



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم
المجلة التربوية لتعليم الكبار - كلية التربية - جامعة أسيوط

=====

التمكين المهني مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمعلم (دراسة ميدانية)

إعداد

الباحثة / هبه على حسن عبد اللاه

للحصول على درجة الماجستير فى التربية

(تخصص أصول التربية)

إشراف

أ.م.د/ غادة السيد السيد الوشاحى **د/ هناء فرغلى على محمود**

أستاذ أصول التربية المساعد

مدرس أصول التربية

كلية التربية - جامعة أسيوط

كلية التربية - جامعة أسيوط

« المجلد الثالث - العدد الأول - يناير ٢٠٢١ م »

Adult_EducationAUN@aun.edu.eg



مستخلص البحث

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التمكين المهني لخريجي كليات التربية باعتباره مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، وتكونت عينة الدراسة من (١٠٩٠) معلم ومعلمة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي ، وقد استخدمت إستبانة لهذا الغرض، وأظهرت النتائج أن التمكين المهني ضرورى للمعلمين لأنه يعمل علي تبادل الأفكار، وتحسين طرق تدريسهم وتطويرها وتوجيه نشاطهم وتطوير أساليبهم مما يبعد الملل عن الخريج ويطلععه علي أفضل الطرق والأساليب ويزداد حبا وتفاعلا مع مهنته، ويتحليل نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بواقع التمكين المهني لخريجي كليات التربية نجد أن نسبة التمكين المهني للمعلمين بدرجة مرتفعة.

الكلمات المفتاحية : التمكين المهني – الميزة التنافسية



Abstract

The study aimed to identify professional empowerment for graduates of faculties of education :an approach to achieve competitive advantage .the study sample consisted of (1090) male and female teachers ,the study relied on the descriptive approach and used aquestionnaire as atool for this purpose .the results of the studyshowed that professional empowerment is necessary for graduates because it works to exchange ideas, improve and develop teaching methods ,guide the graduate's activity and develop his to keep boredom away from the graduate ,increase the graduate in love and interaction with his profession.By analyzing the results of the field study on the reality of professional empowerment for graduates of the Faculties of Education,We find that the teachers awareness of professional empowerment in high.

Key words: professional empowerment - competitive advantage

مقدمة

لقد شهد العالم في السنوات الماضية ثورة تكنولوجية وتقدم هائل في جميع المجالات، وكان لهذه التحولات تأثير واضح علي الممارسات الإدارية وتشجيع روح الإبداع الفردي والجماعي علي حد سواء .

وتنبؤاً الجامعات ومؤسسات التعليم العالي منذ القدم مكان الصدارة في المجتمع، فهي مراكز إشعاع لكل جديد من الفكر والمعرفة، وهي المناير التي تنطلق منها آراء المفكرين والعلماء ورواد الإصلاح والتطوير. وتمثل نواتج أنشطة الجامعات أهم الأدوات والقواعد التي تقوم عليها التنمية بالمجتمعات .

وبرزت في أواخر الألفية الثانية وبداية الألفية الثالثة أهمية العنصر البشري في مختلف المنظمات صغيرة وكبيرة وعلي مستوي الدول، فأيا كان مجال العمل أو النشاط أصبحت الموارد البشرية هي العنصر المحقق للأهداف والمزايا التنافسية لها، فالموارد البشرية تمثل رأس المال البشري، أي أحد أهم أنواع الثروة التي تؤدي إلي توفير وتوليد ثورة أكبر، وذلك من خلال تنميتها وزيادة معارفها ومهارتها وقدراتها ولا شك أن ذلك لم يعد يتطلب حواراً أو مناقشة حول أهمية تحقيق ذلك من خلال تنمية الموارد البشرية، فذلك ليس نوعاً من ترف المنظمات أو يمثل تكلفة عليها، ولكن هذا النشاط أصبح يمثل حتمية وضرورة واستثماراً ذا عوائد حالية ومستقبلية، فهو نشاط ضروري لحيوية ونجاح وتنافسية ، وفي الإجمال من أجل مستقبل أكثر نجاحاً وتنافسية. (مشعل بن سليمان العدواني، ٢٠١٤، ص ص ٢٦٥-٢٨٦)

والاهتمام بالموارد البشرية كأهم مورد لنجاح المنظمة علي المدى البعيد لتحقيق الميزة التنافسية، ونظراً لزيادة المنافسة بين المنظمات، أصبح النجاح في السوق هو لتلك المنظمات التي تحقق ميزة تنافسية، وتحافظ علي هذه الميزة عبر الزمن، ونظراً لتوفر الموارد المالية لتمويل المشاريع أكثر من أي وقت سابق، ونظراً لصعوبة احتكار المعلومات والتكنولوجيات المتقدمة نظراً لعولمة الأسواق، فقد ركزت الكثير من المنظمات علي الاستثمار في أهم مواردها وهي الموارد البشرية من خلال الاستثمار في تنمية هذه الموارد لتحقيق الميزة التنافسية . (علي فلاق، ٢٠١٤، ص ص ١٩١-٢١٢)

فإن المعلم يعد أحد المداخل الأساسية لمدخلات العملية التعليمية، لما يقوم به من دور كبير في نجاح التربية في بلوغها غاياتها وتحقيق وجودها في تطوير الحياة للأفضل. (جمال حمدان إسماعيل، ٢٠١٢، ص ٣)

ويقع علي عاتق كليات التربية دور مهم في إعداد الكوادر البشرية المؤهلة علميا وثقافيا للتدريس في مراحل التعليم المختلفة، والتي تسهم في تقدم المجتمع ؛ ونظرا للدور الأكاديمي والعلمي التي تمارسه تلك الكليات، فمن الأهمية أن يتم تزويدها بالقيادات القادرة علي إدارتها بمستوي عال من الكفاءة بطريقة تساعد علي تحقيق التطوير والتجديد والتغيير وتعتبر المؤسسة التعليمية الحديثة الجاذبة للمتعلمين هي المؤسسة التي تقدم برامج تعليمية وتربوية نوعية من أجل إعداد متعلمين دائمي التعلم؛ وبهدف إكساب المعرفة والاستعداد للتطورات الحياتية ولتحقيق الذات والاندماج مع الآخرين، بالإضافة إلي تنمية المهارات العقلية لحل المشكلات وإنتاج المعرفة في جو يسوده المتعة والنشاط. وتعمل هذه المؤسسة أيضا للانفتاح علي المجتمع بكل قطاعاته، وتعمل علي إكساب المتعلمين الخبرات والمهارات الحياتية المختلفة، ووضعها موضع التطبيق. كما تولي المؤسسة عناية خاصة بالجانب التربوي وغرس مجموعة من القيم الراقية لدي المتعلمين كل ذلك لن يتم إلا بتفعيل استراتيجيات التعليم والتعلم والأنشطة التربوية التي تتخذ من المتعلم محورا للعملية التعليمية .

ويهدف الجانب المهني إلي تزويد الدارسين بالخبرات والمهارات والمعلومات اللازمة لنجاحهم المهني ورفع كفاءتهم وقدرتهم علي التطور، ومسايرة كل ما هو جديد في المجال التربوي، لذلك فإن المواد التربوية التي يدرسها طلاب كليات التربية تركز علي تمكين الطلاب من معرفة حقيقة العملية التربوية وتحليل تلك المعرفة إلي مهارات يستخدمها عند ممارسة المهنة. وهذه العملية تكثف لها مقررات تربوية لإعداد المعلم لمهنته وهي تختلف من جامعة إلي أخرى، ويتضمن هذا المجال دراسات تربوية ونفسية "نظرية وعملية" تمكن المعلم من تنظيم المواقف والخبرات التعليمية التعلمية، وتسهل عملية تعليم العلوم وتعلمها، ومواجهة المواقف المتغيرة اليومية والصفية المتعلقة بإدارة الصف وتنظيمه وعملية التعلم. (عبد العظيم صبري، ٢٠١٧، ص ٩)

ولذلك يعتبر التمكين استجابة حتمية لتلبية متطلبات وتحديات العصر في تحقيق التعلم داخل المؤسسات، فالتمكين يساعد خريجي كليات التربية على ممارسة أدوارهم بكفاءة وزيادة ثقتهم بأنفسهم وتلافى أوجه القصور في إعداد المعلم قبل إلحاقه بالمهنة، وتزويد مؤسسات إعداده بتلك الجوانب حتى يتسنى لها مراجعة خطط الإعداد وتحديث خبرات خريجي كليات التربية وتطويرها؛ وذلك من خلال اطلاعه على أحدث النظريات التربوية والنفسية وطرق التدريس الفعالة وتقنيات التدريس الحديثة وتحسين وتحديث المعارف التخصصية للخريجين، تبصر خريجي كليات التربية بخطط الدولة وتوجهاتها ومشكلات المجتمع والمطلوب منهم.



ومما سبق يتضح أن التمكين يساعد المعلم على تطوير مهنته وإكسابه الخبرات مدى الحياة وذلك من خلال تمكنه من القيام بالمهام الجديدة التي يقوم بها المعلم ليواكب مهارات القرن الحادى والعشرين وتقوم بتحسين دور المعلم حتى يصبح قادراً على أداء مهامه بكفاءة وفعالية.

ومن هنا تأتي أهمية دراسة التمكين المهني لخريجي كليات التربية ومعرفة المتطلبات التي تساعد الخريجين علي تطوير أدائهم المهني المستقبلي وتحقيق التنافس بينهم حتي يحققوا التميز.

مشكلة البحث:

رغم أن العالم يتغير بسرعة كبيرة، والنظريات تتبدل وفقاً لمصلحة البشر والمؤسسات، إلا أنه ما زالت بعض مؤسساتنا التربوية تدار بنظريات تقليدية في الوقت الذي أصبحت فيه السمة الغالبة علي بيئة العمل المحيطة هي التحديث والتغيير الدينامي السريع .

