

## البحث الثامن :

تمكين معلمي المدارس المتوسطة في مدينة جدة وعلاقته بالفعالية  
التنظيمية من وجهة نظرهم

### إعداد :

أ / عثمان شداد المالكي  
ماجستير الادارة التربوية  
مشرف تربوى بتعليم جدة



## ” تمكين معلمي المدارس المتوسطة في مدينة جدة وعلاقته بالفعالية التنظيمية من وجهة نظرهم ”

أ / عثمان شداد المالكي

### • المستخلص :

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 ( ٥٥ ) 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 ( ٤٠٦ ) 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.

### *Empowering intermediate schools' teachers in the Jeddah city and its relationship to organizational effectiveness from their point of view Othman Shaddad al-Maliki*

#### Abstract

The present study aimed at identifying the relationship between the empowerment of teachers in intermediate schools in Jeddah city and organizational effectiveness from their point of view. To achieve the aim of the study, a questionnaire consisting of 55 items was prepared. The items were distributed to two parts: Part 1 for measuring the level of empowerment of teachers as measured by Short and Rnhart ( Decision Making, Professional Growth, Cognitive Status, Self Efficacy, Autonomy, Impact); and Part 2 for measuring the level of the organizational effectiveness of intermediate schools in Jeddah through four dimensions (job satisfaction, the relationship between the school and the community, and students' growth and renewal and development). The researcher used the descriptive analytical method. The questionnaire was administered to a sample of 406 intermediate school teachers Jeddah city. The study reached the following results:-The relationship between the empowerment of teachers and organizational effectiveness was positive correlational a moderate value. All the correlation coefficients of the internal dimensions for both variables were positive direct. The study recommended: Increasing the participation of teachers in the development and coordination of plans for school work. Activation of the Council of the parents to strengthen the relationship between the school the parents and to enhance self- growth and chievement among students. Reduce the number of students in the classroom so that the teacher can apply new and different teaching methods.

• المقدمة :

في ظل المتغيرات المتسارعة في البيئة التربوية والضغوط المرافقة للمنافسة العلمية تولى المؤسسات التربوية الاهتمام لتبنى المفاهيم التربوية الحديثة ؛ لتحقيق الميزة التنافسية ، وبالتالي ليست مفاجأة أن تولى العديد من المؤسسات التربوية اهتماماً ملحوظاً بمواردها البشرية والعلمية عن طريق تبنى مفهوم التمكين ؛ لما له من أثر فعال على تحسين الأداء والرضاء الوظيفي .

وهذا ما يؤكد ملحم ، ففي ظل مسؤولية القيادات عن فشل أو نجاح المؤسسات أصبح الاهتمام بالإنسان وإدارته وتوجيهه وتحفيزه يفوق غيره من الأمور الأخرى المتعلقة بالمال ، والتقنية ، والهياكل التنظيمية ؛ وذلك لكونه يزخر بقدرات كثيرة غير ملموسة ، فهو بحر من المواقف ، والانطباعات ، والغرائز ، والدوافع التي لا تترى ، وتصعب ملاحظتها وقياسها ، لذلك برز من بين الموضوعات المتعلقة بالبعد البشري موضوع تمكين المعلمين كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة في الألفية الثالثة (ملحم، ٢٠٠٦ : ٣) .

بينما يرى الشقاوي (٢٠٠٢ : ٨) أن نتائج البحوث التربوية تشير إلى أهمية فكرة التمكين للمعلمين في دعم كفاءة الأداء وفاعليته ، والإنتاجية في المؤسسات التربوية ، فقد وجد أن هناك علاقة موجبة قوية بين تمكين المعلمين لبناء الثقة بنفوس العاملين في المؤسسات التربوية .

يضيف حمدان (٢٠٠٨ : ٧) أن المعلم أحد عناصر التغيير والتطوير في أية مؤسسة تربوية ، ويحتاج إلى إداري يطمئنه على أهدافه الخاصة وأهداف المؤسسة التربوية التي يعمل فيها مثيراً بذلك دافعيته للعمل والإنتاج ؛ ليصل إلى استثمار أفضل للموارد البشرية والمادية في المؤسسة التربوية ، وهي إحدى أهم مؤسسات المجتمع ، وتقاس فعالية المؤسسة التربوية بمقدار تحقيقها لما يتوقعه المجتمع منها .

ويرى الباحث أن تمكين المعلمين يحتاج إلى خلق المناخ الملائم وإيجاد مقومات المشاركة والتفاعل والانتماء المعنوي والمادي للمؤسسة التربوية ويترك أثراً إيجابية كالتشعور بالأهمية والاستقلالية والثقة ، كما أنه يساهم في رضا المعلمين والمجتمع من خلال علاقته الإيجابية مع مؤسسته التربوية التي يعمل بها ويبدد التبعية وعدم قدرة المعلم على التصرف في المواقف المختلفة داخل المدرسة .

• مشكلة الدراسة :

إن دور المعلم حيوي ومهم ؛ لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المنشودة ؛ لذا لا بد أن يدرك المدير أهمية تمكين المعلمين للقيام بواجباتهم ومسئولياتهم بفعالية أكثر ، وأن تمكين المعلمين مؤشر لنجاح المؤسسة التربوية وزيادة فاعليتها التنظيمية .

وقد أورد المهدي (٢٠٠٧ : ٣) أن الإدارة المدرسية لا تزال تسيطر عليها البيروقراطية في كثير من المؤسسات التربوية التي تؤثر بدورها على اتخاذ القرار

وعدم المشاركة فيه ، فالسلطة متمركزة في يد مدير المدرسة التي لا تتيح للمعلمين المشاركة في حل مشكلاتهم ؛ مما يجعلها منفردة باتخاذ القرارات متجاهله مشاركة المعلمين في صنع القرار ؛ مما يؤثر على جديتهم في تنفيذ القرار ، وعدم ملاءمة التدريب للاحتياجات الفعلية للمعلمين ، فالحالة النفسية للمعلم تؤثر على فاعليته في تعليم الطلاب ، فالمعلم على احتكاكه المباشر مع الطلاب يعد أقرب من مدير المدرسة وغيره من الوظائف الإدارية العليا لمشاكل الطلاب والأقدر على التعامل معها .

وبناء على اطلاع الباحث ودراسته حول تمكين المعلمين تتضح أهمية تمكين المعلم ، وذلك من الفوائد والمزايا الشخصية والتنظيمية العديدة المتوقعة له ؛ ولذلك اتجهت معظم الدول للبحث عن مستوى تمكين المعلم بمختلف المراحل التعليمية .

وكان لزوماً على الباحث أن يطرح مشكلة الدراسة للبحث أملاً بالحل في السؤال الرئيسي : ما علاقة تمكين معلمي المدارس المتوسطة في مدينة جدة بالفعالية التنظيمية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم ، وينبثق من هذا التساؤل عدة تساؤلات منها :

« ما مستوى تمكين معلمي المدارس المتوسطة في مدينة جدة التعليمية ؛ من حيث (صنع القرار - النمو المهني - المكانة المعرفية - فعالي الذات - الاستقلالية - التأثير) ؟

« هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لمستوى تمكينهم تعزى إلى المتغيرات : (المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخبرة ، التخصص) ؟

« ما مستوى الفعالية التنظيمية للمدارس المتوسطة في مدينة جدة التعليمية ؛ من حيث ( نمو الطلاب - الرضا الوظيفي للمعلمين - علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي - التجديد والتطوير) ؟

« هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات معلمي المدارس المتوسطة بمدينة جدة للفعالية التنظيمية لتلك المدارس تعزى إلى المتغيرات (المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخبرة ، التخصص) ؟

« هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين معلمي مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة جدة ومستوى الفعالية التنظيمية بالمدارس المتوسطة بمدينة جدة ؟

#### • أهداف الدراسة :

« تعرف مدى تمكين معلمي المدارس المتوسطة في مدينة جدة التعليمية ؛ من حيث ( صنع القرار - النمو المهني - المكانة المعرفية - فعالي الذات - الاستقلالية - التأثير) .

« تعرف أثر المتغيرات (المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخبرة ، التخصص) في استجابات تمكين المعلمين في المدارس المتوسطة في مدينة جدة .

« تعرف مستوى الفعالية التنظيمية للمدارس المتوسطة في مدينة جدة التعليمية ؛ من حيث (نمو الطلاب - الرضا الوظيفي للمعلمين - علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي - التجديد والتطوير) .

« تعرف أثر المتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، التخصص) في استجابات المعلمين على مستوى الفعالية التنظيمية للمدارس المتوسطة في مدينة جدة.

« الكشف عن العلاقة بين تمكين معلمي مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة جدة ومستوى الفعالية التنظيمية بالمدارس المتوسطة بمدينة جدة.

#### • أهمية الدراسة :

« قد تسهم هذه الدراسة في فهم المديرين وتبصيرهم بأهمية تمكين المعلمين في المدارس المتوسطة.

« قد تسهم هذه الدراسة في توجيه اهتمام العاملين بالتخطيط إلى أهمية تحديد مقاييس تحقق الفاعلية التنظيمية لمعلمي المدارس المتوسطة .

« قد يستفيد من هذه الدراسة كل من (مشرفي الإدارة المدرسية في دعم تمكين المعلمين بالمدارس، مشرفي التدريب التربوي بتوفير البرامج التدريبية وإعدادها للمدرءاء عن إيجابيات تمكين المعلمين ومعوقاته، والباحثين في مجال الإدارة المدرسية كإثراء للتراكم المعرفي عن التمكين، معلمي المدارس بشكل عام لتعرف مستوى التمكين لديهم) .

