتباره الفعل المتمثل في إعطاء شخص ما مزيداً من التحكم في حياته أو في الحالة التي يتمتع بها فيقال تمكين الإناث والتمكين الشخصي، وتمكين الفرد. ومن الناحية الرسمية يعرف التمكين باعتباره إعطاء شخص ما السلطة للقيام بعمل ما⁽²⁰⁾. أما قاموس الأعمال فيعرف التمكين الوظيفي ممارسة إدارية لتبادل المعلومات والمكافآت والسلطة مع الموظفين حتى يتمكنوا من اتخاذ المبادرة واتخاذ القرارات لحل المشكلات وتحسين الخدمة والأداء. كما يعتمد التمكين على فكرة أن إعطاء الموظفين مهارات وموارد وسلطة وفرصة وتحفيز، بالإضافة إلى تحميلهم المسؤولية والمساءلة عن نتائج أعمالهم، سيسهم في كفاءتهم ورضاهم⁽²¹⁾.

ومن الناحية الاصطلاحية يعرف حسن أحمد الطعاني التمكين بأنه "استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة، تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسئوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا لأداء العمل مع الثقة التامة فيهم"⁽²²⁾. أما سلامة عبد العظيم حسين فقد عرّف التمكين على أنه "أسلوب إداري حديث يعمل على توفير تفويض السلطة والنفوذ والقوة للمديرين بالمدارس الثانوية حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات الفعالة بالقدر الذي يسمح لهم بإدارة العمل بكفاءة واقتدار، مع توفير أساليب التنمية المهنية والإدارية التي ترفع من مهاراتهم وقدراتهم"⁽²³⁾.

ومن ناحية أخرى ترى دراسة لي ونيل Lee & Nie على أن تمكين المعلمين أمرًا ضروريًا لتحسين الأداء والإنتاجية وخلق مسار في مبنى المدرسة، والعمل على تنفيذ الإصلاحات التعليمية، ومن هنا يمكن لمجالات الرضا الوظيفي للمعلم، ونوعية التدريس، وإشراك المعلم في صنع القرار، وقيادة المعلم، والالتزام والنمو المهني، والعوامل المرتبطة عادة بتمكين المعلم، أن تؤثر بشكل كبير على فعالية المدرسة⁽²⁴⁾. وهو ما يعكس حاجة مديري المدارس وصانعي السياسات إلى تعزيز تمكين المعلم ودعمه، وبشكل أكثر تحديدًا، من خلال تقديم المعلومات التي تحدد العلاقة بين تصورات المعلمين لسلوكيات تمكين مديري المدارس في جميع الجوانب التربوية والإدارية والتأثير الذي تحدثه العلاقة على النتائج المتعلقة بالعمل من حيث ظروف عمل المعلم، ومناخ المدرسة، وبيئة التعلم.

ويخلط البعض بين التمكين الوظيفي والإداري؛ حيث يعد تمكين المعلم مفهومًا اكتسب زخمًا تدريجيًا، جراء العديد من جهود الإصلاح والتحسين المدرسي، كما يشدد التمكين الوظيفي **Functional Empowerment** على الأدوار الحاسمة للمعلمين في اتخاذ القرارات المهنية حول التعليم والتعلم، استنادًا إلى الافتراض بأن زيادة اتخاذ القرارات تعزز التزام المعلمين وخبراتهم، كما ترتبط بشكل إيجابي بتحسين احترام المعلم لذاته، وزيادة الرضا الوظيفي، وزيادة الإنتاجية، وزيادة جماعية العمل، وتحسين المناهج والتدريس، وتحقيق التحصيل العالي للطلاب⁽²⁵⁾.

أما مصطلح التمكين الإداري **Administrative Empowerment**

فيعتبر بمثابة فلسفة إدارية تستند إلى تطبيق نظام الإدارة المفتوحة، كما يعد واحدًا من اتجاهات الإدارة الحديثة، وممارسة الأفراد وتشجيعهم على تحمل المسؤولية الشخصية في اتخاذ القرارات، ومن خلال تفويض السلطة إلى

المستويات الأدنى، بالإضافة إلى تهيئة الظروف التي يمكن للأفراد من خلالها ممارسة كفاءاتهم وقدرتهم على التحكم في عملهم، بما يعزز روح المبادرة والقيام بمهام ذات مغزى⁽²⁶⁾.

ويخلص الباحث من العرض السابق، إلى أن تمكين المعلم وظيفياً ليس شرطاً كافياً ولكنه ضرورياً لتعزيز التمكين الإداري لديهم، فالتمكين الإداري يعزز قدرة العاملين حتى يتمكنوا من الحكم والتقدير وحرية التصرف في القضايا التي يواجهونها أثناء ممارسة وظائفهم، وكذلك المساهمة الكاملة في القرارات المتعلقة بعملهم.

ومن هنا يقصد بتمكين المعلمين وظيفياً في الدراسة الحالية: "توفير مناخ مدرسي يتيح منح المعلمين في المدارس الثانوية العامة بشمال سيناء للصلاحيات الكافية، وامتلاكهم للسلطة التي توفرها إدارة المدرسة، والتي تمكنهم من المشاركة في صنع القرار المدرسي، وتوفير فرص النمو المهني، والتمتع بالكفاءة الذاتية والاستقلال الذاتي والشعور بالاحترام والتقدير، بما يجعلهم مؤهلين لشغل الوظائف الإدارية مستقبلاً".

2 - شغل الوظائف الإدارية (Administrative Position)

:(Occupation

يعرف قاموس أكسفورد شَغَلَ بأنها مصدر شَغَلَ، ويقال شَغَلَ يَشْغَلُ، شَغْلًا وشُغْلًا، فهو شَاغِلٌ، ويقال شغل الدار سكنها والمفعول مَشْغُولٌ، شَغَلَتِ الشَّرْكَةُ عمالاً: وظَّفَتْهم، أسندت إليهم عملاً، وتقابل في اللغة الإنجليزية Occupation، والتي تعنى سكن أو إقامة أو احتلال بالقوة ومهنيًا تعرف بأنها شاغل لمنصب أو وظيفة⁽²⁷⁾. أما كلمة وظائف، فهي جمع وظيفة وهي ما يقدر من عمل أو رزق وهي العهد والشرط والمنصب، وهي أيضًا العمل الذي يقوم به شخص محدد دون غيره مثل التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة⁽²⁸⁾. كما تتضمن

الوظيفة مجموعة من الواجبات والمسئوليات التي يكلف بأدائها شخص محدد. كما تتضمن نوع العمل التي يمكن أدائه بشكل واضح لتحقيق الأهداف الموضوعية ويشتمل على الواجبات والمسئوليات والسلطات المكونة للوظيفة⁽²⁹⁾.

أما كلمة إدارة فتشتق من الفعل الماضي أَدَارَ، فيقال أَدَارَ العمل أي تولى تصريف الأمر فيه، وأَدَارَ الأمور أي عالجها، ومنه المدير، وهو من يتولى تصريف أمر من الأمور، كمدير الشركة⁽³⁰⁾. وتترجم الكلمة إلى Management في اللغة الإنجليزية، وتعنى فناً أو طريقة أو مهارة في إصدار الأوامر والنواهي، ببراعة ودقة معالجتها بلباقة، أو هي مهارة في إصدار الأوامر والنواهي، والقدرة على تنفيذها، والمدير Manager هو فرد يصدر الأوامر والنواهي، أو من يتولى تصريف العمل في المؤسسة⁽³¹⁾. ويلاحظ من التعريف تطابق معنى الإدارة في اللغتين العربية والإنجليزية.

ويقصد بشغل الوظائف الإدارية في الدراسة الحالية: "قدرة المعلمين في المدارس الثانوية العامة بشمال سيناء على تولى مهام ومسئوليات عملهم كمدرء ووكلاء في ضوء مؤهلاتهم وخبراتهم وقدراتهم بما يحقق الاستفادة القصوى من المهارات المتاحة لديهم وتسكين أفضل المتقدمين لشغل وظيفتي مدير مدرسة ووكيل مدرسة".

الدراسات السابقة

أ- دراسات سابقة تناولت التمكين:

من خلال فحص الأدبيات الإدارية والتربوية ذات الصلة بالتمكين؛ لاحظ الباحث أن الاهتمام بدراسة تمكين الأفراد العاملين بالمؤسسات التعليمية بدأ أولاً في البيئة الأجنبية منذ عقد الثمانينات من القرن الماضي ثم انتقل هذا الاهتمام إلى البيئة العربية مع مطلع القرن الحادي والعشرين، ولا يزال اهتمام الباحثين مستمرًا بدراسة تمكين العاملين - بوصفه مدخلًا تطويريًا معاصرًا - كما لاحظ

الباحث التنوع الموضوعي بين الدراسات والبحوث التربوية التي تناولته ؛ فبعض الدراسات ركزت على تناول التمكين وعلاقته ببعض المتغيرات مثل: صنع القرار، والرضا الوظيفي، والفعالية التنظيمية، والالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي والقيادة التحويلية، والبعض الآخر من الدراسات السابقة اهتم بدراسة وتتبع تأثير التمكين على بعض المتغيرات الدراسية مثل: السلوك والإبداع والتميز التنظيمي، وإنتاجية العاملين، أما البعض الثالث من الدراسات فقد اهتم بدراسة تأثير بعض المتغيرات على التمكين نفسه مثل: المهارات القيادية، والصراع بين الموظفين والمشرفين، والنوع الرابع من الدراسات اهتم بدراسة بنية التمكين باعتباره مدخلاً للتطوير الإداري، أما النوع الأخير من الدراسات فاهتم بدراسة الإقبال أو العزوف عن تولى المناصب الإدارية وقيادة المعلمين.

– فقد وجد الباحث عدة دراسات تناولت علاقة التمكين ببعض المتغيرات؛ مثل علاقة التمكين بصنع القرار وفاعليته، والرضا الوظيفي، والفعالية التنظيمية وهي: دراسة عثمان شداد المالكي (2014)، والتي هدفت الدراسة إلى الكشف عن علاقة تمكين معلمي المدارس المتوسطة في مدينة جدة بالفعالية التنظيمية من وجهة نظرهم، ولتحقيق أهداف الدراسة تمت الاستعانة باستبانة تكونت من (55) فقرة وزعت على جزأين: الجزء الأول يتعلق بقياس مستوى تمكين المعلمين حسب مقياس شورت ورينهارت (صنع القرار - النمو المهني - المكانة المعرفية - فعالية الذات - الاستقلالية - التأثير) لقياس تمكن المعلم، والجزء الثاني يتعلق بقياس مستوى الفعالية التنظيمية للمدارس المتوسطة بجدة من خلال أربعة أبعاد (الرضا الوظيفي، علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، ونمو الطلاب، والتجديد والتطوير)، واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (406) من معلمي المدارس المتوسطة في مدينة جدة. وخلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن العلاقة بين تمكين المعلمين والفعالية التنظيمية علاقة ارتباطية (إيجابية) متوسطة القيمة.. أن جميع معاملات الارتباط للأبعاد الداخلية لكلا المتغيرين معاملات

ارتباط طردية موجبة. وقد خرجت الدراسة بتوصيات من أبرزها: زيادة مشاركة المعلمين في وضع خطط العمل المدرسية وتنسيقها. تفعيل مجلس أولياء الأمور؛ لتوثيق العلاقة بين المدرسة؛ لتحقيق النمو الشخصي والتحصيلي للطلاب. تقليص عدد الطلاب داخل غرف الصف؛ ليستطيع المعلم تطبيق أساليب وطرائق تدريس مختلفة وحديثه⁽³²⁾.

- **دراسة بوجلر ونير Bogler & Nir (2012)** حيث هدفت تعرف أثر تمكين المعلم على العلاقة بين تصور المعلمين ودعم مدرستهم ودعهم الوظيفي الذاتي وغير الذاتي، وقد طبقت الدراسة على (2565) معلما ينتسبون إلى (153) مدرسة في إسرائيل، وتوصلت إلى أن لتمكين المعلم دور في تحقيق الرضا الوظيفي وأوضح أكثر من 30% من أفراد العينة تغييرًا في كل نوع من أنواع الرضا، وأن البعد الأكثر تأثيرًا هو الكفاءة الذاتية للمعلم⁽³³⁾.

- **دراسة بكار وآخرون Baker & Others (2011)**، والتي هدفت الكشف عن العلاقة بين التمكين ومستويات الرضا الوظيفي لدى (139) أستاذًا لدرجة الزمالة في التمريض، وقد استخدمت الدراسة ظروف فاعلية العمل ومقياس التمكين النفسي والمسح الوظيفي التشخيصي، وتوصلت إلى أن غالبية الأساتذة راضون عن وظائفهم كأعضاء هيئة تدريس في التمريض، وأنهم يشعرون بالتمكين في أماكن عملهم، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين التمكين الوظيفي والرضا الوظيفي⁽³⁴⁾.

- **دراسة كل من أحمد إبراهيم أحمد، وجمال محمد أبو الوفا، وبرجس فالح الهاجري (2011)** وقد تناولت التمكين القيادي وعلاقته بصنع القرار؛ حيث استهدفت بيان دور التمكين القيادي في تفعيل صنع القرار بمدارس التعليم الابتدائي بدولة الكويت، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي، كما استخدموا المقابلة الشخصية مع بعض مديري المدارس الابتدائية والقائمين على إدارة التعليم الابتدائي بالكويت، ومن أهم النتائج: مازال العمل المدرسي يحتاج إلى المزيد من المرونة في إدارته والسماح للمديرين بتطبيق ما يكتسبونه من معارف واتجاهات جديدة، وفي ضوء نتائج الدراسة، أوصى الباحثون ببعض التوصيات

مثل: انتهاج استراتيجيات جديدة إدارية في إدارة العملية التعليمية، وتعديل معايير وأساليب اختيار مدير المدارس والعاملين بحيث تتلاءم مع متطلبات عملية التمكين والتفويض في صنع القرار واتخاذها⁽³⁵⁾.

- **دراسة أيمن أحمد العمري ونداء مصطفى كمال (2011)، والتي** هدفت لتعرف درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وعلاقته بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتضمنت توزيع استبانتي تمكين المعلمين والولاء التنظيمي على عينة مكونة من (1450) معلماً ومعلمة في مدارس محافظة العاصمة (عمان). وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة من أهمها: أن المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين كانت مرتفعة بلغت (3.92)، أما الولاء التنظيمي فبلغت (3.69)، كما بينت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وولاء المعلمين التنظيمي إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.66). وفي ضوء ذلك تم وضع عدة توصيات لتعزيز ممارسة تمكين المعلمين مع التركيز على التواصل المباشر مع المعلمين بعيداً عن البيروقراطية، وتوفير البيئة الداعمة التي تشجع المعلمين على اختبار وتطبيق أفكارهم في المدرسة، وتعزيز المعلمين وإشعارهم بكفاءتهم ونجاحهم وتقديرهم، وإقامة برامج تدريبية مهنية للمعلمين حديثي التخرج، وإنشاء مواقع للتنمية المهنية المباشرة عبر الإنترنت للمعلمين بعامه⁽³⁶⁾.

- **ومن أمثلة النوع الثاني من الدراسات السابقة التي اهتمت بدراسة** وتتبع تأثير التمكين على بعض المتغيرات الدراسية مثل: دراسة حنان حسن سليمان (2017) التي هدفت لتحديد كيفية تحقيق التمكين الإداري المدرسي بما يدعم التميز التنظيمي بالتعليم العام المصري، وتوصلت الدراسة إلى: استعراض سيناريوهات مقترحة لدعم التمكين الإداري المدرسي باعتباره آلية لتحقيق التميز التنظيمي بالتعليم العام المصري من خلال عدة خطوات، تمثلت في وصف الواقع الراهن والاتجاهات العامة، من خلال توضيح جوانب القوة المرتبطة بالتمكين الإداري المدرسي، وجوانب الضعف المرتبطة بالتمكين الإداري المدرسي، وتحديد

الاتجاهات البازغة المرتبطة بالتمكين الإداري المدرسي بالتعليم العام المصري. بينما تمثلت الخطوة الثانية في فهم ديناميكية النسق والقوى المحركة له، والتي شملت تحديد القوى والعوامل والمتغيرات المؤثرة على التمكين الإداري المدرسي، وبالتالي تحقيق التميز التنظيمي للتعليم العام المصري، وتقسيم هذه المتغيرات والقوى والعوامل إلى قوى وعوامل داخل مدارس التعليم العام المصري وأخرى خارج تلك المدارس، أما الخطوة الثالثة، فتمثلت في تحديد السيناريوهات البديلة⁽³⁷⁾.

– **دراسة عقيل محمود رفاعي (2013) التي هدفت لإلقاء الضوء على مفهوم التمكين الإداري، ومزاياه، وأبعاده، والتعرف على مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة في مصر من وجهة نظر المعلمين والمديرين، والتعرف على مدى اختلاف مستوى التمكين الإداري لدى المديرين والمعلمين بالمدارس الثانوية العامة في مصر، وصولاً لوضع تصور مقترح لتحسين مستوى التمكين الإداري لدى المديرين بالمدارس الثانوية العامة في مصر. وتوصلت الدراسة إلى: ارتفاع مستوى التمكين الإداري بشكل عام لدى المديرين بالمدارس الثانوية العامة من وجهة نظر المعلمين والمديرين، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية لصالح المعلمين الذكور، فيما يتعلق بتقويض السلطة من جانب المديرين، إلى جانب وجود العديد من المعوقات التي تتعلق بالمديرين، وبالمرؤوسين، وباللوائح والقوانين، وبالإمكانات المادية والبشرية، وصولاً لوضع تصور مقترح لتحسين مستوى التمكين الإداري لدى المديرين بالمدارس الثانوية العامة في مصر بناء على الدراسات السابقة، والنتائج التي تم التوصل إليها⁽³⁸⁾.**

– **دراسة علي يونس إبراهيم سيد أحمد (2011) فهدفت تشخيص وتحليل مفهوم وأبعاد التمكين الوظيفي وأثره على الإبداع التنظيمي بالتطبيق على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة طيبة، من منطلق أن مدخل تمكين العاملين يعد أحد الأساليب الإدارية الحديثة في تنمية الموارد البشرية والتي يمكن استخدامه في تحسين مستوى الإبداع التنظيمي للعاملين، وتوصلت الدراسة إلى: أن الارتقاء بمستوى الإبداع التنظيمي يمكن أن يتأتى من خلال إخضاع عملية**

التمكين الوظيفي للعاملين للدراسة والتحليل، كما أن تشخيص وتحليل أبعاد عملية التمكين (أهمية العمل والفعالية الذاتية وحرية الاختيار والتأثير) هي إحدى الوسائل التي تستطيع بها إدارة الجامعة تحسين مستوى الإبداع التنظيمي للعاملين بها، وأوصت الدراسة بحث المديرين على تقديم الدعم المعنوي للعاملين بإظهار الثقة في قدراتهم، وضرورة تدريب المسؤولين على الأساليب المدعومة للتمكين، ومنها الإدارة بالمشاركة⁽³⁹⁾.

- **دراسة أمير علي المرسى شوشة (2011)** إلى اختبار أثر تمكين العاملين بقطاع تكنولوجيا المعلومات بجامعة المنصورة على سلوكهم الإبداعي، وباستخدام معامل الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد على بيانات تم تجميعها من (392) مفردة من العاملين في مجال تقنية المعلومات بجامعة المنصورة، توصل الباحث لبعض النتائج منها: وجود أثر إيجابي للتمكين النفسي على السلوك الإبداعي، ووجود أثر إيجابي معنوي للتمكين التنظيمي على السلوك الإبداعي، كما اتضح أن التمكين النفسي يتوسط العلاقة بين التمكين التنظيمي والسلوك الإبداعي للعاملين، وأوصت الدراسة القادة والمديرين بتعزيز مستويات التمكين التنظيمي والنفسي في أماكن العمل⁽⁴⁰⁾.

- **دراسة أحمد علي المحتسب (2011)** وقد اهتمت بدراسة أثر التمكين على إنتاجية؛ حيث هدفت تعرف التمكين الإداري وأثره على الإنتاجية لدى العاملين في جامعة الحسن بن طلال؛ وتم استخدام استبانة مطورة لجمع البيانات من عينة بلغ عددها (100) مفردة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى بعض النتائج مثل: هناك أثر مهم وذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الإنتاجية (تنوع المهارات والقدرات، وتنوع الكفاءات، وتنوع الخبرات)، وتقدمت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: ضرورة تبني الأفراد المبدعين وتنمية بؤادر الإبداع لديهم، وتشجيع العاملين على تقبل فكرة التمكين وأهمية الدور الذي يؤديه في إنجاز أهداف المؤسسة⁽⁴¹⁾.

- أما النوع الثالث من الدراسات السابقة فقد اهتمت بدراسة تأثير بعض المتغيرات على التمكين مثل دراسة أونى Onne (2004) التي تناولت تأثير

الصراع بين الموظفين والمشرفين على العلاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي، انطلقت من افتراض أن العلاقة الصراعية بين المشرفين والموظفين تشكل عائق للعلاقة الإيجابية بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي، ووجدت الدراسة أن المشرفين في الإدارات العليا عادة ما يقومون بمتابعة تنفيذ أهداف التنظيم والقيم التي يجب أن يلتزم بها الأفراد في المستويات الإدارية الدنيا، والخلاف أو الصراع بين هذين المستويين الإداريين قد يعيق عملية التمكين الإداري ولكن يحافظ على مستوى معين من الالتزام التنظيمي، وقام الباحث بتوزيع (91) استبانة لمعلمي المدارس الثانوية في هولندا، وقد دعمت نتائج هذه الدراسة الافتراض الذي انطلق منه الباحث حيث وجدت الدراسة أن أثر الصراع مع المشرفين قد يعيق التمكين الإداري وهذا بدوره يؤثر على الالتزام⁽⁴²⁾.

- وتأتي ضمن النوع الرابع من الدراسات السابقة المهمة ببنية التمكين باعتباره مدخلاً للتطوير الإداري ثلاث دراسات الأولى: دراسة لاي Lacey (2015) التي هدفت لدراسة لاستكشاف تصورات مدرسي المدارس المتوسطة والإداريين وأولياء أمور تمكين معلمي المدارس المتوسطة وتأثيرها على التزامهم التنظيمي. ركزت أسئلة البحث في هذه الدراسة على كيفية تصور معلمي المدارس المتوسطة والإداريين وأولياء الأمور لتمكين معلمي المدارس المتوسطة في بيئة المدارس المتوسطة وكيف أثر التمكين على التزام معلمي المدارس المتوسطة بالمنظمة. كانت النظرية المعرفية الاجتماعية بمثابة الأساس النظري لهذه الدراسة. واعتمدت على أسلوب تحليل المحتوى، كما تم اختيار عينة قصدية من 18 مدرساً وثلاثة إداريين وستة آباء من المدرسة الإعدادية، وبلغ إجمالي حجم العينة 27 شخصاً، أجريت معهم مقابلات شبه منظمة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة من أهمها: أن معلمي المدارس المتوسطة والإداريين وأولياء الأمور ينظرون إلى المعلمين المخولين على أنهم يتمتعون بالخصائص التالية: (أ) الثقة، (ب) التقاني، (ج) الدافع (د) القيادة، (هـ) الروح المعنوية، و (و) التأثير، كما يتمتع معلمو المدارس المتوسطة بالتقاني كأحد أهم خصائص المعلم

المُمكن، بينما لاحظ المسؤولون أن الثقة، والتأثير على أنها خصائص أساسية لمعلم مُمكن⁽⁴³⁾.

- دراسة كمال عبد الوهاب أحمد وعاطف مسعد الحسيني (2012)

التي هدفت لوضع تصور مقترح لتفعيل التمكين الأدائي؛ بما يضمن تحسين تقدير الذات للمرشد الطلابي بمدارس منطقة جازان، واعتمدت الدراسة على أسلوب دراسة الحالة- كأحد فنيات المنهج الوصفي- في جمع البيانات والمعلومات والحقائق عن مشكلة الدراسة، وتم تصنيفها وتحليلها، للاستفادة منها في المعالجة النظرية لكل من: التمكين الأدائي وتقدير الذات، وفي تحديد ملامح منطقة جازان، تمهيداً لوضع تصور مقترح لتفعيل التمكين الأدائي؛ بما يضمن تحسين تقدير الذات للمرشد الطلابي بمدارس منطقة جازان، كما اعتمدت الدراسة على الطريقة الارتباطية، والتي تقوم بالكشف عن العلاقة بين المتغيرات، وذلك في المعالجة الارتباطية بين متغيري الدراسة، كما استخدمت الدراسة استبانة (التمكين الأدائي) ومقياس (تقدير الذات)، وكلاهما موجهان إلى عينة بلغت 208 مرشدي طلاب بمدارس منطقة جازان. وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها: أن درجة التمكين الأدائي للمرشد الطلابي بمدارس منطقة جازان مرتفعة في محورين هما (إدراك أهمية وقيمة العمل، والتأثير)، ومتوسطة في ثلاثة محاور هي (تهيئة المناخ التنظيمي، والاستقلالية، والجدارة في الإنجاز)، ومرتفعة في محاور (استبانة التمكين الأدائي) ككل. كما وجدت الدراسة ارتباطاً موجباً دالاً إحصائياً بين درجة كل محور من محاور التمكين الأدائي للمرشد الطلابي وبين درجة كل بعد من أبعاد تقدير الذات⁽⁴⁴⁾.

- دراسة فتحي درويش عشيبة (2010) التي هدفت تحديد مفهوم

تمكين المعلمين وأبعاد التمكين ومبرراته وأهميته، وتعرف خبرة كل من الولايات المتحدة الأمريكية وهونج كونج في مجال تمكين المعلمين، ووضع تصور مقترح لتمكين معلم التعليم العام في الدول العربية على ضوء خبرة دولتي الدراسة وبما يتفق وظروف المجتمعات العربية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي واستخلصت الدراسة بعض الدروس من خبرة دولتي الدراسة يمكن الاستفادة منها

في مجال تمكين معلمي التعليم العام في البلاد العربية، كما تقدمت الدراسة بتصور مقترح، تكون من منطلقات تمكين المعلمين، وأهداف تمكينهم، وبعض الإجراءات والآليات لتمكين المعلمين⁽⁴⁵⁾.

- **دراسة سلامة عبد العظيم حسين (2009)** التي تناولت أبعاد تمكين المديرين كمدخل للإصلاح المدرسي؛ حيث هدفت تعرف ماهية التمكين وخصائصه وأبعاده والأسس والمداخل التي يعتمد عليها، والمتطلبات الواجب توافرها للتمكين، وأهم المعوقات التي تواجه مدير المدارس في تطبيقه وعلاقة ذلك بعملية الإصلاح، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واقتصرت عينتها على (69) مديراً و(74) ناظرًا بالمدارس الثانوية بمحافظة القليوبية، وقدمت الدراسة تصورًا مقترحًا لاستخدام أبعاد تمكين المديرين لتطبيق عملية الإصلاح المدرسي، وأوصت الدراسة بضرورة تحقيق الترابط بين أبعاد التمكين وخطوات الإصلاح المدرسي، من خلال إعادة تصميم وتوصيف وظائف العمل المدرسي بحيث تتوازن السلطة مع المسؤولية في إطار محاسبي واضح ومحدد⁽⁴⁶⁾.

- **دراسة ياسر فتحي الهنداوي المهدي (2007)**، والتي هدفت كشف العوامل المكونة لبنية تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر، وتقدير مستوى التمكين لديهم، واختبار مدى تأثير بعض المتغيرات الديموغرافية على إحساس المعلمين بالتمكين، والتعرف على أبرز معوقات تمكين المعلمين، ومن ثم طرح بعض الآليات المقترحة لتفعيل عملية تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر، وتكونت العينة من (821) معلمًا من بعض المحافظات المصرية، واعتمدت الدراسة على أسلوب التحليل العاملي الاستكشافي كطريقة منهجية للتحليل في إطار المنهج الوصفي لاستكشاف العوامل المكونة للتمكين لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي في مصر، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة من أهمها: أن تمكين المعلم بنية متعددة الأبعاد تضم سبعة أبعاد هي: المشاركة في صنع القرار والنمو المهني، والمكانة المعرفية، والتأثير، والمشاركة في إعداد الجدول المدرسي، وفعالية الذات والاستقلالية في العمل، وأن مستوى تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر متوسط، وجود فروق دالة

إحصائيًا في الإحساس العام بالتمكين لدى المعلمين طبقًا لمتغير الحلقة التعليمية، وذلك لصالح معلمي الحلقة الابتدائية من مدارس التعليم الأساسي⁽⁴⁷⁾.

- وتأتي ضمن النوع الخامس من الدراسات السابقة المهمة بالكشف عن الإقبال أو العزوف عن تولى المناصب الإدارية وقيادة المعلمين مثل: دراسة منيرة بنت عبد الله بن إبراهيم العبودي (2014) التي هدفت لدراسة الأسباب الإدارية والفنية لعزوف مديرات المدارس عن الإدارة المدرسية في ضوء الصلاحيات الجديدة الممنوحة لهن تبعًا لسنوات الخبرة والعمر والتدريب، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل العلاقة الارتباطية بين أسباب العزوف وبين متغيرات الدراسة، وتمثلت عينة الدراسة من 50 مديرة من مراحل التعليم المختلفة. وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها: تصدرت الأسباب الإدارية المركز الأول من حيث العزوف، تليها الأسباب الفنية. كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية قوية وطردية بين درجات عزوف مديرات المدارس عن منصب المديرية وبين الأسباب الإدارية والفنية والشخصية، كما شارحت أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين درجات عزوف مديرات المدارس وفقًا لمتغير العمر وذلك لكل من الأسباب الإدارية والفنية والشخصية، كما لا توجد فروق بين درجات عزوف المديرات وفقًا لمتغير سنوات الخبرة للأسباب الفنية، بينما توجد فروق بين درجات عزوف المديرات وفقًا لمتغير سنوات الخبرة للأسباب الإدارية والشخصية لصالح سنوات الخبرة من 6-10 سنوات⁽⁴⁸⁾.

- ودراسة بوندريس Bonduris (2011) التي هدفت لدراسة ظاهرة قيادة المعلمين في مدرسة مارك توين المتوسطة، تميزت بمستوى قيادة عال من المعلمين. حيث اعتمدت الدراسة أسلوب دراسة الحالة، والمنهج النوعي، واعتمدت على إجراء مقابلة لأربعة من المعلمين ومدير المدرسة من أجل معرفة كيف تمكن الموقع من الحصول على هذه المستويات العالية من قيادة المعلمين وما هي الهياكل الموجودة في المدرسة التي تدعم هذا النوع من القيادة، كما تضمنت طرح عدد من الأسئلة على المشاركين تتعلق بالتعاون والقيادة الإدارية وأدوار المعلمين في المناصب القيادية الرسمية وغير الرسمية. تم نقل ردود المقابلة

وتنظيمها إلى أربع فئات مختلفة: التعاون، والدعم الإداري، وقادة المعلمين، والمجتمع. وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج، أن المعلمين يتعاونون بطرق منظمة وغير منظمة، كما أن هناك تأثيرًا فعالًا للدعم الإداري من الهياكل التنظيمية على تحسين المدارس من خلال تشجيع قيادة المعلمين. ستكون المعلومات التي تم العثور عليها مفيدة للمدارس الأخرى في إنشاء هياكل تدعم وتعزز قيادة المعلمين، مما يخلق مناخًا أكثر إيجابية يدير موقع المدرسة بكفاءة، كما تقدم مجموعة من الجوانب الاسترشادية التي يمكن لمديري المدارس تبنيها للتنفيذ منذ بداية توليهم مناصبهم الإدارية في المدارس⁽⁴⁹⁾.

