

---

## The Degree of Empowering Educational Counselors by School Administration in the Northern Area at the Green Line, and its Relation with Their Job Performance

Ebraheem Jameel Elwely\*  
Prof. Mohammed Ali Ashour\*\*  
Prof. Tariq Yousef Jawarneh\*\*\*

Received 21/4/2020

Accepted 13/6/2020

### Abstract:

The current study aimed to identify the degree of school administration empowerment of the educational consultants as well as to indicate the extent of its reflection on their job performance in the northern region within the Green Line. It also demonstrates and promotes the correlation between the degree of the educational consultants' empowerment and the level of the educational counselors' performance with the governmental school counselors in the northern region within the line. The study implements the relational-survey descriptive approach, using the questionnaire to achieve the study objectives. This sample includes all members of the study community, principals and consultants, with (170) respondents, comprising 115 counsellors, and (55) school principals. The results showed that the degree of school administration empowerment of educational consultants from the point of view of the principals and educational counselors were high. Besides, the results also showed that the level of the performance of the educational counselors from the members' perspective of the study were high too. Statistically, there was a significant correlation ( $\alpha < 0.05$ ) between the administrative empowerment and authorization to the educational counselors in their job performance.

**Keywords:** administrative empowerment, job performance, school administration, educational counselors, green line.

---

Palestine \ [ebr2828@gmail.com](mailto:ebr2828@gmail.com) \*

Faculty of Education \ Yarmouk University \ Jordan \ [Moashour@yu.edu.jo](mailto:Moashour@yu.edu.jo) \*\*

Faculty of Education \ Yarmouk University \ Jordan \ [tjawarneh@yu.edu.jo](mailto:tjawarneh@yu.edu.jo) \*\*\*

## درجة تمكين الإدارة المدرسية للمستشارين التربويين في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر وعلاقته بأدائهم الوظيفي

إبراهيم جميل الولي\*

أ.د. محمد علي عاشور\*\*

أ.د. طارق يوسف جوارنة\*\*\*

### ملخص:

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى درجة تمكين الإدارة المدرسية للمستشارين التربويين في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر، كذلك التعرف إلى مستوى الأداء الوظيفي لدى المستشارين التربويين، وبيان العلاقة الارتباطية بين درجة تمكين الإدارة المدرسية للمستشارين التربويين ومستوى الأداء الوظيفي لدى مستشاري المدارس الحكومية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، باستخدام الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة، تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقية القصدية؛ فقد اشتملت العينة على جميع أفراد مجتمع الدراسة من المديرين والمستشارين والبالغ عددهم (170) مستجيباً من بينهم 115 مستشاراً، و55 مدير مدرسة شملت مختلف مراحل التعليم (ابتدائي، إعدادي وثانوي).

أظهرت النتائج أن درجة تمكين الإدارة المدرسية للمستشارين التربويين من وجهة نظر المديرين والمستشارين التربويين جاءت بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي للمستشارين التربويين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت بدرجة كبيرة، وأظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) بين درجة تمكين الإدارة المدرسية للمستشارين التربويين والأداء الوظيفي من وجهة نظرهم. **الكلمات المفتاحية:** التمكين الإداري، الأداء الوظيفي، الإدارة المدرسية، المستشارون التربويون، الخط الأخضر.

\* فلسطين/ [ebr2828@gmail.com](mailto:ebr2828@gmail.com)

\*\* كلية التربية/ جامعة اليرموك/ الأردن/ [Moashour@yu.edu.jo](mailto:Moashour@yu.edu.jo)

\*\*\* كلية التربية/ جامعة اليرموك/ الأردن/ [tjawameh@yu.edu.jo](mailto:tjawameh@yu.edu.jo)

## المقدمة

تولي المؤسسات في ظلّ المتغيّرات المتسارعة والضغوط المرافقة للمنافسة العالميّة الاهتمام في تبني المفاهيم الإداريّة الحديثة لتحقيق الميزة التنافسيّة. وبالتالي ليست مفاجأة أن تولي عديد من المؤسسات اهتماماً ملحوظاً للموارد البشريّة، وكيفيّة إدارتها، وتحفيزها وتمكينها، بحيث تعد من أهمّ العناصر التي تسهم في مدى ارتقاء المؤسسة وإبداعها وتحسين أدائها الوظيفي، إنّ مسألة تمكين الموظّفين لها دور أساسي في عمليّة رفع الدافعيّة والرغبة والإحساس بالانتماء لديهم، من المؤكّد أن للتمكين أهمية كبيرة في زيادة مساحة الصلاحيات وتفويض السلطة وله دور أساسي في الاستقلالية وتقرير المصير لدى الناس والمجتمعات؛ مما يسهم في زيادة الإحساس بالمقدرة وتحفيز المقدرات والطاقات الكامنة وتنميتها للعمل بقوة وارتياح واستقرار.

يعدّ التمكين للمستشارين مفهوماً معاصراً، يتطلّب تنمية المواهب، ورفع مقدراتهم ومهاراتهم لحلّ المشكلات ومواجهة المواقف الإداريّة، كما يتطلّب منحهم الفرص للمبادأة والتّحدّي من خلال تخويلهم وإعطائهم المسؤوليات في اتّخاذ القرارات والتّعاون والمشاركة باتجاه تحقيق الأهداف، فتمكين المستشار التربويّ في المدرسة، يسهم في حلّ المشكلات المختلفة التي تواجه الطّلبة، ويسعى إلى مساعدة الطّالب على التّوافق النّفسيّ والأتزان الانفعاليّ لتجاوز كل ما يعيق مسيرة الطالب العلميّة والعمليّة، ويقال من العبء على الإدارة والمعلّمين والأسرة ( Al-Shahrani, 2009:9).