#### • مصطلحات الدراسة العلمية والإجرائية :

##### • التمكين (Empowerment): التمكين لغة :

ورد في المعجم الوسيط (٢٠٠١) أن (مَكَنَ) له في الشيء أي جعل له عليية سلطاناً، و(مكنه) من الشيء أي جعل له عليه سلطاناً وقدرة، و(استمكن) من الشيء أي تمكن. (مصطفى وآخرون، ١٩٦٤: ٥٣٩)

وعرفه اندراوس ومعاينة (٢٠٠٨: ٤٨-٤٩) بأنه القدرة على ممارسة المعلم لمهنته بثقة تامة والإسهام في صياغة الطريقة التي يتم من خلالها إنجاز العمل، وهنا نجد أن هذا التعريف يجعل التمكين مرادفاً لتحقيق الذات مهنيًا، يعرف الباحث تمكين المعلمين تعريفاً إجرائياً بأنه حق المشاركة في إصدار الأحكام المهنية من خلال إبعاده الستة التي حددها شورت ورينهت وهي (صنع القرار - النمو المهني - المكانة المعرفية - فعالي الذات - الاستقلالية - التأثير)

##### • الفعالية التنظيمية (Organizational effectiveness):

قد أشار إيمان وصورية (٢٠٠٧: ١٢) للفعالية التنظيمية على أنها: "المستوى الذي تستطيع فيها المؤسسة التربوية تحقيق أهدافها، ومن خلال ما سبق يمكن للباحث أن يخلص لتعريف الفعالية التنظيمية تعريفاً إجرائياً بأنه: قدرة المؤسسة التربوية على تحقيق أهدافها من خلال الأبعاد الأربعة التالية (نمو الطلاب - الرضا الوظيفي للمعلمين - علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي - التجديد والتطوير).

#### • حدود الدراسة :

ستحدد الدراسة بالحدود التالية :

« الحدود الموضوعية : اقتصرت الدراسة على موضوع تمكين معلمي المدارس المتوسطة بمدينة جدة من حيث (صنع القرار - النمو المهني - المكانة

المعرفية - فعالي الذات - الاستقلالية - التأثير) واستقصاء علاقته بالفعالية التنظيمية ؛ من حيث (نمو الطلاب - الرضا الوظيفي للمعلمين - علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي - التجديد والتطوير) .

◀ الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على المدارس المتوسطة بمدينة جدة التعليمية .

◀ الحدود الزمانية: طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام ١٤٣١هـ - ١٤٣٢هـ .

◀ الحدود البشرية طبقت الدراسة على معلمي المدارس المتوسطة الحكومية للبنين بمدينة جدة التعليمية .

### • الإطار النظري والدراسات السابقة :

#### • المحور الأول: تمكين المعلمين

##### • أولاً: مفهوم تمكين المعلمين:

ظهر العديد من التعريفات التي كان أغلبها يركز على النقاط الآتية: عرّف المهدي (٢٠٠٧: ٢) ؛ الكبيسي (٢٠٠٥: ١٣٥) ؛ ملحم (٢٠٠٦: ٢٠) ؛ ابازيد (٢٠١٠: ٤٩٩) ؛ عطاري وجبران (٢٠٠٧: ٢٣٨) تمكين المعلمين بأنه :

◀ عملية منح المعلمين السلطة والصلاحيات ؛ لصنع قرارات مهنية تتعلق بعملية تعليم وتعلم الطلاب.

◀ بنية متعددة الأبعاد لا تقتصر فقط على منح سلطات إضافية للمعلم ، ومشاركته في صنع القرارات المدرسية ، وإنما تتضمن أبعاداً أخرى مثل الاستقلالية في العمل ، والقدرة على التأثير في نواتج العمل المدرسي ، والإحساس بالتقدير والمكانة المهنية ، والفعالية الذاتية، والنمو المهني للمعلم. ◀ تفويض بالصلاحيات للمعلمين ؛ ليمكنوا من القيام بمهامهم دون الرجوع لمدرائهم أو لمن هم أعلى منهم.

◀ استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة تهدف إلى إعطاء المعلمين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في أدائهم للعمل دون تدخل مباشر من الإدارة وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا و مسليًا.

يرى الباحث أن تمكين المعلمين هو منح المعلمين حق المشاركة في صنع القرارات المدرسية وحل المشكلات التي تعيق أدائهم للعمل بفعالية وتطوير مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية وتشجيعهم على تحمل المسؤولية.

##### • ثانياً: أهمية تمكين المعلمين

يؤكد كل من اندوراس ومعاينة (٢٠٠٨، ١٤٤) ؛ أفندي (٢٠٠٣: ٨) ، السكارنه (٢٠١٠: ٣٥٨) ؛ ملحم (٢٠٠٦، ١٣١) أن :

◀ أهمية تمكن المعلمين من الممارسات الميدانية تؤكد أن التمكين ليس خياراً ضعيفاً ، فالمديرون الذين مهدوا الطريق لتمكين المعلم فعلوا ذلك لإدراكهم بأن هناك أهدافاً مؤسسية لا يمكن تحقيقها دون مشاركة المعلمين فيها ، فالمؤسسة التربوية بحاجة ماسة إلى كل معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم وجهدهم المشترك من أجل تحقيق الأهداف.

« حاجة المؤسسة أن تكون أكثر استجابة لمتطلبات المجتمع ، وتخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية ، والحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمور اليومية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل .

« الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة ، أهمية سرعة اتخاذ القرارات ، إطلاق قدرات المعلمين الإبداعية والخلاقة ، وتوفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء ، وإعطاء المعلمين مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بالإنجاز في عملهم .

« تمكين المعلمين ذات أبعاد متعددة تشمل كلاً من المعلم الذي يستشعر معنى الوظيفة والمهام التي يقوم بها ، وتكون عملية التمكين بالنسبة له السبيل لتنمية قدراته وتحقيق ذاته والشعور باحترام الإدارة له .

« وأما من ناحية المؤسسة التربوية يؤدي إلى تنمية المؤسسة التربوية بشكل أفضل وقدرة أكبر على التطوير والتجديد ومواكبة التغيرات البيئية المتسارعة ومستجدات القرن الجديد ؛ وهذا لأن المعلم الممكن أكثر استعداداً للتكيف مع برامج المؤسسة التربوية في التغيير والتطوير ، وأكثر قابلية للمشاركة في هذه البرامج ، لا بل من الممكن أن يساعد في عملية الإبداع والتجديد من خلال ما يتمتع به من روح المبادرة وتحمل المسؤولية ، فيكون عنصر دعم وتعزيز لرؤية المؤسسة التربوية وتحقيقها للتميز والتفوق التنافسي والتنمية المستدامة .

• ثالثاً: خصائص عملية التمكين:

ويذكر المغربي ومرزوق ( ٢٠١٠ : ١٧٢ ) أن عملية تمكين المعلمين تتسم بخصائص تميزها عن غيرها ؛ من أهمها:

- « تبني ثقافة جديدة.
- « تمكين المعلمين يركز على حلول أكثر المشكلات.
- « تمكين المعلمين مفهوم ديمقراطي.
- « تمكين المعلمين مفهوم تحفيزي.
- « تمكين المعلمين يقوم بصفه أساسية على تكوين فرق عمل فعالة.

• رابعاً: مزايا التمكين:

وذكر ملحم ( ٢٠٠٦ : ١١٠ ) أن هناك مجموعة من المميزات تلخص في النقاط التالية:

- « تحقيق الانتماء.
- « المشاركة الفاعلة.
- « تطوير مستوى أداء المعلمين.
- « اكتساب المعرفة والمهارة.
- « شعور المعلم بمعنى الوظيفة.
- « تحقيق الرضا الوظيفي.

ويرى الباحث أنه لابد للمؤسسات التربوية زيادة مهارات المعلمين وتطوير كفاءاتهم وقدراتهم لإشباع حاجاتهم العليا وليس المادية فقط ، وإجراء تغيير له معنى نحو تمكينهم وإدراكهم لقيمة العمل ، ومشاركتهم في حل المشكلات من خلال فرق العمل الممكنة ذاتياً ؛ فتحديد طريقة تنفيذ محتوى المنهج الدراسي واختيار الوسائل التعليمية المناسبة يسهم بشكل فعال في تعزيز شعور المعلم بالاستقلالية المهنية .

• خامساً: أبعاد تمكين المعلمين:

يذكر اندروس ومعايحه ( ٢٠٠٨ : ١٣٢ ) والخطيب ومعايحه ( ٢٠٠٩ : ٤٢ ) أن هناك أربعة أبعاد أساسية لتمكين المعلمين ؛ هي:

- ◀ المعنى أو الإحساس بالجدوى.
- ◀ المقدرة.
- ◀ حق الإرادة الشخصية.
- ◀ التأثير.

ويشير عطاري وجبران ( ٢٠٠٧ : ٢٣٧ ) إلى أبعاد لتمكين المعلمين حددها شورت وراينهارت ( Short and Rinehart ، ١٩٩٢ ) ؛ هي:

- ◀ اتخاذ القرار.
- ◀ النمو المهني.
- ◀ المكانة.
- ◀ الاعتقاد بفاعلية الذات.

أما موسوعة القيادة التربوية (٢٠٠٦) فقد حدّدت ستة أبعاد لتمكين المعلم ، وهي ذاتها التي حددها شورت وراينهارت (١٩٩٢) لتمكين المعلم كما ذكر المهدي (٢٠٠٧ ، ٢٣) ؛ وذلك على النحو التالي:

- ◀ صنع القرار.
- ◀ النمو المهني.
- ◀ المكانة.
- ◀ فعالية الذات.
- ◀ الاستقلالية.
- ◀ التأثير.