- **دراسة محمد على طه ريان (2001)**، والتي هدفت كشف العوامل التي تكمن وراء إقبال أو إحجام بعض المدرسين الأوائل بالمدارس الثانوية العامة عن قبول الترقية إلى الوظائف العليا كمديرين أو نظار أو وكلاء للتعليم الإعدادي أو الثانوي وهي وظائف غاية في الأهمية فهي أساس نجاح المدرسة لكي تقوم بدورها في خدمة العملية التعليمية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الذي يمثل استقصاء لظاهرة تعليمية قائمة، وتكونت عينة الدراسة من (300) من المدرسين الأوائل ذكورًا وإناثًا، ببعض الإدارة التعليمية التابعة لمحافظة القاهرة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة من أهمها: وصلت النسبة المئوية للمدرسين والمدارس الأوائل الذين أقبوا على الترقية 32% من عدد أفراد العينة، وهو ما يدل على أن الإحجام عن الترقية يشكل ظاهرة ملموسة تجب دراستها وعلاجها من أجل إعداد الكوادر القيادية اللازمة للمدارس من النظار والوكلاء والموجهين، كما توصلت الدراسة إلى أن المدارس سواء في الريف أو الحضر أقل إقبالًا على الترقية من المدرسين فقد بلغت نسبة المدرسات حوالي 31% بينما بلغت نسبة المدرسين 69%، كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والشخصية دورًا مهمًا في إقبال أو إحجام المدرسين الأوائل عن الترقية⁽⁵⁰⁾.

وقد استفاد الباحث من استعراض هذه الدراسات المختلفة التي تتباين في الأهداف ومناهج البحث وفي مناطق التطبيق، وتعكس رؤى متنوعة حول

موضوعها، وذلك في تحديد مشكلة بحثه واختيار المنهجية المناسبة لها. كما كان لهذه الدراسات أثر في تحديد كثير من الجوانب المهمة ذات العلاقة بالإطار النظري للدراسة، هذا إلى جانب الاستفادة من أدواتها المستخدمة في تصميم أداة جمع المعلومات وأساليب تحليلها، وبالتالي دعم نتائج الدراسة الحالية.

أجزاء الدراسة

سارت الدراسة - بعد عرض إطارها العام - طبقاً للأجزاء الآتية:

- الجزء الأول - الإطار العام للدراسة، وتضمن مقدمة الدراسة ومشكلتها ومنهج الدراسة وأهدافها وأهميتها وحدود الدراسة ومصطلحاتها والدراسات السابقة وأجزائها.
- الجزء الثاني-الإطار النظري للدراسة، وتضمن الأسس النظرية لتمكين المعلمين وظيفياً على ضوء تحليل أدبيات الإدارة المعاصرة وإمكانية إقبال المعلمين على شغل الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية العامة على ضوء تمكينهم وظيفياً، واتجاهات المعلمين نحو الإقبال على شغل الوظائف الإدارية في مدارسهم مستقبلاً.
- الجزء الثالث- الإطار التطبيقي للدراسة، وتضمن إجراء دراسة ميدانية لواقع العلاقة بين تمكين المعلمين وظيفياً ودرجة الإقبال على شغل الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء.
- الجزء الرابع-الإطار المقترح للدراسة، وتضمن التوصل لمجموعة من الإجراءات المقترحة لتمكين المعلمين وظيفياً كمدخل لإقبالهم على شغل الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء.

الجزء الثاني- الإطار النظري للدراسة

أجاب الإطار النظري عن الأسئلة الثلاثة الأول؛ حيث نصّ الأول: ما الأسس النظرية لتمكين المعلمين وظيفياً على ضوء تحليل أدبيات الإدارة

المعاصرة؟ ونصّ الثاني على: ما أبعاد التمكين الوظيفي للمعلمين كآلية لزيادة إقبالهم على شغل الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية العامة؟ ونص الثالث على: ما اتجاهات المعلمين نحو الإقبال على شغل الوظائف الإدارية في مدارسهم مستقبلاً؟ وجاءت الإجابة عنها في محاور ثلاث على النحو الآتي:

المحور الأول- الأسس النظرية لتمكين المعلمين وظيفياً على ضوء تحليل أدبيات الإدارة المعاصرة:

يمكن عرض هذا المحور على النحو الآتي:

أ - التمكين الوظيفي وعلاقته ببعض المفاهيم:

انطلاقاً مما خلص إليه الباحث في الجزء السابق من اعتبار تمكين المعلمين وظيفياً، مفهوماً يتضمن توفير مناخ مدرسي يتيح منح المعلمين للصلاحيات الكافية، وامتلاكهم للسلطة التي توفرها إدارة المدرسة، والتي تمكنهم من المشاركة في صنع القرار المدرسي، وتوفير فرص النمو المهني، والتمتع بالكفاءة الذاتية والاستقلال الذاتي والشعور بالاحترام، بما يجعلهم مؤهلين لشغل الوظائف الإدارية مستقبلاً؛ فقد تضمن مفهوم التمكين منذ ظهوره في نهاية الثمانينات تركيزاً على العنصر البشري داخل المؤسسات التربوية، وإدراك أهمية العلاقة بين التمكين، وتحسين الأداء، الأمر الذي ساهم في تمكين المديرين التربويين، وإعطاء مزيد من الصلاحيات في اتخاذ القرارات لهم، وتوسع قاعدة مشاركتهم من أجل تحسين الأداء، وتحقيق جودة المنتج⁽⁵¹⁾.

وتأكيد لهذه الأبعاد التي يتناولها التمكين من أبعاد، يرى كوريجاردنهور **Corey Gardenhour** فيعرف التمكين الوظيفي بأنه عملية يتم بموجبها مشاركة العاملين في المدرسة بتطوير كفاءتهم لتحمل مسئولية نموهم المهني، والعمل على مشكلاتهم الخاصة⁽⁵²⁾. كما يعرف التمكين بأنه تقوية الأفراد بمعنى منحهم

الفرصة للمشاركة، والانطلاق باستغلال طاقاتهم الذهنية كاملة في حل مشاكل العمل، وتحسين الإنتاجية⁽⁵³⁾.

ويعرف التمكين على أنه نقل المسؤوليات والسلطة من المديرين إلى العاملين بالمنظمة للمشاركة في سلطة القرار، وفي التمكين يكون المرؤوس الممكن مسئولاً عن جودة ما يقرره⁽⁵⁴⁾، والتمكين يعني تقوية الأفراد بمعنى منحهم الفرصة للمشاركة، والانطلاق باستغلال طاقاتهم الذهنية كاملة في حل مشاكل العمل، وتحسين الإنتاجية⁽⁵⁵⁾، بالإضافة إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسئوليات، ومنحهم الحرية لأداء العمل في ضوء قدراتهم ومهاراتهم الذاتية دون تدخل مباشر من قبل إدارة المؤسسة، مع توفير الإمكانيات والموارد، وبيئة العمل المناسبة لكي ينمو مهنيًا، وتتحسن كفاءتهم الإدارية، وإنتاجيتهم المادية، ومن ثم الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم، وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم، وتوسع من فرص المباشرة، والمبادأة لاتخاذ قراراتهم، ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أداءهم⁽⁵⁶⁾.

وتأكيدًا لما سبق، يختص التمكين الوظيفي بمنح العاملين القدرة و الاستقلالية في صنع القرارات و إمكانية التصرف بوصفهم شركاء في العمل مع التركيز على المستويات الإدارية الدنيا. و التمكين الوظيفي لا يعني فقط تفويض العاملين لصلاحيات صنع القرار ، و لكنه أيضًا وضع الأهداف و السماح للعاملين بالمشاركة⁽⁵⁷⁾.

أما جوش Ghosh فيشير إلى أن التمكين الوظيفي "هو عملية تضمن تحويل السلطة والمسؤولية للعاملين في المستوى الأدنى من الهرم التنظيمي"⁽⁵⁸⁾، في حين يعرف جاد الرب التمكين بأنه "أحد المبادرات الفعالة التي يقوم بها القادة في المنظمة تجاه العاملين، والتي من شأنها منح مزيد من السلطات لهم في أداء أعمالهم مع تعهد والتزام العاملين بمسؤولية الاستخدام الفعال لهذه

السلطات" (59). أما افنز، Evans، فيعرفه بأنه "إعطاء شخص ما السلطة بكل ما هو ضروري لإرضاء العملاء والثقة في الموظفين لاتخاذ القرارات الصحيحة دون الرجوع للإدارة العليا" (60).

كما يسعى التمكين لإعطاء المديرين سلطة أوسع، وممارسة الرقابة، وتحمل المسؤولية، واستخدام قدراتهم على اتخاذ القرار (61). كما أنه ينمي الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة، وتقبل كل ما هو جديد يسهم في تحسين، وتغيير الواقع من خلال تمكينهم على تطبيق المعارف، والمهارات، والمعلومات المتعلقة بالأداء، ومعايير قياسه، والحكم على جودته، في مناخ داعم لهذه القيادات على ممارسة عمليات التمكين الإداري داخل المؤسسة (62).

ويلاحظ أن هناك تقارباً بين مفهوم التمكين وغيره من المفاهيم الأخرى كالمشاركة والتفويض، وذلك على النحو الآتي:

1. التمكين والمشاركة:

يستخدم بعض الباحثين مصطلح المشاركة بشكل مترادف مع التمكين، غير أنه يمكن التفريق بينهما كما أشار إلى ذلك شارما وكور Sharma and Kaur "المشاركة هي جميع العمليات التي يقوم بها الموظفون مع مديريهم، تساهم مساهمة إيجابية للتوصل إلى القرارات الإدارية التي تؤثر على عملهم، ومن ثم ينظر إلى المشاركة على أنها عملية اتصال، واستخدام آراء الموظفين في عملية صنع القرارات، أي إن الموظفين يمكنهم المشاركة في صنع القرار وتحديد البدائل ولا يشاركون في اختيار البديل المناسب، في حين ينطوي التمكين على تفويض الصلاحيات واتخاذ القرار مع تحمل المسؤولية (63).

2. التمكين والتفويض:

يخطط بعض الباحثين بين مفهوم التمكين ومفهوم التفويض، فالتفويض ينصرف إلى "تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين، ويمكن استردادها في أي وقت ضمن أسس وقواعد رسمية، بعكس التمكين حيث يبقى الأفراد الممكّنين مسؤولين عن إنجاز أعمالهم، والمحاسبة على النتائج، فالتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن نتائج أعمال من تم تفويضه، كما أن التفويض يعد جزءاً من عملية التمكين⁽⁶⁴⁾.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول إلى الجوانب التالية:

3. يستند التمكين على فكرة إعطاء العاملين المهارة والموارد والسلطة.
 4. الثقة في إمكانات العاملين هي أحد متطلبات التمكين الوظيفي.
 5. يعمل على تنمية السلوك الإبداعي.
 6. يؤكد على العمل الجماعي.
 7. يساعد التمكين الوظيفي على تحسين الأداء المؤسسي.
 8. يعد التحفيز أحد متطلبات التمكين الوظيفي.
- مما سبق يمكن القول بأن التمكين الوظيفي هو عملية تهدف إلى إعطاء العاملين في المؤسسات الإنتاجية والخدمية سلطات واسعة في إدارتها، ومنحهم الصلاحيات، واتخاذ القرارات، وتفويض السلطات، وتعبئة الموارد المادية والبشرية، وتوفير الحوافز المختلفة من أجل تحسين أداء العاملين، وزيادة إنتاجيتهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

2- تطور الاهتمام بالتمكين الوظيفي للمعلمين:

لاقي مفهوم تمكين العاملين رواجاً في النصف الأخير من عقد التسعينيات من الناحية النظرية و التطبيقية ، لدوره في تحفيز الطاقات البشرية غير المستخدمة و كيفية التعامل معها وأثره في رفع مستوى انتمائها و ولائها للمنظمة ، باعتباره إجراء يؤدي إلى توطيد إيمان الشخص بمقدرته الذاتية و هو شعور بالتزام وظيفي لصيق ناتج عن إحساس الموظف بالمقدرة على اتخاذ القرارات و

تحمل المسؤولية، و تفويض الصلاحيات و المسؤوليات للعاملين و منحهم الحرية الكاملة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير الموارد المناسبة و بيئة العمل الملائمة لهم و تأهيلهم سلوكياً و فنياً و مهارياً لأداء العمل و الثقة فيهم⁽⁶⁵⁾.

ويعد تمكين قادة المدارس للمعلمين نقلة نوعية في إدارة المدارس، فهو يساعد على تطوير المدرسة وتحسين أداء العاملين، ويساعد على سرعة حل المشكلات التي تواجهها، فالتمكين "يمثل أسلوباً إدارياً حديثاً يمكن أن يساعد في تحقيق مستويات عالية من الأداء، كما يعد استراتيجية فاعلة للتنمية، وتطوير مهارات وقدرات ومعارف الأفراد العاملين⁽⁶⁶⁾.

ومن ناحية أخرى يساهم تمكين المعلمين في زيادة انتمائهم لمدارسهم وللمهام التي يقومون بها، كما يساهم في تطوير مستوى أدائهم، ويحقق الرضا الوظيفي، فشعورهم بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا قادة المدارس، ويشجعهم على روح المبادرة والابتكار.

ويعد التمكين أسلوباً جديداً لتغيير المنظمات كما أشار صالح إلى أن التمكين أسلوب جديد لتغيير المنظمات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأشد تعقيداً، كما أنه يجعل المنظمات في غاية المرونة والقدرة على التعلم والتكيف⁽⁶⁷⁾.

ووفقاً لكارل Carl يساهم تمكين المعلم في جعله أكثر ثقة بنفسه و أكثر حُرْفية، إلى جانب الفلسفة العمومية لفريق العمل في المدرسة، والتي تتيح للأفراد المشاركة في الأفكار و صنع القرار و حل المشكلات دون التقييد بالتنظيم الروتيني، بما يساهم في تطوير المعلم و تنميته و المساهمة في تطوير بيئته الخاصة التي تمتاز بمناخ إيجابي ديمقراطي حيث تمكن المعلم من اتخاذ القرارات المستقلة و تمنحه حرية التصرف و العمل باستقلالية ، و تطوير ميوله إلى مهارات خاصة⁽⁶⁸⁾.

ولما سبق، تتعدد الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني مدخل التمكين هي (69):

- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
- الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومي وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل.
- الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية.
- أهمية سرعة اتخاذ القرارات.
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية.
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.
- الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية.
- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر، وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز عملهم.
- ويهدف التمكين إلى تحسين الأداء بصورة إيجابية لأن العاملين في المنظمات هم ثروتها الحقيقية التي يجب توجيهها لصالح العمل (70).
- وتعكس تلك الأسباب، قيم المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، وترسخ قيم التقاهم والتحاور لدى العاملين بها، واحترام الآراء والرغبات الإيجابية تجاه العمل الإداري والمهني، وتحفزهم على العمل التعاوني ودعم التفاعلات الاجتماعية بين العاملين، وتوفير الاحتياجات التنظيمية من أجل بيئة مناسبة للتواصل الفعال، وينشر قيم التسامح والتضامن بين العاملين في المؤسسة التعليمية والتربوية.

ب - مبادئ التمكين الوظيفي:

يمكن تحديد مبادئ التمكين الوظيفي ومركزاته فيما يلي:

- وجود نظام وقواعد للعمل؛ حيث تتسم المنظمة الذي تمكن العاملين، بهيكل محدد وقواعد عامة يتم من خلالها تنظيم عملية مشاركتهم، وتوجيه إمكاناتهم نحو التفوق والتميز، مما يقلل درجة الخطأ⁽⁷¹⁾.
- يقترن التمكين بالمنظمات المرنة التي تستجيب للمتغيرات وتبتعد في هيكلها التنظيمي عن الأساليب التقليدية التي تميل إلى الهرمية الرأسية أكثر من الأفقية⁽⁷²⁾.
- تدعيم الإحساس والشعور بالأمان من خلال تمكين العاملين والاستفادة من قدراتهم في اتخاذ القرار والإجراءات اللازمة لإنجاز العمل⁽⁷³⁾.
- العمل الجماعي، وفق فرق العمل الذاتية، والتي تسعى بمجموعة العمل المستقلة لا تعتمد على الإدارة، وإنما مستقلة ذاتيًا فهي التي تحدد الأهداف، وتخطط وتقرر وتوزع الأدوار وتحدد المسؤوليات، مما ينعكس إيجابيا على فاعلية المنظمة، نظرًا لزيادة التمكين للعاملين فيها⁽⁷⁴⁾.
- ومن ناحية أخرى تحدد دراسة حميد Hamid مجموعة من المبادئ التي يقوم عليها التمكين الوظيفي، يمكن إجمالها على النحو الآتي⁽⁷⁵⁾:
- 1 - توضيح قيم العمل؛ حيث يجب على الإدارة توضيح قيم العمل الخاصة بها للعاملين فقد يكون هناك اختلاف بين القيم الشخصية للأفراد وما تتبناه المؤسسة من قيم.
 - 2 - مشاركة رؤية القيادة، بحيث يجب مساعدة العاملين على الإحساس بأنهم جزء مهم من كيان أكبر من ذواتهم الشخصية وعملهم الفردي، وذلك من خلال تضمينهم ودمجهم في الرؤية العامة للمؤسسة.
 - 3 - مشاركة الأهداف؛ من حيث ضرورة مشاركة الأهداف الهامة والتوجيهات الخاصة بالمؤسسة مع العاملين، وجعلها متاحة لهم، بحيث يستطيع جميع العاملين قياس درجة إنجازهم من خلال مقارنة أدائهم بأهداف المؤسسة وتوجهاتها.

4 - الثقة في العاملين، من خلال إكسابهم القدرة على الاختيار الصحيح واتخاذ القرار السليم.

5 - توفير المعلومات اللازمة لصناعة القرار، وإتاحتها للعاملين.

6 - تفويض السلطة، والفرص المؤثرة، وليس مزيد من العمل فقط؛ بمعنى لا تفوض العمل فقط، ولكن يتم إعطاء العاملين السلطة اللازمة لاتخاذ القرار والتنفيذ.

7 - تقديم التغذية الراجعة المنتظمة؛ من خلال إعطاء العاملين تغذية راجعة منتظمة، والتي يمكن من خلالها أن يكون العاملين صورة واضحة عن أدائهم.

8 - حل المشكلات؛ فعندما تظهر المشكلات، يكون من الضرورة بمكان السؤال: ما الخطأ في المنظومة والذي سبب فشل الأفراد؟، وليس ما الخطأ في الأفراد؟

9 - توفير دليل إرشادي للعاملين يحقق تدريباً مناسباً من التواصل مع العاملين والاستماع إليهم، ومعرفة احتياجاتهم، وحل مشكلاتهم، وعدم الاعتماد على التعليمات والأمر المباشر دون مناقشة.

10 - تحفيز العاملين؛ بحيث يتم اختيار التحفيز المناسب لدعم عملية تضمين العاملين بشكل جيد في المهام المفوضة إليهم.

ومما سبق تتضح المقومات التي يقوم عليها التمكين الوظيفي باعتباره مدخلاً إدارياً تطويرياً؛ بحيث يؤكد على تحقيق الدمج الكامل للعاملين في مؤسساتهم، وذلك من خلال تبني مجموعة من الممارسات منها توضيح قيم العمل للعاملين بما يساعدهم على تبني تلك القيم، ومشاركة رؤية القيادة مع العاملين وغيرها مما تمثل ركائز أساسية للتمكين الوظيفي للعاملين.

ج - أبعاد التمكين الوظيفي ومعوقاته:

كشفت دراسة كيرجان Kirgan عن مجموعة من الأبعاد التي يقوم عليها التمكين المعلمين، لتشمل صنع القرار، والنمو المهني، والمكانة الوضع، والكفاءة الذاتية، الحكم الذاتي، ودرجة التأثير⁽⁷⁶⁾. أما دراسة محمد بن سعيد العمري فتحدد أبعاد التمكين الوظيفي على النحو الآتي⁽⁷⁷⁾:

- بعد التأثير: وهو يتعلق بتطوير العمل و التقدم في الأداء و يعني أن مهمة الفرد تكون ذات أثر إيجابي على التمكين الوظيفي إذ تولد لديه فهم و قناعة بأن من شأنها إحداث تغيير في وضعه الوظيفي و في ما يتعلق بإنجازه لمهامه.

- بعد الفعالية الذاتية: إذا تمكن الفرد من أداء نشاطاته الوظيفية بمهارة فإن ذلك يؤثر على وضعه التنافسي و وضع و كفاءة أداء المنظمة ، كما يؤثر إيجابًا على التمكين الوظيفي.

- معنى العمل: و يعني كفاءة الفرد في العمل ، فإذا كان العامل ينظر إلى عمله على أنه مهم و ذو قيمة ، و إذا كان مهتمًا بما يعمل فإن ذلك يؤدي إلى خلق معنى لعمله و يعزز التمكين الوظيفي لديه.

- بعد الاختيار: أن العمل يزود الفرد بالاختيار إذا مكنه من تحديد الطريقة التي تناسبه في إنجاز المهام و اختيارها ، و كانت لديه الفعالية الذاتية على تحديد تلك الطريقة.

أما دراسة كوري جاردينهور **Gardenhour** فتري أن تمكين المعلم يعتمد على ستة أبعاد هي اتخاذ القرارات الجماعية في النمو المهني، والوضع، والكفاءة الذاتية، والاستقلال، والتأثير⁽⁷⁸⁾. كما حددت دراسة رينهارت وشورت **Short&Rinehart** (1992) ستة أبعاد للتمكين، وهي على النحو التالي⁽⁷⁹⁾:

- صنع القرار **Decision Making**، ويشير إلى مشاركة العاملين في صنع القرارات المهمة التي تؤثر على عملهم بصورة مباشرة.

- النمو المهني Professional Growth، ويعبر عن إدراك العاملين أن المؤسسة توفر لهم فرص النمو والتطوير المهني والاستمرار في التعلم، وتنمية مهاراتهم أثناء عملهم بالمؤسسة.
- المكانة Status، وتشير إلى التقدير والاحترام المهني الذي يحصل عليه العاملون من الزملاء، وهذا الاحترام مرده أيضاً المعرفة والخبرة التي يتمتع بها العاملون والنتيجة عن دعم وتأيد أعمالهم من الآخرين.
- فعالية الذات Self Efficacy، تشير إلى إدراك العاملين أن لديهم المهارة والقدرة على التأثير في تعلم الطلاب ومساعدتهم على التحصيل والإنجاز، وإحساس عضو هيئة التدريس بالفعالية يحدد كمية الجهد الذي يبذله في التعليم ودرجة مثابرتة عند مواجهة الصعوبات.
- الاستقلالية Autonomy، وتشير إلى شعور العاملين أنهم يملكون التحكم في جوانب متنوعة في حياة العمل وهذا التحكم والسيطرة يمكن العاملين من الشعور بالحرية والاستقلالية في صنع القرارات المهنية.
- التأثير Impact، يشير إلى إدراك العاملين أنهم قادرون على التأثير في الحياة المؤسسية.

أما دراسة عقيل محمود رفاعي عدة أبعاد للتمكين، منها⁽⁸⁰⁾:

- تنمية السلوك الإبداعي، وهو أحد أبعاد التمكين الإداري للمؤسسات الإنتاجية والخدمية، وهو يعني استخدام أساليب وطرائق مبتكرة في التفكير، وحل المشكلات التي تواجه المؤسسات، وتفرضها المتغيرات العلمية والاجتماعية، والاقتصادية، والتكنولوجية، ويمكن من خلالها تحقيق أهدافها، وإنجاز أعمالها، مع توفير مناخ يساعد القيادات في هذه المؤسسات على استخدام أساليب، وطرق إبداعية توظف الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق الأهداف.
- تفويض السلطة، وهو أحد أساليب إدارة المؤسسات، ويقصد به إسناد مهام لأشخاص، ومحاسبتهم عليها من جانب الإدارة، والتفويض هو صلاحيات تمنح وقد تسلب مرة أخرى، ويعتمد التفويض على ثلاثة أركان هي السلطة، وتعني الحق في اتخاذ القرار، ثم المسؤولية، وتعني التزام المرؤوس بأداء المهمة،

ثم المسألة، وهي لا تعني إعفاء صاحب السلطة الأصلي من المسؤولية النهائية، ويرتبط التفويض بنوع أسلوب الإدارة داخل المؤسسة بين المركزية واللامركزية، وهو يعني إسناد المديرين سلطاتهم إلى بعض العاملين معهم لإنجاز عمل محدد أو مهمة محددة، وممارسة المهام والمسئوليات التي تحققها، وإنه كلما زاد تفويض السلطة داخل المؤسسة زاد توجه إدارتها إلى اللامركزية، والعكس صحيح.

- **العمل الجماعي**، وهو أحد الأساليب والاستراتيجيات التي تعتمد عليها مجموعات العمل داخل المؤسسات لتحقيق هدف مشترك، ويعملون بنظام واحد، وتفكير مشترك، وتكون مسئوليتهم عن إنجازه مسئولية جماعية، وتضامنية تجاه هذا الهدف المشترك.

- **التحفيز الذاتي للعاملين**، وهو يعني إثارة اهتمامات العاملين داخل المؤسسات لتحقيق أهدافها، ولا يقتصر ذلك على المحفزات المادية فقط، بل استخدام المحفزات المعنوية، والتعرف على دوافعهم، وحاجاتهم، واستعداداتهم، وكل ما من شأنه زيادة إنتاجية العاملين، وتطوير كفاءتهم، وممارسة السلوكيات الإيجابية المرغوب فيها، وتعزيزها، والعمل على تدعيمها.

ويلاحظ مما سبق عرضه من أبعاد للتمكين الوظيفي، يستنتج الباحث أن مفهوم التمكين الوظيفي باعتباره مفهومًا ذا أبعاد علمية ومنهجية يتحمل من خلالها المعلمون مسؤولية أكبر في حياتهم المهنية، والتي ركزت عليها مجموعة كبيرة من البحوث في مجالات اتخاذ القرارات التشاركية، والتطوير المهني، وإثراء الوظائف، وكذلك في مجالات التنمية المهنية والكفاءة الذاتية والتقدير والاحترام، تعكس حقيقة مفادها أن دور المعلمين أكثر احترافًا واستقلالية في تحسين فعالية المدارس بشكل عام.

وبناء على ما سبق، يمكن استنتاج المعوقات التي تواجه المؤسسة التربوية في تمكين المعلمين بها؛ حيث تحدد دراسة **سعد مرزوق العتيبي**؛ ودراسة **عبد الحميد المغربي وعبد العزيز ومرزوق**، عددًا من المعوقات التي قد تواجه

المؤسسة التربوية، والتي تحد من قدرتها على تحقيق تمكين المعلمين، ومن تلك المعوقات (81):

- البناء التنظيمي الهرمي.
- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
- خوف الإدارة العليا والوسطى من فقدان السلطة.
- عدم الرغبة في التغيير.
- خوف المعلمين من حمل السلطة والمسألة.
- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار.
- السرية في تبادل المعلومات.
- ضعف نظام التحفيز.
- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- عدم الثقة الإدارية.
- عدم ملائمة نظام المكافآت.
- خوف المعلمين من العقاب عند ارتكاب الخطأ.
- تخوف المديرين من فقدان السلطة والنفوذ التي يتمتعون بها.
- التخفيض التنظيمي.
- عدم وضوح الدور.
- مقاومة التغيير من قبل المديرين.

ويرى الباحث أن تمكين المعلمين جزءاً أساسياً من حياة المؤسسات التعليمية؛ لذلك لا بد من إزالة كافة المعوقات التي تحول دون تمكينهم؛ من خلال تبني سياسات تمكينيه وإقامة هياكل ومؤسسات تسعى إلى القضاء على تهميش دور المعلم وتهيئة البيئة المحيطة؛ لتمكين إضافة تهيئة المعلم معرفياً ونفسياً؛ لضمان الحصول على الاستجابات المطلوبة وزيادة ثقتهم بأنفسهم وبقدراتهم؛ لمواجهة تلك المعوقات والتغلب عليها.

المحور الثاني- أبعاد التمكين الوظيفي للمعلمين كآلية لزيادة إقبالهم على

شغل الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية العامة:

يسهم التمكين الوظيفي في إتاحة الفرصة للمعلمين للمشاركة في اتخاذ القرار، ومنهم الاستقلالية والحرية في أداء أدوارهم المتعددة، وتهيئة العوامل المساعدة لتنمية كفاءتهم الذاتية، ورفع مستوى النمو المهني، وتحسين مستوى الرضا الوظيفي لديهم، ومن ثم الارتقاء بمستوى أداء المهام التي يقومون بها، وبالتالي دعم قدرتهم على تحقيق مستوى مرتفع من التميز في إنجاز كل ما يتم تكليفهم به من أعمال ومهام وظيفية. وفيما يلي عرضاً لبعض استخدامات التمكين الوظيفي في زيادة الإقبال على شغل الوظائف الإدارية، من خلال قدرته على تحقيق الجوانب الآتية:

أ- استخدام التمكين الوظيفي في صنع القرارات الإدارية:

تركز الأدبيات التربوية والإدارية علي أهمية المشاركة في صنع القرارات بين المعلمين والإدارة المدرسية، والتأكيد علي أن العمل الجماعي هو الأساس داخل المنظمات، والعلاقات الإنسانية وتقويض السلطة، والأخذ بأسلوب المشاركة الذي أصبح يكتسب اليوم اتساعاً جديداً، ويحل محل السلوك الأوتوقراطي والسلطوي، كما أن القبول الواسع لمعايير وأطراف وعوامل اجتماعية جديدة مثل: البيئة، وحقوق الإنسان، والجنس (ذكر/ أنثى)، وظهور منظمات غير حكومية، وشركات عابرة للقوميات، من شأنه أن يؤدي إلى زيادة عدد الأبعاد المستخدمة لتعيين القضايا والمشكلات والحلول، أمام صانع القرار، وبالتالي إلى تشابك وتعقد أشد في عملية صنع القرار⁽⁸²⁾.

كما كشفت نتائج إحدى الدراسات أن صنع القرار بوصفه أحد متغيرات تصميم العمل، والذي يكون له القدرة التنبؤية لإحداث تغييرات إيجابية، يساعد في إيجاد الكفاءة الذاتية للمنظمة⁽⁸³⁾، وعادة ما تصنع المنظمات الرشيقة قراراتها بالالتزام بثلاثة معايير: سرعة اتخاذ القرار، وتنفيذ القرار الفعلي، والاستجابة السريعة، كما تتميز هذه المنظمات بإتاحة الفرصة لمشاركة الموظفين بنشاط أكبر في صنع القرارات، مما يجعلهم أقل احتمالاً لمقاومة التغييرات التي تتطلبها

تلك القرارات، ومن ناحية أخرى تحقق المنظمات الرشيقية نوعاً من التوازن بين اللامركزية والسرعة، وتصبح قادرة على الاستجابة بشكل أفضل للبيئة الخارجية، وهي عموماً منظمات أكثر مرونة⁽⁸⁴⁾.

وأحياناً يجد المدير صعوبة في صنع بعض القرارات؛ لأن الوقت لا يتحمل البحث عن البدائل، ويتم الاختيار بين البدائل في ظل حيرة عالية، وفي مثل هذه الحالات يتطلب الأمر من المدير التحليل السريع للموقف وعلى كافة المستويات، كما يتطلب الالتزام الجماعي بالقرارات المتخذة، وقد يجد الفرد نفسه مرغماً على اتخاذ قرارات جريئة، لكن ينبغي أن تكون مدروسة جيداً، وعلاوة على ما سبق؛ تعتبر القرارات الجماعية أقل تحفظاً وأكثر ثقة من القرارات الفردية، كما أن الاستجابة للاضطرابات المحيطة بالمنظمة تصبح أكثر توازناً عندما تكون الاستجابة بشكل جماعي، ويعد ذلك علامة على تحفيز وزيادة تماسك فريق العمل⁽⁸⁵⁾.

ويتضمن التمكين الوظيفي - باعتباره مدخلاً تطويرياً - على دعم عملية صنع القرار من خلال تفويض السلطة والمسئولية تجاههم، وبالتالي تعزيز إدراكهم لقدراتهم الشخصية وتعزيز اعتقادهم بأنهم قادرين على خلق النتائج التي يرغبون بها حقاً⁽⁸⁶⁾.