المستشار التربويّ والذي يمثّل مجال الصّحة النّفسيّة في المؤسسة، والأمين على مراحل التّطور لدى الفرد والمؤسسة، يضع مقدراته المهنيّة تحت تصرّف إدارة المدرسة والهيئة التّديسيّة، من أجل العمل المتواصل ومساعدة الطالب كفرد، والمدرسة كمؤسسة اجتماعيّة تنظيميّة، بهدف إيصالهم للعمل بجودة عالية، وإلى الاستثمار الأقصى للطّاقات الكامنة بهم على أحسن وجه، في جوّ داعم ببناءً ومنتقيل، وبالارتكاز على حقوق الطّالب (موقع وزارة المعارف، قسم الخدمات النفسية - الاستشارية، تاريخ الاطلاع والاسترجاع:

(<https://cms.education.gov.il/EducationCMS/Units/Shefi/medinyut4.6.2020>)

إنّ السبيل الوحيد لتمكين دور المستشار هو تأهيله بدورات حقيقيّة وفعّالة في علم الاجتماع وعلم النفس بشكل خاصّ، حتّى يمتكّن من تأدية دوره على أكمل وجه، فضلاً عن التزامه بلقاءات فردية مع طلبة محدّدين، أو لقاءات جماعيّة مع صفوف بشكل يوميّ، لذا فالمستشار التربويّ التأثير الكبير في تحصيل الطّلبة، ولديه المقدرة على الحدّ من سوء تصرف الطّلبة ( Al-Salata, )

(2017:25).

الإدارة المدرسية لم تعد مجرد تيسير لشؤون المدرسة سيراً روتينياً، ولم يعد هدف مدير المدرسة مجرد المحافظة على النظام في مدرسته، والتأكد من سير المدرسة وفق الجدول الموضوع، وحضّ الطلبة، والعمل على إتقانهم للمواد الدراسية، بل أصبح محور العمل في الإدارة المدرسية يدور حول الطالب، وحول توفير كلّ الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والبدني والروحي، وصولاً إلى تحسين العملية التربوية، لتحقيق هذا النمو إلى جانب دور المدرسة الفعّال تجاه المجتمع (Asaad, 2005:68). إنّ أفضل الممارسات العالمية تعد مدير المدرسة كعضو ضمن فريق، يعمل على تقييم أداء المعلمين والطلبة، ويقوم ببناء ثقافة المدرسة، والعاملين، والطلبة، للتأكد من أنّ الطلبة يتلقون الخدمات الملائمة لهم من تنمية المهارات وإيقاظ المقدرات (Lazaridou, 2009).

يعدّ الأداء الوظيفي من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتّحقيق والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام، والموضوعات المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاصّ، وذلك نظراً لأهميّة الموضوع على مستوى الفرد والمنظمة من جهة، وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى.

وبناءً على ما تقدّم، يلاحظ أنّ للإدارة المدرسية دوراً فعّالاً في تمكين المستشارين التربويين وظيفياً ومهنياً، ممّا له تأثير في أدائهم الوظيفي؛ الأمر الذي جعل الباحثين يسعون للتّقصي عن دور الإدارة المدرسية في تمكين المستشارين التربويين في الجولان والجليل والكرمل شمال الخطّ الأخضر، وبيان مدى تأثيره في أدائهم الوظيفي.

#### الدراسات السابقة:

أجريت عديد من الدراسات حول التمكين الإداري فضلاً عن دراسات حول الأداء الوظيفي: أجرى الزلمي (Al-Zimly, 2015) دراسة في محافظة غزة هدفت للتعرف إلى درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لديهم، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت عينة الدراسة من 145 (مديراً، مديرة) للمدارس الثانوية، وقد تمّ استخدام الاستبانة كأداة للدراسة؛ وقد أظهرت النتائج أنّ درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة كانت بدرجات كبيرة.

أجرى الزعيم (Al-Zaeem, 2014) دراسة في الضفة الغربية بقطاع غزة دراسة هدفت إلى

الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة بالتمكين وعلاقتها بمستوى الأداء. وقد تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وقد تكونت عينة الدراسة من (335) معلماً ومعلمة، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وقد أظهرت النتائج أن: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة بالتمكين كانت مرتفعة.

**أجرى العتيبي (Al-Otaibi, 2013)** دراسة في السعودية هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف ودورها في تحسين أداء الإدارة المدرسية من وجهة نظرهم، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وقد تكونت عينة الدراسة من (110) مديرين، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وقد أظهرت النتائج أن: درجة ممارسة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس الثانوية في محافظة الطائف جاءت بدرجة عالية في جميع مجالاتها.

**أجرى جابر (Jaber, 2014)** دراسة في منطقة جدة هدفت إلى التعرف إلى واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية في منطقة جدة التعليمية في وضع عام، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، الاستبانة كأداة رئيسة، وقد بلغت العينة (168) مديرة ومشرفة تربوية، وأشارت النتائج إلى أن واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس في منطقة جدة التعليمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً بوجه عام، كما جاء مرتفعاً في كل الأبعاد.

**أجرى البلوي (Al-Baloy, 2008)** دراسة في السعودية هدفت إلى التعرف إلى درجة التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه من وجهة نظرهم، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت عينة الدراسة من (942) معلماً ومعلمة، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة وأظهرت النتائج أن: درجة ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي كانت مرتفعة.

**أجرت الطراونة (Al-Traona, 2006)** دراسة هدفت إلى التعرف إلى طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري وبين فاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن، إذ استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وقد تكونت عينة الدراسة من (343) مديراً ومديرة، وأظهرت النتائج أن تصورات المديرين لأبعاد التمكين الإداري كان متوسطاً.

**وأجرت البدارنة (Al-Badarnah, 2017)** دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة

مديري مدارس التربية الخاصة داخل الخط الأخضر لأدوارهم في تحقيق أهداف البرامج الاستشارية وعلاقتها بأداء المستشارين من وجهة نظر المعلمين، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من (185) معلماً ومعلمة، وقد تم اختيارها بالطريقة الطبقيّة العشوائية من بين أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (370) معلماً ومعلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وقد أظهرت النتائج أنّ: تقديرات أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة كبيرة، على مجالات درجة ممارسة مدير المدارس لأدوارهم في مدارس التربية الخاصة داخل الخط الأخضر، وأنّ تقديرات أفراد عينة الدراسة جاءت أيضاً كبيرة حول درجة أداء المستشارين في مدارس التربية الخاصة داخل الخط الأخضر.