وأشار العتيبي ( ٢٠٠٥ : ٦ - ٨ ) إلى أبعاد لتمكين المعلمين يمكن أن توفر وسيلة لوصف هيئة التمكين المستخدم في أي مؤسسة تربوية أو تحديدها ، وفيما يلي عرضاً لهذه الأبعاد باختصار:

- ◀ البعد الأول: المهمة.
- ◀ البعد الثاني: تحديد المهمة.
- ◀ البعد الثالث: القوة.
- ◀ البعد الرابع: الالتزام.
- ◀ البعد الخامس: الثقافة.

ويشير المغربي (٢٠٠٥ : ٣) إلى ثمانية أبعاد جوهرية ترتبط ارتباطاً مباشراً بسلوكيات تمكين المعلمين ، وتمثل تلك الأبعاد في:

- ◀ وضوح الغرض.
  - ◀ الأخلاق.
  - ◀ العدالة والإنصاف.
  - ◀ الاعتراف والتقدير.
  - ◀ العمل الجماعي.
  - ◀ المشاركة.
  - ◀ الاتصالات الفعالة.
  - ◀ البيئة الصحية.
- ويضيف الدوري وصالح (٢٠٠٩ : ٦٧) ثلاثة أبعاد لتمكين المعلمين ؛ هي:
- ◀ التمكين للمعلمين من خلال المشاركة بالمعلومات.
  - ◀ تمكين المعلمين بمنحهم الحرية والاستقلالية.
  - ◀ تمكين المعلمين من خلال استبدال الهيكل التنظيمي الهرمي التقليدي بفرق العمل الذاتية.

يرى الباحث أن تمكين المعلمين عملية حركية بين المعلمين وبيئة العمل فمشاركتهم في صنع القرار وتوفير فرص لنموهم المهني وإدراكهم لقدراتهم واستقلاليتهم تهدف إلى تعميق مفهوم تمكينهم وزيادة شعورهم بالقوة الشخصية التي يمتلكونها.

#### • سادساً: محاذير تمكين المعلمين

يرى العتيبي (٢٠٠٩ : ١٦) أنه يجب على المديرين الحذر من كثرة استخدام التمكين ، ويقصد بسوء استخدام التعميم : أن كل المعلمين سوف يتوقع منهم المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

ويرى الباحث أنه لا بد من استعداد المؤسسة التربوية لتمكين معلميه من خلال:

- ◀ الدعم الكافي من الإدارة العليا ، والالتزام بإشراك المعلمين ، والإيمان بجدوى تمكينهم .
- ◀ استقرار القيادات التربوية خلال مرحلة تمكين المعلمين ؛ لكي لا يؤثر تغييرها سلباً على مرحلة التمكين.
- ◀ تبني اتجاه فريق العمل بالمؤسسات التربوية ، وتوفير الكفايات الضرورية والملائمة لإنجاز المهام بتميز ، وإعطائهم الوقت الكافي لمناقشة أفكارهم.

#### • سابعاً: خطوات تنفيذ التمكين في المؤسسات التربوية :

حدّد العتيبي (٢٠٠٥ ، ٣٣) عشر خطوات ؛ لتنفيذ تمكين المعلمين في المؤسسة التربوية هي :

- ◀ الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير.
- ◀ الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين.
- ◀ الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المعلمين.

- ◀◀ الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل .
- ◀◀ الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات .
- ◀◀ الخطوة السادسة: اختيار المعلمين المناسبين .
- ◀◀ الخطوة السابعة: توفير التدريب .
- ◀◀ الخطوة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات.
- ◀◀ الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير.
- ◀◀ الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج .

ويرى الباحث أن تمكين المعلمين متعدد الأبعاد ؛ فلا بد من الدمج بين الأبعاد المعرفية والاقتصادية والنفسية والسياسية ؛ لتمكين المعلمين ووضع الخطط الهادفة لتحقيق عملية تمكينهم.

• **ثامناً: معوقات تطبيق تمكين المعلمين في المؤسسات التربوية:**

حدّد العتيبي (٢٠٠٥ ، ٤٠) ؛ المغربي ومرزوق (٢٠١٠ : ١٨٧) عدداً من المعوقات التي قد تواجه المؤسسة التربوية ، التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين المعلمين ، ومن تلك المعوقات:

- ◀◀ البناء التنظيمي الهرمي .
- ◀◀ والمركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات .
- ◀◀ خوف الإدارة العليا والوسطى من فقدان السلطة.
- ◀◀ عدم الرغبة في التغيير.
- ◀◀ خوف المعلمين من حمل السلطة والمسألة.
- ◀◀ الأنظمة و الإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار.
- ◀◀ السرية في تبادل المعلومات.
- ◀◀ ضعف نظام التحفيز.
- ◀◀ تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
- ◀◀ ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- ◀◀ عدم الثقة الإدارية .
- ◀◀ عدم ملاءمة 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 التربوية ؛ لذلك لا بد من إزالة كافة المعوقات التي تحد من تمكينهم ؛ من خلال تبني سياسات تمكينية 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: الفعالية التنظيمية

### • أولاً: مفهوم الفعالية التنظيمية:

ظهر عديد من الدراسات (المجالي، ٢٠٠٨: ١٨٦)؛ (القريوتي، ٢٠٠٠: ١٠٤)، (إيمان وصويبة، ٢٠٠٧: ١٨)، (سلامة، ٢٠٠٠: ١٢) التي تناولت المفهوم، وكانت أغلبها تركز على النقاط الآتية:

- ◀ إحدى الموضوعات المهمة في دراسة أداء المؤسسات التربوية وقدرتها على تحقيق أهدافها وتحليلهما؛ حيث ارتبط مفهوم الفعالية بكل ظاهرة إدارية؛ سعياً وراء فهم نجاح أو فشل المؤسسات التربوية في تأديتها لإعمالها.
- ◀ قدرة المؤسسة التربوية على تحقيق الأهداف طويلة المدى وقصيرة المدى، التي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير، ومصالح الجهات المعنية بالتقييم، ومرحلة النمو أو التطور التي تمر بها المؤسسة التربوية.
- ◀ الإحساس بالرضا في مجالات تسعة هي (الرضا التربوي، النمو التعليمي للطلاب، النمو المهني للطلاب، النمو الشخصي للطلاب).

ويرى الباحث أن مفهوم الفعالية التنظيمية في المؤسسات التربوية تعطي معنى واحداً من خلال قدرة المؤسسة التربوية على تحقيق أهدافها التي وضعت من أجلها والمحافظة على فعالية الأنشطة الخارجية والداخلية والتكيف بما يحقق إشباع طموحات المجتمع وتطلعاته.

### • ثانياً: أهمية الفعالية التنظيمية

يشير سويس (٢٠٠٤: ١) إلى أن:

- ◀ العوامل غير الملموسة للنجاح في بيئة تتميز بالتنافسية الزاحفة، التي تهدد كيان المؤسسة التربوية؛ لذا يعرف التنظيم على أنه عملية منهجية.
- ◀ يحدد من خلالها الأنشطة والمهام التي يجب القيام بها؛ لتحقيق الأهداف المسطرة، تصنيف هذه الأنشطة والمهام بناء على أسس محددة لتشكيل وحدات تنظيمية تخول لها الصلاحيات الضرورية؛ لإنجاز الأعمال المطلوبة منها، تحديد طبيعة العلاقات بينها؛ لتسمح بإنشاء فضاء يمكن المعلمين من التعاون وتوظيف مختلف الطاقات بشكل أكثر فعالية.

### • ثالثاً: مؤشرات الحكم على الفعالية التنظيمية للمؤسسات التربوية

يؤكد ذياب (٢٠٠٦: ٥-٧) أن العملية التعليمية مسخرة لتنمية الطالب في مجالات نمائه المختلفة سواء كانت معرفية أو انفعالية أو نفسحركية، ولما كان التقدم الحقيقي يكمن في نماء الطالب في هذه المجالات الثلاثة، فإن معيار فعالية المدرسة يجب أن ينبع من مدى تقدم الطالب ونمائه؛ ولذلك فإن معايير فعالية المدرسة ومؤشراتها تندرج تحت مجالات رئيسية وهي:

- ◀ مجال التحصيل الدراسي.
- ◀ مجال تطبيق المنهاج وتطويره.
- ◀ فعالي القيادة التربوية.
- ◀ مجال المناخ المدرسي العام.

◀◀ النمو المهني للهيئة التعليمية.

◀◀ فعالي إقامة علاقة بين المدرسة والبيئة المحلية.

ويرى الباحث أن مؤشرات الفعالية التنظيمية مختلفة في طبيعتها ، مختلفة في مجالات نشاطها ، ومختلفة في أغراضها ؛ لذا فإنه ليس هناك مقياساً واحداً لقياس فعالية كافة المؤسسات ؛ وبالتالي تختلف مقاييس الفعالية التنظيمية تبعاً لاختلاف طبيعة المؤسسة ومجال نشاطها .

• رابعاً: مداخل دراسة الفعالية التنظيمية :

ظهر عديد من الدراسات التي تناولت أنواع المداخل التنظيمية منها : القريوتي (٢٠١٠ : ١١٦) ؛ إيمان وصورية (٢٠٠٧ : ١٨) ؛ الفقيه (٢٠٠٦ : ١٩) ؛ (٢٠٠٢ : ٧٦) ؛ طه (٢٠٠٦ : ١١٧) ؛ الفقيه (٢٠٠٦ : ١٨) ؛ فلاته (٢٠٠٩ : ١٢) ، التي تناولت :

◀◀ مدخل الأهداف.