وتعتبر مشاركة المعلمين في صنع القرار مهمة معقدة تشير إلى المشاركة في مجالات صنع القرار المختلفة، والتي يتم تناولها بمستويات مختلفة من الرغبة ومصادر القوة، كما تشمل مختلف جوانب الحياة المدرسية، بدءاً من المناهج الدراسية والتنسيق التدريسي لحضور الطلاب وانضباطهم ومن قضايا تطوير الموظفين والأفراد إلى تخصيص الموارد والإدارة العامة، إلا أن الواقع يشير إلى اختلاف المشاركة وفقاً لمجال القرارات؛ حيث ينزع المديرون إلى إشراك المعلمين بشكل أكبر في المجال الفني لقضايا الطلاب والقضايا التعليمية بدلاً من مجال إدارة المدرسة والإدارة⁽⁸⁷⁾.

ورغم أن صنع القرارات الجماعية أصعب وأطول في إجراءاتها من تلك القرارات الفردية، إلا أنه من المؤكد أن صنع القرارات بالتكامل مع فريق الإدارة

بأكملها، يقود جميع أعضاء الفريق إلى النجاح الجماعي بدلاً من تعزيز جدول الأعمال الشخصية الخاصة، كما أن التنظيم من خلال الاعتماد المتبادل على طول الوظائف يعتبر إحدى جوانب الالتزام الجماعي، على سبيل المثال منح المدراء التنفيذيين المسؤولية الفردية عن إدارة بعض الوحدات بالمنظمة، بالإضافة إلى المسؤولية الرسمية عن وحدة الأعمال؛ قد يساعد في الحفاظ على المنهج المشترك بين الوحدات المختلفة في المنظمة؛ لذلك فإن توزيع الأدوار القيادية في المنظمة يعزز من الالتزام الجماعي⁽⁸⁸⁾.

ومن ناحية أخرى فقد بين جودمان Goodman أن التمكين يعمل على تخويل الصلاحية للتابع و تحميله المسؤولية كما يتضمن التأكد من أن التابع يعي ويفهم المهمة أو الواجب و لديه المعلومات و التدريب و التحفيز و الإرشاد و المهارات السليمة لكي يصبح ناجحاً⁽⁸⁹⁾.

ومن هنا تتضح أهمية تمتع المعلمين بالمشاركة في صنع القرار المدرسي، لما له من نتائج إيجابية بالنسبة لمختلف جوانب العملية التعليمية، ولإيجاد معلمين يتمتعون بقدرات خلاقة واستقلالية واستجابة وصلاحيات تمكنه المشاركة في صنع القرار دون قيود تحول دون تمكينه وظيفياً.

ب- استخدام التمكين الوظيفي في تحقيق النمو المهني:

يُعرف النمو المهني على أنه رفع مستوى كفاءة المعلم وإكسابه المهارات والخبرات اللازمة لتطوير أدائه إلى الأفضل من خلال البرامج والوسائل والأنشطة التي تعينه على تحقيق ذلك. فالنمو المهني هو تخطيط منظم يمكن المعلم من النمو في المهنة التعليمية بالحصول على مزيد من الخبرات الثقافية السلوكية، وكل ما من شأنه إن يرفع مستوى عمليتي التعليم والتعلم ويزيد من طاقات المعلمين الإنتاجية. فالنمو المهني هو عملية شاملة من الأنظمة المعرفية وأنظمة الإعداد والتدريب والسياسات والاستراتيجيات والتشريعات، تهدف إلى زيادة فعالية عمل المعلمين - من خلال تطوير مستوى أدائهم الوظيفي⁽⁹⁰⁾. كما يتضمن إدراك

المعلمين أن المدرسة توفر لهم فرص النمو والتطوير المهني والاستمرار في التعلم، وتنمية مهاراتهم أثناء عملهم بالمدرسة⁽⁹¹⁾.

ويدور النمو المهني للمعلمين حول تعلم المعلمين، وتعلم كيفية التعلم، وتحويل معارفهم إلى ممارسة عملية لصالح نمو طلابهم. كما النمو المهني للمعلمين عملية معقدة تتطلب المشاركة المعرفية والعاطفية للمعلمين فردياً وجماعياً.⁽⁹²⁾

و يعد التدريب من أهم مصادر النمو المهني للمعلمين ، و تطوير كفاءتهم في أداء العمل ، و في العصر الحديث ازدادت أهمية التدريب أثناء الخدمة ليضع الفرد أمام المسؤوليات الجديدة و مهامه ؛ ليكون عضواً منتخباً في مجتمعه، ومن هنا ينبغي للمنظمة أن توفر نظاماً طموحاً يتبنى مجموعة من المهارات: كالتفاوض، و اتخاذ القرار ، وإدارة الصراع و مهارة القيادة ؛ لكي تمكن المعلمين من القيام بمهامهم في ضوء التحديات المتجددة ؛ لرفع مستوى الأداء و تحسين المخرجات و تغيير اتجاهات الأفراد. فالتدريب وسيلة تمكن الفرد من ممارسة العمل و استغل الحصيصة التعليم من أجل الحياة العملية ، في حين اهتم التعليم بالمعارف كوسيلة لتأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية⁽⁹³⁾.

ومن ناحية أخرى يعتمد التمكين على التعلم من خلال اكتساب الخبرات والمهارات، وبدون هذا العنصر لا يستطيع الأفراد من ممارسة أعمالهم وتحمل مسؤولياتهم، وبالتالي منحهم الثقة من خلال ممارسة الأعمال وتكثيف التدريب يحصل العاملون على الخبرات التي تؤهلهم لمزاولة الأعمال وتحمل المسؤوليات قبلهم. كما أن من بين خصائص المنظمات الممكنة توفير برامج تدريبية لتدريب العاملين على مهارات اتخاذ القرارات وإدارة الصراع وحل المشكلات وتحمل المسؤولية ومهارات الاتصال والعمل مع فرق العمل. كما تتضمن توفير فرص النمو والتطور والتدريب المستمر وتوسيع مهاراتهم من خلال العملية ويدفعهم لزيادة كفاءتهم الحالية والمستقبلية⁽⁹⁴⁾. وبدون هذا البعد لا يستطيع المعلمين من ممارسة أعمالهم بمهارة؛ فالمنظمة الممكنة تتصف بتوجيه الجهود نحو تدريب

وتتمية الموارد البشرية وتحسين برامج التدريب بما يتواءم والتطورات التقنية والعلمية.

ج- استخدام التمكين الوظيفي في تحقيق الكفاءة الذاتية:

تشير الكفاءة الذاتية للمعلم إلى قدرته على إدراك المطالب والتحديات التي تتطوي عليها الوظيفة، والتي تؤثر في نهاية المطاف على تعلم الطلاب؛ حيث يقوم المعلمون ذوو الكفاءة الذاتية العالية بوضع معايير أكثر طموحاً لأنفسهم وللطلاب⁽⁹⁵⁾.

وعلاوة على ذلك، تعد الكفاءة الذاتية للمعلم سمة تحفيزية مرتبطة بأداء الفريق. كما أن المعلمين ذوي مستويات عالية من الكفاءة الذاتية هم أكثر عرضة لإيجاد الظروف المناسبة وإعطاء الأولوية لشبكة العلاقات الشخصية التي توفر لهم الرضا الوظيفي. تتطوي المشاركة في صنع القرار المدرسي على إمكانية خلق بيئة يشعر فيها المعلمون بالقيمة والقدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المدرسة، وبالتالي لا يقتصر ذلك على زيادة إحساسهم بالفعالية فحسب، بل أيضاً على تحقيقهم المهني. وفي الواقع، فإن المعلمين الطموحين أقل رضاً عن وظيفتهم، إذا لم توفر بيئة العمل لهم مكان عمل مليء بالتحديات⁽⁹⁶⁾.

وتتعدد العوامل المؤثرة في الكفاءة الذاتية للمعلمين بتعدد مصادر معتقدات الكفاءة؛ حيث توجد أربعة مصادر رئيسية لتكون معتقدات الكفاءة لدى المعلمين سواء كانت على المستوى الفردي أو الجماعي (المؤسسي)؛ وهذه المصادر، هي: الخبرات الإثباتية أو المباشرة mastery experiences، والخبرات البديلة Vicarious experiences، والحالة النفسية والجسمية Physiological and affective states، والإقناع الاجتماعي social persuasion ويتباين تأثير كل مصدر من هذه المصادر في تشكيل شعور المعلمين بالكفاءة الذاتية والجماعية⁽⁹⁷⁾.

كما يمثل المصدر الأول المتمثل في الخبرات الإثباتية أو المباشرة هو من أهم مصادر تشكيل الكفاءة الذاتية للمعلمين؛ حيث إن شعور المعلم بكفاءته الذاتية يتوقى في حالة مروره بخبرات نجاح في تعامله مع طلابه، ومحاولته

تحقيق أهداف العملية التعليمية؛ ذلك أن هذا النجاح يسهم في جعل توقعاته إيجابية وعالية لأدائه المستقبلي، بينما تتأثر معتقدات الكفاءة الذاتية للمعلم في حال مروره بخبرات إخفاق مما ينعكس سلباً على توقعاته بقدرته على النجاح مستقبلاً؛ حيث يتأثر المعلمون بالخبرات التي يمرون بها في مدارسهم، وهذا قد ينعكس سلباً أو إيجاباً على شعورهم بكفاءتهم الجماعية ويحدد مستوى توقعاتهم بالنجاح أو الفشل في مواقف مدرسية مستقبلية⁽⁹⁸⁾.

ومن هنا، تلعب هذه الخبرات دوراً في تطور إحساس المعلمين بالكفاءة الذاتية والجماعية؛ إذ يتأثر المعلمون بنماذج النجاح أو الفشل في البيئة المدرسية، ويكون تأثر المعلمين بهذه النماذج ذا تأثير أكبر عندما يحسون بتشابه في قدراتهم ومهاراتهم مع الأشخاص الذين يؤدون هذه السلوكيات، وهو ما يرفع من معتقداتهم حول قدراتهم على تحقيق نفس النجاحات في المستقبل.

ومن هنا يمكن ملاحظة الدور الذي يقوم التمكين الوظيفي - باعتباره مفهوماً إدارياً - على تدعيم إحساس الفرد بفاعليته الذاتية في العمل، من خلال تعرف العوامل التي تزيد من شعوره بانعدام القوة، ومحاولة تلافيها، سواء كان ذلك مباشرة عن طريق تغيير التنظيم والأساليب القيادية وتحسين بيئة العمل أو بطريقة غير مباشرة عن طريق تغذية الأفراد بالمعلومات التي ترفع ثقتهم بقدرتهم على الإنجاز، وبالتالي تدعم إحساسهم بفاعليته الذاتية⁽⁹⁹⁾.

غير أن مكشان وجلينو **Mcshane&Glinow** أشار إلى أهمية الدور الذي يقوم به التمكين في دعم الشعور بالسيطرة و الفاعلية الذاتية التي تنبثق عندما يمنح الأفراد القوة في التصرف في المواقف التي يواجهونها⁽¹⁰⁰⁾، ثم إن دافت **daft** قد أكد أن للتمكين دوره في منح العاملين القوة و الحرية و المعلومات لصنع القرارات و المشاركة في عملية اتخاذ القرار⁽¹⁰¹⁾، وهو ما يعنى إعطاء السلطة و الحكم و القوة للمعلم، و ذلك لتحقيق أهداف معينة يرجى تحقيقها.

أما **أحمد السيد مصطفى** فقد اعتبر أن للتمكين دوره في نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين، و دعم المرؤوسين بالسلطة

و دعوة صادقة للعاملين بالمنظمة للمشاركة في سلطة اتخاذ القرار و فيه يكون المرؤوس المُمكّن مسئولاً عن جودة ما يقرره أو يؤديه (102).

ومن هنا يرى الباحث، أن تمكين المعلمين بمثابة عملية وعى وبناء للإمكانات تؤدي إلى مشاركة أكثر ومقدرة أكبر على صنع القرار وإجراء التغيير، ويتضمن مقدرة الفرد على التفاوض والتأثير في طبيعة العلاقات والقرارات التي تتخذ في إطار العلاقات داخل المؤسسة، الأمر الذي لا يتحقق إلا من خلال شعور المعلمين بكفاءتهم الذاتية.

د-استخدام التمكين الوظيفي في تحقيق الاستقلال الذاتي:

يقصد بالاستقلال الذاتي، تلك العملية التي تتضمن الانتقال من المركزية إلى الإدارة الذاتية للمدرسة (SBM) في النظام التعليمي، وهو ما يعنى أن الاستقلال الذاتي ليس حالة مستقرة، بل عملية ديناميكية تتغير باستمرار. كما أنها عملية جدلية فيها توتر مستمر بين الدوافع المختلفة للاستقلال الذاتي والطبيعة المركزية للنظام ذاته، والتي يطلق عليها مفهوم الاستقلال الذاتي (103).

كما يشير الاستقلال الذاتي إلى شعور المعلمين بأنهم يملكون التحكم في جوانب متنوعة في حياة العمل المدرسي، مثل تطوير المنهج واختبار الكتب الدراسية والجدول المدرسي، وهذا التحكم والسيطرة يمكن المعلمين من الشعور بالحرية والاستقلالية في صنع قرارات تتعلق ببيئتهم التربوية (104).

ويتضمن الاستقلال الذاتي للمعلمين تحقيق الثقة بالعاملين وإعطاؤهم فرصة ومساحة أكبر وحرية في التصرف في ممارسة أعمالهم، كما تتضمن الرقابة الذاتية على أعمالهم. ويؤكد البعض أن التمكين الوظيفي هو منح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات وإمكانية التصرف كشركاء في العمل مع التركيز على المستويات الدنيا (105). والتمكين الوظيفي للمعلمين يقتضى تزويد المعلمين بالمهارات من خلال ممارسة أدوار مختلفة ومنحهم الصلاحيات الكافية والتدريب واكتساب الخبرات وتحمل المسؤوليات وتمتعهم بالثقة بالنفس، وثقة الرؤساء بهم،

والتمكين هو خطوة نحو منح استقلالية للمعلمين من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وتزويدهم بالمعلومات ذات الصلة بالعمل والاستعداد للسيطرة على عوامل تؤثر على أداء العمل، وهو يساعد على إزالة الظروف التي تسبب حالة الضعف - عند عدم تفويض الصلاحيات، ويزيد شعور المعلمين بالقدرة الذاتية لديهم من خلال ممارسة الأعمال وفي حل المشكلات بالعمل⁽¹⁰⁶⁾.

وتعتمد معظم جهود الإصلاح التعليمي في معظم دول العالم على تنفيذ الإصلاحات التعليمية من أعلى إلى أسفل ويتم فرضها على المعلمين دون التشاور معها، وعلى الرغم من حقيقة أن الإصلاحات تتطلب من المعلمين تغيير أنماط سلوكهم وقيمهم الأساسية وافتراساتهم حول عملية التعليم، وهو ما يزيد من احتمال عدم امتلاك المعلمين للإصلاحات ويقلل من استقلالية المعلمين، الأمر الذي يؤدي حتمًا بالمعلمين إلى الشعور بعدم التمكين وتهميشهم مهنيًا، مما يقلل من دافعيتهم نحو تحسين الذات والتغلب على قدراتهم السلبية، ولا سيما في استجاباتهم للمطالب التي فرضها الإصلاح⁽¹⁰⁷⁾.

ومن ناحية أخرى، فإن إدخال سياسات الاستقلال المدرسي في إطار ثقافة الإدارة المركزية، يفرض تحديًا فريدًا؛ حيث يلاحظ أن المسؤولين المركزيين يترددون في الحد من سيطرتهم وتأثيرهم على مدارسهم؛ حيث تتطلب تلك المبادرات إلى التغلب على الثقافة المركزية. كما أن التناقض الواضح في الاتجاهات المتناقضة لتفويض السلطة إلى المدارس، يؤدي للحفاظ على جوهرية السيطرة المركزية على المدارس، وبالتالي، فإن مبادرات استقلالية المدرسة التي يتم إدخالها في الهياكل المركزية، غالبًا ما تتطوي على احتمال حدوث تعارض بين التصريحات والسلوك الفعلي⁽¹⁰⁸⁾.

ومن هنا يرى الباحث أن التمكين الوظيفي يعد مطلبًا لتشجيع الفرد وتحفيزه على ممارسة المبادرة والإبداع والتخلص من الرقابة الشديدة، والتعليمات الجامدة،

والسياسات التقليدية ويعطيه الفرصة لتحمل المسؤولية عن التصرفات والأعمال التي يقوم بها. كما يمنحه الفرصة لاستثمار مواهبه، وقدراته الكامنة، والانطلاق بعيداً عن الأنماط البيروقراطية الإدارية، وهو ما يدعم إمكانية أن يؤدي الإحساس بالتمكين إلى تحسين مشاركة المعلمين وتحفيزهم للتقدم إلى المناصب القيادية، والتي لن تتأتى إلا من خلال زيادة شعور المعلمين بالتمكين.

هـ - استخدام التمكين الوظيفي في تحقيق الشعور بالاحترام:

وتشير إلى التقدير والاحترام المهني الذي يحصل عليه المعلمون من الزملاء وهذا الاحترام مرده أيضاً المعرفة والخبرة التي يتمتع بها المعلمون والناجمة عن دعم وتأييد أعمالهم من الآخرين⁽¹⁰⁹⁾.

وتعتمد الرغبة في الاضطلاع بدور القيادة الإدارية داخل المدرسة بشكل قوي على شعور المعلم بالتمكين، باعتباره عملية تفاعلية تحدث بين الأفراد وبيئتهم؛ حيث يظهر التمكين في الانتقال من موقف العجز إلى الشعور بالقدرة النفسية الشخصية. كما يكتسب الشخص القدرة على التعامل مع تأثيرات البيئة. ويعني التمكين الاعتقاد بأن المرء لديه القدرة على تكوين وتشكيل القيم، والتأثير على الأحداث بشكل ملحوظ وواضح، ويمكن المرء من العمل انطلاقاً من الشعور بالثقة المهنية والقدرة العالية، فهو يزيد من قدرة الشخص على أداء مهمة ما، مما يمنح ذلك الشخص سلطة تفويض السلطة والمسؤولية، ورعاية القدرة على اتخاذ القرارات، وأداء المهام كإرادة شخصية⁽¹¹⁰⁾.

ومن ناحية أخرى يرى نبيل سعد خليل أن تمكين المعلمين إدارياً أو وظيفياً له نتائج مهمة تنعكس على المعلم أو الموظف، تتمثل فيما يأتي⁽¹¹¹⁾:

- إشباع حاجات المعلم أو الموظف من تقدير وإثبات الذات.
- ارتفاع مقاومة المعلم لضغوط العمل داخل المؤسسة.
- ارتفاع الدافعية الذاتية للمعلم أو الموظف.

- تنمية الشعور بالمسئولية داخل المؤسسة.
 - ربط المصالح الفردية مع مصالح المؤسسة التعليمية.
 - زيادة الشعور لدى المعلم أو الموظف بالانتماء للمؤسسة التعليمية التي يعمل بها ولفريق العمل الذي ينتمي إليه وللمهام التي يقوم بها.
 - رفع مستوى المشاركة الفاعلة والإيجابية لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.
- ومن هنا يلاحظ أن التمكين الوظيفي - شأنه شأن أي مدخل إداري حديث - دارت حوله اجتهادات علمية من قبل الباحثين والمتخصصين في مجال الإدارة. كما أن للتمكين الوظيفي عدة مبادئ تمثل الأساس الفلسفي للمفهوم، وكذلك له عدة أبعاد مثلت الإطار العام للمفهوم.

المحور الثالث - اتجاهات المعلمين نحو الإقبال على شغل الوظائف

الإدارية في مدارسهم مستقبلاً:

تماشياً مع أكدت عليه معظم الإصلاحات التعليمية، من كون القيادة التي يوفرها المعلمون ومشاركتهم النشطة في الإصلاح التربوي أمر حيوي لتحقيق تغيير منهجي شامل نحو تحسين التعليم. ولتحقيق هذا الهدف، تسعى الإصلاحات التعليمية إلى زيادة الاستقلالية المدرسية من خلال تشجيع الإدارة الذاتية، وتمكين المدارس من إنشاء إجراءات داخل المدرسة لتمكين المعلمين وظيفياً، وتوسيع هرم القيادة من خلال إنشاء مواقع قيادية جديدة يمكن للمعلمين الوصول إليها من خلال الترقية الوظيفية⁽¹¹²⁾.

ومما هنا، أمكن للباحث استخلاص بعدين تعكس اتجاهات المعلمين نحو شغل الوظائف الإدارية في مدارسهم مستقبلاً، وهي ما سوف نركز عليه الدراسة في شقها الميداني وهي:

أ - زيادة رغبة المعلمين في الترقية مستقبلاً:

تمكن المواقف الإدارية المعلمين من إظهار السلطة والمسؤولية، وتمكينهم مع الشعور بالقدرة، كما تؤدي الأدوار القيادية إلى توسيع سلطة المعلمين، وتقوية إحساسهم بالمسؤولية، وزيادة استعدادهم لبذل جهود مكثفة في العمل⁽¹¹³⁾. كما لاحظ Muchanje ، أن التقدم الوظيفي يحدد سلوك العاملين في المنظمة، بحيث تؤدي الأدوار القيادية إلى تعزيز رغبة المعلمين في التعاون مع الإدارة والزملاء، وزيادة مشاعرهم من الرضا الوظيفي، والتحفيز، والولاء تجاه المدرسة، مع توفيرهم للنمو الشخصي والمهني⁽¹¹⁴⁾.

وفي حالة التقدم المهني للمعلمين، فإن العنصر المفقود هو عنصر القيادة، ففي دراسة أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية، أدى عدم وجود خيارات للنمو الوظيفي الفردي إلى توقف المعلمين عن الدراسة بين 7 % من المشاركين⁽¹¹⁵⁾. وهو ما يعنى في كثير من البلدان، ارتفاع معدلات و المتقدمين غير الملائمين، وهو ما يعنى أن مستقبل القيادة التعليمية المحلية في خطر.

ويلاحظ أن الجهد الدولي الحالي للتحقيق في كيفية تفاعل القيادة المدرسية وتأثيرها على تحسين المدارس مع تأثير استقلالية المدرسة على الابتكار المناهج أو التربوية، يتطلب أن يفهم الباحثون وصانعو السياسات بشكل أفضل إدراكهم لمفاهيم التمكين وطموحاتهم للتقدم الهرمي في أنظمة التعليم التي تم إصلاحها. لذلك، فإن دراسة العوامل التي تؤثر على طموحات المعلمين للترقية المستقبلية إلى المناصب القيادية بالمدارس، تتطلب معرفة العوامل المؤثرة في صنع السياسة التعليمية خاصة في الدول التي تتمتع بالتركيز على زيادة استقلالية المدرسة⁽¹¹⁶⁾.

وبناءً على ذلك، تتضح الحاجة إلى الاهتمام بالعوامل التي يمكنها المساهمة في زيادة الرغبة المعلمين في التقدم في المستقبل إلى المناصب القيادية في المدرسة، وهو ما سيتم عرضه في المحور التالي.

ب- دعم الإحساس بالعدالة التنظيمية:

تم العثور على العديد من العوامل الجوهرية والخارجية للعب دور في التقدم التربوي للمدرسين. وتشمل العوامل الخارجية السياق المدرسي كالثقافة الهرمية أو التعاونية. كما تشمل رغبة المدير في تقاسم السلطة؛ وتوافر نوع ما من الاعتراف والتقدير العام⁽¹¹⁷⁾؛ هذا بالإضافة إلى التصور الاجتماعي للوظائف الإدارية؛ مثل وجود - أو عدم إجراء اختيار محدد موضوعياً؛ ومدى ملاءمة عمليات التدريب والرواتب.

وتعتبر العدالة التنظيمية قيمة اجتماعية ونمطاً اجتماعياً، يؤدي غيابه إلى مخاطر جسيمة تهدد المؤسسة والفرد معاً إذ أن إدراك المعلمين لعدم توفر العدالة يؤدي بهم إلى ممارسات سلوكية سلبية كنقص الولاء للمنظمة والنية في تركها، وزيادة معدل دوران العمل، إضافة إلى سلوكيات الانتقام الموجه نحو المؤسسة أو قادتها. والعدالة ترتبط بشكل جوهري بقيم العاملين وعلاقاتهم الاجتماعية، وهي تؤثر بشكل مباشر على دوافع العاملين وجهودهم. كما أنها تعد أحد أهم مرتكزات الاستقرار في العمل، وهي عنصر فعال في تنمية الولاء للمؤسسة، وفي تحسين الأداء، وتقليل حدة الصراع، ورفع كفاءة العمل والعاملين؛ حيث إن شعور العاملين بالظلم في مكان العمل يؤدي إلى الضغوطات، والتي بدورها تؤثر على قدرة العامل على التأمل والتكيف مع متطلبات العمل بالمقارنة مع أولئك الذين يتعاملون بعدالة؛ بالإضافة إلى التأثيرات النفسية السلبية، والتي من أبرزها القلق والتوتر والاكنتاب النفسي والتمرد، والصراعات الداخلية بين العامل ونفسه والخارجية بينه وبين الآخرين، وشعور العاملين بالعزلة وعدم الانتماء إلى المنظمة وعدم وجود هدف للعمل من أجله⁽¹¹⁸⁾.

ويضاف لما سبق، بعض العوامل الجوهرية أن تلعب دوراً في التقدم التربوي دوافع القيادة والمواقف فيما يتعلق بعبء العمل والمرتبات. من المرجح أن يبحث المعلمون الذين يرون أنفسهم كقادة والذين يعانون من معدلات عالية

نسيباً من الرضا الوظيفي عن فرص للتقدم الوظيفي وغالبًا ما يكونون دقيقين للغاية، ومتحمسين وملتزمين بعملهم، ويميلون إلى أن يكونوا عاطفيين⁽¹¹⁹⁾.

ومن هنا يمكن القول بأن إحساس المعلمين بالعدالة التنظيمية من قبل الإدارة المدرسة، يمكنه دفع المعلمين لبذل ما بوسعهم من جهد لتحقيق الأهداف المنشودة، كما أن المعاملة العادلة دون تفرقة لأي سبب تسهم في تفعيل العلاقات الإنسانية بشكل كبير في تلك المدرسة، أي أن إدراك المعلمين للعدالة التنظيمية بكل جوانبها من خلال تعامل مديريهم معهم له العديد من الآثار الإيجابية على هؤلاء العاملين؛ وبالتالي على المناخ التنظيمي السائد بهذه المدارس وعلى جودة سير العمل بها، ومن ثم تجدد الرغبة لدى المعلمين في الترقية في المستقبل.

الجزء الثالث- الإطار التطبيقي للدراسة

أجاب الإطار التطبيقي للدراسة عن السؤال الرابع؛ حيث نصّ الرابع على: ما واقع العلاقة بين تمكين المعلمين وظيفيًا ودرجة الإقبال على شغل الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء؟ وجاءت الإجابة عنه في محورين، تفصيلهما على النحو الآتي:

المحور الأول- واقع تمكين المعلمين وظيفيًا وعلاقته بدرجة الإقبال على شغل الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء:
يأتي هذا المحور ليقدم لمحة تاريخية عن محافظة شمال سيناء، وواقع تمكين المعلمين بالمدرسة الثانوية العامة وعلاقته بدرجة الإقبال على شغل الوظائف الإدارية بشمال سيناء. وتفصيل ذلك على النحو الآتي:

أ - التعريف بمحافظة شمال سيناء:

تقع شبه جزيرة سيناء في الجزء الشرقي من مصر ويحدها شمالا البحر المتوسط ومن الجنوب البحر الأحمر وخليج العقبة، ويحدها من الغرب خليج

السويس وقناة السويس ومن الشرق فالق الوادي المتصدع الممتد من كينيا عبر القرن الأفريقي إلى جبل طوروس بتركيا، وتبلغ مساحة شبه جزيرة سيناء حوالي 61 ألف كم² وتمثل 6% من إجمالي مساحة مصر التي تبلغ حوالي مليون كم²، وللمقارنة فإن المساحة التي يشغلها 96% من تعداد الشعب المصري بالوادي القديم تمثل 5% من إجمالي مساحة مصر، ويبلغ عدد سكان سيناء 554 ألف نسمة تقريبا⁽¹²⁰⁾.

وانضمت سيناء إلى نظام الإدارة المحلية من خلال القرار الجمهوري رقم 811 لسنة 1974. كما تم تقسيم سيناء إلى محافظة شمال سيناء ومحافظة جنوب سيناء بالقرار الجمهوري رقم 84 لسنة 1979، لتضم ستة مراكز إدارية (العريش - رفح - الشيخ زويد - بئر العبد - الحسنة - نخل) ⁽¹²¹⁾.

وتعتبر سيناء بوابة مصر الشرقية وخط الدفاع الأول ومسار الأنبياء وحلقة الوصل بين قارتي آسيا وأفريقيا، وهي معبر بين حضارات العالم القديم في وادي النيل وفي دلتا نهري دجلة والفرات وبلاد الشام، مت جميع الغزوات والفتوحات عبر سيناء، أي من الشرق - كل ذلك يضيف إلى أهمية سيناء من الناحية الاستراتيجية والسياسية، ويجب أن نضع مشروع تنمية سيناء في المقام الأول؛ حيث تمثل العبور الثاني للشعب المصري، والدعامة الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة لشبه جزيرة سيناء، والانطلاقة الكبرى نحو إعادة توزيع السكان على صحراء مصر الشاسعة والغنية بخبراتها، وقد انعكست الأهمية الدينية والجغرافية والاقتصادية لسيناء على مكانتها وتطورها التاريخي حتى أضحت تاريخها بمثابة سجل شامل للأحداث الكبرى في المنطقة في الماضي البعيد والقريب معا⁽¹²²⁾.

وتتمتع سيناء بموقع جغرافي واستراتيجي هام هذا الموقف هو العنصر الحاسم في تاريخ وحاضر ومستقبل سيناء فهي تقع بين ثلاثة مياه وهي البحر المتوسط في الشمال (بطول 120 كيلو مترا) وقناة السويس في الغرب (160

كيلو مترا) وخليج السويس من الجنوب الغربي (240 كيلو مترا) ثم خليج العقبة من الجنوب الشرقي والشرق بطول (150 كيلو مترا)⁽¹²³⁾.

وأخيراً يجب علينا استغلال هذه الثروة الطبيعية والبشرية الاستغلال الأمثل، حتى تستطيع سيناء - من خلال مقوماتها الكثيرة - أن تعبر عن نفسها بجلاء في مستقبلها القريب والبعيد.

ب- واقع تمكين المعلمين بالمدرسة الثانوية العامة وعلاقته بدرجة الإقبال على شغل الوظائف الإدارية بشمال سيناء :

يحتل التعليم الثانوي العام مكانة مهمة في السلم التعليمي المصري؛ حيث تتبع أهميته في التركيز على تنمية شخصية الطالب في مختلف جوانبها ومقوماتها، وكذلك حيوية الدور الذي يلعبه في مساعدة الطلاب على التبصر الواعي بملكاتهم وقدراتهم، وإكسابهم القدرة على بلورة أفكار أولية أو تصور مبدئي لما يمكن أن يكون عليه مستقبل حياتهم، سواء من حيث الدراسة أو العمل أو كليهما⁽¹²⁴⁾، وهو ما أكده القانون رقم (139) لسنة 1981، المعدل بالقانون رقم (233) لسنة 1988، أن أهداف التعليم الثانوي العام قد تتمثل في "إعداد الطلاب للحياة جنباً إلى جنب، مع إعدادهم للتعليم العالي والجامعي، أو المشاركة في الحياة العامة، والتأكيد على ترسيخ القيم الدينية والسلوكية والقومية"⁽¹²⁵⁾.