**وأجرى وامبو وجمان (Wambu & Wickman, 2016)** دراسة هدفت إلى التعرف إلى تصورات مرشدي المدارس، وكفاية استعدادهم لأداء دورهم في إطار المدرسة، تكونت عينة الدراسة من (105) مرشدين ومرشدات، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، فقد أظهرت الدراسة أنّ درجة استعدادات مرشدي المدارس لأداء أدوارهم في إطار المدرسة جاءت بدرجة مرتفعة، على الرغم من معاناتهم من أوجه قصور في الإعداد والمقدرة على التعامل مع مجموعة واسعة من القضايا الطلابية.

**وقام نايت (Knight, 2015)** بدراسة هدفت إلى الكشف عن الدور الوظيفي للمستشار التربوي في المرحلة الابتدائية، وأظهرت النتائج أن التطور الوظيفي لمستشاري المرحلة الابتدائية، أمر ضروري، لتحقيق التنمية، الشاملة وتحقيق النجاح في مستقبل شابنا، وأنّ مستشاري المدرسة بحاجة إلى الأدوات المناسبة والموارد والاستراتيجيات القائمة على الأدلة، لتدريب مستشاري المدارس في المستقبل على هذا.

**وأجرى جودمان سكوت (Goodman –Scott, 2015)** دراسة هدفت الكشف عن تصورات المستشار التربوي، واستعداداتهم الأكاديمية للأنشطة الوظيفية، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، تكونت عينة الدراسة من (1052) فرداً الذين أكملوا درجة الماجستير في الإرشاد المدرسي، وتخرجوا ما بين عامي (2000-2012)، تم استخدام الاستبانة كأدوات للدراسة، إذ أظهرت النتائج أن مرشدي المدارس يمارسون دورهم بشكل منهجيّ بفعالية وكفاية داخل المدارس، وأنهم قادرون على تلبية احتياجات طلابهم الأكاديمية والمهنية، والاحتياجات الشخصية والاجتماعية.

أجرى الشومان (Shoman, 2008) دراسة هدفت إلى معرفة تقويم مستوى الأداء الوظيفي للمرشدين النفسيين في محافظات قطاع غزة، تكونت عينة الدراسة من (207) مرشدين ومرشدات، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي للمرشدين النفسيين في محافظات قطاع غزة جاء بدرجة تقدير متوسطة.

#### التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال الدراسات السابقة يتبين أن بعضاً منها تحدتت من حيث الموضوع والمكان عن كل من تمكين الإدارة المدرسية للمستشارين والمرشدين وما يدور حولها، وبعضها الآخر بحث عن الأداء الوظيفي، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة بتصميم أداتي الدراسة والأدب النظري والمنهجية.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بعينتها وهدفها؛ بحيث تناولت متغيري التمكين الإداري والأداء الوظيفي معاً؛ إذ نادراً ما تم تناولهما معاً والربط بينهما خاصة، وعلى حد علم الباحثين فإن هذا الموضوع لم يبحث داخل الخط الأخضر بتاتاً.  
مشكلة الدراسة:

تتحدد مشكلة الدراسة في التعرف إلى درجة تمكين الإدارة المدرسية للمستشارين التربويين في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر، وعلاقتها بالأداء الوظيفي لديهم.  
أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- السؤال الأول: ما درجة تمكين الإدارة المدرسية للمستشارين التربويين في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمستشارين التربويين؟
- السؤال الثاني: ما مستوى أداء المستشارين التربويين الوظيفي في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمستشارين التربويين؟
- السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين درجة تمكين الإدارة المدرسية للمستشارين التربويين وأدائهم الوظيفي؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف إلى الأهداف الآتية:

- أولاً: التعرف إلى درجة تمكين الإدارة المدرسية للمستشارين التربويين

- ثانياً: التعرف إلى مستوى الأداء الوظيفي لدى المستشارين التربويين.
- ثالثاً: بيان العلاقة الارتباطية بين درجة تمكين الإدارة المدرسية للمستشارين التربويين ومستوى الأداء الوظيفي لديهم.

#### أهمية الدراسة:

اشتملت أهمية الدراسة على كل من الأهمية النظرية والأهمية التطبيقية، كما يأتي:

#### الأهمية النظرية

يأمل الباحثون أن تكون هذه الدراسة إضافة جديدة لإثراء المكتبة العربية والأدب التربوي في مجال التمكين الإداري والأداء الوظيفي والعلاقة بينهما.

#### الأهمية التطبيقية:

يؤمل أن تسهم هذه الدراسة في تزويد المؤسسات التربوية داخل الخط الأخضر بتغذية راجعة حول واقع الاستشارة التربوية، والدور الذي يؤدي في مدارس منطقة الشمال، مع الأخذ بالتوصيات للعمل بها في ميدان الاستشارة التربوية.

وأن تساعد مديري المدارس بتزويدهم بمردود حول درجة ممارستهم للتمكين؛ مما يساعدهم في تحسين مستوى هذه الممارسة، فضلاً عن تزويد المستشارين التربويين بصورة واضحة عن أهمية التمكين في مدى تحسين أدائهم الوظيفي.

#### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

اشتملت الدراسة الحالية على مجموعة من التعريفات المتعلقة بمشكلة الدراسة، إذ تم تعريفها اصطلاحياً وإجرائياً كالآتي:

- **التمكين اصطلاحاً:** هو "توسيع صلاحيات العاملين وإثراء معلوماتهم ومعارفهم ومهاراتهم، وتنمية مقدراتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها في الظروف العادية والطائرة، بهدف رفع مستوى أدائهم في العمل ومواجهة المشكلات" (Al-Shahrani, 2009:9). ويعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنه الدرجة التي يسجلها المستجيبون على استبانة التمكين، والتي أعدها الباحثون لقياس درجة التمكين الإداري للمستشارين التربويين.