◀◀ مدخل موارد النظام.

◀◀ مدخل العمليات الداخلية.

◀◀ نموذج العلاقات الإنسانية.

◀◀ مدخل تطور الذات.

ويرى الباحث أهمية هذا المدخل لقياس الفعالية التنظيمية في المؤسسات التربوية كونه يأخذ في الاعتبار التغيرات والعوامل البيئية والسلوك الوظيفي ، وبما يحققه من مرونة في التعامل مع البيئة وظروفها وتطوير الممارسات في ضوء هذه الظروف ، ولا يأخذ في الاعتبار الأهداف الثابتة والنهائية كما في مدخل الهدف.

• خامساً: متطلبات التجديد والتطوير للمؤسسات التربوية:

يشير حداد (٢٠٠٤ : ١٠ - ١٧) أن هناك متطلبات لتجديد والتطوير ؛ هي :

◀◀ أولاً: تجدد الذهنية.

◀◀ ثانياً: تجدد الفكر.

◀◀ ثالثاً: تجدد الإرادة والقرار.

◀◀ رابعاً: تجدد في عملية التجديد.

ويرى الباحث أن التجديد التربوي لا بد أن يكون بشكل منظم وموسع للأداء التربوي سواء على مستوى المعلم أو على مستوى المؤسسات التربوية ، وأن نلمس التجديد بتفكيرنا وتوجهاتنا وممارساتنا ، وأن هذا هو التحدي الحقيقي للتجديد وليس ما نلاحظه ، فالتجديد والتطوير في المؤسسات التربوية يتطلب التزاماً بالتجديد في المؤسسة نفسها ، وتجديد فكري ويتطلب هذا جرأة في الرؤية والرسالة ، واستمراراً في التنفيذ والمشاركة والمسؤولية.

• المحور الثالث : الدراسات السابقة :

أجرى عطاري وجبران (٢٠٠٧) دراسة بعنوان (الاعتقاد بفعالية الذات والتمكين من السلطة للمعلمين في محافظة إربد - شمال الأردن) ، هدفت هذه

الدراسة إلى الكشف عن مستوى اعتقاد المعلمين في محافظة إربد - شمال الأردن لفعالية الذات لديهم، وتمكنهم من السلطة. شارك في الدراسة (١٥٥) معلماً من أفراد العينة. أوصى الباحث بأنه للمشاركة في تحمل المسؤولية لدفع المعلمين للمشاركة في اتخاذ القرار، وللارتقاء بمستوى الاعتقاد بفعالية الذات.

كما أجرى المهدي (٢٠٠٧) دراسة بعنوان (تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر: دراسة ميدانية)، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العوامل المكونة لبنية التمكين للمعلمين بمدارس التعليم الأساسي بمصر، وتقدير مستوى التمكين لدى المعلمين واختيار مدى تأثير بعض المتغيرات الديموغرافية على إحساس المعلمين بالتمكين وتعرف أبرز معوقات التمكين للمعلمين، وطبقت هذه الدراسة على (٨٢١) معلماً، وأعد الباحث أداة لقياس تمكين المعلمين بالمدارس المصرية، ومن نتائج الدراسة أن بنية تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر متعددة الأبعاد، وخلصت الدراسة إلى بعض المقترحات لدعم تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي بمصر.

أجرى عبد الأمير وعبد الرسول (٢٠٠٨) دراسة بعنوان (استراتيجية التمكين وأثرها في فاعلية فريق العمل "دراسة تحليلية" في كليات جامعة القادسية)، هدفت الدراسة إلى كشف العلاقة بين استراتيجية التمكين وفاعلية فريق العمل في كليات جامعة القادسية، تمثلت العينة في (٥٠) فرداً بالسادرة رؤساء الأقسام والفروع؛ إذ بينت النتائج صحة الفرضية الرئيسية و الفرعية وصيغة مجموعة من الاستنتاجات بصدها، لعل أبرزها هو ضرورة إيمان الإدارة العليا بإمكانات أعضاء الفريق عن طريق إعطاء المعلومات الخاصة بالمنظمة، وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات منها: أنه على قادة الفرق في المنظمة أن يؤمنوا بأن الفكر الإداري التقليدي لم يعد مناسباً لمواجهة التحديات المحيطة ببيئة العمل؛ حيث ظهرت أيدلوجيات واستراتيجيات إدارية حديثة؛ من ضمنها التمكين.

أجرى آل حميدان (٢٠١٠) دراسة بعنوان (علاقة التمكين الإداري بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الطائف)، التي هدفت إلى الكشف عن علاقة التمكين الإداري بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الطائف؛ ولتحقيق أهداف الدراسة تمت الاستعانة باستبانة مكونة من (٦٨) فقره، وكان من بين التوصيات: أن مستوى التمكين الإداري جاء عالياً؛ لذلك على وزارة التربية والتعليم دعم هذا المستوى ورفعته إلى مستوى عال.

أجرى Barbaran & Barbara (2000) دراسة بعنوان (تمكين المعلمين وتحسين الشعور بالمسؤولية تجاه نتائج ومنجزات الطلاب)، التي هدفت إلى معرفة العلاقة بين تمكين المعلمين وتحسين الشعور بالمسؤولية تجاه نتائج الطلاب ومنجزاتهم؛ حيث استخدم الباحث مقياس (Short & Rinehart 1992) ( لقياس تمكين المعلمين على عينة تكونت من (٢٧١) معلماً من مدارس جنوب أفريقيا، ومن نتائج هذه الدراسة أنه توجد علاقة إيجابية بين تمكين المعلم وشعوره بمسؤولية أكبر تجاه نتائج الطلاب ومنجزاتهم.

كما أجرى Sweetland & Hoy ( 2000 ) دراسة بعنوان ( خصائص المدرسة ومخرجات التعليم : نحو نموذج تنظيمي لتحصل الطلاب في المدارس المتوسطة ) ومن أهداف الدراسة اختبار العلاقة بين المناخ المدرسي ، وتمكين العلم ؛ ومن ثم اختبار العلاقة بين تمكين المعلم والفعالية المدرسية ؛ حيث أجريت الدراسة على عينة مكونة من ( ٢٧٤١ ) معلماً بولاية نيو جيرسي ، وكانت النتيجة أن هناك علاقة إيجابية بين تمكين المعلم وفعالية المدرسة ، وقد اقترح الباحثان في نهاية الدراسة نموذجاً نظرياً ؛ لتفسير العلاقات بين الخصائص التنظيمية ( منها تمكين المعلمين ) والتحصيل الدراسي للطلاب .

أجرى Bogler & Somech ( 2004 ) دراسة بعنوان ( تأثير تمكين المعلمين على الالتزام التنظيمي والمهني وسلوك المواطنة التنظيمية في المدارس ) وقد استخدم الباحث استبيان على عينة بلغت ( ٩٨٣ ) معلماً في المدارس المتوسطة والثانوية في فلسطين المحتلة وطبقت الدراسة المقياس الذي أعده ( Short & Rinehart , 1992 ) ؛ لقياس تمكين المعلمين وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها : أن إدارك المعلمين لمستوى التمكين الذي حصلوا عليه يرتبط بصورة موجبة دالة إحصائياً بمدى أدائهم لسلوك المواطنة التنظيمية وبالالتزام نحو المنظمة المهنية .

وأجرى البنات ( ٢٠٠٢ ) دراسة بعنوان (الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية:الجامعة الإسلامية بغزة: دراسة حالة ) هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية بغزة ، وبيان أثر اختلاف كل من: الوظيفة ، سنوات الخبرة في الجامعة ، نوع الكلية ، والرتبة الأكاديمية ، في تقدير مستوى الفعالية التنظيمية لهذه الجامعة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي . وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية تكونت من ( ٢٢٣ ) عضواً ، خلصت الدراسة إلى نتائج منها ارتفاع مستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية على المقياس الكلي.

وأجرى الفقيه ( ٢٠٠٦ ) دراسة بعنوان القيادة التحويلية لمديري التربية والتعليم وعلاقتها بالفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية ، هدفت إلى تعرف مستوى ممارسة مديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية لسلوك القيادة التحويلية ، وتحديد مستوى الفعالية التنظيمية ، وتقدير الفروق بين استجابات أفراد المجتمع لإدارات التربية والتعليم ، واستخدم الباحث النهج الوصفي التحليلي وقام بتصميم استبانتين لجميع المعلومات من مجتمع الدراسة من مديري التربية والتعليم ومساعدتهم ومديري الإدارات في جميع إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية وبلغ عددهم ( ٦٠١ ) فرداً ، وكانت أهم نتائج الدراسة أنه ممارسات مديري التعليم لسلوك القيادة التحويلية بمستوى متوسطة ، ومستوى الفعالية التنظيمية بمستوى (مستوى المتوسط) .

وقد أجرت العسيلي (٢٠٠٦) دراسة بعنوان فعالية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدينة الخليل، هدفت إلى تعرف فعالية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدينة الخليل، وقد استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (256) مديراً ومعلماً من المدارس الثانوية في مدينة الخليل بفلسطين، وأظهرت النتائج أن متوسط تقدير مستوى فعالية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة كانت متوسطة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة في مستوى تقدير مديري المدارس ومعلميها لفعالية أداء المدرسة. وتوصلت الدراسة إلى التوصيات التالية:

« أن تعمل وزارة التربية والتعليم على إنشاء أقسام لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية تعني بأمور الجودة الشاملة، وتدريب المديرين والمعلمين باستمرار، وتعريفهم بثقافة الجودة لرفع مستوى فعالية أدائهم، وتدريب الإدارات المدرسية على الأساليب الحديثة في التخطيط الاستراتيجي، وتطبيق ذلك في المجال المدرسي، وتبني معايير الجود الشاملة في الإدارة المدرسية؛ من أجل الارتقاء بمستوى أدائهم.