وانطلاقاً من أهمية الأدوار التي يقوم بها المعلم في أي نظام تعليمي بمراحله كافة، وخاصة التعليم الثانوي العام، ومن فعالية تأثيره في فعالية مستوى هذا التعليم وجودة مخرجاته، جاء الاهتمام بالمعلمين وتطوير أدائهم على مستوى التشريعات والقوانين؛ حيث "جاءت المادة رقم (22) من دستور 2014 تؤكد أن المعلمين، و أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم يمثلون الركيزة الأساسية للتعليم، و تكفل الدولة تنمية كفاءاتهم العلمية، و مهاراتهم المهنية، و رعاية حقوقهم المادية و الأدبية، و بما يضمن جودة التعليم و تحقيق أهدافه"⁽¹²⁶⁾.

وقد اتضح الاهتمام بالتمكين في المدارس الثانوية العامة ذلك خلال ما تم طرحه في إطار الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي في مصر 2014-2030م التي جاءت تحت عنوان "التعليم المشروع القومي لمصر: معًا نستطيع تقديم تعليم جيد لكل طفل"؛ حيث تضمنت برنامجًا لتطوير التعليم الثانوي العام، الذي تمثل هدفه العام في التطوير بما يتماشى مع المعايير العالمية، وبما يضمن جاهزية الخريجين لمرحلة التعليم العالي. وقد تضمن هذا الهدف العام مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التالية⁽¹²⁷⁾:

- زيادة استيعاب التعليم الثانوي للطلاب ليفي بمتطلبات التعليم الإلزامي.
- تدعيم قدرات المعلمين والقيادات المدرسية وكوادر التوجيه الفني في تطبيق منظومة تحديث التعليم الثانوي.
- تطوير نظام الإدارة والمتابعة والتقييم، على مستوى التعليم الثانوي بما يضمن انضباط العملية التعليمية.
- تحسين جودة الحياة المدرسية لطلاب مرحلة التعليم الثانوي.
- تقديم نماذج إبداعية تكون بمثابة أساس لاستمرار تطوير نظام التعليم الثانوي العام.

ويضاف لما سبق، سلسلة من الجهود التي - قامت ولا تزال تقوم - بها الدولة المصرية من أجل تحسين جودة التعليم العام المصري بصفة عامة والتعليم الثانوي العام بشكل خاص، منها ما يأتي:

- تم إنشاء الأكاديمية المهنية للمعلمين بالقرار الجمهوري رقم ١٢٩ لسنة ٢٠٠٨، وذلك بعد صدور القانون رقم 155 لسنة 2007 والخاص بتعديل بعض أحكام قانون التعليم، والذي نص علي : إنشاء هيئة عامة تسمى الأكاديمية المهنية للمعلمين؛ حيث تقوم الأكاديمية المهنية للمعلمين بضمان جودة منظومة التنمية المهنية وتطويرها، لتمهين وتمكين أعضاء هيئة التعليم بتطبيق استراتيجيات وآليات متطورة في ضوء نتائج البحوث الحديثة، وكوادر مؤهلة

وشراكة فاعلة مع كليات التربية والمؤسسات المعنية لتحقيق تميز مخرجات العملية التعليمية⁽¹²⁸⁾.

- قيام وزارة التربية والتعليم بإنشاء وحدة لدعم اللامركزية الصادر بالقرار الوزاري رقم (286) في يوليو 2012، وذلك بهدف دعم وتمكين كافة المستويات التعليمية من المديرية التعليمية والإدارة التعليمية التابعة، والمدارس حتى تتمكن من تأدية أدوارها بفاعلية وكفاءة⁽¹²⁹⁾،

- شروع الدولة في إنشاء مجلس الأمناء والآباء والمعلمين بغرض دعم للمجتمع المدرسي والمحلى في الإدارة المدرسية⁽¹³⁰⁾.

- ربط الترقى لكادر المعلمين بالمهارات القيادية والقدرات العملية والعلمية ومستوى الأداء وعملية الترقى للمعلمين، بحيث تضم عدة متطلبات للترقى مثل صلاحية لمزاولة مهنة التدريس، واجتياز اختبارات مهنية، وإثبات مستوى أداء ضمن سجل الإنجاز المهني، بالإضافة لاعتبار مشاركة المعلم في برامج التنمية المهنية التي تقرها الأكاديمية المهنية للمعلمين، وسجل التاريخ الوظيفي كاشتراطات لشغل الوظائف⁽¹³¹⁾.

- تبني برامج لإصلاح الإدارة المدرسية والاتجاه نحو استقلالية المدارس؛ حيث قامت الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر، بتبني برنامجًا خاصًا بالاستقلال الذاتي للمدرسة كخطوة للتطوير والإصلاح المتمركز علي المدرسة والذي يشمل مجموعة البرامج والسياسات التي تتم علي مستوي المدرسة، والتي تعمل علي تغيير الأساليب والقواعد التي تحكم العمل داخل المدرسة، والتي تمكن المدرسة من استخدام الموارد والمساعدات المختلفة بما يضمن لها تحقيق أهدافها وأولوياتها، ودعم صلاحيات الإدارة المتمركزة علي المدرسة في المجال الأكاديمي والمهني والإداري والمالي، كما يتطلب ذلك بناء لوائح ونظم هياكل داعمة، وكذلك هيكل مؤسسي للمحاسبية المتمركزة علي الأداء⁽¹³²⁾.

وعلى الرغم من تلك الجهود، وما عكسته الأهداف السابقة للتعليم الثانوي العام في مصر، وما أوضحتها من اهتمام المستويات الإدارية العليا بوضع برنامج

لتطوير هذه المرحلة، وكذلك صياغة أهداف تتماشى مع احتياجات الطلاب ورغباتهم، ومتطلبات المجتمع من ناحية، والتحديات التي يفرضها القرن الـ21، وكذلك تلك التي يفرضها السوق التعليمي الجديد القائم على التميز والمنافسة من ناحية أخرى، إلا أن الواقع يشير إلى أن "أهدافه لا تزال قاصرة عن تحقيق مطالب المجتمع المتغير، ولا ترتبط بالبيئة المحيطة للطلاب"⁽¹³³⁾.

كما أكدت دراسة **عبد الناصر عطايا وعصام رمضان** على أنه بالرغم من الجهود المبذولة من قبل وزارة التربية والتعليم بمصر نحو تطوير التعليم الثانوي العام، إلا أنه في الفترات الأخيرة ازداد مستوى انعدام الثقة بالمدرسة الثانوية في المجتمع المصري؛ حيث تزايدت عدد الشكاوى المقدمة من أولياء الأمور بسبب عدم كفاية الكثير من معلمي المدارس الثانوية، وتزايدت عدم الثقة في قدراتهم على قيادة عملية الإصلاح والتعليم لطلابهم. حيث اهتزت مكانة المعلم في أذهان الطلاب، فلم يعد المعلم قدوة بسبب تدنى مستواه الاقتصادي ولجؤه إلى الدروس الخصوصية لتعزيز ذلك المستوى، الأمر الذي انعكس في عدم تقدير المعلم لمهنته وتدننى مستوى توافقه المهني السوي في ظل عدم تهيئة الظروف المشجعة على ذلك التوافق⁽¹³⁴⁾.

ويؤكد **تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا** على ضعف التقويم الذاتي داخل المدرسة الثانوية العامة حيث يتولى التقويم سلطات مركزية أعلى، كما أن المدرسة تقع في آخر الهيكل التنظيمي، ويحكمها تنظيم بيروقراطي يحول بينها وبين صنع القرار، فضلاً عن ضعف سلطات المدرسة في مجال تقويم الأداء، وخاصة بالنسبة للمعلمين، وكذلك ضعف الصلة بين المدرسة والمجتمع المحلى والآباء، وعدم إدراكهم لأهمية هذه المشاركة⁽¹³⁵⁾.

وفي هذا السياق يؤكد **محمد إبراهيم عطوة** على أزمة المدارس الثانوية العامة، والتي تتمثل في قصور مدخلاته وتدهور عملياته وتدننى في مستويات

المنتج التعليمي وجودته، الأمر الذي أحدث انفصامًا بين نظام التعليم الثانوي العام واحتياجات المجتمع والواقع الاقتصادي الجديد، بحيث لا يجد الخريج فرص عمل مناسبة رغم حصوله على الشهادة، لأنها لا تؤهله للإسهام في حركة المجتمع⁽¹³⁶⁾.

ويتفق ذلك مع ما أشار إليه أحمد إسماعيل حجي مؤكدًا على أن التعليم الثانوي العام المصري يعاني من أزمة فعلية جعلته غير قادرًا على مواجهة تحدياته الحالية والمستقبلية؛ حيث تدهورت معها العملية التعليمية تمامًا، وتفاقت الأوضاع بشكل خطير، فأحدثت تأثيرًا سلبيًا على كل مكونات التعليم وعناصره الأخرى من معلم وطالب ومناهج دراسية.⁽¹³⁷⁾

كما أكد أحمد إبراهيم أحمد على أن من أهم أسباب القصور الإداري في المدارس الثانوية العامة انتشار الدروس الخصوصية مما أدى إلى عدم التزام المعلمين في أدائهم داخل الفصل، فضلًا عن غياب المحاسبية الفورية وعدم تطبيق القوانين واللوائح والثواب والعقاب بين العاملين بالمدرسة، وضعفًا الصلاحيات المخولة لمدير المدرسة لنقل أو محاسبة الفرد المعطل للعمل.⁽¹³⁸⁾

وانطلاقًا من أهمية ومكانة المرحلة الثانوية العامة وأوجه القصور الذي يشوبه وبالأخص واقع تمكين المعلم وما يتبعه من الأمور المهم تحقيقها لما يصبو إليه مدارس التعليم الثانوي العام بصفة خاصة؛ حيث تفرض مزيدًا من نظم الرقابة على الأداء التعليمي بكافة أشكاله وجوانبه، للتأكيد من عمليات التطوير الجارية.

وبالاطلاع على الخطة الاستراتيجية للتعليم بشمال سيناء، تظهر مجموعة من الملامح الخاصة بالمدارس الثانوية العامة بالمحافظة ومنها⁽¹³⁹⁾:

- رفع كفاءة القدرة المؤسسية للمدارس الثانوية العامة من خلال دعوة أعضاء المجتمع المحلي والمهتمين بالعملية التعليمية من أولياء الأمور ومجالس الأمناء والمجالس الشعبية المحلية ومؤسسات المجتمع المدني، كما تعمل على مواجهة العجز في الموارد البشرية من خلال توفير معلمين في التخصصات المطلوبة.

- توفير المعلومات ونظم الاتصال من خلال بناء قاعدة بيانات للعاملين بالتعليم الثانوي العام، ومن خلال استخدام الأساليب الحديثة في المتابعة والتقييم، وكذلك من خلال إنشاء قاعدة بيانات خاصة بأعضاء مجالس الأمناء والآباء والمعلمين بمرحلة التعليم الثانوي العام.

- مشاركة المجتمع المحلي في صياغة وتنفيذ ومتابعة خطط تحسين الأداء المدرسي.

- تطبيق نظام الإدارة القائمة على المدرسة لجميع المدارس المؤهلة للاعتماد التربوي - وعلى رأسها المدارس الثانوية العامة - من خلال عقد دورات تدريبية لتدريب أعضاء الإدارة المدرسية على المعايير القومية للتعليم، ومهارات الاتصال والتواصل، وكيفية وضع خطة للتطوير والإصلاح المدرسي.

كما جاءت التنمية المهنية الشاملة و المستدامة المخططة لتمكين المعلمين، باعتبارها إحدى الاستراتيجيات الحاكمة و الموجهة لأنشطة الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014-2030م - بشكل عام والمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء بشكل خاص - بما يحقق التجديد المعرفي و المهني للمعلمين كل خمس سنوات ، وصولاً إلى المعلم المتجدد و المرشد و الميسر للتعليم، و التركيز على المعالجات الشاملة لقضايا تمكين المعلمين و إيجاد الحلول المتوازنة لحاجاتهم ، بما يحقق تحسين الأداء التعليمي⁽¹⁴⁰⁾

ومن ناحية درجة الإقبال على شغل الوظائف الإدارية بشمال سيناء؛ يوضح الجدول التالي بيان بأعداد المعلمين والمدارس الثانوية والوظائف الإدارية الشاغرة والمتقدمين إليها للعام الدراسي 2018/2019م.

جدول رقم (1)

بيان بأعداد المعلمين وأعداد المدارس الثانوية العامة بها وأعداد الوظائف
الإدارية الشاغرة

والمتقدمين إليها للعام الدراسي 2019/2018م

حالة الإقبال/ الإحجام	نسبة عدد المعلمين لعدد الوظائف الشاغرة	نسبة عدد المتقدمين لعدد الوظائف الشاغرة	عدد المتقدمين لشغل الوظائف الإدارية	عدد الوظائف الإدارية الشاغرة (مدير/ وكيل)	إجمالي عدد المعلمين	عدد المدارس	الإدارة التعليمية
إحجام	19:522	19:12	12	19	522	11	1- العريش
إحجام	8:241	8:7	7	8	241	10	2- بئر العبد
إحجام	6:64	6:5	5	6	64	3	3- الشيخ زويد

إقبال	4:65	1:2	8	4	65	3	4- رفح
-	-	-	-	-	30	1	5- الحسنة
-	-	-	-	-	20	1	6- نخل
-	-	-	32	37	942	29	الإجمالي

المصدر: محافظة شمال سيناء (2018): بيان بأعداد المعلمين والمدارس الثانوية والوظائف الإدارية الشاغرة والمتقدمين إليها بشمال سيناء، إدارة الموارد البشرية، مديرية التربية والتعليم.

ويلاحظ من الجدول السابق، تنوع عدد المدارس وعدد المعلمين وعدد الوظائف الإدارية الشاغرة (مدير/ وكيل) وعدد المتقدمين لشغل الوظائف الإدارية، لتضم ما يلي:

أولاً: أن إجمالي عدد المدارس الثانوية العامة بشمال سيناء وصل لحوالي 29 مدرسة ثانوية موزعة على الإدارات التعليمية الست بالمحافظة، أكثرها عددًا في إدارة العريش بواقع (11) مدرسة، تعقبها إدارة بئر العبد بواقع (10) مدارس، وأقلها عدد في إدارتي الحسنة ونخل بواقع مدرسة واحدة لكل منهما.

ثانياً: يلاحظ من الجدول السابق أن هناك تفاوتاً في أعداد المعلمين؛ حيث وصل إجمالي عدد المعلمين بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء لحوالي 942 معلماً ومعلمة موزعين على الإدارات التعليمية الست بالمحافظة، أكثرهم عددًا في إدارة العريش بواقع (522) مدرسة، تعقبها إدارة بئر العبد بواقع (241) معلماً، وأقلها عددًا في إدارة نخل بواقع 20 معلماً. كما بلغ إجمالي عدد الوظائف الإدارية الشاغرة (مدير/ وكيل) بمختلف الإدارات التعليمية بالمحافظة لحوالي 37 وظيفة شاغرة، بينما إجمالي عدد المتقدمين لشغل الوظائف الإدارية الشاغرة لحوالي 32 وظيفة. ومن البيانات السابقة لاحظ الباحث أن هناك تفاوتاً بين

الإدارات التعليمية الست من حيث الإقبال أو الإحجام من المعلمين على التقدم لشغل الوظائف الإدارية الشاغرة.

ثالثاً - من ناحية نسبة عدد المتقدمين لعدد الوظائف الشاغرة، يلاحظ من خلال الجدول السابق أن هناك تفاوتاً بين الإدارات التعليمية الست بشمال سيناء في هذه النسبة حيث شهدت إدارات العريش وبئر العبد والشيخ زايد إجمالاً في التقدم لشغل الوظائف الإدارية وصلت في إدارة العريش (19:12)، ثم إدارة بئر العبد في الترتيب الثاني بنسبة (8:7)، وفي الترتيب الثالث تأتي إدارة الشيخ زايد بنسبة (6:5). بينما شهدت إدارة رفح التعليمية زيادة في عدد المتقدمين لعدد الوظائف الإدارية بنسبة (1:2).

وتعكس هذه النسب السابقة التفاوت بين المعلمين بالمدارس الثانوية العامة في التقدم لشغل الوظائف الإدارية الشاغرة (مدير/ وكيل) بمدارسهم، وتعكس هذه النسب المتفاوتة ضعف مستوى امتلاك المعلمين لأبعاد التمكين الوظيفي وعدم الرغبة في التقدم للترقية من ناحية أو لعدم الإحساس بالعدالة التنظيمية من ناحية أخرى وهو ما ستكشف عنه الدراسة الميدانية.

المحور الثاني- الدراسة الميدانية:

أجاب الإطار التطبيقي عن السؤال الفرعي الرابع ونصه: ما واقع العلاقة بين تمكين المعلمين وظيفياً ودرجة الإقبال على شغل الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء؟ وللإجابة عنه، تم إجراء الدراسة الميدانية، وفقاً للخطوات الآتية:

أولاً- تحديد هدف الاستبانة: يتمثل هدف الاستبانة في تقييم شعور المعلمين بالتمكين الوظيفي، وتحديد اتجاهات المعلمين نحو شغل الوظائف الإدارية بمدارسهم، ووصف علاقة بين تمكين المعلمين وظيفياً ودرجة الإقبال على شغل الوظائف الإدارية بمدارسهم.

ثانياً- تحديد محاور الاستبانة: على ضوء هدف الاستبانة ؛تم تحديد محاور الاستبانة على النحو الآتي:

المحور الأول - تقييم شعور المعلمين بالتمكين الوظيفي، من خلال:

أ - المحور الأول: صنع القرار.

ب - المحور الثاني: النمو المهني.

ج - المحور الثالث: الكفاءة الذاتية.

د - المحور الرابع: الاستقلال الذاتي.

هـ - المحور الخامس: الشعور بالاحترام.

المحور الثاني - اتجاهات المعلمين نحو شغل الوظائف الإدارية في مدارسهم مستقبلاً، من خلال:

أ - المحور الأول: الرغبة في الترقية في المستقبل.

ب - المحور الثاني: الإحساس بالعدالة التنظيمية.

ثالثاً- إعداد الصورة الأولية للاستبانة : في هذه الخطوة استعاد الباحث من كل من: التحليل النظري للدراسة الحالية للأسس النظرية للتمكين الوظيفي للمعلمين على ضوء تحليل أدبيات الإدارة المعاصرة، وإمكانية استخدام التمكين الوظيفي للمعلمين في زيادة الإقبال على شغل الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية العامة، واتجاهاتهم نحوها، ونتائج الدراسات السابقة التي تناولت رأس المال البشري؛ لصياغة محاور الاستبانة.

رابعاً- تحكيم الاستبانة : قام الباحث بعرض الصورة الأولية للاستبانة على المُحكِّمين، لاستطلاع آرائهم في: (انتماء العبارات لكل محور- ومناسبة صياغة العبارات - وما ينبغي حذفه أو إضافته أو تعديله من العبارات - وملاءمة درجة الاستجابة على العبارات).

خامسا- الصورة النهائية للاستبانة : تمّ تعديل عبارات الاستبانة بناءً على مقترحات المُحكِّمين وأصبحت الاستبانة في صورتها النهائية.

سادسا- صدق الاستبانة: تأكد الباحث من صدق الاستبانة من خلال اتفاق المُحكِّمين على صلاحية عباراتها للهدف الذي وضعت لأجله، وانتمائها لمحاور الاستبانة، ومناسبة صياغة عباراته، ويطلق على هذا النوع من الصدق، صدق المحتوى أو الصدق المنطقي (141).

وبعد التأكد من صدق محتوى الاستبانة، قام الباحث بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30) فردًا من أفراد مجتمع الدراسة، وبناء على نتائج استجابات العينة الاستطلاعية تم حساب معامل الارتباط لبيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة؛ حيث تراوحت ما بين 0.64 و0.95.

جدول (2) معامل ألفا كرونباخ

م	أبعاد الاستبانة	عدد العبارات	الارتباط
1	الأول	معامل ارتباط بيرسون	0.934
		الدالة المعنوية	0.01
2	الثاني	معامل ارتباط بيرسون	0.832
		الدالة المعنوية	0.01
3	الثالث	معامل ارتباط بيرسون	0.784
		الدالة معنوية	0.01

0.903	معامل ارتباط بيرسون	الرابع	4
0.01	الدالة المعنوية		
0.874	معامل ارتباط بيرسون	الخامس	5
0.01	الدالة المعنوية		
0.950	معامل ارتباط بيرسون	السادس	6
0.01	الدالة المعنوية		
0.845	معامل ارتباط بيرسون	السابع	7
0.01	الدالة المعنوية		

يتضح من الجدول السابق، أن معامل ارتباط بيرسون لمحاور الاستبانة يتراوح ما بين مستوى الدلالة بين 0.784 و0.950، وهو ما يشير إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجة مقبولة من الاتساق الداخلي.

سابعاً- ثبات الاستبانة:

لقياس مدى ثبات الاستبانة استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ، كما يوضحه جدول (3).

جدول (3) معامل ألفا كرونباخ

م	البعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
1	الأول	10	0.884

0.765	9	الثاني	2
0.739	10	الثالث	3
0.894	10	الرابع	4
0.884	10	الخامس	5
0.811	9	السادس	6
0.749	8	السابع	7
0.903	66	المجموع	

يتضح من الجدول السابق، أن قيمة معامل الثابت (ألفا كرونباخ) لمحاور الاستبانة تعبر عن درجات ثبات عالية، تراوحت ما بين (0.739 - 0.894)، بما يشير إلى أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات عالية يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني

ثامنا - تحديد مجتمع الدراسة:

تمثل المجتمع الأصل للدراسة الحالية في جميع المعلمين بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء وعددهم (942) معلما، كما هو موضح بالجدول التالي.

جدول (4)

توزيع مجتمع الدراسة على الإدارات التعليمية الست بشمال سيناء

للعام 2019/2018م

النوع			عدد سنوات الخبرة				المؤهل			الإدارة التعليمية
مجموع	أنثى	ذكر	مجموع	أكثر من 10 سنوات	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	مجموع	دراسات عليا	ليسانس/ بكالوريوس	
522	230	292	522	247	116	159	522	189	333	1- العريش
241	73	168	241	117	76	48	241	79	162	2- بئر العبد
64	16	48	64	33	18	13	64	23	42	3- الشيخ زويد
65	22	43	65	41	12	12	65	19	46	4- رفح
30	7	23	30	17	7	6	30	5	24	5- الحسنة
20	2	18	20	13	5	2	20	3	17	6- نخل
942	350	592	942	468	234	240	942	318	624	الإجمالي

المصدر: محافظة شمال سيناء (2018): بيان بأعداد المعلمين بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء، مديرية التربية والتعليم.

تاسعا- اختيار عينة الدراسة:

يوضح جدول (5) توزيع أفراد العينة طبق المتغيرات المؤهل وعدد سنوات الخبرة والنوع.

جدول (5)

توزيع عينة الدراسة طبق المتغيرات الدراسية

(المؤهل وسنوات الخبرة والنوع)

النوع			عدد سنوات الخبرة				المؤهل			الإدارة التعليمية
مجموع	أنثى	ذكر	مجموع	أكثر من 10 سنوات	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	مجموع	دراسات عليا	ليسانس/ بكالوريوس	
86	39	47	86	49	17	20	86	26	60	1- العريش
53	15	38	53	31	16	6	53	19	34	2- بئر العبد
22	5	17	22	15	3	4	22	9	13	3- الشيخ زايد
19	5	14	19	12	5	2	19	7	12	4- رفح
9	2	7	9	4	2	3	9	1	8	5- الحسنة
6	1	5	6	4	2	-	6	-	6	6- نخل
195	67	128	195	115	45	35	195	62	133	الإجمالي

ويوضح جدول (5) وصفاً لأفراد عينة الدراسة من المعلمين حسب متغيرات: المؤهل وعدد سنوات الخبرة والنوع؛ حيث تكونت عينة الدراسة من المعلمين والبالغ عددهم (195) فرداً، أجابوا جميعهم على الاستبانة.

تاسعا - المعالجة الإحصائية:

استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية:

- حساب التكرارات، ونسبها المئوية.
- حساب نسبة متوسط الاستجابة، وحدي الثقة، الأقصى والأدنى، وقد بلغا (0.60، 0.74)، وقد راعت الدراسة أنه إذا زادت نسبة متوسط الاستجابة عن الحد الأقصى، فإن درجة الاستجابة تعتبر كبيرة، وإذا نقصت نسبة متوسط الاستجابة عن الحد الأدنى، فإن درجة الاستجابة تعتبر ضعيفة، أما إذا انحصرت نسبة متوسط استجابة أفراد العينة بين الحدين، فإن درجة الاستجابة تعتبر متوسطة.
- حساب الفروق الإحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة، باستخدام نتائج اختبار T-Test. بالنسبة لمتغيري الجنس (ذكر - أنثى)، والمؤهل (دراسات عليا - ليسانس/ بكالوريوس)، وباستخدام اختبار F-Test، بالنسبة لمتغير الوضع المهني الحالي (أشغل منصب قيادي في المدرسة وأسعى لمزيد من الترقية - أشغل منصب قيادي في المدرسة ولا أسعى لمزيد من الترقية - لا أشغل منصب قيادي في المدرسة ولكن أسعى لمزيد من الترقية)، وعدد سنوات الخبرة (أقل من خمس سنوات - من ستة إلى عشر سنوات - أكثر من عشر سنوات)، كما تم استخدام اختبار Shefee، وذلك لتحديد اتجاهات الدلالة الإحصائية.
- مصفوفة ارتباط بيرسون Pearson's correlation Matrix لحساب معاملات الارتباط بين أبعاد تمكين المعلمين وظيفياً وأبعاد اتجاه المعلمين نحو شغل الوظائف الإدارية.

المحور الثالث - نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

فيما يلي عرض نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها، على النحو الآتي:

أولاً - واقع شعور المعلمين بالتمكين الوظيفي:

توضح جداول أرقام (1-5) استجابات أفراد العينة ونسبة متوسط الاستجابة ودرجة الاستجابة في كل محور من محاور تمكين المعلمين وظيفياً، وتفصيل ذلك على النحو الآتي:

أ - صنع القرار:

يوضح الجدول التالي استجابات عينة الدراسة في محور صنع القرار، وذلك على النحو الآتي:

جدول رقم (6)

استجابات أفراد العينة ونسبة متوسط الاستجابة في المحور الأول (صنع القرار)

درجة الاستجابة	نسبة متوسط الاستجابة	درجة التوافر						العبارة	م
		ضعيفة		متوسطة		كبيرة			
		%	ت	%	ت	%	ت		
متوسطة	0.70	7.2	14	76.9	150	15.9	31	أشترك في صناعة القرار بالمدرسة	1.
كبيرة	0.77	11.3	22	47.7	93	41	80	أشارك في صنع القرارات الخاصة باختيار قيادات مدرستي	2.
متوسطة	0.72	6.7	13	69.2	135	24.1	47	أساهم في صنع قرارات ميزانية مدرستي	3.

متوسطة	0.71	10.3	20	65.1	127	24.6	48	4. أمتلاك مهارات التأثير على تطوير زملائي من المعلمين الآخرين
كبيرة	0.77	6.7	13	54.4	106	39	76	5. أقود مختلف التغييرات الإيجابية التي تزيد الكفاءة الذاتية لمدرستي
كبيرة	0.78	13.8	27	39	76	47.2	92	6. أؤثر في اختيار برامج جديدة لتطوير مدرستي
متوسطة	0.72	20	39	43.1	84	36.9	72	7. تتاح الفرص لزملائي المعلمين للمشاركة في صنع القرارات بمدرستي
متوسطة	0.72	14.9	29	52.8	103	31.8	62	8. تُوزع الأدوار القيادية في مدرستي بما يحقق الالتزام الجماعي للعاملين بالقرارات المتخذة
كبيرة	0.76	5.6	11	59	115	34.9	68	9. تدعم إدارة مدرستي المرؤوسين بالسلطة اللازمة للمشاركة في صنع واتخاذ القرار
متوسطة	0.71	7.2	14	71.8	140	21	41	10. تميل إدارة مدرستي لإشراك المعلمين بشكل أكبر في المجالات الفنية لقضايا التعليم بدلاً من مجالات الإدارة المدرسية
متوسطة	0.74	10.37	202	57.96	1129	31.67	617	الإجمالي

يتضح من الجدول السابق أن نسبة متوسط استجابات أفراد العينة في عبارات المحور ككل بلغت 0,74، مما يعني أن درجة تحققها في الواقع جاء متوسطاً، فقد تراوحت نسبة متوسط الاستجابة على العبارات ما بين (0,70) : (0,78). كما يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرة:

1 - الفقرة رقم (6)، والتي تنص: "أؤثر في اختيار برامج جديدة لتطوير مدرستي"، بنسبة متوسط استجابة (0,78)، وهي متحققة بدرجة كبيرة. ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى قوة العلاقة بين المعلمين والإدارة المدرسية، الأمر الذي ينعكس في قوة الشراكة بين إدارة المدرسة والمعلمين في صياغة واقتراح البرامج الجديدة للتطوير المدرسي، بطريقة تبرز مستوى تمكينهم وظيفياً، ومن ثم يمكن الاستفادة من خبراتهم في تعرف معوقات التطوير بالمدرسة بصورة عملية تمكن من التخطيط ووضع البرامج العلاجية المناسبة. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه

دراسة **وفقي حامد أبو علي** التي أكدت على ضرورة السعي نحو تمكين العاملين وإيجاد رؤية مشتركة في صنع القرار بين مديري المدارس والعاملين، ولعل هذا أكبر عائق لإتاحة الفرصة لهم بالمشاركة في صنع القرارات التربوية، والتأكيد على تتم محاولات فعالة في مجال المشاركة في اتخاذ القرارات من قبل القائمين على أمر الإدارات التعليمية بتمكين مديري المدارس وإعطائهم الصلاحيات الكافية في مجال الإدارة المدرسية، والتي من شأنها أن تعمل على تنمية وتحسين قدراتهم ومهاراتهم الإدارية⁽¹⁴²⁾.

كما يلاحظ أن أدنى فقرة متحققة بدرجة متوسطة:

1 - الفقرة رقم (1) ونصها: "أشترك في صناعة القرار بالمدرسة"، بنسبة متوسط استجابة (0.70).

وربما مرجع ذلك إلى أن القيادات المدرسية مقصرة في أداء واجبها وخاصة في أن وهو ما يعد مؤشرا على عدم مشاركة الإدارة للطلبة، وأعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات ورسم السياسات المدرسية، واعتماد نظام التسلط في صناعة القرارات. وتتفق هذه النتيجة مع رؤية **ياسر فتحي الهنداوي** التي أشارت إلى أن مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية ضعيفة، وخاصة في الموضوعات الخاصة بالمناهج الدراسية، للطلاب والميزانية المدرسية، واختيار المعلمين الجدد؛ فكل هذه الموضوعات لا دخل للمعلمين فيها⁽¹⁴³⁾.