- **درجة التمكين:** وهي مستوى من السلوك الإداري الذي يقوم به مدير المدرسة، وتعرف إجرائياً بأنها الدرجة التي يسجلها المستجيبون على أداة الدراسة، والتي أعدها الباحثون لقياس درجة تمكين الإدارة المدرسية للمستشارين التربويين في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر، وبيان

علاقته بأدائهم الوظيفي.

- **الإدارة المدرسية:** هي مجموعة العمليات المتمثلة في التخطيط والتنسيق والتوجيه والتقييم، وتتفاعل بإيجابية بما يتفق وأهداف المجتمع (Daradkeh, 2009:45). ويقصد بها إجرائياً إدارة المدارس في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر.
- **المستشار التربوي:** وهو الشخص المؤهل والمهني المتخصص في مجال الإرشاد النفسي والتربوي، والذي يقدم خدمات الإرشاد في المؤسسات التعليمية (Swilam, 2002:220). ويقصد به إجرائياً المستشارون التربويون في مدارس الشمال داخل الخط الأخضر.
- **الأداء:** "مجموعة من الأنشطة التي يقوم بها المعلم بقصد بناء شخصية المتعلم بناءً متكاملاً سليماً، بحيث يظهر آثار ذلك على سلوكه" (Mursy, 2007:27).
- **أداء المستشار الوظيفي:** وهو "الدور الذي يقوم به الشخص المؤهل والمهني المتخصص في مجال الإرشاد النفسي والتربوي، والذي يقدم خدمات الإرشاد في المؤسسات التعليمية" (Swilam, 2002:22).
- **ويعرف الأداء إجرائياً:** بأنه الدرجة التي يسجلها المستجيبون على أداء الدراسة، والتي أعدها الباحثون لقياس مستوى أداء المستشارين وظيفياً في مدارس الشمال داخل الخط الأخضر.

#### حدود الدراسة:

اشتملت حدود الدراسة على الآتي:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على تمكين الإدارة المدرسية للمستشارين التربويين من أدائهم الوظيفي.
- **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على المستشارين التربويين والمديرين في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر.
- **الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على مدارس الجولان والجليل والكرمل في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر.
- **الحدود الزمانية:** تم جمع بيانات هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي (2020/2019).

#### الطريقة والإجراءات

**منهج الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لمناسبته لهذا النوع من الدراسات.

**مجتمع الدراسة:**

تكون مجتمع الدراسة من جميع المستشارين التربويين والمديرين في شمال الخط الأخضر، والبالغ عددهم (350) مستشاراً ومديراً، (موقع وزارة المعارف، قسم الخدمات النفسية - الاستشارية، [https:// cms.education.gov.il](https://cms.education.gov.il)).

**عينة الدراسة:**

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقية القصدية حيث اشتملت العينة على 49% من أفراد مجتمع الدراسة من المديرين والمستشارين والبالغ عددهم (170) مستجيباً.

**أداة الدراسة:**

من أجل تحقيق هدف الدراسة تم بناء أداة الدراسة التي تكونت من جزأين اعتماداً على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وكانت كالآتي:

- **الجزء الأول:** استبانة لقياس تمكين الإدارة المدرسية للمستشارين التربويين مكونة من خمسة مجالات تشتمل على 31 فقرة.

- **الجزء الثاني:** استبانة لقياس الأداء الوظيفي لدى المستشارين، مكونة من أربعة مجالات تشتمل على 37 فقرة.

**دلالات صدق أداة الدراسة وثباتها:**

تم التحقق من الصدق المحتوى لأداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين مؤلفة من خمسة عشر عضو هيئة تدريس من ذوي الخبرة والاختصاص في مجالات التخطيط التربوي وأصول التربية والإدارة التربوية وعلم النفس والمناهج وأساليب التدريس في الجامعات الأردنية والعربية، بهدف إبداء آرائهم حول دقة وصحة محتوى الأداة من حيث: وضوح الفقرات، والصياغة اللغوية، ومناسبتها لقياس ما وضعت من أجله، وانتماؤها للمجال الذي تتبع له، وإضافة أو تعديل أو حذف ما يروونه مناسباً على الفقرات. وبناءً على إجماع ما يزيد عن (80%) من مجموع المحكمين تم اعتماد الأداة بصورتها النهائية، إذ تكونت الاستبانة الأولى في صورتها النهائية من (31) فقرة موزعة على خمسة مجالات، وتكونت الاستبانة الثانية في صورتها النهائية من (37) فقرة، موزعة على (4) مجالات.

### أولاً: أداة الدراسة الأولى: تمكين الإدارة المدرسية للمستشارين التربويين

#### صدق البناء (المحتوى) لأداة تمكين الإدارة المدرسية للمستشارين التربويين

لاستخراج دلالات صدق البناء تم تطبيق الدراسة على عينة استطلاعية تألفت من (35) مديراً ومستشاراً، من مجتمع الدراسة، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، وذلك من أجل حساب معامل الارتباط المصحح، فقد النتائج أن قيم معاملات ارتباط مجالات أداة الدراسة مع الأداة ككل، تراوحت ما بين (0.89-0.97)، كما أن قيم معاملات الارتباط البيئية لمجالات أداة الدراسة تراوحت ما بين (0.80-0.929). كما تراوحت الارتباطات بين فقرات الأداة ومجالات الدراسة ما بين (0.56-0.96)، وبين فقرات المجالات والأداة الكلية ما بين (0.42-0.94)، وهي ملائمة لأغراض تحقيق أهداف الدراسة الحالية.