وقام كل من البرعمي وطناش (٢٠٠٨) بدراسة بعنوان (فاعلية المدرسة الحكومية في سلطنة عمان من وجهة نظر المشرفين والمديرين والمعلمين)؛ حيث هدفت إلى تعرف فاعلية المدرسة الحكومية في سلطنة عمان من وجهة نظر المشرفين والمديرين والمعلمين، وتعرف أثر كل من طبيعة العمل والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة على فاعلية المدرسة الأساسية، وقد استخدمت الباحثة استبانة مكونة من (100) فقرة، وأظهرت النتائج أن مستوى فاعلية المدرسة الأساسية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت عالية في جميع المجالات، ماعدا مجالي علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، والمناخ المدرسي.

وأجري العمرات (٢٠١٠) دراسة بعنوان (مستوى فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها)، وهدفت إلى تعرف مستوى فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها، وقد بينت النتائج أن مستوى فاعلية أداء مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين كانت عالية بوجه عام، أن مستوى فاعلية مجال توظيف التكنولوجيا والمناخ المدرسي والتخطيط كانت كبيرة، في حين أن مستوى فاعلية الأداء في مجالات الاختبارات المدرسية والتحصيل الدراسي والقيادة كانت متوسطة.

#### • ثانياً: الدراسات الأجنبية :

أجرى Christopher & Nancy (2000) دراسة بعنوان (ثقافة واستراتيجية الأعمال في المدارس: وصلات إلى الفعالية التنظيمية)، وهدفت الدراسة إلى معرفة آثار نوع الثقافة التنظيمية والإدارية على فعالية استراتيجية المدارس التنظيمية، وتكونت عينة الدراسة من (٣٣٠) من مدارس التعليم العالي،

وكانت نتيجة الدراسة أن ثقافة المدارس أكثر فعالية على اثنين من سبعة أبعاد للفعالية ، وان الاستراتيجية الإدارية أكثر فعالية .

أجرى Andreais (2009) :Nicholas دراسة بعنوان (التعليم والفعالية التنظيمية : منظور النظم) ، وخلصت إلى أن التحدي الذي يواجه القادة اليوم هو القدرة على خلق منظماتهم وتطويرها . ويجب عليهم إدارة مؤسساتهم كنظام ودينامية مفتوحة ؛ حيث إن التعليم هو الكفاءات الأساسية الكامنة وراء الابتكار والنمو والاستدامة ، وخلق ثقافة التعلم هي أول عمل من القيادة ، وقد قدم الباحث إطاراً عملياً للنظر في الفعالية التنظيمية وتأكيد الدور الحاسم للنظم ونظرية التعلم في التطوير التنظيمي .

#### • التعليق على الدراسات السابقة :

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتبين قلة النماذج المستخدمة في قياس التمكين للمعلمين ، كما يتضح للباحث من خلال استعراضه للدراسات السابقة أهمية تمكين المعلمين وأثره الإيجابي على فعالية المؤسسة التنظيمية واختلافها في البيئة والمجتمع ، وتتفق دراسة المهدي (٢٠٠٧) في موضوعها ومنهجها مع الدراسة الحالية في تقدير مستوى تمكين المعلمين ، كذلك تتفق هذه الدراسة الحالية مع دراسة الأمير وعبد الرسول (٢٠٠٨) في استراتيجية التمكين وأثرها في فاعلية فريق العمل ، وتختلف في البيئة والمجتمع . أما دراسة آل حميدان (٢٠١٠) فهي تؤيد الدراسة الحالية بتعرف مستوى تمكين المعلمين واختلافها في دراسة علاقته بالرضا الوظيفي تحديداً ، أما دراستا (2000) Sweetland & Hoy ودراسة Bogler & Somech (2004) فهما تتفقان مع الدراسة الحالية في أثر التمكين على المؤسسات التربوية ، وتتفق دراسة (2000) Barbaran & Barbara مع الدراسة الحالية في اختبار العلاقة بين تمكين المعلم وفعالية المدرسة .

مما سبق يتضح أن موضوع الدراسة الحالية يهدف إلى تعرف مستوى تمكين المعلمين وعلاقته بالفعالية التنظيمية التي كانت مجال بحث هذه الدراسة ، فلا توجد دراسات بحثية في ذلك ، وهذا يعطي أهمية كبيرة لهذه الدراسة ، كذلك اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الحدود المكانية والزمانية للدراسة .

#### • المحور الرابع: إجراءات الدراسة :

##### • أولاً: منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي

##### • ثانياً: مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس المتوسطة النهارية العامة بمدينة جدة التعليمية للبنين ، والبالغ عددهم (٤٠٦١) معلماً. وفق الإحصاءات الرسمية للإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة جدة للعام الدراسي (١٤٣١/١٤٣٢ هـ) .

• ثالثاً: عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية الطبقية ، حيث قام الباحث بتوزيع (٤٥٠) استبانة على مجتمع الدراسة ، وكانت الاستبانات المستردة (٤٣١) ، بمدينة جدة.

• رابعاً: أداة الدراسة:

بعد أن تم الاطلاع على الأدب التربوي ، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة قام الباحث ببناء أداة الدراسة وهي الاستبانة وفق الخطوات التالية:

« تم تحديد هدف الاستبانة ، والمجالات الرئيسية للاستبانة والعبارات التي تقيس كل بعد من أبعاد الاستبانة ، بالاستعانة بالدراسات ذات الصلة بالموضوع.

« تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على المشرف لإبداء رأيه وملاحظاته وتوجيهاته عليها ، وكان من توجيهات سعادته عرضها على مجموعة من المحكمين تم صياغة فقرات الاستبانة ، كل فقرة حسب انتمائها للبعد .

« تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين ، وإجراء التعديل لبعض فقرات الاستبانة في ضوء آراء المحكمين وملاحظاتهم ، وإعادة ترتيب بعضها .

« تم حساب صدق الاتساق الداخلي والثبات للاستبانة ؛ ومن ثم إخراجها في صورتها النهائية.

• صدق أداة الدراسة:

من أجل التأكد من صدق الاستبانة قام الباحث باستخدام الطرق التالية:

« صدق المحكمين: بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة وبناء فقراتها ، وعرضها على سعادة المشرف على المشروع البحثي تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على (١٦) من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة: الملك عبد العزيز ، والملك سعود ، وجازان ، وأم القرى ، ووزارة التربية والتعليم ، وتم توجيه خطاب للمحكمين موضح به مشكلة وأهداف الدراسة .

« صدق الاتساق الداخلي: تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة ، حيث تم حساب معامل ارتباط بيرسون لكل بعد كمستوى فرعي للمجال والمستوى الكلي للمجال الذي ينتمي إليه البعد ، وذلك بعد تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) معلماً من أفراد مجتمع الدراسة ، ويبين جدول (٥-٣) معاملات الارتباط بين الدرجات الفرعية لكل بعد والمستوى الكلي للمجال الذي ينتمي إليه.

• خامساً: إجراءات الدراسة :

شمل تطبيق الدراسة مجموعة من الإجراءات التي قام بها الباحث على النحو التالي:

« تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية.

« تم التأكد من صدق المحكمين للاستبانة ، من خلال عرضها على لجنة المحكمين ، وقد تم حساب معامل الاتساق بين المحكمين ، وتم الإبقاء على

العبارات التي نالت معامل اتفاق ٨٠٪ فأكثر، من حيث الحكم على مدى انتماء العبارة للمجال الذي تقيسه، وكذلك تم تعديل الصياغة اللغوية لبعض العبارات، وإضافة بعض العبارات، بناء على ملاحظات السادة المحكمين، وأصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (٥٥) عبارة مقسمة إلى مجالين.

« تم توزيع (٣٠) استبانة على عينة استطلاعية من أفراد مجتمع الدراسة؛ بهدف التأكد من الصدق البنائي وثبات الأداة.

« تم إدخال بيانات الاستبانات المستردة من العينة الاستطلاعية إلى الحاسوب، وباستخدام برنامج SPSS تم حساب معاملات الصدق والثبات، حيث تأكد الباحث من صدق الاستبانة وثباتها.

« تم توزيع الاستبانات على أفراد عينة الدراسة، وكانت الاستبانات السليمة والصالحة للتحليل (٤٢٢) استبانة بنسبة (١٠.٣٩) من مجتمع الدراسة.

« تم إدخال بيانات الاستبانات المستردة من عينة الدراسة إلى الحاسوب، وباستخدام برنامج SPSS تم الحصول على نتائج الدراسة والإجابة على تساؤلاتها.