ب - النمو المهني:

يوضح الجدول التالي استجابات عينة الدراسة في محور النمو المهني، وذلك على النحو الآتي:

جدول رقم (7)

استجابات أفراد العينة ونسبة متوسط الاستجابة في المحور الثاني (النمو المهني)

درجة الاستجابة	متوسط الاستجابة	درجة التوافر						العبارة	م
		ضعيفة		متوسطة		كبيرة			
		%	ت	%	ت	%	ت		
ضعيفة	0.58	45.1	88	36.9	72	17.9	35	أشارك في فريق تطوير العمل بمدرستي	.1
متوسطة	0.65	17.4	34	68.7	134	13.8	27	لدي فرص متنوعة لمواصلة التطوير والنمو المهني	.2
ضعيفة	0.56	35.9	70	1	19	1.	6	تمكنني مدرستي من تحديد احتياجاتي المهنية باستمرار	.3
ضعيفة	0.49	54.4	106	44.6	87	1	2	أعتقد أن لدي الفرصة للنمو من خلال العمل اليومي بمدرستي	.4
متوسطة	0.65	34.4	67	62.6	22	1.	6	أنا أعمل في بيئة مهنية تنمي مهاراتي	.5

ضعيفة	0.43	72.3	141	25.6	50	2.1	4	تمكيني مدرستي من زيادة كفاءتي الحالية والمستقبلية	.6
ضعيفة	0.44	67.7	132	31.3	61	1	2	توفر مدرستي فرص النمو والتطوير المهني أثناء عملي بالمدرسة	.7
ضعيفة	0.42	75.9	148	23.6	46	0.5	1	أحصل على الخبرات التي تؤهلني لمزاولة الأعمال وتحمل المسؤوليات المهنية خلال عملي بمدرستي	.8
ضعيفة	0.39	83.1	162	15.4	30	1.5	3	توفر مدرستي برامج تدريبية على مهارات اتخاذ القرارات وإدارة الصراع وحل المشكلات ومهارات الاتصال والقيادة والعمل الفريق	.9
ضعيفة	0.50	54.02	948	41.08	721	4.90	86	الإجمالي	

يتضح من الجدول السابق أن نسبة متوسط استجابات أفراد العينة في عبارات المحور ككل بلغت 0,50، مما يعني أن درجة تحققها في الواقع جاء ضعيفا، فقد تراوحت نسبة متوسط الاستجابة على العبارات ما بين (0,39) : (0,65). كما يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرة:

1 - الفقرة رقم (2)، والتي تنص: "لدي فرص متنوعة لمواصلة التطوير والنمو المهني"، والفقرة رقم (5) ونصها: "أنا أعمل في بيئة مهنية تنمي مهاراتي"، بنسبة متوسط استجابة (0.65) ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى وتدعو هذه النتيجة إلى أن التمكين الوظيفي للمعلمين - باعتباره اتجاها للتغيير والتجديد في الإدارة المدرسية - لابد وأن يسبقه برامج متعددة لتهيئة المناخ المناسب لتطبيق هذه الرؤية، والتي إن نجحت أدت إلى نتائج نهائية باهرة على مستوى الفرد وعلى مستوى المؤسسة وعلى مستوى المستفيدين فجميع هؤلاء يمكنهم أن يستفيدوا من تطبيق هذا البرنامج ومن فوائده المتعددة" (144).

كما يلاحظ أن أدنى فقرة متحققة بدرجة ضعيفة:

1 - الفقرة رقم (9) ونصها: "توفر مدرستي برامج تدريبية على مهارات اتخاذ القرارات وإدارة الصراع وحل المشكلات ومهارات الاتصال والقيادة والعمل الفرقي"، بنسبة متوسط استجابة (0.39).

وربما يدل ذلك على أن ممارسة مديري المدارس لهذه المهارات في ذاتهم ضعيفة الأمر الذي ينعكس على قلة الرغبة في توفير مثل هذا النوع من البرامج التدريبية التي تهتم بمهارات اتخاذ القرارات وإدارة الصراع وحل المشكلات ومهارات الاتصال والقيادة والعمل الفرقي، وجميعها مهارات مهمة اكتسابها لتمكين المعلمين وظيفياً، وربما يرجع لعدم إدراكهم لأهمية هذه المهارات لدى المعلمين وإيجاد مناخ تنظيمي مناسب للتمكين الوظيفي للمعلمين يهتم بالمشاركة في اتخاذ القرارات وإدارة الصراعات وحل المشكلات ومهارات الاتصال والعمل الفرقي.

وتتفق هذه النتائج مع ما أشارت إليه دراسة عقيل محمود رفاعي من أن التمكين الإداري لدى المديرين عال كما يراه المعلمون، ويدل ذلك على كفاءة المديرين في العمل الإداري، والممارسات الإدارية التي يمارسونها، والتي تتمثل في إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات وإدارة الصراعات وحل المشكلات ومهارات الاتصال والعمل الفرقي، والتي تدل على اقتناع المعلمين بأداء المديرين، وأساليب قيادتهم في العمل بالمدارس، وتقديرهم للمهام والمسؤوليات التي يقومون بها، وأهمية الالتزام والتعاون من أجل تحقيق أهداف المدرسة كمؤسسة تعليمية وتربوية، كما أن هذه النتائج تعطي صورة عن علاقات المعلمين بالمديرين، وتقديرهم للمهام والمسؤوليات التي يقومون بها داخل المدارس، واهتمامهم بالعمل معاً، ومساعدتهم لتيسير العمل، ومواجهة العقبات وحل المشكلات، وهذا ينسجم مع ما تتادي به الإدارة المدرسية الحديثة من اهتمام بالعمل الجماعي، والعمل مع الزملاء، وضرورة التكيف معهم⁽¹⁴⁵⁾.

ج - الكفاءة الذاتية:

يوضح الجدول التالي استجابات عينة الدراسة في محور الكفاءة الذاتية، وذلك على النحو الآتي:

جدول رقم (8)

استجابات أفراد العينة ونسبة متوسط الاستجابة في المحور الثالث (الكفاءة الذاتية)

درجة الاستجابة	متوسط الاستجابة	درجة التوافر						العبارة	م
		ضعيفة		متوسطة		كبيرة			
		%	ت	%	ت	%	ت		
ضعيفة	0.43	74.4	145	23.6	46	2.1	4	لدى إحساس بفاعليتي الذاتية في العمل بمدرستي	1.
ضعيفة	0.44	67.7	132	31.8	62	0.5	1	أعتقد أنني قادر على التدريس بشكل جيد بمدرستي	2.
ضعيفة	0.58	38.5	75	49.7	97	11.8	23	أعتقد أن لدي القدرة على إنجاز الأعمال الموكولة إليّ بمدرستي	3.
ضعيفة	0.43	73.3	143	24.6	48	2.1	4	أدرك الطالب والتحديات التي تنطوي عليها وظيفتي، والتي تؤثر على تعلم الطلاب	4.
ضعيفة	0.41	80	156	18.5	36	1.5	3	أشارك بدور فاعل في قضايا مدرستي المهمة	5.
ضعيفة	0.62	23.1	45	66.7	130	10.3	20	يقوم زملائي المعلمون ذوو الكفاءة الذاتية العالية بوضع معايير أكثر طموحًا لأنفسهم وللطلاب	6.

ضعيفة	0.43	73.3	143	24.6	48	2.1	4	توفر مدرستي بيئة عمل تشعري بالقيمة والقدرة على المساهمة في تحقيق أهدافها	.7
متوسطة	0.68	30.8	60	35.9	70	33.3	65	تعزز إدارة مدرستي إدراك المعلمين لقدراتهم الشخصية على تحقيق النتائج التي يرغبونها	.8
ضعيفة	0.43	70.3	137	29.7	58	-	-	لدى حساسية زائدة بالفعالية الذاتية والقدرة على تحقيق نموي المهني	.9
ضعيفة	0.46	66.7	130	29.2	57	4.1	8	تحرص إدارة مدرستي على تغيير الأساليب القيادية وتحسين بيئة العمل بما يزيد قدرتي على الإنجاز	.10
ضعيفة	0.49	59.79	1166	33.44	652	6.77	132	الإجمالي	

يتضح من الجدول السابق أن نسبة متوسط استجابات أفراد العينة في عبارات المحور ككل بلغت 0,49، مما يعني أن درجة تحققها في الواقع جاء ضعيفا، فقد تراوحت نسبة متوسط الاستجابة على العبارات ما بين (0,41) : (0,68). كما يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرة:

1 - الفقرة رقم (8)، التي تنص: "تعزز إدارة مدرستي إدراك المعلمين لقدراتهم الشخصية على تحقيق النتائج التي يرغبونها"، بنسبة متوسط استجابة (0,68)، متحققة بدرجة متوسطة. ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى اهتمام القائمين على الإدارة المدرسية بتقديم الدعم للقدرات الشخصية للمعلمين وتوفير المصادر التعليمية والإدارية التي تمكنهم من تطوير ذواتهم وتحقيق النتائج التي يرغبونها. ن إعداد دورات تدريبية لتنمية الصفات الشخصية لمديري المدارس، وتوفير المصادر التعليمية التي تساعد على تنمية الذات، وإعداد دورات تدريبية لتطوير قدرات المديرين الشخصية يتم بدرجات متوسطة، كذلك يتم إتاحة فرص العمل الجماعي وتبادل الخبرات الذي ينعكس على تنمية قدرات المديرين بدرجات متوسطة، ولا توجد هناك تشريعات كافية تحدد نظاما للتحفيز من أجل التطوير الذاتي لمديري المدارس⁽¹⁴⁶⁾.

كما يلاحظ أن أدنى فقرة متحققة بدرجة منخفضة:

1 - الفقرة رقم (5) ونصها: "أشارك بدور فاعل في قضايا مدرستي المهمة"، بنسبة متوسط استجابة (0.41).

وربما مرجع ذلك ضعف الاهتمام من قبل الإدارة المدرسية على تشجيع السلوك الإبداعي في معالجة القضايا المدرسية المهمة، أو لضعف مستوى الحماس من قبل المديرين تجاه اقتراح حلول مناسبة وتقديم آراء جديدة من شأنها تطور العمل في الإدارة المدرسية، وليس هناك مجال جيد لتطبيق الأفكار الجديدة. وتتفق هذه النتائج مع ما أكدت عليه دراسة وفقى حامد أبو على من أهمية تنمية السلوك الإبداعي لدى مديري المدارس أنه قد يتم السخرية من بعض الأفكار الجديدة التي يتقدم بها مديرو المدارس، وإن كانت هناك نقطة إيجابية تتمثل في عدم محاسبة مديري المدارس على فشل اقتراح ما تقدموا به لحل مشكلة في الإدارة المدرسية قائمة في مجال التطبيق⁽¹⁴⁷⁾.

د - الاستقلال الذاتي:

يوضح الجدول التالي استجابات عينة الدراسة في محور الاستقلال الذاتي، وذلك على النحو الآتي:

جدول رقم (9)

استجابات أفراد العينة ونسبة متوسط الاستجابة في المحور الرابع

(الاستقلال الذاتي)

درجة الاستجابة	متوسط الاستجابة	درجة التوافر						العبارة	10
		ضعيفة		متوسطة		كبيرة			
		%	ت	%	ت	%	ت		
ضعيفة	0.43	72.3	141	27.2	53	0.5	1	أستطع أن أخطط لجدولي الزمني في مدرستي	.1
ضعيفة	0.42	74.9	146	25.1	49	0	0	لدي سيطرة على الطريقة التي أدرس بها	.2

ضعيفة	0.42	73.8	144	25.1	49	1	2	يمكنني حل كافة المشكلات الخاصة بالطلاب بمدرستي	.3
ضعيفة	0.42	76.9	150	21	41	2.1	4	يمكنني التحكم في جوانب حياة العمل بمدرستي كتطوير المناهج واختبار الكتب الدراسية والجدول المدرسي	.4
ضعيفة	0.42	74.4	145	24.1	47	1.5	3	تعطى إدارة مدرستي المعلمين ثقة وساحة أكبر في التصرف في ممارسة أعمالهم	.5
ضعيفة	0.43	72.8	142	24.6	48	2.6	5	تمنح إدارة مدرستي القدرة والاستقلالية في صنع القرارات وإمكانية التصرف كشركاء في بيئة العمل	.6
ضعيفة	0.56	36.4	71	59	115	4.6	9	تمنح إدارة مدرستي الاستقلالية للمعلمين من خلال تزويدهم بالمعلومات ذات الصلة بالعمل المدرسي	.7
ضعيفة	0.43	72.3	141	27.2	53	0.5	1	تمنح إدارة مدرستي المعلمين شعور بالقدرة الذاتية من خلال ممارسة الأعمال وحل المشكلات	.8
ضعيفة	0.44	70.8	138	25.6	50	3.6	7	تشجع إدارة مدرستي المعلمين على ممارسة المبادرة والإبداع والتخلص من الرقابة الشديدة، والتعليمات الجامدة، والسياسات التقليدية	.9
ضعيفة	0.49	62.56	122	29.23	57	8.21	16	تتاح لي الفرصة لاستثمار مواهبي، وقدراتي الكامنة، والانطلاق بعيدا عن الأنماط الإداري البيروقراطية	10
ضعيفة	0.45	68.72	1340	28.82	562	2.46	48	الإجمالي	

يتضح من الجدول السابق أن نسبة متوسط استجابات أفراد العينة في عبارات المحور ككل بلغت 0,45، مما يعني أن درجة تحققها في الواقع جاء ضعيفا، فقد تراوحت نسبة متوسط الاستجابة على العبارات ما بين (0,42): (0,56). كما يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرة:

1 - الفقرة رقم (7)، التي تنص: "تمنح إدارة مدرستي الاستقلالية للمعلمين من خلال تزويدهم بالمعلومات ذات الصلة بالعمل المدرسي"، بنسبة متوسط استجابة (0.56)، ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى ضعف الاهتمام من قبل الإدارة المدرسة على منح مزيد من الاستقلالية للمعلمين ربما يرجع ذلك إلى طبيعة نمطهم الإداري غير المشجع لهذا الاستقلال أو لعدم القناعة من قبل الإدارة المدرسية بقدرات وإمكانيات المعلمين الشخصية والإدارية، وهو ما يعنى الحرص المحدود للإدارة المدرسية في تحقيق الاستقلال الذاتي للمعلمين كأحد أبعاد تمكينهم وظيفياً. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة سلامة عبد العظيم حسين (2009)؛ حيث ذكرت أن الاختيار - وهو مسئولية الفرد عن أعماله، والتي تعكس استقلاليته في طرح وتنفيذ سلوكيات العمل المهني - بُعد مهم وضروري من أبعاد التمكين⁽¹⁴⁸⁾، وربما يفسر ذلك أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من الاستقلالية والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية.

كما يلاحظ أن أدنى فقرة متحققة بدرجة ضعيفة:

1 - الفقرة رقم (2)، التي تنص: "لدي سيطرة على الطريقة التي أدرس بها"، والفقرة رقم (3)، والتي تنص على: "يمكنني حل كافة المشكلات الخاصة بالطلاب بمدرستي"، والفقرة رقم (4)، والتي تنص على: "يمكنني التحكم في جوانب حياة العمل بمدرستي كتطوير المناهج واختبار الكتب الدراسية والجدول المدرسي"، والفقرة رقم (5)، والتي تنص على: "تعطى إدارة مدرستي المعلمين ثقة ومساحة أكبر في التصرف في ممارسة أعمالهم" بنسبة متوسط استجابة (0.42). ويرجع الباحث هذه النتيجة متوافقة لدرجة كبيرة مع المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة بأن استجاباتهم على محور الاستقلال الذاتي ككل جاء ضعيفاً والذي ينعكس في ضعف سيطرة المعلمين على الطريقة التي يدرسون بها، وضعف قدرتهم على التعامل مع مشكلات طلابه، بالإضافة إلى ضعف مستوى تحكمهم في الجوانب التعليمية كتطوير المناهج واختيار الكتب الدراسية أو الجداول الدراسية، نظراً

أضعف مستوى الثقة التي تعطى للمعلمين من قبل الإدارة المدرسية. وإذا توافر للمعلمين الاستقلالية والحرية والتمكين والقدرة والدافعية والانتماء للعمل، فإن ذلك سينعكس على تعامله مع الآخرين، وينجم عن ذلك تقديم خدمات تعليمية وتعلمية، وإذا توافر للعاملين الاستقلالية والحرية والتمكين والقدرة والدافعية والانتماء للعمل، فإن ذلك سينعكس على تعامله مع الآخرين، وينجم عن ذلك تقديم خدمات تعليمية وطلابية فعالة⁽¹⁴⁹⁾.

هـ - الشعور بالاحترام:

يوضح الجدول التالي استجابات عينة الدراسة في محور الشعور بالاحترام، وذلك على النحو الآتي:

جدول رقم (10)

استجابات أفراد العينة ونسبة متوسط الاستجابة في المحور الخامس
(الشعور بالاحترام)

درجة الاستجابة	متوسط الاستجابة	درجة التوافر						العبارة	م
		ضعيفة		متوسطة		كبيرة			
		%	ت	%	ت	%	ت		
متوسطة	0.71	6.7	13	74.9	146	18.5	36	أشعر أنني أنال قدراً كبيراً من الاحترام داخل مدرستي	1.
متوسطة	0.72	7.2	14	70.8	138	22.1	43	أعامل بطريقة مهنية داخل مدرستي	2.
متوسطة	0.73	25.6	50	29.2	57	45.1	88	تتاح لدى فرص التعاون مع زملائي داخل	3.

								المدرسة	
كبيرة	0.75	12.3	24	50.3	98	37.4	73	أبذل كل جهد في تعليم زملائي المعلمين الأفكار المبتكرة في مجال التدريس	.4
متوسطة	0.70	15.9	31	57.9	113	26.2	51	يميل زملائي بالمدرسة للاستماع إلى نصيحتي	.5
متوسطة	0.71	3.6	7	78.5	153	17.9	35	لدي الفرصة لمساعدة وتوجيه المعلمين الآخرين بمدرستي	.6
متوسطة	0.69	10.3	20	71.8	140	17.9	35	لدي القدرة على تكوين وتشكيل القيم، والتأثير على الأحداث بمدرستي	.7
ضعيفة	0.58	31.8	62	63.1	123	5.1	10	لدى شعور متزايد بالانتماء لمدرستي ولفريق العمل بها	.8
متوسطة	0.68	14.4	28	66.7	130	19	37	تعمل مدرستي على إشباع حاجات العاملين من التقدير وأثبات الذات	.9
متوسطة	0.64	27.2	53	54.4	106	18.5	36	لدى القدرة على تحقيق التوازن بين مصالح الفردية مع مصالح مدرستي	10
متوسطة	0.69	15.49	302	61.74	1204	22.77	444	الإجمالي	

يتضح من الجدول السابق أن نسبة متوسط استجابات أفراد العينة في عبارات المحور ككل بلغت 0,69، مما يعني أن درجة تحققها في الواقع جاء متوسطاً، فقد تراوحت نسبة متوسط الاستجابة على العبارات ما بين (0,58) (0,75). كما يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرة:

1 - الفقرة رقم (4)، التي تنص: "أبذل كل جهد في تعليم زملائي المعلمين الأفكار المبتكرة في مجال التدريس"، بنسبة متوسط استجابة (0,75)، ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى الاهتمام من قبل المعلمين بتحسين جودة العملية

التعليمية، وقناعتهم بأن محور التحسين يبدأ بالمعلم وتحسين قدراته وإمكانياته التعليمية، ومن هنا تظهر الحاجة لهذا النوع من الجهد لتحسين تعليم المعلمين الأقران الجديد في مجال التدريس. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة سلامة عبد العظيم حسين؛ حيث أكدت على دور وأهمية التأثير كبعد من أبعاد التمكين على الأداء الوظيفي للمدير والعاملين، وربما يرجع ذلك إلى أن العاملين بالمؤسسات التعليمية - ومنهم المعلمون - أصبحوا الآن يمتلكون بشكل أكبر من أي وقت مضى طريقة للإنجاز والأداء المرتفع، والمتمركزة حول تقنيات تعليمية معينة، ونتيجة لذلك فإن تأثيرهم في محيط عملهم لم يعد بنفس المستوى التقليدي لأمثالهم الذين كانوا يعتمدون من قبل على العمل اليدوي، وهذا الأمر أصبح أمراً واقعاً لدى المدارس الثانوية بشمال سيناء، والتي يعتمد معظمها على الأجهزة والشبكة الإلكترونية في إنجاز بعض وظائف المعلمين⁽¹⁵⁰⁾.

كما يلاحظ أن أدنى فقرة متحققة بدرجة ضعيفة:

1 - الفقرة رقم (8)، التي تنص: "لدى شعور متزايد بالانتماء لمدرستي ولفريق العمل بها"، بنسبة متوسطة استجابة (0.58). ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى أن الإدارة المدرسية لا تهيئ للمعلمين للحياة الكريمة، ومن ثم يعمل يقل الشعور بالانتماء المدرسي للمعلمين لمدارسهم، على اختلاف قدراتهم وأعمارهم، وهذا ما لا يتم إلا من خلال أساليب إدارية تعمق قيم الولاء والانتماء المؤسسي. كما يرجع ذلك إلى التغير الكبير الذي حدث في قيم المجتمع السيناوي خلال السنوات، إلى جانب التغير الكبير في التعليم العالي في مصر بصفة عامة والتحاق كثير من الطلاب بالجامعات. وتتفق هذه النتيجة مع رؤية سعد مرزوق العتيبي التي تؤكد أهمية تهيئة المناخ التنظيمي بالمدرسة لتوفير فرص التمكين للمعلمين الأمر الذي "يرسخ الحس لدى العامل بالولاء والانتماء وتطوير المهارات

والقدرات والمواهب؛ فهي في المقابل تتطلب إدارة فاعلة تمتلك الرؤية التي تهيئ الظروف المساعدة للتمكين⁽¹⁵¹⁾.

و- محاور واقع شعور المعلمين بالتمكين الوظيفي ككل:

يوضح جدول رقم (7) استجابات أفراد العينة ونسبة متوسط الاستجابة في مجال تقييم شعور المعلمين بالتمكين الوظيفي ككل.

جدول رقم (11)

استجابات أفراد العينة ونسبة متوسط الاستجابة في محاور مجال

تقييم شعور المعلمين بالتمكين الوظيفي ككل

درجة الاستجابة	متوسط الاستجابة	درجة التوافر						المحور	م
		ضعيفة		متوسطة		كبيرة			
		%	ت	%	ت	%	ت		
متوسطة	0.74	10.37	202	57.96	1129	31.67	617	المحور الأول (صنع القرار)	.1
ضعيفة	0.50	54.02	948	41.08	721	4.90	86	المحور الثاني (النمو المهني)	.2
ضعيفة	0.49	59.79	1166	33.44	652	6.77	132	المحور الثالث (الكفاءة الذاتية)	.3
ضعيفة	0.45	68.72	1340	28.82	562	2.46	48	المحور الرابع (الاستقلال الذاتي)	.4
متوسطة	0.69	15.49	302	61.74	1204	22.77	444	المحور الخامس (الشعور)	.5

								بالاحترام)
ضعيفة	0.57	41.43	3958	44.68	4268	13.89	1327	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن نسبة متوسط استجابات أفراد العينة على محاور التمكين الوظيفي للمعلمين بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء (صنع القرار، النمو المهني، الكفاءة الذاتية، الاستقلال الذاتي، الشعور بالاحترام) ضعيفة؛ حيث بلغت نسبة متوسط الاستجابة 0,57، وربما يرجع ذلك إلى عدد من الأسباب مثل: عدم إلمام أفراد عينة الدراسة بمفهوم التمكين الوظيفي، وعدم ممارستهم الفعلية لأبعاده وبنوده بالمدرسة.

ثانيا - واقع اتجاهات المعلمين نحو شغل الوظائف الإدارية في مدارسهم مستقبلا:

توضح جداول أرقام (12،13) استجابات أفراد العينة ونسبة متوسط الاستجابة ودرجة الاستجابة في كل محور من محاور اتجاهات المعلمين نحو شغل الوظائف الإدارية في مدارسهم مستقبلا، وتفصيل ذلك على النحو الآتي:

يمكن عرض نتائج هذا المحور، وذلك على النحو الآتي:

أ - الرغبة في الترقية في المستقبل:

يوضح الجدول التالي استجابات عينة الدراسة في محور الرغبة في الترقية في المستقبل، وذلك على النحو الآتي:

جدول رقم (12)

استجابات أفراد العينة ونسبة متوسط الاستجابة في المحور الأول

(الرغبة في الترقية في المستقبل)

درجة الاستجابة	متوسط الاستجابة	درجة التوافق						العبارة	م
		ضعيفة		متوسطة		كبيرة			
		%	ت	%	ت	%	ت		
كبيرة	0.86	8.8	17	25.6	50	65.6	128	لدى اهتمام بالتأثير على إدارة مدرستي والروتين	1
كبيرة	0.92	4.6	9	15.4	30	80	156	لدى رغبة في التعاون مع الإدارة والزملاء بمدرستي	2
ضعيفة	0.44	69.2	135	30.3	59	0.5	1	تساعد الأدوار القيادية بمدرستي إلى توسيع سلطة المعلمين وتقوية الإحساس بالمسؤولية	3
ضعيفة	0.46	62.1	121	37.9	74	0	0	تسعى بيئة العمل بمدرستي إلى زيادة الاستعداد لبذل جهود مكثفة في العمل	4
ضعيفة	0.42	74.9	146	23.6	46	1.5	3	تمكنني مدرستي من فرص الحصول على وظيفة تتناسب مع مهاراتي	5
ضعيفة	0.46	66.7	130	28.7	56	4.6	9	لدى شعور متزايد من الرضا الوظيفي، والتحفيز، والولاء تجاه مدرستي يؤهلني للتقدم الوظيفي	6
ضعيفة	0.46	64.1	125	34.4	67	1.5	3	تتيح إدارة مدرستي للمعلمين ممارسة أدوار مختلفة تكسبهم الثقة بالنفس	7
ضعيفة	0.41	77.4	151	22.1	43	0.5	1	تمكنني المواقف الإدارية بمدرستي من تحمل المسئولية عن التصرفات والأعمال التي أقوم بها	8
ضعيفة	0.41	81	158	15.4	30	3.6	7	المعلمون بمدرستي مؤهلون للتقدم لشغل منصب قيادي	9
ضعيفة	0.54	56.52	992	25.93	455	17.55	308	الإجمالي	

يتضح من الجدول السابق أن نسبة متوسط استجابات أفراد العينة في عبارات المحور ككل بلغت 0,54، مما يعني أن درجة تحققها في الواقع جاء

ضعيفاً، فقد تراوحت نسبة متوسط الاستجابة على العبارات ما بين (0,41) و(0,92). كما يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرة:

1 - الفقرة رقم (2)، التي تنص: " لدى رغبة في التعاون مع الإدارة والزملاء بمدرستي"، بنسبة متوسط استجابة (0.92)، ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى الرغبة من قبل المعلمين في إشاعة الإحساس بتحقيق الذات لدى العاملين وشيوع روح الزمالة وروح الفريق بين المعلمين وجميعها خصال طيبة، كما يمكن تفسير ذلك إلى قوة العلاقات بين المعلمين داخل المدرسة الواحدة، بما يتيح فرص التواصل وتبادل العلاقات، الأمر الذي يمتد أحياناً إلى الإدارة المدرسة. وتتفق هذه النتيجة مع رؤية سلامة عبد العظيم حسين التي أكدت على وجود قدر من الدافعية نحو تنمية المهارات من خلال الالتحاق بالبرامج التدريبية أو مناقشة طريقة وخطوات العمل، والتعاون مع الزملاء في مواجهة المشكلات الوظيفية. (152)

كما يلاحظ أن أدنى فقرة متحققة بدرجة ضعيفة:

1 - الفقرة رقم (8)، التي تنص: " تمكني المواقف الإدارية بمدرستي من تحمل المسؤولية عن التصرفات والأعمال التي أقوم بها"، والفقرة رقم (9)، والتي تنص على: " المعلمون بمدرستي مؤهلون للتقدم لشغل منصب قيادي بالمدرسة"، بنسبة متوسط استجابة (0.41). ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى طبيعة العلاقات بين المعلمين والمديرين، وتقديرهم للمهام والمسئوليات التي يقومون بها داخل المدارس، واهتمامهم بالعمل معاً، ومساعدتهم لتيسير العمل، ومواجهة العقبات وحل المشكلات، وهذا ينسجم مع ما تنادي به الإدارة المدرسية الحديثة من اهتمام بالعمل الجماعي، والعمل مع الزملاء، وضرورة التكيف معهم. وتتفق هذه الرؤية مع ما أكدت عليه دراسة يحيى سليم ملحم والتمكين وسيلة وليس غاية في حد ذاته؛ حيث يعتبر تغيراً سلوكياً يبدأ من القمة وينتشر فيشمل المنظومة المدرسية، والتمكين في التعليم يعد عملية يتم فيها صنع القرارات المشتركة، ففي ظل تطبيق مدخل التمكين تكون وظيفة المدير هي توزيع

السلطات فيما بين الأفراد مع خلق بيئة تدعم استخدام هذه السلطات بطريقة إبداعية وتعاونية لما فيه تحقيق المصلحة، إلا أن التغيير من ثقافة تقليدية إلى هيكل يتمتع بالتمكين لا يعد مهمة يسيرة، ولا يمكن بحال من الأحوال أن يتم التمكين دون المشاركة والتفاعل والانتماء الذى ينسجم مع المسؤولية وتحقيق الأهداف (153).

ب-الإحساس بالعدالة التنظيمية:

يوضح الجدول التالي استجابات عينة الدراسة في محور الإحساس بالعدالة التنظيمية، وذلك على النحو الآتي:

جدول رقم (13)

استجابات أفراد العينة ونسبة متوسط الاستجابة في المحور الثاني

(الإحساس بالعدالة التنظيمية)

درجة الاستجابة	متوسط الاستجابة	درجة التوافر						العبارة	م
		ضعيفة		متوسطة		كبيرة			
		%	ت	%	ت	%	ت		
ضعيفة	0.45	69.7	136	26.2	51	4.1	8	تعمل مدرستي على إزالة الظروف التي تسبب حالة الضعف حال عدم تفويض الصلاحيات	1
ضعيفة	0.44	68.2	133	30.8	60	1	2	يتم تعيين فريق القيادة بمدرستي من قبل مدير المدرسة	2
ضعيفة	0.59	34.4	67	52.8	103	12.8	25	يتقاسم مدير مدرستي السلطة مع المعلمين من خلال تشجيع الاعتراف والتقدير العام	3

ضعيفة	0.45	68.2	133	27.7	54	4.1	8	يسود تصور اجتماعي إيجابي للوظائف الإدارية من خلال موضوعية اختيار القيادات الإدارية بمدرستي	4
ضعيفة	0.42	76.9	150	20.5	40	2.6	5	تؤثر ملائمة عمليات التدريب وعبء العمل عاملاً جوهرياً للتقدم لوظائف الإدارة بمدرستي	5
متوسطة	0.73	41	.6	63	124	15.4	30	أحصل على مساندة ودعم زملائي بالمدرسة	6
ضعيفة	0.44	70.8	138	26.2	51	3.1	6	أختار بحرية ما أقوم بتنفيذه من برامج توعوية لزملائي بالمدرسة	7
متوسطة	0.68	30.3	59	36.9	72	32.8	64	يسود جو من الثقة بين العاملين بمدرستي	8
ضعيفة	0.52	53.74	816.6	36.52	555	9.74	148	الإجمالي	

يتضح من الجدول السابق أن نسبة متوسط استجابات أفراد العينة في عبارات المحور ككل بلغت 0,52، مما يعني أن درجة تحققها في الواقع جاء ضعيفاً، فقد تراوحت نسبة متوسط الاستجابة على العبارات ما بين (0,42) : (0,73). كما يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرة:

1 - الفقرة رقم (6)، التي تنص: "أحصل على مساندة و دعم زملائي بالمدرسة"، بنسبة متوسط استجابة (0,73)، ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى أن هناك اتجاهاً إيجابياً لدى المعلمين ورغبتهم في تحقيق نوع من المساندة والدعم المتبادل فيما بينهم. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة وفقى حامد أبو على على توقف نجاح استراتيجية التمكين على بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذها لعملية التمكين، فإذا تم إدارة بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذ التمكين بقدرة وفاعلية فإن التمكين سيعزز تحسين الإنتاجية، والجودة، وتقليل التكاليف، وتحقيق المرونة في العمل، ورفع مستوى التعاون والرضا الوظيفي لدى العاملين. (154)

كما يلاحظ أن أدنى فقرة متحققة بدرجة ضعيفة:

1 - الفقرة رقم (5)، التي تنص: "تؤثر ملائمة عمليات التدريب وعبء العمل عاملاً جوهرياً للتقدم لوظائف الإدارة بمدرستي"، بنسبة متوسط استجابة (0.42). ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى عدم قناعة المعلمين بجدية عمليات التدريب وصوريتها وعدم تأثير أعباء العمل باعتبارها عوامل مؤثرة في تحديد المتقدمين لشغل الوظائف الإدارية بالمدارس. وتتفق هذه النتيجة مع رؤية محمد ريان التي تؤكد على وجود مجموعة من العوامل التي تقف وراء إجماع كثير من المعلمين عن التقدم للترقية كالعوامل الاجتماعية والاقتصادية والشخصية. (155)

ج- واقع محاور اتجاهات المعلمين نحو شغل الوظائف الإدارية مستقبلاً

ككل:

يوضح جدول رقم (7) استجابات أفراد العينة ونسبة متوسط الاستجابة في مجال اتجاهات المعلمين نحو شغل الوظائف الإدارية في مدارسهم مستقبلاً ككل.