#### ثبات أداة تمكين الإدارة المدرسية للمستشارين التربويين

لأغراض التحقق من ثبات الأداة وثبات الاتساق الداخلي للأداة ومجالاتها؛ فقد تم الحساب باستخدام معادلة كرونباخ ألفا على بيانات التطبيق الأول للعينة الاستطلاعية، ولأغراض التحقق من ثبات الإعادة لأداة الدراسة؛ وتم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (35) مديراً ومستشاراً، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين، وذلك كما في الجدول (1).

الجدول (1): قيم معامل الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا وثبات الإعادة لمجالات

استبانة درجة تمكين الإدارة المدرسية للمستشارين التربويين والدرجة الكلية

المجال	الاتساق الداخلي	ثبات الإعادة	عدد الفقرات
تقويض السلطة	0.96	0.94	6
المشاركة في صنع القرارات	0.91	0.92	7
التحفيز	0.96	0.95	5
النمو المهني	0.90	0.90	7
الاتصال الفعال	0.94	0.93	6
التمكين الإداري		0.96	31

يلاحظ من الجدول (1) أن قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا تراوحت ما بين (0.90-0.96)، وأن قيم ثبات الإعادة لمجالات استبانة درجة تمكين الإدارة المدرسية للمستشارين التربويين بلغ (0.96)، وعُدّت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

## ثانياً: أداة الدراسة الثانية: الأداء الوظيفي لدى المستشارين

## صدق البناء (المحتوى) لأداة الأداء الوظيفي لدى المستشارين

بينت النتائج أن قيم معاملات ارتباط مجالات أداة الدراسة مع الأداة ككل، تراوحت ما بين (0.70-0.93)، كما أن قيم معاملات الارتباط البينية لمجالات أداة الدراسة تراوحت ما بين (0.48-0.88). كما أن قيم معامل ارتباط كل فقرة من فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لأداة الدراسة لم يقل عن معيار (0.40)، وتجدر الإشارة إلى أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً.

## ثبات أداة الأداء الوظيفي لدى المستشارين

الجدول (2): قيم معامل الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا وثبات الإعادة لمجالات استبانة

## درجة الأداء الوظيفي لدى المستشارين والدرجة الكلية

المجال	الاتساق الداخلي	ثبات الإعادة	عدد الفقرات
الاجتماعي	0.93	0.94	5
المهني	0.96	0.95	12
الإنجاز في العمل	0.94	0.91	5
مهارات وسمات شخصية	0.98	0.90	15
الأداء الوظيفي	-	0.97	37

أظهرت النتائج في الجدول (2) أن معامل ارتباط بيرسون بين درجات المفحوصين على الأداة في مرتبي التطبيق بلغ معامل الثبات الكلي للأداة (0.97). أما في معامل ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة "كرونباخ ألفا" (Cronbach's Alpha) للأداة فقد تراوحت ما بين (0.93-0.98)، ويُلاحظ أنها ذات معامل ثبات مرتفع.

## تصحيح أداة الدراسة

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

مدى الفئـة = (أعلى قيمة - أدنى قيمة) مقسوماً على عدد الخيارات

مدى الفئـة = 5-1=4 ÷ 5=0.8 وبذلك يصبح معيار الحكم على النحو الآتي:

**الجدول (3): المعيار الإحصائي لتحديد درجة التمكن ودرجة الأداء**

الدرجة	المتوسط الحسابي
متدنية جداً	من 1.00 أقل من 1.80
متدنية	من 1.80 أقل من 2.60
متوسطة	من 2.60 أقل من 3.40
كبيرة	من 3.40 أقل من 4.20
كبيرة جداً	من 4.20 - 5.00

**المعالجات الإحصائية:**

تمت المعالجات الإحصائية للبيانات في هذه الدراسة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وللإجابة عن سؤال الدراسة الأول والسؤال الثاني، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وللإجابة عن سؤال الدراسة الثالث، تم حساب قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجة تمكين الإدارة المدرسية من تمكين المستشارين التربويين وأدائهم الوظيفي.

**نتائج الدراسة**

يتضمن هذا الجزء عرضاً لنتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها.

**النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:** ما درجة تمكين الإدارة المدرسية للمستشارين التربويين في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمستشارين التربويين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتمكين الإدارة المدرسية للمستشارين التربويين، والجدول (4) يبين ذلك: تم حساب المتوسطات

**الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتمكين الإدارة المدرسية للمستشارين التربويين في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمستشارين التربويين مرتبة تنازلياً**

الرتبة	رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	3	التحفيز	4.20	.88	كبيرة جداً
2	4	النمو المهني	4.18	.72	كبيرة
3	5	الاتصال الفعال	4.16	.80	كبيرة
4	1	تقويض السلطة	4.14	.65	كبيرة
5	2	المشاركة في صنع القرارات	4.00	.80	كبيرة
		المحور الأول: التمكين الإداري	4.13	.69	كبيرة

يبين الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية للتمكين الإداري حصلت على نتائج بدرجة كبيرة تراوحت ما بين (4.00-4.20)، وبدرجة كبيرة إلى كبيرة جداً، ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن القيادات المدرسية تعي بشكل كبير أهمية التمكين الإداري للمستشارين، إذ تسعى بشكل كبير في التشارك مع المستشار التربوي من أجل تحقيق أهداف المدرسة، كما ومن الممكن أن مديري المدارس لديهم الكفايات المهنية التي تجعلهم يضعون مسألة التحفيز في رأس سلم أولوياتهم، الأمر الذي تؤكد إجابة المستشارين في مجال التحفيز إذ من الممكن أنهم يرون تشجيع عملهم وتقديره على يد المديرين يُعد دافعا أساسيا في نموهم المهني وإبداعهم الوظيفي والسبب الأهم في نجاعة عملهم. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من الزالمي (Al-Zimly, 2015)، و (Al-Taane, 2008)، والزعيم (Al-Zaem, 2014)، والبلوي (Al-Baloy, 2008). واختلفت مع دراسة الطراونة (Al-Traona, 2006) التي أظهرت أن تصورات المديرين لأبعاد متغير التمكين الإداري كان متوسطاً.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو الآتي:

#### أولاً: المجال الثالث: التحفيز

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات هذا المجال، وكانت النتائج كما في الجدول (5):

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بمجال التحفيز مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	4	تهيئة بيئة تعاونية مع المستشار التربوي في المدرسة.	4.27	.91	كبيرة جداً
2	3	تشجيع المستشار التربوي على تبني أفكار عمل إبداعية.	4.24	.96	كبيرة جداً
3	2	توفير بيئة عمل مريحة لطبيعة عمل المستشار التربوي.	4.22	.96	كبيرة جداً
4	1	تعزيز ثقة المستشار التربوي بنفسه.	4.18	.99	كبيرة
5	5	الثناء على الجهود التي يبذلها المستشار التربوي في المدرسة.	4.09	1.05	كبيرة
		المجال الثالث: التحفيز	4.20	.88	كبيرة جداً

يبين الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (4.09-4.27)، بدرجة كبيرة إلى كبيرة جداً، ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن الإدارة المدرسية تعمل على تهيئة المناخ المدرسي المناسب من أجل إشراك المستشارين التربويين بشكل فعال داخل المدرسة، إذ تعمل الإدارة المدرسية على بناء التعاون بين المستشارين التربويين وبين شركائهم في العملية التربوية

داخل المدرسة والعمل الجماعي بروح الطاقم، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من البدارنة (Badarnah, 2017)، جودمان سكوت (Goodman –Scott,2015)، نايت (2015)، Knight)، الزعيم (Al-Zaeem, (2014)، العتيبي (Al-Otaibi, 2013)، جابر (Jaber, (2014)، البلوي (Al-Baloy,2008).

### ثانياً: المجال الرابع: النمو المهني

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال، وكانت النتائج كما في الجدول (6):

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة بالنمو المهني مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	4	إتاحة الفرصة أمام المستشار التربوي من أجل التطور والنمو المهني في مجال تخصصه.	4.43	.81	كبيرة جداً
2	6	تشجيع المستشار التربوي على التدريب على المتطلبات (الاستكمال) اللازمة لتطوره المهني.	4.31	.82	كبيرة جداً
3	3	إطلاع المستشار التربوي على آخر المستجدات والتعليمات الوزارية الخاصة بعمله.	4.27	.93	كبيرة جداً
4	7	تقديم النصيحة الواضحة للمستشار التربوي عند اللجوء إليه.	4.25	.86	كبيرة جداً
5	5	تقديم التغذية الراجعة والمردود للمستشار التربوي حول أدائه الوظيفي في المدرسة.	4.08	.90	كبيرة
6	2	تشجيع المستشار التربوي على توظيف التكنولوجيا في عمله.	4.01	.87	كبيرة
7	1	تشجيع المستشار التربوي على تبادل الخبرات مع مستشارين آخرين من مدارس أخرى.	3.92	1.03	كبيرة
		المجال الرابع: النمو المهني	4.18	.72	كبيرة

يبين الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.92-4.43)، وبدرجة (كبيرة إلى كبيرة جداً)، ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن الإدارة المدرسية تعي أهمية النمو المهني، إذ يسهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف والرؤى المدرسية، اكتساب الخبرات وكل ما هو جديد، أيضاً تشجيعهم على الالتحاق بدورات تدريبية وورشات عمل، وتبادل الخبرات مع الآخرين من أجل مواكبة المستجدات ومن أجل خلق منظومة مواكبة ومتناغمة مع متطلبات وروح العصر. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من البدارنة (Badarnah, 2017)، الزعيم (Al-Zaeem, 2014)، العتيبي (Al-Otaibi 2013)، جابر (Jaber, 2014)، البلوي (Al-Baloy,2008).

**ثالثاً: المجال الخامس: الاتّصال الفعّال**

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات هذا المجال، وكانت النتائج كما في الجدول (7):

**الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال الاتصال الفعال مرتبة تنازلياً**

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	3	بناء قنوات اتصال مفتوحة بينه وبين المستشار التربوي في المدرسة.	4.30	.95	كبيرة جداً
2	4	استخدام مهارات الحوار البناء مع المستشار التربوي.	4.19	.97	كبيرة
2	6	الإصغاء الفعّال إلى أفكار وأراء المستشار التربوي في المدرسة.	4.19	.94	كبيرة
4	1	إطلاع المستشار التربوي على الأنظمة والتّعليمات المدرسية بشكل مستمرّ.	4.18	.96	كبيرة
5	2	تشجيع المستشار التربوي على استخدام تقنيات الاتّصال الحديثة في عمله.	4.08	.87	كبيرة
6	5	تنسيق عمل المستشار التربوي مع زملائه وشركائه في العمل من داخل وخارج المدرسة.	4.03	.96	كبيرة
		المجال الخامس: الاتّصال الفعّال	4.16	.80	كبيرة

يبين الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (4.03-4.30)، وبدرجة كبيرة إلى كبيرة جداً، ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن الإدارة المدرسية تسعى إلى إيجاد اتصال فعّال بين جميع أطراف العملية التعليمية في المدرسة، وخاصة فتح قنوات ونوافذ اتصال خاصة بالمستشار التربوي، إذ إن تشجيع المستشار التربوي على الاتصال الفعّال سوف يساعده بشكل كبير على سير وتيسير الأعمال، وتحقيق الأهداف بشكل تعاوني من خلال فرق العمل، أيضاً نجد أن فتح قنوات اتصال مع المستشار له دور أساس في رفع مستوى الشفافية وإلغاء التراكمية غير المبررة والناجمة عن عدم انفتاح وحوار مقنع وإصغاء فعّال، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من البدارنة (Badarnah, 2017)، جودمان سكوت (Goodman –Scott, 2015)، نايت (Knight, 2015)، الزعيم (Al-Zaeem, 2014)، العتيبي (Al-Otaibi, 2013)، جابر (Jaber, 2014)، البلوي (Al-Baloy, 2008).