« تلخيص النتائج ومناقشتها، والوصول إلى التوصيات

#### • نتائج الدراسة ومناقشتها :

نتائج السؤال الأول: ما درجة تمكين معلمي المدارس المتوسطة في مدينة جدة؛ من حيث ( صنع القرار- النمو المهني- المكانة المعرفية- فعالية الذات- الاستقلالية- التأثير ) ؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المجال الأول (تمكين المعلمين)، التي حددها الباحث في ستة أبعاد هي: (اتخاذ القرار- النمو المهني- المكانة المعرفية- فعالية الذات- الاستقلالية- التأثير)؛ ومن ثم ترتيب تلك الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل بعد، كما تبينه نتائج الجدول (١):

جدول (١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول (تمكين المعلمين) مرتبة تنازلياً حسب درجة ممارستها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

الترتيب	أبعاد المجال الأول تمكين المعلمين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
١	البعد الثالث: المكانة المعرفية	٤.١٩	٠.٥٢١	عالية
٢	البعد الرابع: التأثير	٤.١٨	٠.٥٥٠	عالية
٣	البعد الخامس: فعالية الذات	٤.١٧	٠.٥١٧	عالية
٤	البعد الثاني: النمو المهني	٣.٨١	٠.٧٨٦	عالية
٥	البعد السادس: الاستقلالية	٣.٩٧	٠.٧٢٦	عالية
٦	البعد الأول: صنع القرار	٣.٤٢	٠.٧٦٦	عالية
	المجموع الكلي المجال الأول: تمكين المعلمين	٣.٩٦	٠.٤٥٩	عالية

يتبين من الجدول (١) أن المتوسط الحسابي للمجموع الكلي للمجال الأول (تمكين المعلمين) بلغ (٣.٩٦)، وهو يمثل درجة توافر عالية من قبل أفراد عينة

الدراسة من معلمي المدارس المتوسطة النهارية العامة بمدينة جدة ، وبلغت قيمة الانحراف المعياري للمجموع الكلي للمجال الأول: تمكين المعلمين (٠.٤٥٩) ، وهي قيمة منخفضة ؛ مما يدل على تجانس إجابات أفراد عينة الدراسة في هذا المجال ويعزو الباحث المستوى الكلي لتمكين المعلمين حيث جاءت بمستوى عالٍ إلى ما أعطته وزارة التربية والتعليم من صلاحيات عالية للمعلمين للقيام بدورهم التربوي والتعليمي في المدرسة ؛ لتحقيق أهداف المدرسة بفاعلية ، وجاءت جميع الأبعاد المتضمنة بهذا المجال بدرجة توافر عالية ؛ حيث جاء في الترتيب الأول البعد الثالث: المكانة المعرفية ، بمتوسط حسابي (٤.١٩) ، يليه البعد الرابع: التأثير، بمتوسط حسابي (٤.١٨) ، وجاء في الترتيب الأخير البعد الأول: صنع القرار ، بمتوسط حسابي (٣.٤٢) ، وجميعها بدرجة توافر عالية ، ويرجع ذلك إلى شعور المعلمين بقيمة المعرفة وأهميتها في زيادة خبراتهم التدريسية وما يحصل عليه من تقدير واحترام من الزملاء والمجتمع ، وأن المعلم يتمتع بصفات تميزه عن غيره من موظفي الدولة كونه قدوة حسنة للطلاب بل للمجتمع المحيط ، بينما جاء صنع القرار في الترتيب الأخير ويرجع ذلك إلى أهمية إدارك مديري المدارس لأهمية احترام آراء المعلمين الذي ينعكس إيجاباً على رضاهم الوظيفي.

ومن خلال اطلاع الباحث على الدراسات السابقة لاحظ وجود اتفاق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة آل حميدان (٢٠١٠) ؛ حيث جاءت بمستوى عالٍ ، وهذا ما يؤيد نتيجة الدراسة الحالية ، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية التي جاءت بمستوى عالٍ مع دراسة المهدي (٢٠٠٧) ؛ حيث كان مستوى تمكين المعلمين متوسطاً ، ويعزو الباحث هذا الاختلاف إلى بعض الخصائص الديموغرافية ؛ كالجنس واختلاف النظم التعليمية ، كذلك تختلف مع دراسة عطاري وجبران (٢٠٠٧) ، ويرجع هذا الاختلاف إلى اختلاف النظم التعليمية واختلاف عينة الدراسة ؛ حيث اقتصرت دراسته على عينة قصديه.

**نتائج السؤال الثاني:** " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) في تمكين المعلمين تعزى إلى المتغيرات (المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخبرة ، التخصص) ؟

وللإجابة عن هذا السؤال ، فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي الاتجاه (One-way ANOVA) لتعرف دلالة ما قد يوجد من فروق في تمكين المعلمين التي تعزى إلى المتغيرات (المؤهل العلمي، الخبرة) ، كما تم استخدام اختبارات لعينتين مستقلتين لنفس الغرض مع متغير (التخصص) ، ويبين ذلك الجداول التالية:

« الفروق في تمكين المعلمين التي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

جدول (٢) : نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن الفروق في تمكين المعلمين وفقاً للمؤهل العلمي

المتغير	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة الإحصائية
تمكين المعلمين	بين المجموعات	٥٧٠,٦٣	٢	٢٨٥,٣٢	١,٥٠٧	٠,٢٢٣
	داخل المجموعات	٧٩٣٣٦,٩٨	٤١٩	١٨٩,٣٥		
	الكلي	٧٩٩٠٧,٦١	٤٢١			

يتبين من جدول (٢-٤) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) في تمكين المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، حيث جاءت قيمة (ف) لتمكين المعلمين (١,٥٠٧) عند مستوى دلالة (٠,٢٢٣) ، وهو أكبر من ( $\alpha=0,05$ ) ؛ مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، وربما يعود السبب في ذلك إلى أن جميع المعلمين يدركون ضرورة تمكينهم ، وإلى وجود قيادات إدارية تسيير أمور التعليم داخل المؤسسة التربوية بفعالية ، وبالتالي فمهما اختلفت المؤهلات العلمية فإن ذلك لا يؤثر على مستوى تمكينهم ، وعليه فإنه ليس هناك أثر للمؤهل العلمي في استجابة أفراد العينة عند تمكينهم ، وتتفق نتيجة هذه الدراسة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل مع دراسة المهدي (٢٠٠٧).

◀ الفروق في تمكين المعلمين التي تعزى لمتغير سنوات الخبرة

جدول (٣) : نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن الفروق في تمكين المعلمين وفقاً لسنوات الخبرة

المتغير	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة الإحصائية
تمكين المعلمين	بين المجموعات	١٤٩٨,٢٧	٣	٤٩٩,٤٢	٢,٦٦٢	٠,٠٤٨
	داخل المجموعات	٧٨٤٠٩,٣٤	٤١٨	١٨٧,٥٨		
	الكلية	٧٩٩٠٧,٦١	٤٢١			

يتبين من جدول (٣) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) في تمكين المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة ، حيث جاءت قيمة (ف) لتمكين المعلمين (٢,٦٦٢) عند مستوى دلالة (٠,٠٤٨) وهو أقل من ( $\alpha=0,05$ ) ؛ مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح أصحاب الخبرة من (١٠) سنوات إلى أقل من (١٥) سنة ؛ أي أن الخبرة أثرت على استجابات أفراد العينة حول تمكين المعلمين ، وربما يعود السبب في ذلك إلى مرورهم بخبرات متنوعة أكدت ضرورة تمكينهم.

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات تمكين المعلمين تم استخدام اختبار LSD البعدي الذي يبين نتائجه جدول (٤)

جدول (٤) : نتائج اختبار LSD للمقارنات اليبعدية ، لمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات تمكين المعلمين وفقاً لسنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	أقل من ٥ سنوات	من ٥ إلى ١٠ سنوات	من ١٠ إلى ١٥ سنوات	من ١٥ سنة فأكثر
أقل من ٥ سنوات	١٨	٩١,٠٠	-	-	-	-
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٨٤	٩٠,٦٠	-	-	-	-
من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	١٢٨	٩١,٥٧	٧,٠٧	٤,٤٥	-	-
من ١٥ سنة فأكثر	١٩٢	٩١,٧٨	-	-	-	-

يتبين من الجدول (٤) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في تمكين المعلمين لصالح أفراد عينة الدراسة من أصحاب سنوات الخبرة

(من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة) مقابل كل من أصحاب سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات)، و (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات)، وهذا يبين أن المعلمين ذوي سنوات الخبرة الطويلة يعون بصورة اكبر أهمية تمكين المعلمين في المدارس المتوسطة؛ وبالتالي يختلف حكمهم على مدى ممارسة تمكين المعلمين ذوي الخبرة الطويلة عن المعلمين ذوي الخبرة القليلة (٥ سنوات فأقل).

◀ الفروق في تمكين المعلمين التي تعزى لمتغير التخصص

جدول (٥): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للكشف عن الفروق في تمكين المعلمين وفقاً للتخصص

المتغير	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة
تمكين المعلمين	علمي	١٤٣	١١٨,٣٨	١٣,٨٧٧	- ٠,٤١٦	٠,٦٧٧
	أدبي	٢٧٩	١١٨,٩٧	١٣,٧٤٦		

يتبين من جدول (٥) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) في تمكين المعلمين تعزى لمتغير التخصص؛ حيث جاءت قيمة (ت) لتمكين المعلمين (-٠,٤١٦) عند مستوى دلالة (٠,٦٧٧)، وهو أكبر من ( $\alpha=0,05$ )؛ مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير التخصص. ويرجع الباحث ذلك إلى أن التخصص لم يؤثر على استجابة أفراد العينة حول تمكين المعلمين، وربما يعود السبب في ذلك إلى أن احتياجات معلمي التخصصات العلمية والأدبية متقاربة، وعليه فإنه ليس هناك أثر للتخصص في استجابة أفراد العينة على مستوى تمكين المعلمين.