جدول رقم (14)

استجابات أفراد العينة ونسبة متوسط الاستجابة في محاور مجال اتجاهات المعلمين نحو شغل الوظائف الإدارية مستقبلاً ككل

درجة الاستجابة	متوسط الاستجابة	درجة التوافر						المحور	م
		ضعيفة		متوسطة		كبيرة			
		%	ت	%	ت	%	ت		
ضعيفة	0.54	56.52	992	25.93	455	17.55	308	المحور الأول (الرغبة في الترقية في المستقبل)	6.

ضعيفة	0.52	53.74	816.6	36.52	555	9.74	148	المحور الثاني (الإحساس بالعدالة التنظيمية)	.7
ضعيفة	0.53	55.23	1808.6	30.84	1010	13.93	456	المجموع	

يتضح من الجدول السابق أن نسبة متوسط استجابات أفراد العينة على محاور مجال اتجاهات المعلمين نحو شغل الوظائف الإدارية مستقبلاً ككل (الرغبة في الترقية في المستقبل، الإحساس بالعدالة التنظيمية) ضعيفة؛ حيث بلغت نسبة متوسط الاستجابة 0,53، وربما يرجع ذلك إلى عدد من الأسباب مثل: عدم إتاحة الفرص للمعلمين لتوسيع سلطة المعلمين وقلّة الإحساس بالمسؤولية، وقلّة الاستعداد لبذل جهود في العمل، وضعف الشعور بالرضا الوظيفي، وقلّة السيطرة على الظروف التي تسبب حالة الضعف حال عدم تفويض الصلاحيات.

ثالثاً - تحديد الفروق الإحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة في

محاور الاستبانة ككل، والتي تعزى لمتغير النوع (ذكر / أنثي):

لتوضيح الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في محاور الدراسة ككل،

والتي تعزى لمتغير النوع (ذكر / أنثي) جاء جدول رقم (15).

جدول رقم (15)

نتائج اختبار T-Test بين متوسطي درجات أفراد العينة حول محاور

الاستبانة تبعاً لمتغير النوع (ذكر / أنثي)

مستوى الدالة	الدالة الكلية	قيمة الدالة	درجات الحرية	قيمة ت	ع ²	م	ن	المجموعة	10
غير دالة	0.24	0.632	193	0.480	3.86006	26.2891	128	ذكر	1- صنع القرار
		0.654	111.998	0.450	4.77840	25.9851	67	أنثي	

غير دالة	0.84	0.125	193	1.540	2.20944	14.5156	72	ذكر	2- النمو المهني	شغل الوظائف الإدارية مستقبلا
		0.137	123.837	1.497	2.42145	13.9851	111	أنثي		
غير دالة	0.55	0.109	193	1.608	2.73389	14.9219	72	ذكر	3- الكفاءة الذاتية	
		0.105	139.430	1.631	2.61454	14.2687	111	أنثي		
غير دالة	0.69	0.475	193	0.716	3.30578	13.4688	72	ذكر	4- الاستقلال الذاتي	
		0.483	127.453	0.703	3.50383	13.1045	111	أنثي		
غير دالة	0.05	0.103	193	1.636	4.17479	26.3594	72	ذكر	5- الشعور بالاحترام	
		0.135	107.035	1.505	5.48148	25.2090	111	أنثي		
غير دالة	0.89	0.239	193	1.180	2.25490	14.6328	72	ذكر	1- الرغبة في الترقية بالمستقبل	
		0.248	127.947	1.160	2.37934	14.2239	111	أنثي		
غير دالة	0.85	0.600	193	0.525	2.45169	12.4297	72	ذكر	2- الإحساس بالعدالة التنظيمية	
		0.594	140.218	0.534	2.32958	12.2388	72	أنثي		

ومن خلال استقراء نتائج الجدول السابق، يلاحظ عدم وجود فروق دالة إحصائية بين بين متوسطات الذكور والإناث في مجالات الدراسة، وربما ذلك يعود إلى أن المعلمين على اختلاف جنسهم ذكورا وإناثا متفق ونفي شعورهم بالتمكين الوظيفي سواء من ناحية صنع القرار، والنمو المهني، الكفاءة الذاتية، والاستقلال الذاتي، والشعور بالاحترام، فكل هذه الأبعاد ضرورية من وجهة نظرهم ذكورا كانوا أم إناثا. أما من ناحية اتجاهاتهم نحو شغل الوظائف الإدارية مستقبلا، فليست هناك فروق دالة إحصائية بين متوسطات الذكور والإناث حول اتجاهاتهم نحو شغل الوظائف الإدارية سواء من ناحية الرغبة في الترقية في المستقبل، كما انه ليس هناك فروق بينهم في إحساسهم بالعدالة التنظيمية،

فالشعور بالتمكين الوظيفي والاتجاه نحو الترقية في المستقبل لا تختلف بين الذكور والإناث، فكلاهما على استعداد لإثبات ذاته عندما يجد الفرصة للعمل.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سلامة عبد العظيم حسين؛ حيث أظهرت عدم وجود فروق في أبعاد التمكين تعزى لمتغير النوع، كما يتضح من الجدول وجود فروق لصالح مجموعة الإناث، وقد يُعزى ذلك إلى اهتمام المعلمات بشكل أكبر بممارسة الأعمال التي تسهم في تمكينهن أدائياً، وأنهن لديهن الرغبة الأكبر في ممارسة تلك الأعمال؛ مما يؤكد على أنه "لا يوجد ما يعيق مشاركة المرأة واختلاف قدراتها في المشاركة والتمكين عن الرجل ويؤكد أنه ليس هناك أساس علمي أو أخلاقي لاستمرار تحجيم المرأة ومنعها من التقدم للمناصب الإدارية أو على الأقل حرمانها من المشاركة في حرية التصرف والمشاركة في الرأي واتخاذ القرار" (156).

رابعاً - تحديد الفروق الإحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة في محاور الاستبانة ككل، والتي تعزى لمتغير المؤهل (دراسات عليا / ليسانس - بكالوريوس):

لتوضيح الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في محاور الاستبانة ككل، والتي تعزى لمتغير المؤهل (دراسات عليا / ليسانس - بكالوريوس) جاء جدول رقم (16).

جدول رقم (16)

نتائج اختبار T-Test بين متوسطي درجات أفراد العينة حول محاور

الدراسة تبعا لمتغير المؤهل (ليسانس - بكالوريوس /دراسات عليا)

الجزء / المحاور	المجموعة	ن	م	ع ²	قيمة ت	درجات الحرية	قيمة الدلالة	الدلالة الكلية	مستوى الدلالة
-----------------	----------	---	---	----------------	--------	--------------	--------------	----------------	---------------

غير دالة	0.833	0.675	193	0.419	4.29610	26.2707	133	ليسانس/بكالوريوس	-1 صنع القرار	تقييم شعور المعلمين بالتمكين الوظيفي
		0.667	127.972	0.431	3.97533	26.0000	62	دراسات عليا		
غير دالة	0.775	0.911	193	0.112	2.29639	14.3459	133	ليسانس/بكالوريوس	-2 النمو المهني	
		0.911	118.911	0.111	2.30174	14.3065	62	دراسات عليا		
غير دالة	0.734	0.301	193	1.037	2.68605	14.8346	133	ليسانس/بكالوريوس	-3 الكفاءة الذاتية	
		0.305	116.932	1.029	2.74286	14.4032	62	دراسات عليا		
غير دالة	0.177	0.231	193	1.201	3.47613	13.5414	133	ليسانس/بكالوريوس	-4 الاستقلال الذاتي	
		0.213	131.775	1.250	3.11684	12.9194	62	دراسات عليا		
غير دالة	0.215	0.142	193	1.475	4.51594	26.3008	133	ليسانس/بكالوريوس	-5 الشعور بالاحترام	
		0.158	109.229	1.423	4.98419	25.2419	62	دراسات عليا		
غير دالة	0.350	0.766	193	0.299	2.24793	14.4586	133	ليسانس/بكالوريوس	-1 الرغبة في الترقية بالمستقبل	اتجاهات المعلمين نحو شغل الوظائف الإدارية مستقبلا في مدارسهم
		0.772	111.327	0.290	2.42677	14.5645	62	دراسات عليا		
غير دالة	0.778	0.778	193	0.282	2.43000	12.3308	133	ليسانس/بكالوريوس	-2 الإحساس بالعدالة التنظيمية	
		0.776	121.809	0.285	2.37211	12.4355	62	دراسات عليا		

من خلال استقراء نتائج الجدول السابق، يلاحظ عدم وجود فروق بين متوسطات أفراد العينة في المجالات الخمس. وربما ذلك يعود إلى أن المعلمين بغض النظر عن مؤهلهم العلمي متفقون على ضرورة توافر أبعاد التمكين الوظيفي لديهم، كما أنهم متفقون على اتجاههم نحو الترقية في المستقبل فليدهم

رغبة في الترقية للمستقبل بغض النظر عن مؤهلهم، كما أنه ليس بينهم فروق في الإحساس بالعدالة التنظيمية بمدارسهم، وربما ذلك ينبع من إيمانهم وقناعتهم أن توافر هذه الأبعاد هي العامل الرئيس لأي تمكين للمعلمين، تمهيداً لتوافر اتجاهات إيجابية نحو الترقية في المستقبل.

خامساً- تحديد الفروق الإحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة في

محاور الاستبانة ككل، والتي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة:

ولتوضيح الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في محاور الاستبانة

ككل، والتي تعزى إلى متغير الخبرة التدريسية (أقل من (5) سنوات، من (6) سنوات إلى (10) سنوات، أكثر من (10) سنوات جاء جدول (17).

جدول (17)

نتائج تحليل التباين الأحادي وفقاً لمتغير الخبرة التدريسية

الجزء / المحور	مصدر التباين	مجموع المتوسطات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	الدلالة
1- صنع القرار	بين المجموعات	50.924	2	25.462	1.458	0.235	غير دالة
	داخل المجموعات	3352.430	192	17.461			
	المجموع	3403.354	194				
2- النمو	بين المجموعات	13.972	2	6.986	1.334	0.266	غير دالة

			5.236	192	1005.361	داخل المجموعات	المهني	
				194	1019.333	المجموع		
			14.404	2	28.808	بين المجموعات		
غير دالة	0.140	1.989	7.241	192	1390.341	داخل المجموعات	-3 الكفاءة الذاتية	
				194	1419.149	المجموع		
			303	2	606.	بين المجموعات		
غير دالة	0.974	0.026	11.476	192	2203.374	داخل المجموعات	-4 الاستقلال الذاتي	
				194	2203.979	المجموع		
			35.088	2	70.175	بين المجموعات		
غير دالة	0.203	1.610	21.795	192	4184.574	داخل المجموعات	-5 الشعور بالاحترام	
				194	4254.749	المجموع		
			2.031	2	4.062	بين المجموعات		
غير دالة	0.683	0.381	5.326	192	1022.676	داخل المجموعات	-1 الترقية بالمستقبل	اتجاهات المعلمين نحو شغل الوظائف الإدارية مستقبلاً في مدارسهم
				194	1026.738	المجموع		
			6.899	2	13.798	بين المجموعات		
غير دالة	0.305	1.194	5.778	192	1109.350	داخل المجموعات	-2 الإحساس بالعدالة التنظيمية	
				194	1123.149	المجموع		

يلاحظ من الجدول السابق، أنه لا توجد فروق بين استجابات أفراد العينة في مجالات الدراسة، ولعل تفسير ذلك يعود إلى أن كثيرًا من جوانب التمكين الوظيفي للمعلمين واتجاهات المعلمين نحو الترقية في المستقبل في المدارس الثانوية العامة بشمال سيناء، لا تفي بطموحات المعلمين سواء فيما يتعلق بالشعور بالتمكين أو الاتجاه نحو الترقية، ربما يرجع ذلك إلى ما تمر به محافظة شمال سيناء من ظروف استثنائية، والتي تتعلق بجهود الدولة في محاربة الإرهاب، بالإضافة إلى توقف الدراسة بالمدارس والجامعات بالمحافظة خلال الفصل الدراسي 2018/2017، مما كان له انعكاسًا سلبيًا على المفحوصين، الأمر الذي يفسر - من وجهة نظر الباحث - الاتجاه السلبي لاستجابات عينة الدراسة، ولذا اتفقت هذه النتيجة مع سابقتها فيما يتعلق بالمؤهل الدراسي الأعلى (ليسانس - بكالوريوس / دراسات عليا).

وتختلف هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة ياسر فتحي الهنادوي التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الخبرة الثلاثة في أبعاد التمكين العام وأبعاده الفرعية، وذلك لصالح ذوى الخبرة الكبيرة، وفي جميع الأبعاد باستثناء بعد التأثير كانت بين الخبرة القليلة والمتوسطة، وذلك لصالح ذوى الخبرة المتوسطة، وذلك من منطلق أن زيادة سنوات الخبرة له تأثير إيجابي على زيادة الإدراك المعلمين لأبعاد التمكين (157).

سادسا - تحديد الفروق الإحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة في محاور الاستبانة ككل، والتي تعزى لمتغير الوضع المهني الحالي:
لتوضيح الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في محاور الاستبانة ككل، والتي تعزى إلى متغير الوضع المهني الحالي جاء جدول (18).

جدول (18)

نتائج تحليل التباين الأحادي وفقا لمتغير الوضع المهني الحالي

الجزء / المحور	مصدر التباين	مجموع المتوسطات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوي الدلالة	الدلالة
1- صنع القرار	بين المجموعات	76.081	3	25.360	1.456	0.228	غير دالة
	داخل المجموعات	3327.273	191	17.420			
	المجموع	3403.354	194				
2- النمو المهني	بين المجموعات	32.482	3	10.827	2.096	102	غير دالة
	داخل المجموعات	986.851	191	5.167			
	المجموع	1019.333	194				
3- الكفاءة الذاتية	بين المجموعات	39.794	3	13.256	1.837	0.142	غير دالة
	داخل المجموعات	1379.355	191	7.222			
	المجموع	1419.149	194				
4- الاستقلال الذاتي	بين المجموعات	5.666	3	1.889	0.164	0.920	غير دالة
	داخل المجموعات	2198.313	191	11.509			
	المجموع	2203.979	194				
5- الشعور بالاحترام	بين المجموعات	189.817	3	63.272	2.973	0.033	دالة
	داخل المجموعات	4064.932	191	21.282			
	المجموع	4254.749	194				
6- الوفاء	1- الرغبة	32.859	3	1.953	2.105	0.101	غير دالة

تقييم شعور المعلمين بالتمكن الوظيفي

			5.204	191	993.879	داخل المجموعات	في الترقية بالمستقبل
				194	1026.738	المجموع	
			9.875	3	29.626	بين المجموعات	-2
غير دالة	0.163	1.725	5.725	191	1093.523	داخل المجموعات	الإحساس بالعدالة التنظيمية
				194	1123.149	المجموع	

يلاحظ من الجدول السابق، عدم توجد فروق بين استجابات أفراد العينة في جميع مجالات الدراسة، عدا بعد الشعور بالاحترام. ويوضح الجدول (19) اتجاهات الدلالة لدرجات أفراد عينة الدراسة لمحور الشعور بالاحترام حسب متغير الوضع المهني الحالي.

جدول (19)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للمتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة

بمحور الشعور بالاحترام تبعاً لمتغير الوضع المهني الحالي

المجال	المجموعة	لا أشغل ولا أسعى	لا أشغل ولكن أسعى	أشغل ولا أسعى	أشغل وأسعى
الشعور بالاحترام	لا أشغل ولا أسعى		2.27873*	1.26364	-
	لا أشغل ولكن أسعى			1.01509	2.16509
	أشغل ولا أسعى				2.16509

(*) تعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

يتضح من الجدول السابق، أن اتجاه الدلالة جاء لصالح مجموعة (لا أشغل منصب قيادي في المدرسة ولا أسعى لمزيد من الترقية) في مقابل مجموعة (لا أشغل منصب قيادي في المدرسة ولكن أسعى لمزيد من الترقية كجزء من حياتي المهنية). وقد يرجع ذلك إلى الفترة التي أجريت الدراسة الحالية خلالها؛ حيث تميزت تلك الفترة ببعض من المشكلات الأمنية التي عايشتها محافظة شمال سيناء، والتي اتسمت بالتركيز على الجوانب الأمنية ومحاربة الإرهاب، بعيداً عن الإنجازات التعليمية وظروف عمل المعلمين، ومن ثم تعزيز الاحترام الممنوح لمهنة التدريس، هذا إلى جانب فرضية أخرى وهى تكليف العديد من المعلمين لتولى مناصب وكيل مدير ووكيل مدرسة ممن ليس لديهم خبرات إدارية كافية، الأمر الذى انعكس على مستوى تمكين المعلمين واتجاهاتهم نحو الترقية في المستقبل، الأمر الذى يؤكد اتجاه دلالة الفروق لصالح مجموعة المعلمين ممن لا يشغلون مناصب إدارية ولكن لديهم الرغبة في التقدم للترقية في المستقبل.

سابعا- تحديد الفروق الإحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة في محاور الاستبانة ككل، والتي تعزى لمتغير الإدارة التعليمية: ولتوضيح الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في محاور الدراسة ككل، والتي تعزى إلى متغير الإدارة التعليمية جاء جدول (20).

جدول (20)

نتائج تحليل التباين الأحادي وفقا لمتغير الإدارة التعليمية

الجزء / المحور	مصدر التباين	مجموع المتوسطات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	الدلالة
----------------	--------------	-----------------	--------------	----------------	----------	---------------	---------

غير دالة	0.102	1.867	32.036	5	160.178	بين المجموعات	1- صنع القرار	تقييم شعور المعلمين بالتمكين الوظيفي
			17.160	189	3243.176	داخل المجموعات		
				194	3403.354	المجموع		
غير دالة	0.335	1.152	6.027	5	30.136	بين المجموعات	2- النمو المهني	
			5.234	189	989.197	داخل المجموعات		
				194	1019.333	المجموع		
غير دالة	0.838	0.416	3.087	5	15.434	بين المجموعات	3- الكفاءة الذاتية	
			7.427	189	1403.715	داخل المجموعات		
				194	1419.149	المجموع		
دالة	0.021	0.425	4.906	5	24.531	بين المجموعات	4- الاستقلال الذاتي	
			11.531	189	2179.448	داخل المجموعات		
				194	2203.979	المجموع		
غير دالة	0.084	1.973	42.211	5	211.053	بين المجموعات	5- الشعور بالاحترام	
			21.395	189	4043.696	داخل المجموعات		
				194	4254.749	المجموع		
غير دالة	0.774	0.503	2.698	5	13.490	بين المجموعات	6- الرغبة في الترقية	
			5.361	189	1013.248	داخل المجموعات		

				194	1026.738	المجموع	بالمستقبل
			6.815	5	34.073	بين المجموعات	-7
غير دالة	0.319	1.183	5.762	189	1089.076	داخل المجموعات	الإحساس بالعدالة التنظيمية
				194	1123.149	المجموع	

وبقراءة الجدول السابق اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة عند مستوى 0.05، تُعزى لمتغير الإدارة التعليمية في جميع محاور الدراسة عدا محور الاستقلال الذاتي كأحد أبعاد شعور المعلمين بالتمكين، وربما يرجع ذلك إلى الاختلاف بين الإدارات التعليمية الست بشمال سيناء، والمرتبطة بشكل رئيس بنوعية البيئة ما بين بيئة حضرية مثل إدارة العريش التعليمية، وما بين بيئة يغلب عليها الطابع البدوي مثل: إدارتي الحسنة ونخل، وما بين بيئة تالفة تجمع بين التحضر والبداءة مثل إدارات: رفح والشيخ زويد وبئر العبد، وما يرتبط بذلك من مستوى ثقافي وتعليمي، ينعكس بدوره على إدراك أفراد عينة الدراسة لبعض مفاهيم وتوجهات التعليم وتطبيقاته الحديثة.

ويوضح الجدول (21) اتجاهات الدلالة لدرجات أفراد عينة الدراسة لمحور الاستقلال الذاتي حسب متغير الإدارة التعليمية.

جدول (21)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للمتوسطات الحسابية

لدرجات أفراد عينة الدراسة بمحور الاستقلال الذاتي تبعا لمتغير الإدارة التعليمية

المجال	المجموعة	1- العريش	2- بئر العبد	3- رفح	4- الشيخ زويد	5- الحسنة	6- نخل
الاستقلال	1- العريش		-0.05880*	1.01469	0.35201	-17829.0	0.98837

1.04717	-0.11950	0.41081	1.07349			2- بئر العبد	الذاتي
-0.02632	- 1.19298	-0.66268				3- رفح	
0.63636	0.53030					4- الشيخ زويد	
0.17829						5- الحسنة	
						6- نخل	

(*) تعنى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

يتضح من الجدول السابق، أن فروق الدلالة الإحصائية جاءت لصالح عينة إدارة العريش التعليمية مقارنة بإدارة بئر العبد، وربما يرجع ذلك إلى أن إدارة العريش التعليمية تعتبر إدارة من الدرجة الأولى، كما تخدم نطاق مدينة العريش عاصمة محافظة شمال سيناء؛ حيث يرتفع مستوى المعيشة بها، ويزداد طلب السكان على التعليم بكل صيغه مقارنة بمدن المحافظة التي يغلب عليها الطابع البدوي والقروي. وربما مرجع ذلك توافر بعد الاستقلال الذاتي، والتي تقل حدتها كلما ابتعدنا عن إدارة العريش، ربما لبعد الإجراءات الأمنية التي تمر بها المحافظة مما يجبر القائمين على الإدارات التعليمية عدم الالتزام بالإجراءات الإدارية المرتبطة بتحقيق الاستقلال الذاتي للمعلمين المتبع- نسبياً - بإدارة العريش أو إدارة بئر العبد نظرًا لبعدها عن دائرة العمليات العسكرية بالشيخ زويد أو رفح أو وسط سيناء (نخل/ الحسنة).

ثامناً - علاقة تمكين المعلمين وظيفياً بدرجة الإقبال على شغل الوظائف

الإدارية مستقبلاً:

يوضح جدول (22) معاملات الارتباط بين المحاور الخاصة بتمكين المعلمين وظيفياً والمحاور الخاصة باتجاهات المعلمين على شغل الوظائف الإدارية مستقبلاً لدى أفراد عينة الدراسة.

جدول (22)

معاملات الارتباط المحاور الخاصة بتمكين المعلمين وظيفيًا والمحاور
الخاصة باتجاهات المعلمين على شغل الوظائف الإدارية مستقبلاً (ن = 195)

الدرجة الكلية	2- الإحساس بالعدالة التنظيمية		1- الرغبة في الترقية في المستقبل		الاتجاه نحو شغل الوظائف الإدارية التمكين الوظيفي للمعلمين
	القيمة	الدلالة	القيمة	الدلالة	
0.12	-	0.32	0,12	القيمة	1- صنع القرار
0.84	0.09	الدلالة	0.11	الدلالة	
0.57**	0,41**	القيمة	0,61**	القيمة	2- النمو المهني
0.00	0.00	الدلالة	0.00	الدلالة	
0,55**	0,67**	القيمة	0,59**	القيمة	3- الكفاءة الذاتية
0.00	0.00	الدلالة	0.00	الدلالة	
0,27**	0,54**	القيمة	0,49**	القيمة	4- الاستقلال الذاتي
0.00	0.09	الدلالة	0.00	الدلالة	
0.55	0,62** -	القيمة	0,48**	القيمة	5- الشعور بالاحترام
0.04	0.08	الدلالة	0.003	الدلالة	

0,56 *	0,51**	القيمة	0,44 **	القيمة	الدرجة الكلية
0.00	0.00	الدلالة	0.00	الدلالة	

(*) تعنى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

(**) تعنى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01

يتضح من جدول (22) وجود ارتباط موجب دال إحصائياً بين درجة كل محور من محاور التمكين الوظيفي للمعلمين وأبعاد الاتجاه نحو شغل الوظائف الإدارية؛ حيث تراوحت معاملات الارتباط الدالة بين (0,12 - 0,67) باستثناء درجة محور (صنع القرار مع الرغبة في الترقية في المستقبل) جاءت غير دالة إحصائياً حيث بلغ معامل الارتباط 0,12، ومحور (صنع القرار مع الإحساس بالعدالة التنظيمية) جاءت غير دالة إحصائياً حيث بلغ معامل الارتباط (سالِب) - 0,32. كما وُجِدَ ارتباط موجب دال إحصائياً بين الدرجة الكلية للتمكين الوظيفي للمعلمين والاتجاه نحو شغل الوظائف الإدارية؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0,56) وهي تفوق مستوى الدلالة عند مستوى (0,05)، ويستدل من هذه النتيجة بأن معظم محاور التمكين الوظيفي للمعلمين (صنع القرار، النمو المهني، الكفاءة الذاتية، الاستقلال الذاتي، الشعور بالاحترام) تؤدي دوراً مهماً في أبعاد الاتجاه نحو شغل الوظائف الإدارية (الرغبة في الترقية في المستقبل، الإحساس بالعدالة التنظيمية) لدى المعلمين بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء، وترتبط معها بعلاقات ارتباطية على أساس محوري - بُعدي منفرد أو على أساس كلي مجتمع.

الجزء الرابع- الإطار المقترح للدراسة

أجاب الإطار المقترح عن السؤال الأخير الذي نصَّ على: ما الإجراءات المقترحة لتمكين المعلمين وظيفياً كمدخل لإقبالهم على شغل الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء؟ وللإجابة عنه جاءت المحاور الآتية:

أولاً: خلاصة النتائج:**أ- خلاصة نتائج الإطار النظري:**

فيما يتعلق بالتمكين الوظيفي، اتضح أن التمكين من المداخل الإدارية الحديثة والمعاصرة، التي تستهدف تنمية الموارد البشرية، وتحسين الأداء، وإعطاء مزيد من الصلاحيات في اتخاذ القرارات لهم، وتوسع قاعدة مشاركتهم من أجل تحسين الأداء، وتحقيق جودة المنتج.

كما اتضح أن التمكين الوظيفي لا يتم إلا من خلال مشاركة العاملين في المدرسة بتطوير كفاءتهم لتحمل مسؤولية نموهم المهني، والعمل على مشكلاتهم الخاصة، ومنح الأفراد الفرص للمشاركة، واستغلال طاقاتهم الذهنية في حل مشاكل العمل، وتحسين الإنتاجية.

كما اتضح أن إعطاء العاملين الصلاحيات والمسئوليات للمعلمين، ومنحهم الحرية لأداء العمل دون تدخل مباشر من قبل إدارة المؤسسة، تزيد من فرص المبادرة لاتخاذ قراراتهم، ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أداءهم.

كما اتضح أيضاً أن مفهوم التمكين الوظيفي يقوم على مجموعة من الأبعاد لتشمل الاختيار وصنع القرار، والنمو المهني، والوضع وقيمة العمل والكفاءة الذاتية، الحكم الذاتي، ودرجة التأثير.

وفيما يتعلق باتجاهات المعلمين نحو شغل الوظائف الإدارية، اتضح أن القيادة التي يوفرها المعلمون ومشاركتهم النشطة في الإصلاح التربوي أمر حيوي لتحقيق تغيير منهجي شامل نحو تحسين التعليم.

كما سعت الإصلاحات إلى زيادة الاستقلالية المدرسية من خلال تشجيع الإدارة الذاتية، وتمكين المدارس من إنشاء إجراءات داخل المدرسة لتنمية المعلمين المهنية، وتوسيع هرم القيادة.

كما اتضح ضرورة تفهم الباحثون وصانعو السياسات بشكل أفضل إدراكهم لمفاهيم التمكين وطموحاتهم للتقدم الهرمي في أنظمة التعليم التي تم إصلاحها.

أما فيما يتعلق بتمكين المعلمين وظيفيًا وعلاقته بدرجة الإقبال على شغل الوظائف الإدارية؛ اتضح أنه يمكن استخدام التمكين الوظيفي للمعلمين في زيادة الإقبال على شغل الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية العامة، من خلال إكساب الفرصة للمعلمين للمشاركة في اتخاذ القرار، ومنهم الاستقلالية والحرية في أداء أدوارهم المتعددة، وتهيئة العوامل المساعدة لتنمية كفاءتهم الذاتية، ورفع مستوى النمو المهني، وتحسين مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

ب- خلاصة نتائج الإطار التطبيقي:

- أظهرت النتائج أن درجة واقع شعور المعلمين بالتمكين الوظيفي جاءت متوسطة في محورين هما (صنع القرار، الشعور بالاحترام)، وضعيفة في ثلاثة محاور هي (الاستقلال الذاتي، الكفاءة الذاتية، النمو المهني)، وضعيفة في مجال (تقييم شعور المعلمين بالتمكين الوظيفي) ككل.
- جاءت درجة واقع اتجاهات المعلمين نحو شغل الوظائف الإدارية مستقبلاً في مدارسهم ضعيفة في محوريها وهما (الرغبة في الترقية في المستقبل، الإحساس بالعدالة التنظيمية)، وضعيفة في مجال (اتجاهات المعلمين نحو شغل الوظائف الإدارية مستقبلاً في مدارسهم) ككل.
- لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات الذكور والإناث في مجالات الدراسة، والتي تعزى لمتغير الجنس (ذكر / أنثى).
- لا توجد فروق بين متوسطات أفراد العينة في مجال تقييم شعور المعلمين بالتمكين الوظيفي في أبعاده الخمس، والتي تعزى لمتغير المؤهل (ليسانس - بكالوريوس / دراسات عليا)، وكذا لا توجد فروق بين متوسطات أفراد العينة في مجال اتجاهات المعلمين نحو شغل الوظائف الإدارية مستقبلاً في مدارسهم، والتي تعزى لمتغير المؤهل (ليسانس - بكالوريوس / دراسات عليا).

- لا توجد فروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في مجالات الاستبانة والتي تعزى إلى متغير الخبرة التدريسية (أقل من خمس سنوات، من ستة إلى عشر سنوات، أكثر من عشر سنوات).

- لا توجد فروق بين استجابات أفراد العينة والتي تعزى إلى متغير الوضع المهني الحالي في جميع محاور مجال (تقييم شعور المعلمين بالتمكين الوظيفي) عدا محور الشعور بالاحترام، كما لم توجد فروق بين استجابات أفراد العينة في جميع محاور مجال واقع اتجاهات المعلمين نحو شغل الوظائف الإدارية مستقبلاً في مدارسهم.

- لا توجد فروق بين متوسطات أفراد العينة عند مستوى 0.05، تُعزى لمتغير الإدارة التعليمية في جميع محاور مجال (تقييم شعور المعلمين بالتمكين الوظيفي) عدا محور الاستقلال الذاتي كأحد أبعاد شعور المعلمين بالتمكين، كما لم توجد فروق بين استجابات أفراد العينة في جميع محاور مجال واقع اتجاهات المعلمين نحو شغل الوظائف الإدارية مستقبلاً في مدارسهم.

ثانياً- الإجراءات المقترحة لتمكين المعلمين وظيفياً كمدخل لإقبالهم على

شغل الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء :

في ضوء الإطار النظري والميداني للدراسة، وجد أن هناك العديد من المعوقات التي تواجه المؤسسات التربوية في تمكين المعلمين بها؛ حيث يتسم واقع المدارس الثانوية العامة - بمصر بصفة عامة وبشمال سيناء بصفة خاصة - فيما يتعلق بهرمية البناء التنظيمي والمركزية الشديدة في صنع القرار واتخاذها، وتخوف القيادات العليا والوسطى من فقدان السلطة، وضعف نظام التقدير والتحفيز المدرسي، وضعف برامج التدريب والتطوير الذاتي، ومقاومة المديرين للاتجاهات الجديدة للتغيير المدرسي.