**رابعاً: المجال الأول: تفويض السُلطة**

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات هذا المجال وكانت النتائج كما في الجدول (8):

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة بمجال تفويض السلطة مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	6	تفويض السلطة للمستشار التربوي بناءً على الأنظمة والتعليمات والتشريعات المتبعة في وزارة التربية.	4.34	.83	كبيرة جداً
2	4	منح السلطة الكافية لإنجاز المهمات الموكلة للمستشار التربوي.	4.32	.85	كبيرة جداً
3	1	تفويض الصلاحيات للمستشار التربوي الخاصة بعمله.	4.26	.84	كبيرة جداً
4	5	منح الثقة للمستشار التربوي بممارسة صلاحياته الخاصة بعمله دون التدخل بها.	4.13	.91	كبيرة
5	3	متابعة المستشار التربوي في المهمات المفوضة له.	3.99	.85	كبيرة
6	2	تحديد الأعمال التي تُفوض للمستشار التربوي ضمن نطاق عمله.	3.82	1.05	كبيرة
		المجال الأول: تفويض السلطة	4.14	.65	كبيرة

يبين الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (4.14-4.34)، وبدرجة كبيرة إلى كبيرة جداً، ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى إدراك أهمية الإدارة المدرسية لتفويض السلطة ومنح الصلاحيات، إذ إن تفويض الإدارة للصلاحيات والسلطة للمرؤوسين يعطيهم شعوراً بأهمية عملهم، فالتفويض يُعد نمواً للفرد والمؤسسة على حد سواء، إذ يسهم ذلك في إتاحة الفرصة للمقدرات والطاقات الكامنة والإفادة من مواهب ومقدرات المرؤوسين، كذلك إشراك الجميع في تحقيق الأهداف التربوية، أيضاً يعمل على تشجيع المبادرات الشخصية وتنمية روح الانتماء والارتباط للمؤسسة، من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة. وقد اتفقت هذه النتيجة ضمناً مع نتيجة دراسة كل من البدارنة (Badarnah, 2017)، جودمان سكوت (Goodman –Scott, 2015)، نايت (Knight, 2015)، الزعيم (Al-Zaeem, 2014). العتيبي (Al-Otaibi, 2013)، جابر (Jaber, 2014)، البلوي (Al-Baloy, 2008).

#### خامساً: المجال الثاني: المشاركة في صنع القرارات

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لقرارات هذا المجال وكانت النتائج كما في الجدول (9):

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة والرتبة والدرجة بمجال المشاركة في

#### صنع القرارات مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	3	إشراك المستشار التربوي في صنع القرارات المتعلقة بتوزيع الطلبة في المراحل الانتقالية.	4.41	.87	كبيرة جداً

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
2	5	إشراك المستشار التربوي في تشكيل الدستور المدرسي.	4.39	.93	كبيرة جداً
3	6	إشراك المستشار التربوي في وضع الرؤية المدرسية.	4.17	.97	كبيرة
4	1	إشراك المستشار التربوي في صنع القرارات المتعلقة بالمهام التربوية المهمة في المدرسة.	4.11	.95	كبيرة
5	2	توضيح نطاق المشاركة للمستشار التربوي في صنع القرارات.	3.91	.91	كبيرة
6	4	إشراك المستشار التربوي في تشكيل اللجان وطواقم العمل المدرسية.	3.74	1.05	كبيرة
7	7	إشراك المستشار التربوي في اتخاذ القرارات المتعلقة باختيار مرئي الصفوف.	3.28	1.25	متوسطة
		المجال الثاني: المشاركة في صنع القرارات	4.00	.80	كبيرة

يبين الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.28-4.41)، وبدرجة متوسطة إلى كبيرة جداً، ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن الإدارة المدرسية تدرك أهمية اتخاذ القرارات بشكل تشاركي، من خلال تمكين المستشارين وزيادة مقدرتهم على اتخاذ القرارات، وتشجيعهم على المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات المختلفة؛ مما يسهم في المشاركة في المسؤولية وإيجاد فريق عمل مترابط وفعال في المدرسة إذ إن المشاركة في اتخاذ القرار مع المستشارين تمكن المدير من التوصل إلى قرارات أكثر فعالية من خلال العمل التعاوني المشترك وتبادل الرأي مع الآخرين، والوقوف على كل الاقتراحات والتوصيات. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من الزامل (Al-Zimly, 2015)، (Al-Taane, 2008)، الزعيم (Al-Zaeem, 2014)، العنبي (Al-Otaibi, 2013)، جابر (Jaber, 2014)، البلوي (Al-Baloy, 2008).

**النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: ما درجة أداء المستشارين التربويين الوظيفي في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة أداء المستشارين التربويين الوظيفي في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، والجدول (10) يبين ذلك:

**الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة أداء المستشارين التربويين الوظيفي في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازلياً**

الرتبة	رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	4	مهارات وسمات شخصية	4.58	.51	كبيرة جداً
2	3	الإنجاز في العمل	4.56	.56	كبيرة جداً
3	1	المجال الاجتماعي	4.54	.56	كبيرة جداً

الرتبة	رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
4	2	المجال المهني	4.52	.49	كبيرة جداً
		المحور الثاني: الأداء الوظيفي	4.55	.45	كبيرة جداً

يبين الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (4.52-4.58)، وبدرجة كبيرة جداً، ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن المستشارين التربويين يمتلكون مهارات الإصغاء الفعال والبناء، والاحتواء، ومقدرتهم على إدارة الأزمات بدرجة كبيرة تمكنهم من القيام بأعمالهم على الوجه الأفضل. فضلاً عن إنجاز العمل والمهام المطلوبة منهم بشكل متقن، كما أنهم يعملون على تطوير مقدراتهم بشكل دائم. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من جودمان سكوت (Goodman –Scott,2015)، نايت (Knight, 2015).