نتائج السؤال الثالث: ما درجة الفعالية التنظيمية للمدارس المتوسطة في مدينة جدة من حيث (الرضا الوظيفي - للمعلمين - علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي - نمو الطلاب - التجديد والتطوير)؟

وللإجابة عن هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع أبعاد المجال الثاني (الفعالية التنظيمية)، التي حددها الباحث في أربعة أبعاد هي (الرضا الوظيفي للمعلمين - علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي - نمو الطلاب - التجديد والتطوير)، ومن ثم ترتيب تلك الأبعاد تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية كما تبينه نتائج الجدول (٦):

جدول (٦) ترتيب أبعاد المجال الثاني الفعالية التنظيمية، حسب المتوسطات الحسابية وبناء على درجة توافر أفراد عينة الدراسة

الترتيب	أبعاد المجال الثاني الفعالية التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
١	البعد الثالث: نمو الطلاب	٣,٧٥	٠,٦٠٣	عالية
٢	البعد الرابع: التجديد والتطوير	٣,٦٩	٠,٨٣٥	عالية
٣	البعد الثاني: علاقة المدرسة بالمجتمع	٣,٦٨	٠,٧٢٥	عالية
٤	البعد الأول: الرضا الوظيفي	٣,٥٢	٠,٧٢١	عالية
	المجموع الكلي المجال الثاني: الفعالية التنظيمية	٣,٦٦	٠,٦١١	عالية

يتبين من الجدول (٦) أن المتوسط الحسابي للمجموع الكلي للمجال الثاني الفعالية التنظيمية بلغ (٣,٦٦) ، وهو يمثل درجة توافر عالية من قبل أفراد عينة الدراسة من معلمي المدارس المتوسطة النهارية العامة بمدينة جدة ، وبلغت قيمة الانحراف المعياري للمجال الثاني: الفعالية التنظيمية (٠,٦١١) ، وهي قيمة منخفضة ؛ مما يدل على تجانس إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا المجال ، ويشير إلى الاتفاق في استجابات أفراد العينة.

وجاءت جميع الأبعاد المتضمنة بهذا المجال بدرجة توافر عالية ؛ حيث جاء في الترتيب الأول البعد الثالث: نمو الطلاب ، بمتوسط حسابي (٣,٧٥) ، يليه البعد الرابع: التجديد والتطوير ، بمتوسط حسابي (٣,٦٩) ، وجاء في الترتيب الأخير البعد الأول: الرضا الوظيفي ، بمتوسط حسابي (٣,٥٢) ، وجميعها بدرجة توافر عالية . ويعزو الباحث هذا الترتيب إلى اهتمام وزارة التربية والتعليم بالمؤسسات التربوية من خلال تطوير المناهج التربوية التي تلبي احتياجات الطلاب ، وتطوير القيادات التربوية ، والتدريب المستمر أثناء العمل ؛ لتحقيق مستوى أعلى للفعالية التنظيمية ، وتتفق نتيجة محور الفعالية التنظيمية ككل مع دراسة بنات (٢٠٠٢) والعمرات (٢٠١٠) ؛ حيث جاءت بدرجة عالية بينما تختلف مع دراسة العسيلي (٢٠٠٦) ؛ حيث جاءت الفعالية التنظيمية بدرجة متوسطة ، ويرجع ذلك لاختلاف عينة دراسته التي تكونت من مديري المدارس الثانوية ومعلميها ، وإلى اختلاف النظم التعليمية.

وقد انضردت هذه الدراسة بهذا البعد ، فلم يجد الباحث دراسات سابقة شبيهة يستطيع من خلالها ربط النتائج لهذا البعد ، ويفسر ذلك لحدثة دراسة هذا البعد ؛ لتحقيق الفعالية التنظيمية وندرته.

**نتائج السؤال الرابع: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس المتوسطة بمدينة جدة للفعالية التنظيمية لتلك المدارس تعزى إلى المتغيرات (المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخبرة ، التخصص) ؟**

وللإجابة عن هذا السؤال ، فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي الاتجاه (One-way ANOVA) لتعرف دلالة ما قد يوجد من فروق في تقديرات معلمي المدارس المتوسطة بمدينة جدة للفعالية التنظيمية لتلك المدارس التي تعزى إلى المتغيرات (المؤهل العلمي ، الخبرة) ، كما تم استخدام اختبارات لعينتين مستقلتين لنفس الغرض مع متغير (التخصص) ويبين ذلك الجداول التالية:

◀ الفروق في متوسطات تقديرات معلمي المدارس المتوسطة بمدينة جدة للفعالية التنظيمية لتلك المدارس التي تعزى لمتغير المؤهل العلمي

يتبين من جدول (٧) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,01$ ) في تقديرات معلمي المدارس المتوسطة بمدينة جدة للفعالية التنظيمية لتلك المدارس تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، حيث جاءت قيمة (ف)

لتقديرات معلمي المدارس المتوسطة بمدينة جدة للفعالية التنظيمية لتلك المدارس (٤,٩٥٤) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٧)، وهو أقل من ( $\alpha=0,01$ )؛ مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ويعزو الباحث هذه الفروق إلى دعم وزارة التربية والتعليم للمعلمين أصحاب المؤهل غير التربوي من خلال تنمية مهاراتهم التدريسية وتدريبهم أثناء العمل للتعامل مع كثير من المواقف التربوية والتعليمية.

جدول (٧) : نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن الفروق في تقديرات معلمي المدارس المتوسطة بمدينة جدة للفعالية التنظيمية لتلك المدارس التي تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة الإحصائية
تقديرات معلمي المدارس المتوسطة بمدينة جدة للفعالية التنظيمية	بين المجموعات	٢٢١٧,٢٣	٢	١١٠٨,٦١	٤,٩٥٤	♦♦٠,٠٠٧
	داخل المجموعات	٩٣٧٦٥,٠٢	٤١٩	٢٢٣,٧٨		
	الكلية	٩٥٩٨٢,٢٥	٤٢١			

ومعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس المتوسطة بمدينة جدة للفعالية التنظيمية لتلك المدارس تم استخدام اختبار شيفيه البعدي الذي يبين نتائجه جدول (٨)

جدول (٨) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات وفقاً للمؤهل العلمي

المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	بكالوريوس غير تربوي	بكالوريوس تربوي	ماجستير
بكالوريوس غير تربوي	١١٦	١١٩,٧٨	-	-	♦١١,١٨
بكالوريوس تربوي	٢٨٧	١١٨,٦٩	-	-	-
ماجستير	١٩	١١٣,٨٩	١١,١٨	-	-

يتبين من الجدول (٨) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في تقديرات معلمي المدارس المتوسطة بمدينة جدة للفعالية التنظيمية لتلك المدارس لصالح أفراد عينة الدراسة من أصحاب المؤهل (بكالوريوس غير تربوي) مقابل أصحاب المؤهل (ماجستير). ويعزى ذلك إلى اهتمام وزارة التربية والتعليم في الدعم للمعلمين الحاصلين على مؤهل (البكالوريوس غير التربوي)، وأن أغلب الحاصلين على مؤهلات غير تربوية من خريجي الجامعات الذين يختلف إعدادهم عن إعداد خريجي كليات المعلمين .

الفروق في تقديرات معلمي المدارس المتوسطة بمدينة جدة للفعالية التنظيمية لتلك المدارس التي تعزى لمتغير سنوات الخبرة جدول (٩)

جدول (٩) : نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن الفروق في تقديرات معلمي المدارس المتوسطة بمدينة جدة للفعالية التنظيمية لتلك المدارس التي تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المتغير	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة الإحصائية
تقديرات معلمي المدارس المتوسطة بمدينة جدة للفعالية التنظيمية	بين المجموعات	٨٧,٢٧	٣	٢٩,٠٩	٠,١٢٧	٠,٩٤٤
	داخل المجموعات	٩٥٨٩٤,٩٨	٤١٨	٢٢٩,٤١		
	الكلية	٩٥٩٨٢,٢٥	٤٢١			

يتبين من جدول (٩) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) في تقديرات معلمي المدارس المتوسطة بمدينة جدة للفعالية التنظيمية لتلك المدارس تعزى لمتغير سنوات الخبرة ؛ حيث جاءت قيمة (ف) لتقديرات معلمي المدارس المتوسطة بمدينة جدة للفعالية التنظيمية لتلك المدارس (٠,١٢٧) عند مستوى دلالة (٠,٩٤٤) وهو أكبر من ( $\alpha=0,05$ ) ؛ مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وهذا يرجع من وجهة نظر الباحث إلى عدم وجود أثر للخبرة في الفعالية التنظيمية ، وأن المعلمين يدركون مهام عملهم ، وأن لديهم من المهارات والأساليب الفنية التي تم اكتسابها من خلال العمل في مهنة التدريس ما يمكنهم من رفع مستوى الفعالية التنظيمية.

◀ الفروق في تقديرات معلمي المدارس المتوسطة بمدينة جدة للفعالية التنظيمية لتلك المدارس التي تعزى لمتغير التخصص

جدول (١٠) : نتائج اختبارات لعينتين مستقلتين للكشف عن الفروق في تقديرات معلمي المدارس المتوسطة بمدينة جدة للفعالية التنظيمية لتلك المدارس التي تعزى لمتغير التخصص

المتغير	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة
تقديرات معلمي المدارس المتوسطة بمدينة جدة للفعالية التنظيمية	علمي	١٤٣	٩١,٢٤	١٣,٦٨٢	٠,١٩٥٠	٠,٨٤٥
	أدبي	٢٧٩	٩١,٥٥	١٥,٧٩٩		

يتبين من جدول (٤ - ٢٠) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) في تقديرات معلمي المدارس المتوسطة بمدينة جدة للفعالية التنظيمية لتلك المدارس تعزى لمتغير التخصص ؛ حيث جاءت قيمة (ت) لتقديرات معلمي المدارس المتوسطة بمدينة جدة للفعالية التنظيمية (- ٠,١٩٥) عند مستوى دلالة (٠,٨٤٥) ، وهو أكبر من ( $\alpha=0,05$ ) ؛ مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير التخصص. ويعزو الباحث ذلك إلى تشابه ظروف التخصصات الأدبية والعلمية ، وإلى تحقيق النمو المهني من خلال متابعة إدارة المدرسة والمشرفين لأداء المعلمين باستمرار.