ولما سبق، تطرح الدراسة الحالية إجراءات مقترحة لتمكين المعلمين وظيفياً كمدخل لإقبالهم على شغل الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء، ربما لما شهدته - ولا تزال - تشهده محافظة شمال سيناء بمختلف

مؤسساتها وفي مقدمتها التعليمية في حربها ضد الإرهاب الأسود، وهذه الظروف فرضت على المؤسسات التعليمية أوضاعاً لم تعهدها سيناء منذ تحريرها، الأمر الذي فرض مسؤوليات إضافية على كاهل القيادات المدرسية والمعلمين بتلك المدارس الثانوية العامة بشمال سيناء.

وتأسيساً على ما سبق، فإن الإجراءات المقترحة لتمكين المعلمين وظيفياً في المدارس الثانوية العامة بشمال سيناء كمدخل لإقبالهم على شغل الوظائف الإدارية بها، ستنتم على عدة مراحل، تتمثل المرحلة الأولى في تضمين أبعاد التمكين الوظيفي في شكل ميثاق شرف وظيفي مكتوب لتمكين المعلمين وظيفياً، بما يسهم في الإقبال على شغل الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية العامة، بينما تتضمن المرحلة الثانية توضيح إجراءات تنفيذ ميثاق الشرف الوظيفي، أما المرحلة الثالثة فتتضمن متطلبات تطبيق الإجراءات المقترحة والصعوبات المتوقعة عند التطبيق. وتفصيل ذلك على النحو الآتي:

المرحلة الأولى - صياغة ميثاق شرف وظيفي لتمكين المعلمين بالمدارس

الثانوية العامة:

تمثل المرحلة الأولى والرئيسية لتمكين المعلمين وظيفياً بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء كمدخل لإقبالهم على شغل الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء يكون من خلال تضمينها في إطار ميثاق شرف وظيفي يمكن من خلاله أن تكون ضوابط التمكين الوظيفي للمعلمين في علاقتها بالإقبال على شغل الوظائف الإدارية محددة بآليات الضبط الذاتي أكثر من تحدها باللوائح والقوانين التي تحكم التقدم لشغل الوظائف الإدارية، وأن تكون الممارسة المدرسية في إطار الشعور بأن العمل في مجال الإدارة المدرسية رسالة أكثر منه مهنة، وهذا يعنى أن يكون التمكين الوظيفي للمعلمين ركيزة أساسية للإقبال على شغل الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء، خاصة في ظل الأوضاع الراهنة التي تعاشها المحافظة بمؤسساتها التعليمية

وعلى رأسها المدرسة الثانوية العامة باعتبارها ذات خصوصية لطلابها ومعلميها، وهو ما يتم من خلال طرح هذا الميثاق للاستفتاء من قبل المعلمين ومديري المدارس الثانوية العامة بشمال سيناء، ومختلف الإدارات والمديريات التعليمية والنقابات المهنية للمعلمين، ومن ثم تعديل الميثاق بناء على مقترحاتهم، ومن ثم يكتسب الميثاق قوته واحترامه من قوة الالتزام الأدبي به.

ومن أهم مبررات صياغة ميثاق الشرف الوظيفي لتمكين المعلمين وظيفياً، باعتباره ركيزة رئيسة للإقبال على شغل الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء ما يلي:

- أن التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والأمنية التي تشهدها محافظة شمال سيناء إبان ثورة 25 يناير و30 يونيو، والتي ترتب عليها أوضاع وضغوط على مختلف المؤسسات التعليمية (مدارس وجامعات)، والتي ترتب عليها متغيرات وتحديات طارئة وُضعت على عاتق القيادات التعليمية والمدرسية، جعل منها وظائف طارئة وليست جاذبة.

- أن نظام اختيار القيادات المدرسية (مدراء ووكلاء المدارس)، تقتصر على متطلبات لشغل هذه الوظائف، إلا أنها لا تعكس في مجملها أبعاد التمكين الوظيفي للمعلمين، سواء صنع القرار، النمو المهني، والكفاءة الذاتية، والاستقلال الذاتي، والشعور بالاحترام، والتي تبنتها الدراسة الحالية في إطارها النظري والميداني، الأمر الذي أدى لضرورة التفكير في وضع ميثاق أخلاقي مكتوب وملزم لتمكين المعلمين وظيفياً كمدخل للإقبال على شغل الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء.

- أن أبعاد التمكين الوظيفي التي يجب توافرها لدى المعلمين بالمدارس الثانوية العامة تمثل أنشطة معقدة تتطلب اجتهادات مهنية، لذا لا يمكن أن تقرض من خلال توصيف الوظائف الإدارية الأعلى (وكيل- مدير). ومن هنا تأتي أهمية الميثاق الأخلاقي ليكون لساناً معبراً عن بعض المسؤوليات التي لم ترد في توصيف الوظائف والأدوار والمسؤوليات التي تقوم عليها الوظائف.

- أن التزام المعلمين بالمدارس الثانوية العامة بأبعاد التمكين الوظيفي يؤهلهم للإقبال على شغل الوظائف الإدارية، والتي تأتي بناءً على الالتزام بميثاق الشرف الأخلاقي، تؤكد أهمية الاستثمار للموارد البشرية المدرسية، بما يؤدي لعوائد إيجابية وتراكمية على أداء الإدارة المدرسية والمعلمين على المدى البعيد.
- أن الشعور بالتمكين الوظيفي لدى المعلمين يساهم في ارتفاع معدلات الثقة بالنفس، والتحفيز، والرغبة في اتخاذ القرارات والنمو المهني وتحقيق الكفاءة والذاتية والاستقلال الذاتي والشعور بالاحترام، خاصة في ظل الظروف الحالية التي تعيشها المؤسسات التعليمية، ومن ثم أضحت التمكين مطلبًا ملحقًا لجميع المعلمين بالمدارس الثانوية العامة؛ حيث يبرر البعض أحيانًا عدم قيامهم بواجباتهم على أكمل وجه بأنه مقيد أو غير مُمكن.
- أن شعور المعلمين بالتمكين الوظيفي يعكس درجة الإقبال على شغل الوظائف الإدارية؛ حيث يتطلب مدخل التمكين الوظيفي للمعلمين نمطًا قياديًا يتمتع بسمات وخصائص غير تقليدية، لذا فإن اختيار القيادات الإدارية من المعلمين بالمدارس الثانوية العامة، يتطلب اختيار الأفراد ذوى السمات كالجاذبية والاستثارة والشخصية الإلهامية والاهتمام الإنساني، والقدرة على تفويض السلطات ومنح الصلاحيات، وابتكار نظم وقواعد محفزة وداعمة للعاملين من حيث الشعور بالاحترام والثقة في قدراتهم، الأمر الذى يوجد ليهم الرغبة في الإقبال على شغل الوظائف الإدارية بمدارسهم.
- أنه في أوقات الإصلاح التعليمي تتجه معظم التغييرات نحو زيادة الحكم الذاتي للمدرسة، فعندما يواجه المعلمون هذه التغييرات، يصبح من الضروري تمكينهم وظيفيًا واكتساب فرص وأدوار جديدة لمواجهة التحديات الجديدة، وبالتالي زيادة إدراك المعلمين لأبعاد التمكين الوظيفي، وانعكاس ذلك على أدائهم وأداء مدارسهم، ومن ثم يصبح من الضرورة بمكان تواجد الرغبة في الترقى للوظائف الإدارية كجزء مهم من التغيير.
- أن فئات الوضع المهني الحالي، والتي اتضحت من اتجاه الدلالة جاء لصالح فئات بعينها دون أخرى، مثلما جاءت لصالح مجموعة (لا أشغل منصب

قيادي في المدرسة ولا أسعى لمزيد من الترقية) في مقابل مجموعة (لا أشغل منصب قيادي في المدرسة ولكن أسعى لمزيد من الترقية كجزء من حياتي المهنية)، قد توجد الدافع لدى المعلمين لمراجعة ذواتهم ومعرفة أوضاعهم المهنية، ومن ثم إعادة النظر فيها، لتكون نقطة انطلاق للترقية إلى المناصب القيادية في المدرسة. وهذا المنظور يسلط الضوء على الدور المهم الذي يلعبه مديرو المدارس وواضعو السياسات بصفقتهم المبدعين في أوقات الإصلاحات التعليمي.

- أن البعد التنظيمي تجاه توفير فرص جديدة للمعلمين، يساهم في تحديد ما إذا كان المعلمون يشعرون بالتمكين؛ حيث وجدت الدراسة الحالية أن الشعور بالتمكين يلعب دورًا مهمًا في تصورات المعلمين لفرص الترقية والإقبال عليها، الأمر الذي يتطلب تصحيح المفاهيم السلبية لدى المعلمين في المستويات الإدارية المختلفة وتوعيتهم بتبني مفاهيم صنع القرار والنمو المهني والاستقلال الذاتي والكفاءة الذاتية والشعور بالاحترام، باعتبارها أبعادًا أساسية لتمكين المعلمين.

- أن مواقف المعلمين من الإقبال على شغل الوظائف الإدارية مستقبلاً عادة ما تتوقف على درجة تحفيزهم؛ حيث تضيف الدراسة الحالية بعدًا جديدًا ليس قضية تحفيز المعلمين فقط؛ ولكن أيضًا بقضية الدور المهني الحالي، والذي، وفقًا للنتائج، يعد عاملاً مهمًا في طبيعة العلاقة بين الشعور بالتمكين والاتجاه نحو شغل الوظائف الإدارية مستقبلاً.

المرحلة الثانية - إجراءات تنفيذ ميثاق الشرف الوظيفي لتمكين المعلمين

وظيفيا:

ويتم في هذه المرحلة القيام بمجموعة من الإجراءات لتنفيذ ميثاق الشرف الوظيفي المتضمن لأبعاد التمكين الوظيفي للمعلمين بما يساهم في الإقبال على

شغل الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء. وسوف تتم هذه الإجراءات على مستويين:

المستوى الأول: ويتم في هذا المستوى اتخاذ الإجراءات الآتية:

أ - القيام بتشكيل لجنة دائمة على مستوى كل مدرسة ثانوية عامة بالمحافظة (لجنة دعم التمكين الوظيفي)، بحيث تتشكل من قدامى المعلمين بها ممن تتوافر فيهم الخبرة والعلم والقدوة الحسنة والتاريخ الوظيفي المتميز، بالإضافة إلى عدد من أولياء الأمور بالمدرسة ممن يتسمون بالسمعة الحسنة والمستوى التعليمي والثقافي المتقدم.

ويسند لهذه اللجنة القيام بمجموعة من المهام من خلال ممارستها لسلطاتها من خلال قدرة أعضائها على التأثير، ومن أهم مهام هذه اللجنة:

- نشر وتعميق ثقافة التمكين الوظيفي من خلال تنوير مختلف الفئات الوظيفية في المدرسة بأبعاد التمكين الوظيفي وأهميتها في عمليات الإصلاح الإداري والوظيفي، وأهميتها في تهيئة الصف الثاني من القيادات المدرسية التي ستكون قادرة على التقدم مستقبلاً لشغل الوظائف الإدارية بالمدارس.

- القيام بتقديم نماذج ممكنة وظيفياً من المعلمين بالمدارس الثانوية العامة، وتقديمها كنماذج للمحاكاة يمكن تبنيتها في عمليات التمكين الوظيفي للمعلمين.

ب - تشكيل لجنة دائمة على مستوى الإدارات التعليمية يتكون أعضاؤها من أفراد الهيئة التعليمية من المعلمين والهيئة الإدارية القدامى، ويشترط عند اختيار هؤلاء أن يكونوا ممن بلغوا سن التقاعد وممن يتسمون بالأداء الوظيفي المتميز. وتعمل هذه اللجنة بصورة متكاملة مع لجان التمكين الوظيفي على مستوى المدارس التابعة للإدارة التعليمية التابعة. وهي تقوم بمجموعة المهام:

- رصد مختلف السلوكيات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية العامة من خلال صنع القرار، والنمو المهني، والتحقيق الكفاءة الذاتية للمعلمين،

والاستقلال الذاتي، والشعور بالاحترام، والتي تنعكس في مستوى تمكين المعلمين وظيفياً، في محاولة منهم للتعرف على أسباب هذه السلوكيات المقاومة للتمكين الوظيفي وسبل التغلب عليها في ظل دلائل الواقع الإداري المدرسي.

- إعطاء اللجنة نوعاً من المحاسبية الذاتية من خلال التعاون والتكامل بين الإدارات التعليمية والمديريات التعليمية مع نقابة المهن التعليمية، على ألا تصبح هذه اللجنة مصدرًا للتسلط، بالإضافة إلى تلقيها للشكاوى من لجان دعم التمكين الوظيفي على مستوى المدارس الثانوية العامة فيما يخص أي من مديري المدارس ممن تتكرر ممارستهم للسلوكيات السلبية المقاومة لتمكين المعلمين وظيفياً في الأبعاد الخمسة السابقة، وفي حال ثبوت مصداقيتها تقوم برفع تلك الشكاوى لنقابة المهن التعليمية، والتي تتولى تحديد العقوبة وتدرجها وفقاً للشكاوى المرفوعة.

- تتولى اللجنة الدائمة على مستوى الإدارات التعليمية سلطة تحديد الكفاءات المتميزة من المعلمين على مستوى الإدارة التعليمية التابعة، على أن يسبق ذلك الإعلان بشكل كتابي عن القواعد اللازمة لترشح المدارس لكل المعلمين والقيادات في المدارس التابعة للإدارة التعليمية.

المستوى الثاني: تهيئة البيئة المدرسية الداعمة للتمكين الوظيفي

للمعلمين كمدخل للإقبال على شغل الوظائف الإدارية:

ويشترط في هذا المستوى توافر مجموعة من المقومات الأساسية التي تجعل جميع المعلمين بالمدرسة الثانوية العامة مكنون وظيفياً، ويمارسون بشكل تلقائي أبعاد التمكين الوظيفي، والتي توجد لديهم الرغبة في التقدم لشغل الوظائف الإدارية (مدير- وكيل) مستقبلاً. ويمكن تقسيم هذه المقومات لنوعين:

أ - مقومات خاصة بتمكين المعلمين وظيفياً:

يمكن عرض هذه المقومات على النحو الآتي:

- تبني مديري المدارس آليات لتحقيق المشاركة الفعالة للمعلمين في

صنع القرار:

- أن يتم اختيار مديري المدارس الثانوية العامة من بين المشهود لهم بالكفاءة من رفقائهم ورؤسائهم ومرؤوسيههم في العمل، مع إخضاع المرشحين لاختبارات ومقاييس موضوعية لاختبار قدراتهم وصفاتهم الشخصية والمعرفية واتجاهاتهم ومهاراتهم الإدارية في المعلمين في عناصر الإدارة كالتخطيط والتنظيم والتوجيه وصنع القرار، قيادة العمل الجماعي التشاركي.
- تدريب المعلمين بالمدرسة على كيفية توظيف المنهج العلمي في تحليل الظواهر وإدارة المناقشات والاجتماعات والمشكلات المدرسية وطرق حلها.
- سعي مديري المدارس للتخلص من مظاهر الفردية في صنع المدرسي من خلال تفويض بعض الصلاحيات للمعلمين بالمدرسة، كلٌ حسب قدراته وتخصصه بحيث يسهم الجميع في صنع القرار، وإعلاء الاهتمام بالجانب الإنساني في العلاقة بين المعلمين والمدراء، مع إعطاء المعلمين المشاركين في عملية صنع القرار الحرية كاملة في إبداء الرأي والمناقشات.
- تفويض سلطة أكبر لمديري المدارس لإفراح المجال أمامهم للإبداع والابتكار في إدارة المدارس، من خلال التركيز على الديمقراطية في صنع القرار، وضع خطة لتنفيذ القرارات بالاشتراك مع المعنيين.
- سعى الإدارة المدرسية نحو تمكين المعلمين وإيجاد رؤية مشتركة في صنع القرار بين مديري المدارس والمعلمين، بما يتيح لهم الفرص للمشاركة في صنع القرارات اليومية، وإعطائهم الصلاحيات الكافية في مجال الإدارة المدرسية، والتي من شأنها أن تعمل على تنمية وتحسين قدراتهم ومهاراتهم الإدارية.
- دعم القيادات المدرسية في أداء واجبها نحو مشاركة الإدارة المعلمين في اتخاذ القرارات ورسم السياسات المدرسية، وخاصة في الموضوعات الخاصة بالمناهج الدراسية، للطلاب والميزانية المدرسية، واختيار المعلمين الجدد.
- مبادرة الإدارة التعليمية بعقد البرامج التوعوية للمعلمين ومديري المدارس بالمدارس الثانوية العامة بأهمية الإدارة الذاتية للمدرسة، وأسسا و التأثيرات الإيجابية لتطبيقها، و تدريب المعلمين و مديري المدارس على كيفية تنفيذ أدوارهم المتوقعة في ظل تطبيق هذا المدخل، بالإضافة إلى مهارات العمل

الجماعي، و صنع القرار التشاركي، و منحهم الصلاحيات الكافية للعمل باستقلالية، و تحميلهم مسئولية النتائج.

• توفير فرص مناسبة للنمو المهني للمعلمين وفقاً لاحتياجاتهم:

- تهيئة المناخ المناسب لتحقيق النمو المهني للمعلمين، من خلال توفير البرامج التدريبية التي تهتم بمهارات اتخاذ القرارات وإدارة الصراع وحل المشكلات ومهارات الاتصال والقيادة والعمل الفريقي.

- تقديم نماذج لمحاكاة سواء للمعلمين من خلال تقديم نماذج من المعلمين على قدر من النمو المهني، ولديهم الخبرات لمزاولة الأعمال وتحمل المسئوليات المهنية من خلال عملهم، الأمر الذي لن يتحقق إلا من قناعة المعلمين بأداء المديرين، وأساليب قيادتهم في العمل بالمدرسة، وتقديرهم للمهام والمسئوليات التي يقومون بها.

- توفير بيئة مهنية داعمة للعلاقات بين المعلمين والمديرين، وتقديرهم للمهام والمسئوليات التي يقومون بها داخل المدارس، واهتمامهم بالعمل معاً، ومساعدتهم لتيسير العمل، ومواجهة العقبات وحل المشكلات.

- دعم الإدارة التعليمية لإقامة الشراكات بين إدارة المدرسة والمعلمين في صياغة واقتراح البرامج الجديدة للتطوير المدرسي، بطريقة تبرز مستوى تمكينهم وظيفياً، ومن ثم يمكن الاستفادة من خبراتهم في تعرف معوقات النمو المهني بصورة عملية تمكن من التخطيط ووضع البرامج العلاجية المناسبة.

- الاهتمام برفع الوعي الخاص بأهمية النمو المهني للمعلمين كجزء من إعدادهم، من خلال عقد مؤتمرات علمية متخصصة للمعلمين بالمدارس الثانوية العامة على مستوى المحافظة لرفع وعي المعلمين بأهمية برامج النمو المهني كعملية تطوير مستمر.

• العمل على رفع مستوى الكفاءة الذاتية للمعلمين:

- قيام قسم المكتبات بالمدارس الثانوية بإصدار مجلة تحت عنوان (التمكين الوظيفي للمعلمين) بحيث تصدر بصورة فصلية ويكون بإمكانها استقبال آراء الخبراء والمتخصصين في مجال الإدارة المدرسية.

- عقد الشراكات مع كلية التربية بالعريش لتقديم الدعم اللازم للقائمين على الإدارة المدرسية والخاصة بآليات تعزيز الكفاءة الذاتية للمعلمين وتوفير المصادر التعليمية والإدارية التي تمكنهم من تطوير ذواتهم وتحقيق النتائج التي يرغبونها.
 - توفير دورات تدريبية لتنمية الصفات الشخصية لمديري المدارس، بما يساعد في تنمية ذواتهم، وإتاحة فرص العمل الجماعي وتبادل الخبرات التي تنعكس إيجاباً على تنمية قدرات المديرين وتشجيع السلوك الإبداعي في معالجة القضايا المدرسية المهمة.
 - القيام بعمل برامج لرفع الكفاءة الذاتية للمعلمين منخفضي الكفاءة الذاتية، من خلال طرح وكالة المدرسة لشئون التعليم، استفتاءات أو استطلاعات رأى حول جوانب الكفاءة الذاتية، ومعالجتها إحصائياً، وطرح نتائجها في لقاءات مع المعلمين والإدارة لوضع الآليات اللازمة لمن لديهم جوانب قصور، والإفادة من خبرات مرتفعي الكفاءة الذاتية في رفع المستوى التعليمي والعلمي لزملائهم ومن ثم تلاميذهم، خاصة مهارات إدارة الفصل وتوصيل المعلومة لتلاميذه.
 - محاولة الإفادة من البرامج التي تطرحها الأكاديمية المهنية للمعلمين من برامج تستهدف تحقيق الكفاءة الذاتية للمعلمين والاستعانة بخبراء التدريب والتطوير ومختلف مراكز التدريب والتطوير الموجودة التابعة للإدارات التعليمية.
 - محاولة الاستفادة من الأبحاث المقدمة من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في مصر بصفة عامة وشمال سيناء بصفة خاصة، والمنشورة في مجلات علمية المرتبطة بالتمكين الوظيفي للمعلمين، من خلال التزام المديرين والإدارات التعليمية بتوفير نسخ من هذه الأبحاث، والإفادة مما تضمنته من تصورات ورؤى مقترحة لتحقيق التمكين الوظيفي للمعلمين.
 - إجراء بحوث فعل يشارك فيها أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بمصر بصفة عامة وشمال سيناء بصفة خاصة، مع بعض المعلمين والمديرين والوكلاء بالمدارس عن معوقات التمكين وسبل التغلب عليها.
- زيادة مستوى الاستقلال الذاتي للمعلمين:

- تفويض مديري المدارس مزيدًا من الصلاحيات والاختصاصات الإدارية والمالية والأكاديمية وتفعيلها، مع توافر درجة من المرونة في تطبيق اللوائح والقوانين بالشكل الذي يحقق الموضوعية والشفافية.
- منح صلاحيات أكثر للمعلمين لإدارة الموارد التعليمية، ومساعدة المعلمين على إدراك المطالب والتحديات التي تتطوي عليها وظيفته، والتي تؤثر على تعلم الطلاب.
- منح مزيد من الاستقلالية للمعلمين، بحيث تتاح فرص أكبر لإدارة جوانب حياة العمل بمدارسهم كتطوير المناهج واختبار الكتب الدراسية والجدول المدرسية، إضافة إلى إعطاء المعلمين ثقة ومساحة أكبر في التصرف في ممارسة أعمالهم بما يحقق الاستقلال الذاتي للمعلمين كأحد أبعاد تمكينهم وظيفياً.
- التأكيد على أهمية ممارسة المعلمين للمبادرة والإبداع والتخلص من الرقابة الشديدة، والتعليمات الجامدة، والسياسات التقليدية، وزيادة قدرتهم على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية، وزيادة سيطرة المعلمين على الطريقة التي يدرسون بها، وتحسين قدرتهم على التعامل مع مشكلات طلابهم.

• الاهتمام بتوفير مستوى عالٍ من الاحترام والتقدير للمعلمين:

- قيادة الإدارة المدرسية لإدارة العلاقات في بيئة العمل بالمدرسة الثانوية؛ فعمليات التحسين المدرسي مرهونة بثقافات المدرسة الداخلية وأنماط العلاقة بين الإدارة المدرسية والمعلمين والإداريين، فبدلاً من سعى الإدارة المدرسية لعمل تغييرات هيكلية فقط، ننصح الحاجة لأن يعمل المعلمون والإدارة المدرسية معاً لتحقيق أهدافهم المتمثلة في مساعدة الطلاب على أن يصبحوا مفكرين متقنين وأعضاء مهتمين بالمجتمع، على نحو يتجلى في الاهتمام والثقة والاحترام .
- دعم العلاقات الإنسانية ببيئة العمل، من خلال برامج اجتماعية منظمة، حتى يشعر المعلم بقيمة ذاته ويشبع حاجاته النفسية للانتماء والحب والمكانة الاجتماعية، لأنها من العوامل المحددة للتوافق النفسي والتغلب على الضغوط .

- حرص الإدارة المدرسية على الاهتمام بالجانب النفسي وتوفير جو عمل مريح يتسم بروح التعاون والاحترام والتقدير، ومن ثم يعمل يقل الشعور بالانتماء المدرسي للمعلمين لمدارسهم، على اختلاف قدراتهم وأعمارهم، وهذا ما لا يتم إلا من خلال أساليب إدارية تعمق قيم الولاء والانتماء المؤسسي.
 - تهيئة المناخ التنظيمي بالمدرسة لتوفير فرص التمكين للمعلمين الأمر الذي "يرسخ الحس لدى العامل بالولاء والانتماء وتطوير المهارات والقدرات والمواهب؛ فهي في المقابل تتطلب إدارة فاعلة تمتلك الرؤية التي تهيئ الظروف المساعدة للتمكين.
 - أهمية المعاملة الكريمة و المحترمة للمعلمين من قبل الإدارة المدرسية ومختلف القيادات المدرسية والتعليمية، والعمل على رفع شأن المعلمين تجاه المجتمع الخارجي.
 - التأكيد على حفظ مكانة المعلمين ، و التعامل معهم على أساس المعايير الأخلاقية التي توجه المجتمع.
 - إعادة النظر في دخول المعلمين ؛ بحيث تتناسب مع متطلباتهم الحياتية والتغيرات الاقتصادية الحالية والفروق بين دخل المعلم و دخل أصحاب الوظائف الأخرى.
 - اهتمام الإدارة المدرسية بتوفير بيئة عمل يسودها الألفة والود بين جميع المعلمين في المدرسة من خلال العدالة وعدم التمييز بين العاملين في توزيع أعباء العمل والمكافآت والترقيات.
- ب- ضمان استمرار زيادة إقبال المعلمين على شغل الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء: وذلك من خلال تنفيذ الإجراءات السابقة؛ فضلاً عن تنفيذ بعض الإجراءات الأخرى وهي:**
- التأكيد على أهمية التعاون بين المعلمين والإدارة المدرسية ومختلف الزملاء بالمدرسة، وإشاعة الإحساس بتحقيق الذات لدى العاملين وشيوع روح الزمالة وروح الفريق بين المعلمين.

- تقوية العلاقات بين المعلمين داخل المدرسة الواحدة، بما يتيح فرص التواصل وتبادل العلاقات.
- زيادة الدافعية نحو تنمية المهارات من خلال الالتحاق بالبرامج التدريبية ومناقشة طريقة وخطوات العمل، والتعاون مع الزملاء في مواجهة المشكلات الوظيفية الحالية والمستقبلية.
- أهمية تقدير الإدارة المدرسية للمعلمين وللمهام والمسئوليات التي يقومون بها داخل المدارس، ومواجهة العقبات وحل المشكلات.
- تخفيف الأعباء الروتينية و ضغوط العمل الإداري لمديري المدارس، حتى يتمكنوا من القيام بالأدوار المتوقعة منهم في حالة تمكين المعلمين.
- وضع نظام مناسب للحوافز و المكافأة للقيادات المدرسية بما يدفع المعلمين من أصحاب الكفاءة و المبادرة للعمل الجاد ، و المشاركة بفعالية في التطوير المدرسي.
- دعم الاتجاهات الإيجابية لدى المعلمين ورغبتهم في تحقيق نوع من المساندة والدعم المتبادل فيما بينهم.
- دعم الإدارة المدرسية لاستراتيجية التمكين القائم على بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذها لعملية التمكين، بما يعزز تحسين الإنتاجية، والجودة، وتقليل التكاليف، وتحقيق المرونة في العمل، ورفع مستوى التعاون والرضا الوظيفي لدى المعلمين.
- التأكيد على أهمية ملائمة عمليات التدريب وعبء العمل باعتبارها عوامل جوهرية للتقدم لوظائف الإدارة المدرسية.
- قناعة المعلمين بجدية عمليات التدريب والتقليل من تأثير أعباء العمل باعتبارها عوامل مؤثرة في تحديد المتقدمين لشغل الوظائف الإدارية بالمدارس.
- التقليل من العوامل التي تقف وراء إجماع كثير من المعلمين عن التقدم للترقية كالعوامل الاجتماعية والاقتصادية والشخصية.

المرحلة الثالثة - متطلبات تطبيق الإجراءات المقترحة والصعوبات

المتوقعة عند التطبيق:

تمكين المعلمين وظيفياً بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء؛ ينبغي أن يكون جزءاً من خطة تمكين تربوية شاملة وعلى ذلك يتطلب تطبيق التصور المقترح توافر عدد من المتطلبات من أهمها:

- تحول المدارس الثانوية العامة بشمال سيناء إلى نمط المنظمة المُمكَّنة، ونمط المنظمة المتعلمة أيضاً، من خلال التأكيد على أهمية القدرات والإمكانات الفردية والشخصية للمعلمين وتبنى النماذج الفكرية التي تيسر عليها المنظمة والأفراد؛ وبالتالي التعلم من المواقف والتجارب المختلفة، والاهتمام بالنظرة التشاركية للعاملين في صورة المستقبل المنشود للمؤسسة، والأخذ بمفاهيم العمل الجماعي والتفكير المنظمي، وإتاحة الفرص للمجموعات المقاومة للتمكين للنقاش وتبادل الأفكار وتحليل التجارب والخبرات المختلفة وتحديد أدوار المعلمين فيها بشكل دقيق ومنحهم الصلاحيات الكافية للعمل باستقلالية.

- التوسع في نمط الإدارة اللامركزي على مستوى مديرية التربية والتعليم والإدارات التعليمية، الأمر الذي يتطلب إيمان القيادات التعليمية بالمحافظة بمختلف مستوياتها وتحديد إطارها بالمدارس الثانوية العامة كتحديد رؤية ورسالة المدارس الثانوية العامة بما يعكس الإدارة الذاتية وتوفير التدريب اللازم للمعلمين عليها وتزويدهم بالمعارف والمهارات المطلوبة لذلك، وصولاً لمنح معلمي المدارس الثانوية العامة بشمال سيناء صلاحيات تمكنه وظيفياً وتجعله مهياً للإقبال على التقدم لشغل الوظائف الإدارية بمدرسته مستقبلاً.

- توفير مزيد من الشفافية والمساءلة داخل هياكل المدارس الثانوية العامة بشمال سيناء، وتحقيق فهم أفضل للمسؤولين نحو تمكين المعلمين وظيفياً، على أن يسمح الهيكل التنظيمي المدرسي بتشكيل فرق عمل لإنجاز المهام المختلفة، بحيث يتواصل المعلمون وينمو لديهم الإحساس بالمسئولية والكفاءة الذاتية؛ ومن ثم تتضح لديهم فوائد تمكين المعلمين وظيفياً في تحقيق التغيرات الاجتماعية المحيطة بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء.

- فتح قنوات تواصل وشراكة مؤسساتية بين مديرية التربية والتعليم بشمال سيناء والإدارات التعليمية التابعة، والمدارس الثانوية العامة من ناحية، وبين جامعة العريش ممثلة في كلية التربية من ناحية أخرى؛ لتبادل الخبرات الأكاديمية والتطبيقية لأعضاء هيئة التدريس وأبحاثهم العلمية التي تتعلق بالإدارة التعليمية والتمكين الوظيفي والإداري والإفادة منها في بناء نماذج للتمكين في مختلف أبعاده كصنع القرار والنمو المهني والكفاءة الذاتية والاستقلال الذاتي والشعور بالاحترام.

- اعتماد مبدأ المشاركة في صنع القرار على مستوى المدرسة أساسًا للعمل في المدرسة، على أن يتدرج ذلك المبدأ من علاقة مديري المدارس مع مختلف العاملين وفي مقدمتهم المعلمين، حتى تصل لبيئة الصف المدرسي، بأن يشارك المعلم طلابه في صنع القرارات الخاصة ببيئة الصف المدرسي، ومن خلاله يُنمى الإحساس بالملكية الذاتية للمدرسة لدى جميع أطراف العملية التعليمية من مديرين و معلمين و غيرهم ، وبما يعكس في الوقت ذاته على فعالية المدرسة.