ونتيجة لذلك كان لزاماً علي النظام التربوي أن يستجيب لكل التحديات ويوفر كل متطلبات التطوير والتجديد والتمكين بما يتضمنه من مرونة اللوائح والأنظمة، وتقليل عدد المستويات التنظيمية والتحسين المستمر وتعزيز ثقافة الإنجاز من خلال تحقيق الجو المناسب والإمكانات .

وباستقراء الواقع لوحظ أن خريجي كليات التربية يعانون من تمكينهم مهنياً حيث إنهم معدون بشكل لا يساعدهم علي التفوق في مجال عملهم بعد ذلك لأنهم يقومون بالحفظ والاستظهار للمواد التي تدرس لهم بدون التطبيق الفعلي لها وإكسابهم القدرات التي تساعدهم علي التمكن من تخصصاتهم في المستقبل ولاحظت الباحثة عدم مراعاة تطبيق العدالة بينهما في معرفة قدراتهم التخصصية وذلك لتدخل عوامل أخرى مثل المحسوبة والمجاملة للطلاب في تدريس التربية العملية وعدم تمكينهم في التربية العملية من الأعداد الجيد لهم، "وكذلك تدني مستوي خريجي كليات التربية وعدم المنافسة بينهم وبين المخرجات الأخرى في الدول الأوربية ولذلك علينا تمكينهم مهنياً .ومن هنا تأتي ضرورة الإعداد لهم عملياً وثقافياً ومهنياً أثناء سنوات إعدادهم". (حسن سالم الشويبي، ٢٠١٦، ص ١٨٦)

وهناك أسباب أدت إلي اللجوء للتمكين منها مواجهة الصعاب، والتحديات في الأعمال التي يقومون بها وكذلك الحاجة إلي الاستغلال الأمثل للموارد البشرية وذلك للحفاظ علي تطوير المنافسة، إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة. وتمكين الأفراد من إنجاز أعمالهم وتمكين خريجي كليات التربية للمهنة التي سوف يزاولونها في المستقبل. (عطية أفندي، ٢٠٠٣، ص ٥) وإعداد المعلم العصري، المعلم الملم بعلوم الحاضر والمستقبل، المطلع على التطورات العلمية الحديثة في مجال تخصصه، الذي يستطيع التعامل بمهارة مع المستحدثات التكنولوجية المتجددة في هذا العصر، خاصة تلك المستخدمة في العملية التعليمية، ليتمكن من استخدام طرائق وأساليب ووسائل تكنولوجية حديثة في الأغراض المختلفة، وهذا يعني أن معطيات القرن الحادي والعشرين تتطلب أدوارا تربوية متجددة للمعلم لتواكب إيقاع العصر وتحديات المستقبل.

وهناك بعض الدراسات التي تناولت التمكين وأكدت علي ضرورة تطويره ومعرفة المتطلبات التي تساعد علي التمكين بشكل أفضل ومن هذه الدراسات، دراسة (محمد زكريا) حيث أكدت علي المحافظة علي الدرجة العالية لبرامج التمكين المهني للطلبة المعلمين لاستخدام المستحدثات التكنولوجية وذلك من خلال المتابعة المستمرة والاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في برامج إعداد وتمكين الطلبة المعلمين. (محمد زكريا عليان ، ٢٠١٥، ص ٣)

ودراسة (محمود محمد السيد) حيث أكدت علي ضرورة تحقيق الترابط بين التمكين والاثراء الفعلي للوظائف عن طريق إعادة تصميم الوظائف بتتوع مهامها وزيادة مسؤوليتها العددية والنوعية. (محمود محمد السيد، ٢٠٠٨، ص ص ١-٢٥)

ودراسة (محمود عبد الحليم منسي ٢٠١٧) حيث أكدت علي إنشاء مدارس للتدريب خاصة بكليات التربية تساعدهم علي التمكين المهني لهم ،تمكين المعلم وتهيئته للتعامل مع متغيرات القرن الحادي والعشرين، والنظر إلي أدوار مستحدثة للمعلم (مرشد ، باحث ،مقنف ،قائد)، تعزيز عملية التمهين من أجل التمكين باعتباره يعكس اقتدار المعلم علي تحقيق الجودة في أدائه وفق المعايير المحددة. (محمود عبد الحليم منسي، ٢٠٠٧، ص ص ٥١-٥٤)

التمكين المهني مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمعلم (دراسة ميدانية)

أ.م.د/ غادة السيد السيد الوشاحي د/ هناء فرغلى على محمود أ/ هبه على حسن عبد اللاه



ولذلك جاءت هذه الدراسة لتساعد علي تمكين خريجي كليات التربية من مزاوله عملهم ومعرفة المتطلبات التي تساعدهم في التمكين، ومما سبق نتضح مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي وهو ما التمكين المهني لخريجي كليات التربية؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس مجموعة تساؤلات فرعية ، هي:

- ١- ما الإطار الفكري والفلسفي للتمكين المهني للمعلم ؟
- ٢- ما المقصود بالميزة التنافسية للمعلم، وأهم أبعادها وعناصرها؟
- ٣- ما واقع التمكين المهني لدي خريجي كلية التربية بمحافظة أسيوط ومعوقاته؟

أهداف البحث:

تهدف الدراسة الحالية إلي :

- ١- تعرف مفهوم التمكين المهني وخصائصه وركائزه وأبعاده .
- ٢- تعرف مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها وأهدافها.
- ٣- تعرف واقع التمكين المهني لدي خريجي كلية التربية بمحافظة أسيوط ومعوقاته .

أهمية البحث:

ترجع أهمية البحث الحالي إلى أنه يتناول آراء المعلمين في أهمية تطبيق التمكين ودوره في تنميتهم مهنيا، ووضع تصور مقترح لتطبيق التمكين المهني لخريجي كليات التربية .

دراسات سابقة :

- ١- دراسة أحمد إبراهيم سلمى أرناؤوط،(٢٠٢٠)

هدف البحث إلى التوصل إلى إجراءات مقترحة لتمكين المعلمين وظيفيا 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 تمهيدا لوضع إجراءات مقترحة لتحقيق التمكين الوظيفي للمعلمين بما يضمن

زيادة الإقبال على شغل الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء. وقد توصل البحث إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة لتمكين المعلمين وظيفيا 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 وظيفيا، بمايسهم 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.

٢- دراسة سمية شعبان، (٢٠١٩)

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أساليب الإدارة المدرسية وكل من تمكين المعلمين الجدد والقيام بأدوارهم المهنية من وجهة نظر المعلمين في ضوء بعض المتغيرات ، وتكونت عينة الدراسة من (٢٦٧) معلما ومعلمة .أظهرت النتائج أن أساليب الإدارة المدرسية وتمكين المعلمين والأدوار المهنية جاءت بدرجة متوسطة ووجود فروق دالة إحصائية في درجة تمكين المعلمين تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور ، وفي متغير المرحلة التعليمية لصالح معلمى الصفوف الثلاث الأولى . كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية وفقا لمتغير الجنس فى الأدوار المهنية . وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين الأسلوب الديمقراطي وكل من تمكين المعلمين والأدوار المهنية.

٣- دراسة ياسر محمد خليل (٢٠١٩)

هدف البحث تقديم استراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالى بمصر، واستخدم المنهج الوصفي بالإضافة إلى أسلوب التحليل البيئى الرباعى سوات (SWOT) بواسطة طريقة العوامل السبع الاستراتيجية (7s) أو نموذج ماكينزى لتحليل البيئة الداخلية، وطريقة المتغيرات أو القوى العامة وطريقة المتغيرات الخاصة أو تحليل الجهات ذات العلاقة لتحليل البيئة الخارجية، وكشفت نتائج البحث امتلاك مؤسسات التعليم العالى بمصر لجوانب قوة كثيرة ومواطن ضعف أكثر فضلا على أن أمامها فرصا متاحة تتساوى مع التهديدات المحتملة التى تواجهها، وأوصى البحث بتبنى مؤسسات التعليم العالى للاستراتيجية المقترحة لاستثمار الفرص المتاحة لها لمواجهة مواطن الضعف بها.

دراسات أجنبية:

١- أيدين وآخرون Balyer, Aydin;Özcan (2017)

جاءت بعنوان (تمكين المعلم وأدوار مديري المدرسة) وهدفت الدراسة إلى تحديد أدوار مديري المدارس في تمكين المعلمين بمدارسهم، حيث اعتبرت الدراسة أن تمكين المعلم يعتمد على استغلال مشاركة المعلمين في تحديد الأهداف والسياسات المدرسية على النحو الذي استنبطته من خلال موقعهم وخبرتهم المهنية . من خلال تمكين المعلمين، يمكن للمدرسين اكتشاف إمكاناتهم والقيود المفروضة عليهم، وكذلك تطوير الكفاءات لديهم من خلال التنمية المهنية وهذا يجعل تمكين المعلم. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي مع تحليل البيانات وفقا لطريقة تحليل بالإضافة لهذا قام الباحث بإجراء مقابلات مع ٢٠ معلما خلال هذه الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن المديرين قاموا بتمكين هؤلاء المعلمين من خلال توفير الفرص للمشاركة في صنع القرار، وتحسين وضعهم وجعل المدارس أماكن أكثر جاذبية، وبناء علاقات تعتمد على الثقة وخلق تواصل جيد بين المعلمين . ومع ذلك لا يدعم المسؤولون بشكل كاف تطويرهم المهني، أو تطوير كفاياتهم الذاتية أو دعم استقلاليتهم أو توظيفهم في بعض الأدوار الإدارية.