نتائج السؤال الخامس: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين معلمي مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة جدة ومستوى الفعالية التنظيمية ؟

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين درجات استجابات أفراد عينة الدراسة على كل من مجالي الدراسة (تمكين المعلمين) والفعالية التنظيمية) ، بأبعادهما الداخلية وجاءت النتائج كالتالي:

ويتضح من الجدول (١١) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين المجال الأول (تمكين المعلمين) والمجال الثاني (الفعالية التنظيمية) ( $r=0,٦٧٥$ ) وكانت قيمة مستوى الدلالة ( $Sig=0,000$ ) أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha=0,01$ ) ؛ أي أن الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) ؛ مما يدل على وجود علاقة ارتباطية (إيجابية) جيدة القيمة ، وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين تمكين المعلمين والفعالية التنظيمية.

جدول (١١) : نتائج اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين تمكين معلمي مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة جدة ومستوى الفعالية التنظيمية

الأبعاد	الرضا الوظيفي	علاقة المدرسة بالمجتمع	نمو الطلاب	التجديد والتطوير	المجموع الكلي (الفعالية التنظيمية)
صنع القرار	♦♦٠,٤١٤	♦♦٠,٣٥٨	♦♦٠,٣٧٦	♦♦٠,٣٦١	♦♦٠,٤٤٧
النمو المهني	♦♦٠,٥٢٩	♦♦٠,٤٩٣	♦♦٠,٥١٥	♦♦٠,٤٣٣	♦♦٠,٥٨٢
المكانة المعرفية	♦♦٠,٢٤٨	♦♦٠,٢٣٩	♦♦٠,٣٣٠	♦♦٠,٢٣٢	♦♦٠,٣٠٨
التأثير	♦♦٠,٤٠٩	♦♦٠,٣٧٤	♦♦٠,٤٨٣	♦♦٠,٣٥٢	♦♦٠,٤٧٧
فعالية الذات	♦♦٠,٣٧٨	♦♦٠,٣٦٥	♦♦٠,٣٨٧	♦♦٠,٣٦٢	♦♦٠,٤٤٠
الاستقلالية	♦♦٠,٥٤٣	♦♦٠,٥١٠	♦♦٠,٤٦٠	♦♦٠,٣٨١	♦♦٠,٥٦٣
المجموع الكلي (تمكين المعلمين)	♦♦٠,٦٠٩	♦♦٠,٥٦٣	♦♦٠,٦٠٤	♦♦٠,٥٠٦	♦♦٠,٦٧٥

وقد جاءت معظم قيم معاملات الارتباط للأبعاد الداخلية لكلا المتغيرين : معاملات ارتباط طردية ومتوسطة القيمة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى دور تمكين المعلمين في تحقيق فعالية المدرسة المتوسطة بمدينة جدة ، وأن أي خلل في أحدهما يؤثر بشكل مباشر على الأخرى ، وعليه فإن العلاقة بينهما متوسطة طرية بمعنى كلما زاد مستوى تمكين معلمي المرحلة المتوسطة زادت الفعالية التنظيمية للمؤسسة التربوية.

#### • ثانياً : التوصيات والمقترحات :

بناء على نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

◀ التوسع في تطبيق تمكين معلمي المدارس المتوسطة ؛ حيث جاء مستوى تمكين المعلمين بمستوى عال (عالياً) ، لذلك على وزارة التربية والتعليم دعم التوجه لتطبيق تمكين المعلمين في المدارس المتوسطة ورفع مستواه إلى مستوى عال جداً ، وذلك من خلال (تكثيف الدورات التدريبية لمديري المدارس ؛ لترسيخ مفهوم تمكين المعلمين ، وإعطاء حوافز ومكافآت مادية ومعنوية لأصحاب الأفكار الجديدة لتطوير العملية التعليمية بدعم مشاركتهم ، وإعطاء المعلمين فرصة حل مشكلاتهم من خلال توفير المعلومات الضرورية لذلك)

#### • الدراسات المقترحة:

◀ إجراء دراسة مستقبلية حول دور تمكين المعلمين في تطوير عملية صنع القرار.  
◀ دراسة مستقبلية حول الفعالية التنظيمية للمدرسة وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري المدارس المتوسطة.

#### • المراجع :

##### • أولاً: المراجع العربية :

- أبازيد ، رياض(٢٠١٠) اثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، مجلة جامعة النجاح (العلوم الإنسانية)، مج٢٤:٢٤.
- أحمد ، أحمد إبراهيم(٢٠٠٦) الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، ط٢، القاهرة: دار الفكر العربي.

- أفندي ، عطية حسين (٢٠٠٣) تمكين العاملين: مدخل لتحسين والتطوير، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- البر عمي ، سمية ووطناش، سلامة (٢٠٠٨) فاعلية المدرسة الأساسية الحكومية في سلطنة عمان، مجلة دراسات، الجامعة الأردنية .
- الجميلي ، مطر عبدالمحسن (٢٠٠٨) الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي
- آل حميدان ، عبدالحميد (٢٠١٠) علاقة التمكين الإداري بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الطائف ، مشروع بحثي للماجستير ، جامعة الملك عبد العزيز - جدة .
- الخطيب ، احمد و معايعه ، عادل (٢٠٠٩) الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة:أريد - الأردن،عالم الكتب الحديث .
- الدوري زكريا واحمد ، صالح (٢٠٠٩) إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الثقة ، عمان ، الأردن : دار العارف.
- الشقاوي ، عبدالرحمن (٢٠٠٢) نحو أداء في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية الشراكة بين القطاعين العام والخاص ،ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام ١٤٤٠ هـ .
- العتيبي ، سعد مرزوق ( ٢٠٠٩ ) القيادة التحويلية والتمكينيه 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، جامعة الملك سعود - كلية العلوم الإدارية .
- العسيلي ، رجاء ( ٢٠٠٦ ) تقدير مستوى فعالي أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدينة الخليل، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين.
- عطاري ، عارف وجبران ، علي (٢٠٠٧) الاعتقاد بفعالي الذات والتمكين من السلطة للمعلمين في محافظة اربد - شمال الأردن، المجلة الأردنية للعلوم التربوية ، مجلد ٣ ، ع ٣.
- العمرات ، محمد (٢٠١٠) مستوى فاعلية أداء المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها ، المجلة الأردنية في العلوم التربوية ، الأردن.
- الفقيه ، محمد هادي (٢٠٠٦) القيادة التحويلية لمديري التربية والتعليم وعلاقتها بالفعالية التنظيمية لإدارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية جامعة ام القرى .
- القريوتي ، محمد قاسم ، ( ٢٠١٠ ) نظرية المنظمة والتنظيم ، عمان ، دار وائل للنشر و التوزيع .
- الكبيسي ، عامر (٢٠٠٥) إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- المغربي ، عبدا لحميد و مرزوق،عبدا لعزیز (٢٠١٠) دراسات إدارية معاصرة ، جامعة المنصورة، القاهرة.
- أندراوس ، رامي و معايعه عادل (٢٠٠٨) الإدارة بالثقة والتمكين، أريد ،الأردن: عالم الكتب

الحديث.

- إيمان ، نورالدين وصورية، كحول (٢٠٠٧) الكفاءة، الفعالية، أخلاقيات المؤسسة من وجهة نظر أصحاب المصلحة، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر.
- حمدان، دانا لطفي (٢٠٠٨) العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في
- ذياب، سهيل (٢٠٠٦) المدرسة الفاعلة - مفهوما - معاييرها ومؤشراتها، ورقة علمية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- سويسبي، عبد الوهاب (٢٠٠٤) الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر.
- طه، طارق (٢٠٠٦) التنظيم (النظرية - الهياكل - التطبيقات)، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي.
- عبد الأمير، أثير وعبد الرسول، حسين (٢٠٠٨)، إستراتيجية التمكين وأثرها في فاعلية فريق العمل: دراسة تحليلية في كليات جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد ١٠ ع ٣، معهد الإدارة العامة، السعودية.
- فلاته، عائشة (٢٠٠٩) فاعلية أداء رئيسات الأقسام بكليات التربية للبنات بجامعة أم القرى لمهامهن الإدارية
- مسلم، مسلم عبد الحميد (٢٠٠٥): تصور مقترح لتطوير أداء مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة في ضوء اتجاهات معاصرة في الإدارة المدرسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر - غزة.
- مصطفى، احمد سيد (٢٠٠٤) تمكين العاملين.. السمات.. والمقاييس المؤشرة، المؤتمر الدولي الرابع عشر للتدريب والتنمية.

• **ثانياً: المراجع الأجنبية :**

- Andreadis, N.(2009). Learning and Organizational Effectiveness: A Systems Perspective. Performance Impovement, International Society for Performance Impovement , vol.48 , Issue 1 , pp 2-47
- Bogler, R. and Somech, A. (2004). Influence of Teacher Empowerment, on Teacher' Organizational Commitment , Professional Commitment and Organizational Citizenship Behavior School.