- إحداث بعض التغيرات المهمة والبسيطة في التوجهات والمواقف الإدارية داخل المدرسة مثل التشجيع على المشاركة في صنع القرارات، وإجراء بعض التعديلات على المسؤوليات والأدوار لتتناسب وفلسفة التمكين داخل المدرسة، بالإضافة إلى اهتمام التمكين بالإنتاجية في العمل المدرسي، والتي يمكن أن تحقق المدارس من خلاله نوعًا من التمويل الذاتي، على أن يكون للمعلمين المشاركين حصة في المكاسب التي تحصل عليها المدرسة، بالإضافة إلى تقديم الحوافز للمعلمين على الأنشطة المميزة، ومن هنا يشعر المعلمون بملكيتهم الذاتية لمدارسهم.

ومن ناحية أخرى يتوقع الباحث عند الأخذ بالإجراءات المقترحة، وقوع بعض الصعوبات مثل:

- نمطية الإدارة المدرسية و التنظيم الإداري ومركزيته في معظم المدارس الثانوية العامة بشمال سيناء، نظرًا لضعف القناعات لدى كثير من المعلمين

بفلسفة التمكين، أو لقلّة درايتهم وخبرتهم بإجراءات التمكين الوظيفي، أو لأسباب أخرى تتعلق بالمقاومة للتغييرات التربوية بصفة عامة. ويمكن التغلب على ذلك من خلال التوسع في تطبيق إجراءات التحول نحو لا مركزية الإدارة التعليمية وتوضيح فوائد عملية تعود على المدارس جراء الأخذ بهذا المفهوم كاتجاه تطويري.

- فقدان الرغبة في التغيير التربوي، ومقاومته من جانب كثير من المعلمين ، و المديرين في المدارس الثانوية العامة بشمال سيناء، ربما لقصور المهارات الإدارية و الفنية لدمديري المدارس وضعف منحهم المعلمين أدوارًا أكثر تأثيرًا في العمل المدرسي، ويمكن التغلب على ذلك من خلال بذل مزيد من الجهد نحو نشر ثقافة التمكين، من خلال ممارسات فعلية يشعر بها العاملون بالمدارس الثانوية العامة، والعمل على دعم هذه الجهود وتكثيفها، وإبراز أن ذلك هو السبيل الأول في بناء قدرات المدارس والمعلمين والنهوض مجتمعياً وتنموياً.

- قلة توفير السلطات والصلاحيات الممنوحة للمعلمين والقيادات المدرسية بالمدارس الثانوية العامة، ويمكن التغلب على ذلك من خلال اعتماد أسلوب الإدارة الذاتية للمدرسة، وهو ما يتيح العديد من السلطات والصلاحيات الواسعة للإدارة المدرسة والمعلمين، والتي تسهم في تمكين المعلمين وظيفياً ومن ثم إعدادهم مهنيًا ووظيفيًا للتقدم لشغل الوظائف الإدارية بمدارسهم.

- ضعف المشاركة المجتمعية في دعم جهود التمكين بالمدارس الثانوية العامة؛ اعتقاد خاطئ من بعض الأفراد والأسر أن أي تطوير في المدارس شأن حكومي وإداري خالص، لا علاقة لهم به. ويمكن التغلب على ذلك من خلال تقديم برامج توعوية تتباها المديرية التعليمية والإدارات التابعة لها، من أجل تصحيح بعض المفاهيم والأفكار الخاطئة التي رسمها بعض الأفراد عن علاقة المدرسة بتمكين المعلمين، وعلى الجميع أن يبالي بالتعليم وتمكين مؤسساته، وعلى الجميع الانتظار لحصاد نتائج ما يطبق من برامج تطويرية في المدارس، من خلال تبني خطط متكاملة يشارك في تنفيذها مؤسسات المجتمع المحلي.

قائمة المراجع

¹Barbara Jackson-Crossland:"**The Relationships Between Teacher Empowerment ,Teachers' Sense OpP Responsibility For Student Outcomes, and Student Achievement**", A Dissertation presented to the Faculty of the Graduate School University of Missouri-Columbia In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Education, May 2000, pp.3-4.

²A.Yukle & S.Becker:"**Effective Empowerment in Organision**", Organision Management Journal , Vol.3., 2006,P.224.

³مصلح بن سعيد بن مبارك القحطاني: "الإدارة بالتمكين لدى القيادات التربوية بمدارس التعليم العام بين إدراك المفهوم ودرجة الممارسة"، مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية، عدد 44، 2012، ص 200، ص 44.

⁴Barbara Jackson-Crossland:Op.Cit., pp.1-2.

⁵Wilkinson, Adrian, "**Empowerment : Theory and Practice**", Personnel Review, Vol. 27, Iss.1, 1998, p.40.

⁶Panagiotis Gkorezis:"**Principal empowering leadership and teacher innovative behavior: amoderated mediation model**", International Journal of Educational Management, Vol. 30 Issue: 6,p.1031.

- وزارة التربية والتعليم: "الخطة الاستراتيجية القومية للتعليم قبل الجامعي في مصر 2014-7-2030م"، التعليم المشروع القومي لمصر: معاً نستطيع تقديم تعليم جيد لكل طفل"، القاهرة، 2014، ص ص 110-111.
- ناصر محمد عامر: "تفعيل اللامركزية بالمدارس المصرية في ضوء خبرات بعض الدول الأجنبية"، المجلة العلمية، جامعة أسيوط، 2008، ص ص 112-113.
- ⁹Frank Crowther: "Teachers as Leaders an Exploratory Framework", International Journal of Educational Management, Vol. 11 Issue: 1, 1997, pp.6-13.
- ¹⁰عامر خضير الكبيسي: "إدارة المعرفة وتطوير المنظمات"، المكتب الجامعي الحديث المغربي، الإسكندرية، 2005، ص 137.
- ¹¹المركز القومي للامتحانات والتقييم التربوي: "تقرير عن حالة التعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية"، 2015، ص ص 30-37.
- ¹²أحلام محمود حسين الجندي: "تطوير إدارة المدارس الثانوية العامة في ضوء مدخل الإدارة الذاتية في مصر"، مجلة كلية التربية، ع1، مجلد 65، جامعة طنطا، 2017، ص 47.
- ¹³افتحي درويش محمد عشيبية: "تمكين المعلم العربي على ضوء خبرات بعض الدول"، المؤتمر العلمي الثالث لكلية العلوم التربوية بجامعة جرش: "تربية المعلم العربي و تأهيله : رؤى معاصرة"، كلية العلوم التربوية، جامعة جرش الأهلية، إبريل 2010، ص 697.
- ¹⁴علي يونس إبراهيم سيد أحمد : "أثر التمكين الوظيفي على الإبداع التنظيمي بالتطبيق على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة طيبة بالمملكة العربية السعودية"، مجلة البحوث التجارية، العدد (1)، مجلد (33)، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، 2011، ص 425.
- ¹⁵عزيز حنا وأنور حسين: "مناهج البحث في العلوم السلوكية"، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1991، ص 170.
- ¹⁶أحمد مختار عمر: "معجم اللغة العربية المعاصرة"، عالم الكتب، القاهرة، 2008، ص 2115.
- ¹⁷أنظر على سبيل المثال كل من:
- وزارة التربية والتعليم: "المعجم الوجيز"، القاهرة، 2009، ص 285.
 - إبراهيم أنيس، أحمد عبد الحليم: "المعجم الوسيط"، ط2، مكتبة لبنان، بيروت، 2001، ص 302.

¹⁸An Encyclopedia Britannica Company: , Webster, Merriam, 2012, retrieved on [http// w.w.w, Merriam-webster. com/dictionary/empower.](http://w.w.w, Merriam-webster. com/dictionary/empower.), at: 25/12/2018.

¹⁹A.R.E., Ministry of Education: LongMan, Active Study Dictionary, 2009, p.2013.

²⁰**Oxford Advanced Learner's Dictionary**, "Definition of empowerment", <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/empowerment>, Retrieved on 19/6/2019.

²¹**Business Dictionary**, "empowerment - Definition", <http://www.businessdictionary.com/definition/empowerment.html>, on 19/6/2019.

²²حسن أحمد الطعاني : "درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك الأردن"، المجلة التربوية، عدد (98)، مجلد (25)، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، مارس 2011، ص 205.

²³سلامة عبد العظيم حسين : "أبعاد تمكين المديرين كمدخل للإصلاح المدرسي - دراسة ميدانية على المدارس الثانوية العامة بمحافظة القليوبية"، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد (55)، مجلد (15)، المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة، يناير 2009، ص 47.

²⁴Lee, A. N., & Nie, Y. " :**Understanding Teacher Empowerment: Teachers' Perceptions of Principal's and Immediate Supervisor's Empowering Behaviors, Psychological Empowerment and Work-Related Outcomes**", Teaching and Teacher Education, Issue(41), 2014, pp.67-79.

²⁵Michalinos Zembylas& Elena C. Papanastasiou:" **Modeling Teacher Empowerment: The role of job satisfaction**", Educational Research and Evaluation, Vol. 11, No. 5, October 2005, p. 434.

²⁶Saed akram mohammad al-suhimat": "**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), Vol.2., Issue.10., 2016, p.74.

²⁷محمد بدوى: "قاموس أكسفورد المحيط (إنجليزي - عربي)", أكاديمية انترناشيونال للطباعة والتوزيع، بيروت، لبنان، 1996، ص 734.

²⁸مجمع اللغة العربية: "المعجم الوسيط"، ط4، المجلد الأول، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، 2004، ص 486، ص 1042.

²⁹سهام بنت محمد صالح الكحكي: "تسكين وظائف إدارية بالمنظومة الجامعية في المملكة العربية السعودية في ضوء التوجهات العالمية - تصور مقترح"، مجلة العلوم التربوية، عدد (3)، مجلد (25)، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، 2017، ص 186.

³⁰مجمع اللغة العربية: "المعجم الوسيط"، ط3، الجزء الأول، القاهرة، 1985، ص 312-314.

³¹David B.Granlnik:" **Webster new world dictionary**",Second College Edition",New York,1984, P.859

³²عثمان شداد المالكي: " تمكين معلمي المدارس المتوسطة في مدينة جدة و علاقته بالفعالية التنظيمية من وجهة نظرهم"، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، عدد (56)، رابطة التربويين العرب، 2014.

³³Ronit Bogler, & E. Adam Nir:"**The Importance of Teachers' Perceived Organizational Support to Job Satisfaction : What's Empowerment Got to Do With it?**", Journal of Educational Administration, Vol. 50, Iss: 3, 2012.

³⁴Baker, L. Sandra, & Others:"**Empowerment and Job Satisfaction in Associate Degree Nurse Educators**", National League for Nursing, Inc. , 2011.

³⁵أحمد إبراهيم أحمد وجمال محمد أبو الوفا وبرجس فالح الهاجري : "التمكن القيادي وعلاقته بصنع القرار بمدارس التعليم الابتدائي بدولة الكويت"، مجلة كلية التربية بنها، عدد (87)، جزء (2)، كلية التربية بنها، جامعة بنها، يوليو 2011.

³⁶أيمن أحمد العمري ونداء مصطفى كمال : " درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وعلاقته بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة"، مجلة العلوم التربوية، مجلد (38)، الجامعة الأردنية، 2011.

³⁷حنان حسن سليمان:"التمكين الإداري المدرسي كآلية لتحقيق التميز التنظيمي بالتعليم العام المصرى - سيناريوهات بديلة"، مجلة العلوم التربوية، عدد(3)، مجلد (25)، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، 2017.

³⁸عقيل محمود رفاعي: "التمكين الإداري لدى المديرين بالمدارس الثانوية العامة في مصر من وجهة نظر المعلمين و المديرين : تصور مقترح في ضوء مهام و مسؤوليات مدير المدرسة"، مستقبل التربية العربية، عدد (8)، مجلد 20، 2013، المركز العربي للتعليم والتنمية.

³⁹علي يونس إبراهيم سيد أحمد: "أثر التمكين الوظيفي على الإبداع التنظيمي بالتطبيق على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة طيبة بالمملكة العربية السعودية"، مجلة البحوث التجارية، عدد (1)، جلد (33)، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، 2011.

⁴⁰أمير علي المرسي شوشه: "أثر تمكين العاملين على سلوكهم الإبداعي : دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع تكنولوجيا المعلومات بجامعة المنصورة"، المجلة المصرية للدراسات التجارية , عدد (1)، مجلد (35)، كلية التجارة بالمنصور، جامعة المنصورة، 2011.

⁴¹أحمد علي المحتسب : "التمكين الإداري وأثره على الإنتاجية لدى العاملين في جامعة الحسين بن طلال"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، عدد (2)، مجلد (35)، كلية التجارة بالمنصور، جامعة المنصورة، 2011.

⁴²JansdsenOnne :"**The Barrier Effect of Conflict with Superiors in The Relationship Between Employee Empowerment and Organizational Commitment**", Work and Stress , Vol. 18, No.1, 2004.

⁴³Maron Diane Lacey:"**Perceptions of Middle School Teachers' Empowerment and Its Influence on Their Organizational Commitment**", Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctorate of Education, Grand Canyon University, 2015.

⁴⁴كمال عبد الوهاب أحمد، وعاطف مسعد الحسيني:"التمكين الأدائي كمدخل إداري وعلاقته بتقدير الذات لدى المرشد الطلابي - دراسة مطبقة بمدارس منطقة جازان"، مجلة الثقافة والتنمية، العدد (61)، جمعية الثقافة من أجل التنمية، أكتوبر 2012.

45 فتحي درويش محمد عشيبه: مرجع سابق.

46 سلامة عبد العظيم حسين: مرجع سابق.

⁴⁷ياسر فتحي الهنداوي المهدي: "تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر: دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية، عدد (31)، جزء (2)، كلية التربية، جامعة عين شمس، 2007.

⁴⁸منيرة بنت عبد الله بن إبراهيم العبودي: "أسباب عزوف مديرات المدارس عن منصب المديرية في ضوء الصلاحيات الجديدة - دراسة مسحية"، المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، العدد (5)، المجلد (2)، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية و تنمية الموارد البشرية، 2014.

⁴⁹Jessica Bonduris: "Who's Leading Now: A Case Study of Teacher Leadership", A Dissertation Abstract international, Degree of Doctorate in Educational Leadership, Mills College, 2011.

⁵⁰محمد على طه ريان: "دراسة لعوامل إقبال وإحجام المدرسين الأوائل عن الترقية للوظائف العليا"، مجلة التربية، عدد (94)، كلية التربية، جامعة الأزهر، 2001.

⁵¹يحيى سليم ملحم: "التمكين كمفهوم إداري معاصر"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 2.

⁵²Corey Gardenhour: "Teachers' Perceptions of Empowerment in Their Work Environments as Measured by the Psychological Empowerment Instrument", A dissertation Abstract international, the degree, Doctor of Education, East Tennessee State University, 2008, p.33.

⁵³R. Sass Wayne: "An Example of the Divine Empowerment of Leaders", Emerging Leadership Journeys, vol. 5, 2012, pp.36-55.

⁵⁴D.Ratmawati: "Managerial Competency and Management to Employee Empowerment: Banking Companies Case", proceeding of the 13th Asia Practic Management Conference. Melbourne Australia, 2007, pp. 556-562.

⁵⁵علي السلمي: "ملامح الإدارة الجديدة في عصر المتغيرات وانعكاساتها على إدارة التغيير"، الملتقى الإداري الثالث "إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري"، جدة، 2005، ص 254.

⁵⁶عامر خضير الكبيسي: "التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة"، دار الرضا للنشر، دمشق، 2006، ص 136.

⁵⁷محمد بن سعيد العمري: "التمكين الوظيفي و الإلتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود"، مجلة جامعة الملك سعود (العلوم الإدارية)، العدد 1، مجلد 23، جامعة الملك سعود، يوليو 2011، ص 64.

⁵⁸A.Ghosh:"Employee Empowerment: A Strategic Tool to obtain Sustainable Competitive Advantage", Journal of Public Administration, the Institute of Public Administration. Issue (4) ,2013,p.95.

⁵⁹سعيد محمد جاد الرب:"جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية"، مطبعة العشري، القاهرة، 2008، ص 57 .

⁶⁰ R.Evans:"Quality & Performance Excellence: Management, Organization and Strategy", Measuring Business Excellence, Volume13, Issue (2),2014, p. 396.

⁶¹عطية حسين أفندي:"تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص ص 23-54.

⁶²Daniel .A. Heller& Raymond .J McNulty:"Leadership Through Empowerment", International Center for Leadership in Education, USA, 2010, p.61.

⁶³ M.Sharma& G.Kaur:"Employee Empowerment: A Conceptual Analysis", Journal of Global Business Issues (2),2008, p.11.

⁶⁴أحمد المعاني وآخرون:"قضايا إدارية معاصرة"، دار وائل للنشر، الأردن، 2011، ص 190.

⁶⁵أيمن أحمد العمري:مرجع سابق، ص 469.

⁶⁶إحسان جلاب، كمال الحسيني: إدارة التمكين والاندماج"، دار الصفا للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص ص 48-49.

⁶⁷أحمد علي صالح:إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة"، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص 29.

⁶⁸A.E. Carl:"Teacher Empowerment through Curriculum Development: Theory into Practice", 2nd Ed. Juta and Company,2002, pp.5-6.

⁶⁹عطية حسين أفندي:مرجع سابق، ص 25.

⁷⁰المرجع السابق، ص12.

⁷¹سيد الهوارى:"الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن 21"، ط 2، دار الجيل للطباعة، القاهرة، 2000، ص 69.

⁷²محمود محمد السيد:"تأثير التمكين والأثر الوظيفي على ولاء العاملين في ظل تخفيض العمالة، دراسة تطبيقية على شركات قطاع الاعمال العام الصناعي"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، القاهرة، جامعة عين الشمس، كلية التجارة، العدد 2، 2002، ص 458.

⁷³فاتن أبو بكر:"نظم الإدارة المفتوحة: ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرين"، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 96.

⁷⁴المرجع السابق، ص 96.

⁷⁵Hamid Saremi: " **Empowerment as a New Approach in the management**", Proceedings of the International Conference on Global Business, Economics , Finance and Socaial Sciences (GB15_Thai Conference), Bankok , Thailand , 20-22 Feb , 2015, pp.11-12.

⁷⁶Benjamin G. Kirgan : "The Correlation Between Teacher Empowerment and Principal Leadership Behaviors in High Schools ", A Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy, Capella University, December 2009,p.100.

⁷⁷محمد بن سعيد العمري:مرجع سابق، ص 64.

⁷⁸Corey Gardenhour:"**Teachers' Perceptions of Empowerment in Their Work Environments as Measured by the Psychological Empowerment Instrument**", A dissertation Abstract international, the degree, Doctor of Education, East Tennessee State University,2008,p.33.

⁷⁹Paula M. Short & James S.Rinehart:"**School Participant Empowerment Scale : Assessment of Level of Empowerment Within The School Environment**", Educational and Psychological Measurement, Vol. 52, No. 4 1992, p.957.

⁸⁰عقيل محمود رفاعى: مرجع سابق، ص 358-359.

⁸¹أنظر على سبيل المثال كل من:

- سعد مرزوق العتيبي: "القيادة التحويلية والتمكينية ودورها في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في بيئة الأعمال العربية في ظل التحديات المعاصرة"، ملتقى: "دور القائد الإداري في بناء وتمكين الصف الثاني من القيادات"، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، 2009، ص 40.
- عبد الحميد المغربي و عبد العزيز مرزوق: "دراسات إدارية معاصرة"، جامعة المنصورة، القاهرة، 2010، ص 187.
- ⁸² أشرف عبد التواب عبد المجيد: "واقع مشاركة المعلمين المتعاقدين بالمعاهد الأزهرية في صنع و اتخاذ القرارات: دراسة ميدانية"، دراسات عربية في التربية و علم النفس، العدد 31، الجزء 1، رابطة التربويين العرب، 2012، ص 186.

⁸³Bohdana Sherehiy:"**Relationships Between Agility Strategy, Work Organization and Workforce Agility**", Ph. D. Jagiellonian University,1998,p.40.

⁸⁴Harraf, Abe & Others:"**Organizational Agility**", The Journal of Applied Business Research, Vol. 31, No. 2, Mar.-Apr,2015, p.680.

⁸⁵ Maarit Santala:"**Strategic Agility In A Small Knowledge Intensive Business Services Company: Case Swot Consulting**", M. D., Department of Marketing and Management, Kelsingin Kauppakorkeakoulu, Helsinki,2009, p.50.

⁸⁶ Jasmin-Olga Sarafidou, Georgios Chatziioannidis:"**Teacher participation in decision making and its impact on school and teachers**", International Journal of Educational Management, Vol. 27 Issue: 2,201, pp.170-183.

⁸⁷ Ibid.

⁸⁸ Paula M.Short & James S.Rinehart:"**School Participant Empowerment Scale : Assessment of Level of Empowerment Within The School Environment**", Educational and Psychological Measurement, Vol. 52, No. 4 1992, p.957.

⁸⁹ Stephen Robbins: "**Organizational Behavior**", 9th ed , prentice –hall inc , new Jersey, 2001, P.16.

⁹⁰ E.Villegas-Reimers: "**Teacher professional development: an international review of the literature**", International Institute for Educational Planning, UNESCO, 2003. (www.unesco.org/iiep), Retrieved on 17/7/2019.

⁹¹ ياسر فتحي الهنداوي المهدي: مرجع سابق، ص 24.

⁹² B.Avalos: "**Teacher professional development in teaching and teacher education over ten years**", Teaching and Teacher Education, 27(1), 2011, p.10.

⁹³ مطلق بن مقعد بن مطلق الروقي: "التمكين الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام في محافظة عفيف"، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، عدد 8، مج 5، المجموعة الدولية للاستشارات والتدريب، 2016، ص 235.

⁹⁴ صفاء عبد المحسن جواد: "أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 32، 2012، ص ص 82-84.

⁹⁵ Jasmin-Olga Sarafidou, Georgios Chatziioannidis: **Op.Cit.**, pp.170-183.

⁹⁶ Ibid.

⁹⁷ سعيد بن سليمان الظفري: "أثر علاقة المدرسة بالمجتمع في معتقدات الكفاءة الذاتية والجماعية للمعلمين بسلطنة عمان"، العلوم التربوية، العدد 3، المجلد 19، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، 2011، ص 149.

⁹⁸ المرجع السابق، ص 149.

⁹⁹ C.Carson, & J.King: "**Leaving Leadership- Solving Leadership Problems Through Empowerment**, Management Decision, Vol.43., No. (7/8), 2005, p.1049.

¹⁰⁰ S Mcshane,; M Glinow: "**Organization behavioral; emerging realities for the workplace revolution**" Irwin M C Grow – Hill , 2000, p.115.

¹⁰¹ R Daft : "**Organization Theory and Design** ",7th e d , south western college publishing , U,S,A,NEW YORK,2001, p.501.

¹⁰²أحمد السيد مصطفى: "المدير ومهاراته السلوكية"، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، 2005، ص 126.

¹⁰³ Adam Nir& Others: "**School autonomy and 21st century skills in the Israeli educational system: Discrepancies between the declarative and operational levels**", International Journal of Educational Management, Vol. 30 Issue: 7, p.1232.

¹⁰⁴ياسر فتحي الهنداوي المهدي :مرجع سابق، ص 24.

¹⁰⁵سعد محمد المطيري: " دور التمكين الإداري في تحسين إدارة المدارس الثانوية في المناطق التعليمية بدولة الكويت : دراسة ميدانية"، مجلة القراءة والمعرفة، عدد 204، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، 2018، ص 5.

¹⁰⁶المرجع السابق، ص 6.

¹⁰⁷N. Magen-Nagar, and O.Avidov-Ungar,:"**The effect of PITK and TPACK Knowledge on IT instructors' sense of empowerment**", International Journal of Learning, Teaching and Educational Research, Vol. 5 No. 1,2014, pp.155-170.

¹⁰⁸ Adam Nir& Others: "**School autonomy and 21st century skills in the Israeli educational system: Discrepancies between the declarative and operational levels**", International Journal of Educational Management, Vol. 30 Issue: 7, p.1232.

¹⁰⁹ياسر فتحي الهنداوي المهدي :مرجع سابق، ص 24.

¹¹⁰ N.Magen-Nagar, and O.Avidov-Ungar, :Op.Cit., pp.48-62.

¹¹¹نبيل سعد خليل، إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2014، ص 279.

¹¹² O.Avidov-Ungar,:"**A model of professional development: teachers' perceptions of their professional development**", Teacher and Teaching: Theory and Practice, Vol. 22 No. 6,2016, pp. 653-669.

¹¹³ N.Magen-Nagar, and O.Avidov-Ungar,:"**Op.Cit.**", pp. 709-713.

¹¹⁴ Peter Nyaga Muchanje.:"**Determinants of career progression of tutors in public primary teachers' training colleges in Kenya**", doctoral dissertation, University of Nairobi, Nairobi,2015, p.14.

¹¹⁵ M.J.Susan,J.H. Berg, & L.D. Morgan:"**Who stays in teaching and why? A review of the literature on teacher retention**", NRTA's Education Support Network, NRTA,2005.

¹¹⁶ Y.C. Cheng, & T. Greany:"**Guest editorial**", International Journal of Educational Management, Vol. 30 No. 7,2016, pp. 1166-1170.

¹¹⁷ Peter Nyaga Muchanje:Op.Cit., p.14.

¹¹⁸ ساجدة مراد اسكندر، وسعاد أحمد مولى:"**العِدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية وعلاقتها بالشعور بالإحباط من وجهة نظر المعلمين والمعلمات**", مجلة آداب البصرة، عدد 69، 2015، ص 345.

¹¹⁹A.Kanape-Willingshofer":**Who is Motivated to Become A Leader and Shape the Landscape?Personal and Situational Factors Influencing Teachers to Seek Educational Leadership Positions**", paper presented at the Annual Conference of the British Educational Leadership, Administration and Management Society, Linz, July, available at: www.belmas.org.uk/Annual-Conference-2014.

¹²⁰ محمود نحمده على إبراهيم:"**مقومات تنمية سيناء و دورها في النهوض بالاقتصاد المصرى**", المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، عدد 1، 2016، ص 472.

¹²¹ جمال حمدان:"**سيناء**" , مؤسسة دار الهلال, القاهرة، 1993، ص 9.

¹²² محمود نحمده على إبراهيم: **مرجع سابق**، ص ص 471-472.

¹²³ **المرجع السابق**، ص 473.

- مي شهاب وآخرون، التعليم الثانوي في مصر "رؤية مستقبلية"، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، 1998، ص 18.
- وزارة التربية والتعليم، قانون رقم 139 لسنة 1981 بإصدار قانون التعليم المعدل بالقانون رقم 233 لسنة 1988 (القاهرة: مطبعة وزارة التربية والتعليم، 1988)، مادة 22، ص 11.
- وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية القومية للتعليم قبل الجامعي في مصر 2014-2030م- التعليم المشروع القومي لمصر: معاً نستطيع تقديم تعليم جيد لكل طفل، القاهرة، ص 77.
- المرجع السابق، ص 95.
- وزارة التربية والتعليم، قانون رقم 155 لسنة 2007، مطبعة وزارة التربية والتعليم، القاهرة، 2007، ص 4.
- وزارة التربية والتعليم، الإدارة المركزية للتخطيط والجودة، الإدارة العام لدعم اللامركزية .
(<http://gads.emis.gov.eg>). Retrieved on 18/7/2019
- وزارة التربية والتعليم، قرار وزارى رقم 334 بتاريخ 2006/9/14، الخاص بتشكيل مجلس الأمناء والآباء والمعلمين .
- رئاسة مجلس الوزراء، قرار وزارى رقم 428 لسنة 2013، الخاص بقواعد الترقى الوظيفي للمعلمين .
- وزارة التربية والتعليم، الخطة الإستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر (2008/2007 - 2012/2011)، برنامج الإصلاح المتمركز علي المدرسة وإعدادها للاعتماد التربوي، القاهرة، 2007، ص 132.
- مي شهاب وآخرون، التعليم الثانوي في مصر "رؤية مستقبلية"، مرجع سابق، ص 18.
- عبد الناصر عطايا، وعصام رمضان: "مستوى الصحة المنظمة بالمدراس الثانوية من وجهة نظر معلمي التعليم الثانوي العام بمصر، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، لعدد (95)، المجلد 27، 2013، ص 1077.
- رئاسة الجمهورية (2000/1999): تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، في دورته السابعة والعشرين، في الفترة من سبتمبر / يوليو، بشأن تطوير الإدارة المدرسية، المجلس القومية المتخصصة، القاهرة، 2001، ص 51-52.
- محمد إبراهيم عطوة مجاهد: "أزمة المدرسة الثانوية العامة" المظاهر - الأسباب - الآثار - الحلول"، المؤتمر العلمي السابع جودة التعليم في المدرسة المصرية (التحديات - المعايير - الفرص)، كلية التربية جامعة طنطا، 29-28 إبريل، 2002، ص 13:25.

- ¹³⁷ أحمد إسماعيل حجي: "تطوير التعليم في زمن التحديات - الأزمات وتطلعات المستقبل"، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 2004، ص 37.
- ¹³⁸ أحمد إبراهيم أحمد: "القصور الإداري في المدارس الواقع والعلاج، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000، ص ص 81:86.
- ¹³⁹ محافظة شمال سيناء: "الخطوة الإستراتيجية للتعليم بشمال سيناء"، مديرية التربية والتعليم، 2015، ص ص 77-268.
- ¹⁴⁰ المرجع السابق، ص ص 58-59.
- ¹⁴¹ رمزية الغريب: "التقويم والقياس النفسي والتربوي"، الأنجلو المصرية، القاهرة، 1996، ص 681.
- ¹⁴² وفقى حامد أبو علي: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة دمياط لأبعاد التمكين الإداري و علاقته بمدى تحقيق التنمية الإدارية لديهم"، مجلة الطفولة والتربية، عدد 12، مجلد 2، كلية رياض الأطفال، جامعة الإسكندرية، 2010، ص 439.
- ¹⁴³ ياسر فتحي الهنداوي المهدي: مرجع سابق، ص 11.
- ¹⁴⁴ يحيى سليم ملحم: "التمكين من وجهة نظر رؤساء الجامعات الحكومية في الأردن: دراسة كيفية تحليلية معمقة"، مؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي، في الفترة من 26-27 نيسان 2006، جامعة اليرموك، الأردن، 2006، ص 43.
- ¹⁴⁵ عقيل محمود رفاعي: مرجع سابق، ص 372.
- ¹⁴⁶ سلامة عبد العظيم حسين: مرجع سابق، ص ص 41-42.
- ¹⁴⁷ وفقى حامد أبو علي: مرجع سابق، ص 435.
- ¹⁴⁸ سلامة عبد العظيم حسين: مرجع سابق، ص ص 41-42.
- ¹⁴⁹ Gretchen M.Spretizer: "Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment", Academy of Management Journal, Vol. 39, No. 2, 1996, p.498.

¹⁵⁰ سلامة عبد العظيم حسين : مرجع سابق، ص ص 41-42.

¹⁵¹ سعد مرزوق العتيبي : "تمكين العاملين: كاستراتيجية للتطوير الإداري"، الاجتماع الإقليمي الثاني عشر للشبكة العربية لإدارة وتنمية الموارد البشرية، في الفترة من 11-13 ديسمبر 2004، مسقط - سلطنة عمان، 2004، ص 462.

¹⁵² سلامة عبد العظيم حسين : مرجع سابق، ص 18.

¹⁵³ يحيى سليم ملحم، مرجع سابق، ص 8.

¹⁵⁴ وفقه حامد أبو علي : مرجع سابق، ص 439.

¹⁵⁵ محمد علي طه ريان: مرجع سابق، ص ص 201-207.

¹⁵⁶ سلامة عبد العظيم حسين : مرجع سابق، ص 275.

¹⁵⁷ ياسر فتحي الهنداوي المهدي : مرجع سابق، ص 43.