٢- ديبوره تانهيل ،آن ماكفايل Deborah Tannehill&Ann MacPhail (2017)

جاءت الدراسة بعنوان (تمكين المعلمين من خلال المشاركة في مجتمع التعلم في أيرلندا) هدفت الدراسة معرفة أثر التنمية المهنية كأحد أبعاد التمكين على المعلم من خلال مشاركته في مجتمعات التعلم بالمدارس في المناطق المحرومة بأيرلندا .واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وسوف تستغرق الدراسة مدة طويلة تمتد لأربع سنوات لمعرفة أثر التنمية المهنية المستمرة ، وتم خلالها جمع البيانات من خلال عمليات تقييم الندوات وورش العمل أثناء العمل ، ومناقشات المجموعات الصغيرة وتم التركيز على المقابلات الفردية . ثم تم تحليل البيانات للسماح بالإجابة على الأسئلة البحثية التي ركزت على الدعم الذي يقدمه هؤلاء المعلمون لبعضهم البعض ، وهو التمكين الذي وضعه هؤلاء المدرسون لمعالجة المشكلات في ظل ظروف العمل الصعبة (مرافق محدودة وظروف اقتصادية منخفضة وطلاب ذوى سلوك سيئ). وهذا البحث مستمر لاكتشاف وتحليل كيف يمكن لمجموعة من المعلمين أن تعمل معا وتحافظ على عمل مجتمعهم ، وإعادة اكتشاف أنفسهم والانتقال لبدء مشاريع جديدة والتأثير على تعلم الطلاب.

٣- دراسة ماندرا وآخرون (Mundra and others 2011):

وجاءت بعنوان "تحقيق الميزة التنافسية من خلال إدارة المعرفة والابتكار أدلة تجريبية من قطاع تكنولوجيا المعلومات الهندي" هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل التي توفر ميزة مبتكرة وتنافسية لإدارة المعرفة في المنظمات العالمية ومقارنته بالقطاع الهندي للتكنولوجيا، و استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته، والاستبانة والمسح لجمع المعمومات عن عينة الدراسة. وأوصت الدراسة إلى أن الابتكار هو العمل الأساسي المكون لإدارة المعرفة، وأن اكتشاف طرق جديدة لإدارة المعرفة له تأثير كبير على الإنتاج والخدمات التي يمكن أن تقدمها الشركة، كما وأكدت الدراسة على أن الابتكار أمر ضروري لتحقيق ميزة تنافسية، وأن امتلاك الموظفين للابتكار يساهم في اكتشاف طرق جديدة لإدارة المعرفة. وأوصت الدراسة أيضاً أن التكنولوجيا أمر ميسر ويزيد من التفاعلات ويعزز تدفق المعرفة في الشركات الهندية بشكل خاص.

منهج الدراسة :

اقتضت طبيعة البحث الحالي وإشكاليته استخدام المنهج الوصفي ؛ كونه من أنسب المناهج البحثية للبحث الحالي وما يقوم به من رصد الواقع وتحليله ونقده والتنبؤ بمستقبله.

حدود البحث :

حد الموضوع : اقتصر البحث على إبراز أهمية التمكين المهني ودوره في تنمية المعلمين مهنيًا لدى معلمى محافظة أسيوط.

الحد البشرى : وتتمثل فى عينة من معلمى محافظة أسيوط حيث بلغ حجم العينة ١٠٩٠ معلم ومعلمة.

الحد المكانى: حيث تم تطبيق أداة البحث فى محافظة أسيوط.

الحد الزمانى: تم تطبيق أداة البحث فى الفصل الدراسي الثانى ٢٠٢٠م

التمكين المهني مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمعلم (دراسة ميدانية)

أ.م.د/ غادة السيد السيد الوشاحي د/ هناء فرغلي على محمود أ/ هبه على حسن عبد اللاه



الإطار النظري للبحث :

المحور الأول :التمكين المهني للمعلم

أولا :المفهوم الإصطلاحي للتمكين المهني:

وتعددت التعريفات حول مفهوم التمكين المهني إصطلاحا يمكن عرض بعضها

في الآتي:-

عرفه (محمد زكريا عليان) بأنه هو صقل شخصية الطالب المعلم كقائد ومدير وموجه للمواقف التعليمية المختلفة، والوصول بفكر الطالب المعلم إلي أبعد ما يكون في الخوض بالعلوم التربوية، وإعداد الطالب المعلم القادر علي مواجهة التحديات التي تواجهه أثناء قيادته للموقف التعليمي، وإثراء معلومات ومعارف الطالب المعلم وتحسين كفاءته المهنية وأدائه من أجل تحسين العملية التعليمية وتغيير سلوك الطالب المعلم إلي الأفضل وتقديم الأنشطة والبرامج والخبرات وفقا لحاجة كل من الطلبة المعلمين خلال مرحلة إعدادهم الأكاديمي والمهني. (محمد زكريا عليان، ٢٠١٥، ص ١٣) وعليه تعرفه الدراسة بأنه الفرص التي تتاح لإكساب الخريجين المعارف والمهارات الجديدة من خلال التدريب بعد إعدادهم بشكل كاف في كليات التربية وإطلاعهم علي ما هو حديث في مجال تخصصهم بالإضافة إلي درجة المساحة الواسعة التي تمنح للخريج المعلم بعد إعداده وتدريبه بشكل كاف في تخصصه وأعماله وذلك من خلال توسيع صلاحياته ومسئوليته من تخطيط وتنفيذ وتنظيم وتنسيق ومتابعة وتقييم لما في ذلك من تعزيز لقوته وسلطته وتحمله لمسئوليته وكذلك زيادة خبراته في مجال عمله وتنمية مهاراته بما يعود بالفائدة علي المؤسسة التربوية ويحقق أهدافها المنشودة .

ثانيا: أهمية التمكين المهني للمعلم

يلعب التمكين دورا مهما في مستقبل العملية التعليمية فإن هذا يقودنا إلي الاعتراف بأن التمكين المهني يجب أن يكون هو المحور الذي تتركز عليه كل الجهود في هذا المجال لأن الارتقاء بالعملية التعليمية لا يتحقق إلا عن طريق الارتقاء بإعداد معلميه، فمخرجات العملية التعليمية مرتبطة ارتباطا وثيقا بإعداد وتمكين المعلم، فكلما ازدادت الجهود المبذولة وعظمت كلما كانت المخرجات التعليمية مرضية أكثر ، وكلما زاد التمكين المهني للمعلم كلما كان استخدامه للمستحدثات التكنولوجية بصورة ملفتة وكلما خرج عن الإسلوب التقليدي القائم علي الحفظ والإستظهار والتلقين الذي يعمل علي قتل روح الجماعة في الموقف التعليمي. (محمد زكريا عليان، ٢٠١٥، ص ١٥)

ويساعد التمكين في الثورة المعرفية والتفجر المعرفي في جميع مجالات العلم والمعرفة وقد ساهمت ثورة الإتصالات في انتشارها واتساع نطاقها، فالثورة في مجال تقنيات المعلومات والإتصالات أدت إلي أن يكون العالم مدينة صغيرة تنتقل فيها المعارف المستجدة بسرعة هائلة، وتعددية أدوار المعلم وتعدد مسؤولياته في المجال التعليمي فبعد أن كان ملقنا للمعلومة ومصدرها أصبح مساعدا للمتعلم علي استكشافها من خلال طرق تدريسية متطورة ومعاصرة، فالمستجدات المتسارعة في مجال استراتيجيات التدريس والتعلم مما يتطلب من المعلم مواكبة ذلك، والتوجه العالمي نحو التقييد بالجودة الشاملة للعملية التعليمية والإعتماد الأكاديمي في عملية التعلم، ومواكبة كل ما هو جديد ومتطور في العملية التعليمية وتطبيقه وفق المعايير الدولية، وتعدد الأنظمة التعليمية وتنوع أساليب التطوير والتعلم الذاتي وفق التطور والتنوع في التقنيات المعاصرة ويجب علي المعلم مواكبة ذلك، (عبد الله العازى، ٢٠١٨)

ومما سبق يتضح أن التمكين مهم وضروري للخريجين حيث إنه يعمل علي زيادة معارفهم في تخصصهم ويساعدهم علي التنافس بشكل كبير مع الكليات الأخرى في الدول الخارجية ويساعدهم علي إيجاد فرص عمل أقوى من ذي قبل حيث أنهم معدين وممكنين مهنيا من خلال التدريبات الكثيفة في مجال التدريس ومواكبة كل ما هو حديث في مجال تخصصهم.

ثالثاً: أهداف التمكين المهني للمعلم

يهدف التمكين إلى تبصر المعلمين بخطط الدولة وتوجهاتها ومشكلات المجتمع والمطلوب منهم وكذلك مساعدة الخريج المعلم علي التزقي والتقدم الوظيفي وكذلك الأمان الوظيفي، تغيير الاتجاهات السلبية للخريجين المعلمين نحو مهنة التدريس. وحث الخريج المعلم على استخدام تكنولوجيا التعليم والاتجاه نحو توظيف المستحدثات التكنولوجية الحديثة. (علي مذكور، ٢٠٠٦، ص ص ٥٠٥)

ومن أهداف التمكين المهني إثراء الخبرات والمهارات الخاصة بالمعلمين إلي الأفضل، وتقديم الأنشطة والممارسات والبرامج المتجددة التي تلبي حاجات الطلبة المعلمين في مرحلة إعدادهم، وكذلك تنمية التفكير الإبداعي لدي الطلبة المعلمين والقدرة علي حل المشكلات والعراقيل التي تواجههم ،وقدرة المعلم علي التمييز بين ما هو سلبي أو إيجابي في الموقف التعليمي، والمشاركة في وضع الخطط التعليمية الخاصة بالمدارس والمديريات والوزارات فالمعلم هو رأس المال الحقيقي للدول.(محمد زكريا عليان، ٢٠١٥، ص١٤)

ويهدف التمكين كذلك إلي مواكبة المستجدات في مجال نظريات التعليم والتعلم والعمل علي تطبيقها لتحقيق الفعالية في التعلم، ومواكبة المستجدات في مجال التخصص وتطبيق كل ما هو جديد ومستجد، وترسيخ مبدأ التعلم المستمر والتعلم مدي الحياة والإعتماد علي أساليب التعلم الذاتي، تعميق الإلتزام بأخلاقيات مهنة التعليم والتعلم والتقيدها، الربط بين النظرية والتطبيق في المجالات التعليمية، وتنمية مهارات توظيف تقنيات التعليم المعاصرة واستخدامها في إيصال المعلومة للمتعلم بشكل فاعل، تمكين المعلم من مهارات استخدام مصادر المعلومات والبحث عن كل ما هو جديد ومتطور، و المساهمة في تكوين مجتمعات تعلم متطورة تقدم خدمات فاعلة للمجتمع. والمساهمة بشكل فاعل في معالجة القضايا التعليمية بإسلوب علمي ومتطور، وتطوير كفايات ومهارات التقييم بأنواعها وخصوصا مهارات التقييم الذاتي، والتطوير والتجديد والتحديث في المجال الأكاديمي التخصصي، وكذلك مجال العلاقات الإنسانية والإرشاد والتوجيه الطلابي والتفاعل والتواصل في المواقف التعليمية، مجال الأداء التدريسي واستخدام كل ما هو معاصر ومتطور في إيصال المعلومة، مجال البحث العلمي

والإشراف الأكاديمي، مجال التنمية والتطوير الذاتي والتقييم والتقييم الذاتي، مجال توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات في المجال التعليمي، مجال الإلتزام بأخلاقيات المهنة وتعديل السلوكيات والإتجاهات في إطار العمل التربوي، مجالات تقييم وتقييم المتعلمين وتطبيق الحديث والمتطور في أساليب التقييم، مجالات تصميم المناهج التعليمية وتطويرها وفق المستجدات المعاصرة في المعرفة والمعلومة. (عبد الله العزازي، مرجع سابق، ٢٠١٨)

ومما سبق يتضح أن التمكين يهدف إلناطلاع المعلمين علي أحدث النظريات التربوية والنفسية وتطبيقاتها التربوية في الميدان التربوي، تدريب المعلمين علي تحقيق مستوي متميز من الكفاءة والفعالية في تنفيذ الأدوار المكلفين بها ، ورفع مستواهم الفكري والثقافي، زيادة الحصيلة الفكرية والعلمية في ميدان التخصص بما يمكن المعلم من مواكبة أحدث الأفكار والأساليب والطرائق التي لها علاقة بمستوي ومضمون المهنة والأخذ بمبدأ التربية المستمرة والتعلم مدي الحياة

رابعاً: مقومات التمكين المهني للمعلم:

هناك عدد من المقومات والركائز الأساسية لعملية التمكين من أهمها مايلي:

١ - العلم والمعرفة والمهارة

يمثل العلم والمعرفة والمهارة أهمية كبيرة باعتبار كل منها مقوما أساسا من مقومات تمكين الخريجين ، ومن خلال المعرفة ، يمكن الخريجين حرية في التصرف ، ثم المشاركة ، ثم التمكين ، فكلما زادت خبرة الفرد وزادت مهاراته ومكتسباته المعرفية زادت قدرته علي تأدية مهام عمله بكفاءة واقتدار واستقلالية أكبر، كما تعد المعلومة سلاحا مهما يعتمد عليه الموظف في عملية اتخاذ القرار وفي حل المشكلات، فبدون المعلومة الصحيحة أو المعلومة المتجددة لايمكن للعامل التصرف بحرية واقتدار لأنه ببساطة يفتقر للمعلومة التي تمنحه ثقة بالتصرف الصحيح دون خوف أو تردد من أن تصرفه قد يكون خطأ . (يحيي سليم ملحم، ٢٠٠٦، ص ٥٩)

ويتطلب التنفيذ الفعال للتمكين ثقافة تنظيمية جديدة ، وثقافة المؤسسة التعليمية تأخذ بعين الاعتبار اتجاهات الفرد وسلوكياته. (سعد العنبي، ٢٠٠٥، ص ١٠٥)

٢- الاتصال وتدفق المعلومات

تعد المعلومة جانبا مهما ويعتمد عليها في اتخاذ القرار وفي حل المشكلات، فبدونها لا يمكن للخريج التصرف بالطريقة الصحيحة التي تمنحه الثقة بالتصرف، كما أن الاتصال الفاعل في المؤسسات الناجحة يعزز مبدأ الإبداع والابتكار ويختصر كثير من الجهود.

٣- الثقة بين القائد والمروسين

تعد الثقة والتفاهم مقوما جوهريا من مقومات التمكين، ومؤشرا مهما علي رضا الأفراد عن مؤسساتهم، وهي استعداد الفرد للتعامل مع الآخرين معتقدا بكفاءتهم أو أمانتهم أو صدقهم واهتمامهم بمصلحته، ومن العوامل التي تدعم الثقة وتعززها وهي :

أ- الكفاءة : ويكون الفرد موضع الثقة من قبل الآخرين عندما يؤمنون بكفاءته وقدرته وتلك الثقة يتبعها منح الحرية في التصرف والتمكين والاستقلالية ووجود مناخا مناسباً للإبداع والابتكار والتميز والتعلم الدائم، فكفاءة الأستاذ وتمكنه من المقياس يجعله موضع ثقة كل الطلاب، كما أن كفاءة الطالب تجعل الأستاذ يثق به.

ب- العمل الجماعي : وهو العنصر الثاني المدعم والمعزز للثقة وهو العمل الجماعي بشرط توافر التعاون والمساواة وأن تكون الطموحات والاتصالات مشتركة يتضمنها علاقة التعارف والصلات .

٤- الحوافز المادية والمعنوية

تشير كثير من الدراسات إلي أن التمكين يعد مسؤولية تبادلية، فكما أن فيه مشاركة في المنافع ، فهناك أيضا مشاركة في المخاطر، ومحاسبة علي النتائج، وتحمل للمسؤولية، وهذا يؤدي إلي المنافسة بين الممكنين نحو تحمل أفضل للمسؤولية والكفاءة والإبداع. (يحيي سليم ملحم ، المرجع السابق، ص ١٠١)

ومما سبق يتضح أن للتمكين مقومات مهمة يقوم عليها فلا بد من توافر المعلومات والمهارات للمعلم حتى يقوم بمهمته داخل المؤسسة التعليمية بشكل جيد ويساعد على تمكين طلابه وتزويدهم بالمهارات وتخريج طلاب متمكنين من التفاعل مع التطورات التكنولوجية الحديثة.

خامسا: أبعاد التمكين المهني للمعلم

حدد الباحثون أبعادا مختلفة للتمكين، ولقد اختلفت آراؤهم حول عدد ونوعية هذه الأبعاد، واستخلصت الباحثة الأبعاد التالية :

- **اتخاذ القرار** : وهو درجة إدراك المعلمين بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تمس عملهم، باعتبار أن المشاركة تزيد من وعي المعلمين ، زمن احتمال التوصل إلي خيارات أفضل ونوعية تعلم أفضل .
 - **النمو المهني** : وهو درجة إدراك المعلمين أن المدرسة التي يعملون بها توفر لهم فرص النمو، والتطور والتعلم المستمر وتوسيع مهاراتهم من خلال الحياة العملية .
 - **المكانة** : درجة إدراك المعلمين أنهم يحظون باحترام مهني وإعجاب ممن يعملون معهم، وأن زملاءهم يدعمونهم ويحترمون معرفتهم ودرابتهم .
 - **الاعتقاد بفاعلية الذات** : درجة إدراك المعلمين أن لديهم المهارات والقدرة علي مساعدة المتعلمين علي التعلم .
 - **الاستقلالية** : درجة إدراك المعلمين أن لهم صوتا مسموعا في جوانب معينة .
 - **التأثير** : درجة إدراك المعلمين أن لهم تأثيرا وأثرا علي الحياة في المدرسة. (عارف عطاري، عبد الله الشنفرى، ٢٠٠٧، ص ١٧٠)
 - **الكفاءة** : ويقصد بها قدرة الخريج علي إنجاز مهام عمله بنجاح استنادا إلي خبراته ومهاراته ومعرفته، ويعتبر هذا البعد من دعائم مفهوم التمكين المهني فتزويد الخريج بمسئوليات أكبر ووظائف أكثر تعقيدا لن يعتبر تمكينا إلا إذا كان واثقا من قدرته علي النجاح في تحمل تلك المسئوليات والقيام بتلك الوظائف، وكذلك فإن تطوير سياسات التحفيز التقليدية التي تعتمد علي الثواب والعقاب يعد أمرا حتميا ويحتاج إلي فترة طويلة من التدريب المكثف لتزويد الخريجين بالمهارات والخبرات والمعرفة اللازمة لضمان نجاح تطبيق التمكين المهني.
- (Melinda,2005,P.P.260-277)

- **التدريب :** ويتطلب التمكين المهني للخريجين توفير تدريب مستمر لأجل تعلم المهارات الجديدة، وينبغي لكلية التربية أن توفر نظام طموح لتطوير أفرادها لكي يزودوا بالمعرفة والمهارات الضرورية فالجهود التدريبية تمكن الخريجين من بناء المعرفة والمهارات والقدرات (Spreitzer, 2007 ,p7)

سادسا:معايير التمكين المهني للمعلم :

إن عملية التمكين المهني التي نرجوها للخريجين تتطلب منهم أولا أن يكونوا راغبين في ذلك مقبلين عليه حتي يكونوا قادرين علي تنمية أنفسهم بأنفسهم من خلال فرص تنمية متنوعة قائمة علي التأمل والبحث، يتمكنون من خلالها من إنتاج المعرفة بدلا من تلقيها، خاصة وأننا نتحدث عن عملية تمكين مهني وليس مجرد تدريب حرفي يقتصر علي إكساب الخريجين بعض المهارات التي تجعلهم يؤدون عملهم بطريقة آليه ومن معايير التمكين المهني (Dessler, G. 2003)

- ١- يرتكز التمكين المهني للخريج علي دعم الكفايات العلمية والمهنية .
- ٢- يتعين أن يتم تفعيل برامج وأنشطة التمكين المهني وفق حاجات الخريج المعلم وفي ضوء مستوي وإمكانياته وخصائص شخصيته.
- ٣- يدعم التمكين المهني إعداد الخريج المعلم بعد الخدمة لأدواره المستقبلية .
- ٤- أن يتم توعية الخريجين بوضوح بعملية التدريس و زيادة خبراته.
- ٥- التمكين المهني عامل حاسم في كل برامج الإصلاح والتحسن التربوي ومن ثم يجب أن تكون برامجه جزء لا يتجزأ من خطة هذا التحسن .
- ٦- يتسق التمكين المهني مع المتطلبات الأساسية للتعلم الأكاديمي وتوقعات تصميمها بحيث تزود المعلمين بالمعلومات والمهارات الضرورية .

سابعا: معوقات التمكين المهني للمعلم :

تسعي كليات التربية في الجامعات المصرية سعيًا جادًا جاهدة لتوفير تمكين مهني قوي للخريج المعلم يتناسب والواقع الحالي للعملية التعليمية واستشراف قوي للمستقبل ولكن توجد بعض المعوقات التي تحد من تحقيق التمكين المهني لأهدافه ومنها الإفتقار إلي التكيف في العلاقات الإنسانية وظروف الحياة والعمل، وإفتقار كليات التربية في جامعات جمهورية مصر العربية إلي الإمكانيات والأدوات الخاصة بالتمكين المهني وكذلك اعتماد الجامعات المصرية بشكل كبير علي المواد النظرية لا العملية في تدريسها .

ولذلك فإن العلاقة بين الجامعات المصرية وجامعات الدول المتقدمة ضعيفة مما يحول دون التبادل الفكري والأكاديمي. ويرى (الطاهر) " أن تطوير أعضاء هيئة التدريس مهنيًا قضية حديثة نسبيًا ولذلك تنقصها الخبرة أو المرافق أو مصادر التمويل اللازم لبرامج التطوير ". (رشيد السيد الطاهر، ٢٠٠٣، ص٤٧)

وقد صنف (الحوالدي) عدة معوقات للتمكين المهني كما يلي :معوقات علي مستوي الفرد ،معوقات علي مستوي الوظيفة أو المهمة، معوقات علي مستوي المنشأة،مشكلات علي مستوي السياسة العامة.(هلال الخوالدي، ٢٠٠٤، ص٣٠)

أما (ريغينا شونفلد) فقد ذكر عدة معوقات أهمها :

ضعف مستوي برامج التمكين المهني ذاتها، ارتباط التطوير ببرامج التمكين المهني برغبة بعض الطلبة المعلمين، الافتقار إلي قيادة قوية ، غياب الرؤية المستقبلية ، الخوف من التغيير ومعارضته لما يحمله من تهديدات، ضعف المعلومات عن برامج التمكين المهني، نقص الكفاءات اللازمة للتطوير من موارد مادية وبشرية (كوادر تدريبية)، ضعف الرغبة في العمل الجماعي، ضعف الحوافز المادية والمعنوية .(شونفلد ريغينا، ٢٠٠٨، ص٣٩)

ودائما تقابل عملية توظيف كل ما هو جديد ومستحدث في مجال ما من المجالات بمعوقات وصعوبات تحد من التوظيف الأمثل له ، وعلى الرغم من تعدد المميزات والفوائد التي تتمتع بها المستحدثات التكنولوجية إلا إنه توجد بعض المعوقات التي تواجه توظيفها في كليات التربية تلخصها الباحثة ومن أهمها ضعف مواكبة كليات التربية للتطورات الحديثة في مجال إعداد الخريج المعلم، الأزمة الاقتصادية الذي تعاني منها الجامعات المصرية والتي تحول دون الإهتمام بالتمكين المهني ، الحصارالذي يقف امام إنفتاح المعلمين علي العالم الخارجي (كتلقي الدورات في الدول المتقدمة مهنيا وتكنولوجيا، والمشاركة في المؤتمرات والندوات العالمية التي تطور وتنمي العملية التعليمية) ، وعدم قناعة المعلمين باستخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية، واقتصار مجال البحث التربوي علي مجال واحد وهو البحث الأكاديمي، وعدم الرغبة في التغيير والمركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات، وعدم التشجيع علي المبادأة والابتكار .

ومن المعوقات أيضا مركزية اتخاذ القرارات في قمة الهرم التنظيمي، جمود اللوائح والقوانين، المساءلة المشددة علي الأخطاء ، ضعف نظم المعلومات والاتصالات، محدودية فاعلية نظم الموارد البشرية، محدودية توفر البرامج التدريبية الملائمة لرفع الكفاءة، نقص التجهيزات والإمكانات اللازمة لإنجاز العمل.(أيوب بن حجاب، ٢٠٠٨) المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات، الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع علي المبادأة والابتكار، تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية ، ضعف التدريب والتطوير الذاتي.

(هلا العتيبي، ٢٠٠٤، ص ١١٩)

المحور الثاني: الميزة التنافسية للمعلم

أولاً: المفهوم الإصطلاحي للميزة التنافسية

تعرف الميزة التنافسية بأنها قدرة المؤسسة على تطبيق الاستراتيجيات التي تمكنها من الوصول الى المراكز الفضلى بالنسبة للمؤسسات المشابهة لها التي تعمل في المجال نفسه، ويمكن تحقيق هذا المركز من خلال استثمار أفضل للإمكانات والموارد المادية والفنية والتنظيمية بالإضافة الى مقدره الموارد البشرية في المؤسسة ومعرفتها وكفاءتها لتصميم الاستراتيجية التنافسية وتطبيقها. فالميزة التنافسية هي الخصائص والمقدرات والكفاءات وجوانب التفوق التي تتمتع بها المؤسسة وتميزها عن المنافسين في المجال ذاته. (أحمد عبد السلام سليم، ٢٠١٠، ص ٣٠)

تعرفها الباحثة إجرائياً بأنها : قدرة خريجي كليات التربية علي الاستيفاء بمتطلبات سوق العمل والاستفادة من الأساليب والأدوات الحديثة التي ترفع من مستويات الأداء ، الأمر الذي يكسبهم مزايا وقدرات تنافسية في سوق العمل بمستوياته.

- عناصر الميزة التنافسية للمعلم:

هناك مجموعة من العناصر المكونة للميزة التنافسية والتي تمثل المكونات الأساسية التي لا بد من توافرها في المؤسسة حتي تحقق التنافس ومن أهمها :

- ١- الموارد الطبيعية : تعد الموارد الطبيعية إحدى العناصر المهمة لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التربوية ، ويقف عدم توافرها حائلاً دون تحقيق الميزة التنافسية نتيجة التغيرات العالمية والمحلية التي حدثت في الآونة الأخيرة ، كما حدث في اليابان التي تفنقر إلي الموارد الطبيعية إلا أنها استثمرت في العقول وبالتالي لم تعد الموارد الطبيعية تتأس أولويات المعادلة التنافسية .

٢- رأس المال : بعد توافر رأس المال في المؤسسة من أهم العناصر القادرة علي تحقيق الميزة التنافسية ولكن مع الاقتصاد العالمي الجديد العابر للحدود ومع إمكانية الاستفادة من رؤوس الأموال في المجتمع وعدم ارتباطها بالحدود الجغرافية والسياسية وذلك عبر الشركات المتعددة الجنسيات واستثمارها في الدول النامية أدي إلي تراجع أهمية رأس المال للمؤسسة في تحقيق المنافسة .

٣- تكنولوجيا المعلومات : تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في تحسين الكفاءة في الخدمات المقدمة وتحقيق الميزة عبر عمليات إيجاد واستيعاب المعرفة وكذلك ابتكار وتطبيق التكنولوجيا الحديثة في أداء الأعمال ولكن الاستفادة من هذا العنصر لم يقتصر علي مؤسسة بعينها حيث تستطيع الكثير من المؤسسات الحصول علي هذه التكنولوجيا .

٤- الموارد البشرية : يمثل العنصر البشري ذو التعليم المتميز والمهارة العالية بعدا استراتيجيا هاما في تحقيق الميزة التنافسية إذ تعد من أهم المصادر غير الملموسة التي لها دور كبير في إيجاد وتطبيق التكنولوجيا وكونها عنصرا غير قابل للمحاكاة أو التقليد بشكل سريع وسهل من قبل المنافسين .(فاطمة على الربابعة،٢٠٠٦،ص٨)

٥- أبعاد الميزة التنافسية للمعلم:

تحقق الميزة التنافسية من خلال المزايا أو القدرات الأساسية التي تمتلكها ، وإنجاز أنشطتها بطريقة متفردة ، وكذلك قدرتها علي تقديم خدمات ومنتجات للمنافسين وتتفرد الميزة بالعديد من الأبعاد

البعد الأول الجودة: حيث يرتبط مفهوم الجودة بالتميز ارتباطا وثيقا ، فالجودة في التعليم تعني بالجهود المبذولة من قبل العاملين لرفع مستوي المنتج التعليمي وصولا إلي التميز بما يتناسب مع متطلبات المجتمع، وذلك بتطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية والتريوية بدرجة تلائم خصائص الخدمات والمخرجات.

البعد الثاني التكلفة : تعد التكلفة المنخفضة العامل الحاسم في مدي استمرار وبقاء ونجاح الجامعة ، إذا أنه من سعي الجامعة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال خفض الكلفة مقارنة بكلفة الجامعات الاخرى المنافسة .

البعد الثالث المرونة : تتعلق المرونة بمدي تكيف الجامعة مع التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية ، وقدرة الجامعة علي تنويع خدماتها ومنتجاتها في الوقت المناسب بما يتلائم مع التغير في احتياجات المستفيدين .

البعد الرابع التسليم : يعد التسليم بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين المؤسسات من خلال التركيز علي خفض المدة الزمنية والسرعة في تقديم الخدمات بأقصر وقت ممكن .

البعد الخامس الإبداع : يعد الإبداع من أهم ركائز بناء المزايا التنافسية علي اعتبار أنه يمثل عملية فكرية منفردة ، تجمع بين المعرفة المتألقة والعمل الخلاق في شتي مجالات الحياة ، تتعامل مع الواقع وتسعي نحو الأفضل.(ياسر محمد خليل ، ٢٠١٧، ص ص ١٣٥-١٣٦)

إجراءات البحث الميدانية ، وتفسير نتائجها :

تهدف إجراءات البحث الميدانية إلى التعرف على درجة أهمية تطبيق التمكين المهني لخريجي كليات التربية لدى معلمى محافظة أسيوط ، ويتضمن الإطار الميدانى ماياتى:

أ- أداة البحث الميدانية

الاستبانة:

استخدمت الباحثة إستبانة تم إعدادها فى ضوء الإطار النظرى للبحث والدراسات السابقة ، وقد تم تطبيقها على عينة ممثلة من معلمى محافظة أسيوط ؛ حيث بلغت العينة (١٠٩٠) معلم ومعلمة ؛ وذلك بغرض التعرف على درجة أهمية تطبيق التمكين المهني لخريجي كليات التربية لدى معلمى محافظة أسيوط.

التمكين المهني مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمعلم (دراسة ميدانية)

أ.م.د/ غادة السيد السيد الوشاحى د/ هناء فرغلى على محمود أ/ هبه على حسن عبد اللاه

٢٤٤

اشتملت هذه الاستبانة فى صورتها النهائية على ثلاثة محاور ، تم توزيعها كما يلى :

المحور الأول : واقع التمكين المهني لخريجي كليات التربية ويشتمل على أربعة أبعاد :

البعد الأول : الواقع الذاتى للخريج ، ويتضمن (٢٠) عبارة .

البعد الثانى : الواقع التعليمى للخريج ، ويتضمن (١٦) عبارة .

البعد الثالث : الواقع المجتمعى للخريج ، ويتضمن (١٢) عبارة .

البعد الرابع : الواقع الإدارى للخريج ، ويتضمن (٧) عبارة .

المحور الثانى : متطلبات التمكين المهني ، ويتضمن (١٦) عبارة .

المحور الثالث : معوقات التمكين المهني ، ويشتمل على أربعة أبعاد :

البعد الأول : معوقات تتعلق بتمكين الخريج ذاتيا ، ويتضمن (١٨) عبارة .

البعد الثانى : معوقات تتعلق بتمكين الخريج تعليميا ، ويتضمن (١٤) عبارة .

البعد الثالث : معوقات تتعلق بتمكين الخريج مجتمعيًا ، ويتضمن (٩) عبارة .

البعد الرابع : معوقات تتعلق بتمكين الخريج إداريا ، ويتضمن (١٣) عبارة .

وقد استخدمت الباحثة مقياس " ليكرت الثلاثى " لقياس استجابات أفراد العينة لعبارات الإستبانة وذلك كما هو موضح فى الجدول .

درجات مقياس ليكرت الثلاثى

| الاجابة | موافق | إلى حد ما | غير موافق |
|---------|-------|-----------|-----------|
| الدرجة | ٣ | ٢ | ١ |

١- اعتمدت الباحثة فى التحقق من صدق المحتوى ؛ حيث عرضت الاستبانة فى صورتها الأولية على عدد (٢٩) من المحكمين من أساتذة كلية التربية من جامعات مختلفة ؛ وذلك لمعرفة وجهة نظرهم والاستفادة من ملاحظاتهم فيما احتوته الاستبانة من عبارات ، ومدى ملاءمتها لتحقيق أهداف البحث الميدانية، ومدى ارتباطها ومناسبة كل عبارة للمحور الذي تنتمى إليه، وبناء على الآراء التى تقدم بها السادة المحكمين تم تعديل بعض العبارات وحذفت العبارات التى قلت عن نسبة ٩٠% اتفاق.

٢- اعتمدت الباحثة في التحقق من ثبات الاستبانة على استخدام "معامل ألفا كرونباخ" وذلك على عينة استطلاعية مكونة من (٦٠) معلم ومعلمة، وقد تم استبعادها من العينة الكلية . تم عرض وتحليل محاور الاستبانة باستخدام مقاييس الإحصاء الوصفي المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت الثلاثي) لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محاور الاستبانة، ويعطى درجة للمتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة عن كل عبارة وفقاً للجدول التالي:

جدول رقم (٥): الحدود الدنيا والعليا للمتوسط الحسابي

| الدرجة | منخفض | متوسط | مرتفع |
|-----------------|--------|-----------|--------|
| المتوسط الحسابي | ١،٦٦-١ | ٢،٣٣-١،٦٧ | ٣-٢،٣٤ |

تم تحديد واقع التمكين المهني لخريجي كليات التربية بمحافظة أسيوط وذلك من منظور أفراد العينة وذلك من خلال تحليل النتائج الإحصائية لإجاباتهم عن الاجزاء المختلفة للاستبانة وذلك على النحو التالي:

أ- عرض النتائج الخاصة بالاستبانة ككل.

ب- عرض النتائج الخاصة بعبارات المحور الثاني.

أولاً - تحليل النتائج الخاصة بواقع التمكين المهني لخريجي كليات التربية لدى معلمي محافظة أسيوط في محاور الاستبانة ككل :

وهنا قامت الباحثة بتحديد واقع التمكين المهني لدى عينة الدراسة بمحافظة أسيوط من خلال المحاور التي تتضمنها الاستبانة بشكل عام كما يتضح من الجدول التالي:

التمكين المهني مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمعلم (دراسة ميدانية)

أ.م.د/ غادة السيد السيد الوشاحي د/ هناء فرغلي على محمود أ/ هبه على حسن عبد اللاه

٢٤٦

جدول رقم (٦) : الفروق بين المتوسطات والانحرافات المعيارية على الاستبانة ككل

| مستوى الأهمية | الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العينة | الأبعاد | محاور الاستبانة |
|---------------|---------|-------------------|-----------------|--------|---|-----------------|
| مرتفعة | ٥ | ٠,٣١٥٩٥ | ٢,٤٨٥٠ | ١٠٩٠ | البعد الأول الواقع الذاتي للخريج | المحور الأول |
| مرتفعة | ١ | ٠,٣٢٤١٠ | ٢,٦٠٦٨ | ١٠٩٠ | البعد الثاني الواقع التعليمي للخريج | المحور الأول |
| مرتفعة | ٤ | ٠,٣٥٠١٣ | ٢,٥١٠٦ | ١٠٩٠ | البعد الثالث الواقع المجتمعي للخريج | |
| مرتفعة | ٢ | ٠,٢٨٢٢١ | ٢,٥٣٠٨ | ١٠٩٠ | البعد الرابع الواقع الإداري للخريج | |
| مرتفعة | ٣ | ٠,٤٠٤٥١ | ٢,٥٢٨١ | ١٠٩٠ | متطلبات التمكين | |
| متوسطة | ٧ | ٠,٥٦١٥٧ | ٢,١٥٦٩ | ١٠٩٠ | البعد الأول معوقات تمكين المعلم ذاتيا | المحور الثالث |
| متوسطة | ٩ | ٠,٥٨١١٢ | ٢,٠٣٨٩ | ١٠٩٠ | البعد الثاني معوقات تمكين المعلم تعليميا | المحور الثالث |
| متوسطة | ٨ | ٠,٥٥٩٧٤ | ٢,١٤٧٠ | ١٠٩٠ | البعد الثالث معوقات تمكين المعلم مجتمعيا | |
| متوسطة | ٦ | ٠,٤٥٥١٣ | ٢,٣٢٥٦ | ١٠٩٠ | البعد الرابع معوقات تمكين المعلم إداريا | |
| مرتفعة | | ٠,٢٨٢٢١ | ٢,٥٣٠٨ | ١٠٩٠ | | |

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام (٢,٥٣٠٨)، بانحراف معياري (٠,٢٨٢٢١)، وهذه القيمة تشير إلى أن المعلمين لديهم وعي بأهمية التمكين المهني بدرجة مرتفعة وفقاً لدرجة المعيار الذي تم تحديده، وقد يرجع ذلك إلى إدراك المعلمين بمحافظة أسبوط لمدى أهمية التمكين المهني للخريج لما له من عوائد مادية تعود عليهم وعلى الوزارة في آن واحد، كما قد يرجع ذلك إلى أن وزارة التربية والتعليم تعبر اهتماما كبيرا بمعايير الجودة والتميز، كذلك يمكن تفسير ذلك إلى المعلمين يهتمون بالواجهة الإجتماعية أمام خريجي الدول الأخرى.

وبترتيب المحاور بحسب المتوسط نجد أن البعد الثانى الخاص بالمحور الأول (الواقع التعليمى للخريج) احتل المرتبة الأولى من منظور العينة ككل، بمتوسط حسابى (٢,٦٠٦٨)، وهى على درجة مرتفعة من الأهمية، وهذا يدل على اتفاق أفراد العينة الكلية على أن المعلمين يمارسون التمكين المهنى، وإنه موجود لديهم، ولكن يحتاج إلى تنمية وتطوير وهذا يرجع إلى تطوير المعلمين لطرق تدريسهم وتبادلهم الأفكار مع بعضهم البعض وعليهم أن يطوروا من أساليب تدريسهم، يشجعوا طلابهم على الاستخدام الأمثل لمصادر المعلومات الالكترونية، وهذا ما أكدته دراسة (جمال الدهشان ٢٠١٩) على تخريج المعلمين من كليات التربية ويكونوا قادرين على إعداد طلابهم لمواكبة الثورة الصناعية الرابعة وتطوير برامج إعداد المعلم ووجود برامج ومقررات تتلائم مع مستجدات الثورة الصناعية الرابعة .

- وجاء البعد الرابع الخاص بالمحور الأول (الواقع الإداري للخريج) في المرتبة الثانية من منظور العينة ككل بمتوسط حسابى (٢,٥٣٠٨)، وهى على درجة مرتفعة من الأهمية، وهذا يدل على اتفاق أفراد العينة الكلية على معرفتهم بالتمكين المهنى وخاصة بالنسبة للجانب الإدارى للمعلم حيث يتمثل الواقع الإداري فى مجموعة الأعمال الإدارية التي يقوم بها المعلم من المشاركة فى تنفيذ برامج الإصلاح والتطوير المدرسي، وممارسة الأعمال الإدارية والتعاون مع إدارة المدرسة وحفظ النظام داخل المدرسة وداخل الصف، وهذا ما أكدته دراسة (أحمد إبراهيم أرناؤوط، ٢٠٢٠) بضرورة مشاركة المعلمين فى الأعمال الإدارية من التشجيع على المشاركة فى صنع القرارات وإجراء بعض التعديلات على المسئوليات والأدوار لتتناسب وفلسفة التمكين داخل المدرسة، بالإضافة إلى اهتمام التمكين الإدارى بالإنتاجية فى العمل المدرسي وهذا مايشعر المعلمون بملكيتهم الذاتية لمدرستهم.

- وجاء المحور الثانى الخاص (متطلبات التمكين المهني للخريج) في المرتبة الثالثة من منظور العينة ككل بمتوسط حسابي (٢,٥٢٨١)، وهى على درجة مرتفعة من الأهمية، وهذا يدل على اتفاق أفراد العينة الكلية على أن المعلمين يتفقون على أن المعلمين يحتاجون إلى متطلبات التمكين المهني وهي مجموعة من المتطلبات الأساسية الواجب توافرها قبل وأثناء وبعد عملية التمكين والتي تساعد في تمكين المعلم مهنيًا، وهذا يعود إلى توفر هذه المتطلبات حتى يتمكن المعلم من أداء مهامه من تدريب للمعلمين وتوفير التمويل الكافي، وقد يعزو ذلك إلى توفر الثقة الإدارية وتحقيق الدعم الإجتماعى للمعلم ووجود أهداف ورؤية مستقبلية وتدريب مستمر وهذا ما أكدته دراسة (سالى على محمد، ٢٠٠٢)^(١) على ضرورة وجود آليات ومتطلبات لتمكين الخريج حتى يستطيع أداء عمله المهني بمهارة وجدارة ويستطيع أن ينافس دوليا مع خريجي الدول الأخرى ويحقق الميزة التنافسية له ويكون له مكانة عظيمة في الدول الخارجية ويحظى بمكانة مرتفعة .

- وجاء البعد الثالث فى المحور الأول (الواقع المجتمعي للخريج) في المرتبة الرابعة من منظور العينة ككل بمتوسط حسابي (٢,٥١٠٦)، وهى على درجة مرتفعة من الأهمية، وهذا يدل على اتفاق أفراد العينة الكلية على أن التمكين المهني وهذا يعود إلى أن المعلمين يحتاجون إلى زيادة تمكينهم مجتمعيًا عن طريق مشاركة المعلمين فى الندوات التربوية ومساهمة المعلمين فى الحملات التوعوية داخل المجتمع، ومساهمة المعلمين فى حل المشكلات التى تحدث داخل البيئة، وهذا ما أكدته دراسة (عبد الخالق محمد عفيفي ٢٠١٢)^(٢) وأكدت على تدعيم روح التعاون وبناء الثقة بالنفس والقدرات للآخرين و تحقيق مزيد من العدالة والمساواة وحل المشكلات التى تواجههم فى البيئة التى يعيشوا فيها.

(١) سالى على محمد حسن، "العلاقة بين أبعاد التمكين ودرجات الرضا الوظيفي - دراسة ميدانية بقطاع البترول"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الإسكندرية، ٢٠٠٢، ص ص ٣٧-٣٨.

(٢) عبد الخالق محمد عفيفي، طريقة تنظيم المجتمع المنهجية والممارسة العملية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠١٢، ص ٢٢٢.

- وجاء البعد الأول في المحور الأول (الواقع الذاتي للخريج) في المرتبة الخامسة من منظور العينة ككل بمتوسط حسابي (٢,٤٨٥٠)، وهي على درجة مرتفعة من الأهمية، وهذا يدل على اتفاق أفراد العينة الكلية على أن التمكين الذاتي للمعلم موجود ويحتاج إلى تفعيل، وهذا يعود إلى تزويد المعلمين بالبرامج التدريبية، مشاركة المعلمين في المؤتمرات التي تساعد في تميته مهنياً واتفق ذلك مع دراسة (منى حسن الأسمر ، ٢٠١٤) حيث اهتمت أعضاء هيئة التدريس بالمشاركة في عملية التمكين الذاتي لهم من خلال صنع القرار والنمو المهني.
- وجاء البعد الرابع للمحور الثالث (معوقات تتعلق بتمكين الخريج إدارياً) في المرتبة السادسة من منظور العينة ككل بمتوسط حسابي(٢,٣٢٥٦) وهي على درجة متوسطة من الأهمية، وهذا يدل على اتفاق العينة ككل على أن المعلم يحتاج إلى التمكين في الجانب الإداري حيث أن هناك بعض المعوقات التي تعوق تمكينه إدارياً، وهذا يعود إلى استحواد السلطة المركزية بالوزارة على الحق في اتخاذ القرار وعدم مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار الإداري، اعتماد كليات التربية على المواد النظرية أكثر من اعتمادها على التدريبات الميدانية التي تزيد من تمكين المعلم في مهنته، ولقد اختلفت مع دراسة (ناديا أبوطعمة ٢٠١٦ ودراسة سناء محمد محمد ٢٠١٦) وهي تؤكد علي ضرورة مشاركة المعلم في اتخاذ القرار حتي يتمكن من أداء عمله بشكل فائق.
- وجاء البعد الأول للمحور الثالث (معوقات تتعلق بتمكين الخريج ذاتياً) في المرتبة السابعة من منظور العينة ككل بمتوسط حسابي(٢,١٥٦) وهي على درجة متوسطة من الأهمية، وهذا يدل على اتفاق العينة ككل على أن المعلم يحتاج إلى التمكين في الجانب الذاتي حيث أن هناك بعض المعوقات التي تعوق تمكينه ذاتياً، وهذا يرجع إلى عدم التشجيع المستمر للمعلم في التطوير من مهنته، قلة تزويده بالنظريات التربوية الحديثة وضعف التبادل الفكري والأكاديمي بين المعلمين وهذا يحتاج إلى تفعيل، ولقد اختلفت مع دراسة (عالية جواد محمد ٢٠١٣) وهي تؤكد على تزويد الخريجين بأحدث البرامج والتقنيات التي تؤدي إلي زيادة كفاءة الخريجين لمواكبة أفضل الجامعات العالمية وزيادة كفاءة الخريجين على كافة المستويات وذلك لتحقيق التميز في ظل المنافسة في سوق الأعمال.

- وجاء البعد الثالث للمحور الثالث (معوقات تتعلق بتمكين الخريج مجتمعيا) فى المرتبة الثامنة من منظور العينة ككل بمتوسط حسابي(٢,١٤٧٠) وهي على درجة متوسطة من الأهمية، وهذا يدل على اتفاق العينة ككل على أن المعلم يحتاج إلى التمكين فى الجانب المجتمعي حيث أن هناك بعض المعوقات التي تعوق تمكينه مجتمعيا، وهذا يرجع إلى عدم مشاركة المعلم فى حل المشكلات التربوية بشكل جيد وذلك لعدم وجود الوقت الكافي لتدريبه على حل المشكلات وإلقاء الندوات التي تساعدهم على ذلك.
- وجاء البعد الثاني للمحور الثالث (معوقات تتعلق بتمكين الخريج تعليميا) فى المرتبة التاسعة من منظور العينة ككل بمتوسط حسابي(٢,٠٣٨٩) وهي على درجة متوسطة من الأهمية، وهذا يدل على اتفاق العينة ككل على أن المعلم يحتاج إلى التمكين فى الجانب التعليمي، حيث أن هناك بعض المعوقات التي تعوق تمكينه تعليميا، وهذا يعزى إلى ضعف امتلاك المعلم لمهارات التدريس، واستخدامه لأساليب تقليدية فى التقويم، وهناك قصور فى جانب الإعداد له، ولقد اختلفت مع دراسة (جمال الدليمي ٢٠١١)^(١) ولقد أظهرت الدعوات الجادة إلى ضرورة إعداد المعلمين ببرامج حديثة وتزويده بطرائق تدريس حديثة وإعداد معلم يمتلك الكفايات اللازمة لمواجهة التغييرات فى ميدان التربية والتعليم، وإكسابهم التفكير العلمى وأنماطه مثل أسلوب حل المشكلات والتفكير الإبتكاري والاستقراء والاستنباط وإكسابهم مهارات النمو المهني الذاتي والتعلم المستمر فى مجال تخصصه.
- يستخلص من العرض السابق لنتائج عينة المعلمين فى محافظة أسيوط التي طبقت على مختلف المراكز بالمحافظة أن المعلمين لديهم وعى بالتمكين المهني، وأنهم يحتاجون إلى بعض المتطلبات لزيادة التمكين المهني للمعلمين، وقد يرجع ذلك إلى أن العينة ترى أن المتطلبات أمر مستقبلي لا بد من تطبيقه، أما باقى المحاور فهي تكشف الواقع الحالي، ومعوقات التمكين المهني جاءت فى الترتيب الأخير فقد يرجع ذلك إلى أن الفرد يقوم بعمل وليس لديه خلفية ثقافية عن هذا العمل، وكذلك يمكن عزو ذلك إلى حداثة المصطلح وعدم إدراجه ضمن التوجهات الحديثة لخريجي كليات التربية.

(١) جمال الدليمي ، عمار السامرائي، "التحديات التي تواجه متطلبات الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم الجامعي في الجامعات الخاصة"، المؤتمر الدولي لجودة التعليم العالي ، الجامعة الخليجية ، البحرين،

توصيات الدراسة :

- فى ضوء النتائج التى كشفت عنها الدراسة بشقيها النظرى والميدانى تقترح الباحثة عدد من التوصيات التى قد تسهم فى نجاح تطبيق التمكين المهنى لخريجى كليات التربية :
- ١- تفعيل برامج التمكين للمعلمين فى كافة التخصصات فى ضوء المستجدات التكنولوجية لحدیثة.
 - ٢- دور أعضاء هيئة التدريس فى تنمية مهارات الخريجين لاستخدام تكنولوجيا المعلومات فى العملية التعليمية.
 - ٣- اجراء دراسة لمدى فاعلية التمكين المهنى لأعضاء هيئة التدريس فى الجامعات المصرية.
 - ٤- اجراء دراسات تقويمية عن التمكين المهنى للخريجين .

المراجع

- ١- أحمد إبراهيم سلمى أرناؤوط، "تمكين المعلمين وظيفيا وعلاقته بدرجة الإقبال على شغل الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء دراسة حالة"، مجلة الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة العريش، ع٢٥٤، يناير، ٢٠٢٠، ص ٢١٠.
- ٢- أحمد عبد السلام سليم، "الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية في المؤسسات الحديثة"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ٢٠١٠، ص ٣٠.
- ٣- أيوب بن حجاب ابن نحيث، "تمكين العاملين وعلاقته بتطوير أداء المنظمات الأمنية دراسة ميدانية"، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٨، ص ١٩.
- ٤- جمال الدليمي، عمار السامرائي، "التحديات التي تواجه متطلبات الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم الجامعي في الجامعات الخاصة"، المؤتمر الدولي لجودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، البحرين، ٢٠١١، ص ٨٥-١١٥.
- ٥- جمال حمدان إسماعيل الهسي، "واقع إعداد المعلم في كليات التربية بجامعات غزة في ضوء معايير الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، ٢٠١٢، ص ٢١.
- ٦- حسن سالم الشويبي، إبراهيم عثمان، "المشكلات التي تواجه الطلبة المعلمين أثناء ممارستهم للتربية العملية، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة مصراته، ليبيا، مج ١، ع٥، يونيو ٢٠١٦، ص ١٨٦.
- ٧- رشيد السيد الطاهر، "تدريب المعلمين بالخارج دراسة في التخطيط للتنمية المهنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، مصر، ٢٠٠٣، ص ٤٧.
- ٨- سالى على محمد حسن، "العلاقة بين أبعاد التمكين ودرجات الرضا الوظيفي - دراسة ميدانية بقطاع البترول"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الإسكندرية، ٢٠٠٢، ص ٣٧-٣٨.
- ٩- سعد العتيبي، "جوهر تمكين العاملين"، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، جامعة الملك سعود، السعودية، ٢٠٠٥، ص ١٠٢.

١٠- سمية شعبان أبو قلبين، "دور أساليب الإدارة المدرسية في تمكين المعلمين الجدد وممارسة أدوارهم المهنية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج ٣، ع ١٦، يوليو، ٢٠١٩، ص ص ١٩-٣٧.

١١- شونفلد ريغينا، "الكفايات والمهارات اللازمة للمربين من بعد في العصر التكنولوجي"، ترجمة نادر أبو خلف، مجلة الفلسطينية للتربية المفتوحة، مج ١، ع ٢٤، فلسطين، ٢٠٠٨، ص ٣٩.

١٢- عارف عطاري، عبد الله الشنفرى، "تقدير المعلمين والعاملين في مديريات التربية في سلطنة عمان لدرجة تمكنهم من السلطة"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ع ٨٤، ج ٢، جامعة البحرين، ٢٠٠٧، ص ص ١٦٧-١٨٨.

١٣- عبد الخالق محمد عيفي، طريقة تنظيم المجتمع المنهجية والممارسة العملية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠١٢، ص ٢٢٢.

١٤- عبد العظيم صبري عبد العظيم، رضا توفيق عبد الفتاح، إعداد المعلم في ضوء تجارب بعض الدول، المجموعة العربية للتدريب، ٢٠١٧، ص ٩.

١٥- عبد الله العزازي، "التنمية المهنية للمعلم والاتجاهات المعاصرة"،

available

at

<https://www.egymoe.com/7210/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%87%D9%86%D9%8A%D8%A9-%D9%84%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%85-%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AA%D8%AC%D8%A7%D9%87%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84>

Accessed on :Thursday 6/9/2018 1:05pm

١٦- عطية أفندي، "تمكين العاملين للتحسين والتطوير المستمر"، المنظومة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ٨١.

١٧- علي فلاق، "الميزة التنافسية من خلال إدارة الموارد البشرية"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مصر، مج ٢٨، ع ٣٤، ٢٠١٤، ص ص ١٩١-٢١٢.

١٨- علي مذكور، "التنمية المهنية لاعضاء هيئة التدريس بالجامعة والتعليم العالي، مجلة الدراسات التربوية، وحدة إعداد المعلم، جامعة القاهرة، ع ٧٤، ٢٠٠٦، ص ص ٥٠٥-٥١٣.

١٩- فاطمة علي الربابعة، "دور سياسات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة مع التطبيق علي الجامعة الأردنية، رسالة دكتوراه الفلسفة غير منشورة، جامعة القاهرة، مصر، ٢٠٠٦، ص ٨.

التمكين المهني مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمعلم (دراسة ميدانية)

أ.م.د/ غادة السيد السيد الوشاحي د/ هناء فرغلى على محمود أ/ هبة على حسن عبد اللاه

٢٥٤

٢٠- محمد زكريا عليان، "التمكين المهني لدي الطلبة المعلمين بجامعات محافظات غزة لاستخدام المستحدثات التكنولوجية في ضوء تجارب بعض الدول"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، ٢٠١٥، ص ١٣.

٢١- محمود عبد الحليم منسي، "نحو نموذج متكامل لانتقاء و إعداد وتأهيل المعلم المبدع والمتميز من التمهين إلي التمكن"، المؤتمر الدولي الثالث لكلية التربية جامعة ٦ أكتوبر بالتعاون مع رابطة التربويين العرب بعنوان: مستقبل إعداد المعلم وتنميته في الوطن العربي، الحيزة، مصر، مجلد ١، أبريل ٢٠٠٧، ص ص ٥١-٥٤.

٢٢- محمود محمد السيد، "تأثير التمكن والإثراء الوظيفي علي ولاء العاملين في ظل تخفيض حجم العمالة"، المؤتمر العربي الأول إدارة الموارد البشرية - الاتجاهات المعاصرة والحديثة"، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ص ١-٢٥.

٢٣- مشعل بن سليمان العدوانى العنزى، "الممارسات المهنية لإعداد وتنمية أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية"، مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية، مج ٩، ع ٢، يناير ٢٠١٤، ص ص ٢٦٥-٢٨٦.

٢٤- هلا العتيبي، "العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإدارى: دراسة اتجاهات المديرين فى المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، ٢٠٠٤، ص ١١٩.

٢٥- هلال الخوالدي، "النمو المهني وأثره علي تحسين جودة الأداء في مستويات التعليم والتدريب المختلفة"، مجلة رسالة التربية، ع ٥، سبتمبر، ٢٠٠٤، ص ٣٠.

٢٦- ياسر محمد خليل، "القيادة الإستراتيجية ودورها في تحسين الميزة التنافسية للجامعات المصرية، مجلة البحث العلمي في التربية، ع ١٨، ٢٠١٧، ص ص ١٣٥-١٣٦.

٢٧- ياسر محمد خليل، "استراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالى بمصر"، مجلة الإدارة التربوية، ع ٢٣، أغسطس، ٢٠١٩، ص ١٢٣.

٢٨- يحيى سليم ملحم، "التمكين كمفهوم إداري معاصر"، المنظمة العربية الإدارية، القاهرة، مصر، ٢٠٠٦، ص ٥٩.

- 29-Balyer, Aydin;Özcan, Kenan;Yildiz, Ali: Teacher Empowerment: School Administrators' Roles, **Eurasian Journal of Educational Research**, n70 p.1-18, 2017.
- 30-Deborah Tannehill&Ann MacPhail: Teacher empowerment through engagement in a learning community in Ireland: working across disadvantaged schools, **Journal Professional Development in Education**, Volume 43, Issue 3, 2017.
- 31-Dessler, G.(2003): Management Leading People Organization In the 21st Century. New Jersey :Prentice Hall
- 32-Moye, Melinda J.; Henkin, Alan B.; Egley, Robert J. (2005) Teacher-Principal Relationships: Exploring Linkages between Empowerment and Interpersonal Trust, **Journal of Educational Administration**, Vol. 43, No.3, P.p. 260- 277.
- 33- Mundra and others (2011) "Achieving Competitive Advantage through Knowledge Management and Innovation: Empirical Evidences from the Indian IT Sector" **The IUP Journal of Knowledge Management**,vol.LXNo,2011.
- 34-Spreitzer, Gretchen, (2007), Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work, Hand book of Organization Development, Sage publications,p7.