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو الآتي:

#### أولاً: المجال الرابع: مهارات وسمات شخصية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات هذا المجال، وكانت النتائج كما في الجدول (11):

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة بمجال مهارات وسمات الشخصية

#### مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	5	مقدرة على التفهم والتعاطف.	4.73	.55	كبيرة جداً
2	8	مقدرة على الإصغاء الفعال والبناء.	4.69	.58	كبيرة جداً
3	11	مقدرة على احتواء المستشير بشكل جيد.	4.67	.59	كبيرة جداً
4	4	مقدرة على الإرشاد والتوجيه.	4.66	.59	كبيرة جداً
5	2	وعى وإدراك ذاتي رفيع.	4.62	.61	كبيرة جداً
5	7	مقدرة على العمل ضمن طاقم.	4.62	.61	كبيرة جداً
7	15	مقدرة على الوقوف والحضور أمام جمهور.	4.56	.68	كبيرة جداً
8	3	مقدرة على إدارة الأزمات.	4.55	.65	كبيرة جداً
9	9	مقدرة على توجيه وإدارة المجموعات.	4.54	.66	كبيرة جداً
10	12	مقدرة على احتواء آراء مختلفة ومعارضة.	4.53	.66	كبيرة جداً
11	1	مقدرة على الإقناع.	4.52	.64	كبيرة جداً
11	13	مقدرة على التنسيق بين الجهات المختلفة.	4.52	.65	كبيرة جداً
13	14	مقدرة على متابعة الموضوعات التي يتناولها.	4.51	.64	كبيرة جداً
14	10	مقدرة على تسمية المصطلحات المهنية.	4.50	.65	كبيرة جداً
15	6	مقدرة على التأثير في الآخرين.	4.49	.64	كبيرة جداً
		المجال الرابع: مهارات وسمات شخصية	4.58	.51	كبيرة جداً

يبين الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (4.49-4.73)، وبدرجة كبيرة جداً، ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن المستشارين التربويين يمتلكون مهارات وسمات شخصية كبيرة، حيث إنهم لديهم درجة تعاطف كبيرة مع الآخرين، وكذلك لديهم مهارة الأصغاء النشط والفعال، كما أنهم لديهم كفايات مهنية تجعلهم قادرين على التوجيه والإرشاد بصورة كبيرة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من البدارنة (Badarnah, 2017)، ودراسة وامبو وجمان (Wambu & Wickman, 2016) ودراسة نايت (Knight, 2015)، ودراسة الزعيم (Al-Zaeem, 2014).

#### ثانياً: المجال الثالث: الإنجاز في العمل

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات هذا المجال، وكانت النتائج كما في الجدول (12):

الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة بمجال توافر المعلومات مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	2	إعطاء أولوية لوقت العمل.	4.65	.62	كبيرة جداً
2	5	السعي إلى تحقيق الأهداف في مجال العمل	4.62	.61	كبيرة جداً
3	4	إنجاز العمل والمهام المطلوبة منه بدرجة عالية من الإتقان	4.53	.65	كبيرة جداً
4	1	المواظبة على الدوام دون تغيب عن المدرسة.	4.51	.68	كبيرة جداً
5	3	إنهاء الأعمال الموكلة له في العمل بالوقت المحدد.	4.47	.70	كبيرة جداً
		المجال الثالث: الإنجاز في العمل	4.56	.56	كبيرة جداً

يبين الجدول (12) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (4.47-4.65)، وبدرجة (كبيرة جداً). ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن الإدارة المدرسية تسعى بشكل كبير إلى توفير بيئة تتسم بالاحترام، كما أن المستشارين التربويين لديهم التزام عال بالمواظبة على العمل، ويسعون إلى تحقيق المهام الموكولة لهم بدقة كبير وإتقان عال، كما أنهم ملتزمون بالعمل بالوقت المحدد. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من البدارنة (Badarnah, 2017)، ودراسة وامبو وجمان (Wambu & Wickman, 2016) ودراسة نايت (Knight, 2015)، ودراسة الزعيم (Al-Zaeem, 2014).

#### ثالثاً: المجال الأول: المجال الاجتماعي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات هذا المجال،

وكانت النتائج كما في الجدول (13):

الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة للمجال الاجتماعي مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	2	العمل على تحسين المناخ المدرسي العام.	4.60	.67	كبيرة جداً
1	3	إقامة علاقات جيدة مع المعلمين والهيئة التدريسية.	4.60	.64	كبيرة جداً
3	1	بناء علاقة تعاونية إيجابية بينه وبين أولياء الأمور.	4.51	.66	كبيرة جداً
3	4	التواصل الفعال مع المختصين المهنيين بالجانب الإداري.	4.51	.67	كبيرة جداً
5	5	المشاركة في الفعاليات الاجتماعية المدرسية	4.49	.66	كبيرة جداً
		المجال الأول: المجال الاجتماعي	4.54	.56	كبيرة جداً

يبين الجدول (13) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (4.49-4.60)، وبدرجة كبيرة جداً، ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى فتح قنوات اتصال فعالة مع الآخرين، مما يجعلهم يقيمون علاقات جيدة مع الآخرين، تؤدي إلى تحقيق الأهداف التربوية المنشودة في المدرسة، كما أن المستشارين التربويين يسعون دائماً إلى تقديم الأفكار الإبداعية ويقومون بالمشاركة في الأنشطة المختلفة داخل المدرسة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من البدارنة (Badarnah, 2017)، ودراسة وامبو وجمان (Wambu & Wickman, 2016) ودراسة نايت (2015), (Knight)، ودراسة الزعيم (Al-Zaeem, 2014).

#### رابعاً: المجال الثاني: المجال المهني

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة ل فقرات هذا المجال، وكان النتائج كما في الجدول (14):

الجدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة المتعلقة بالمجال المهني

#### مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	3	العمل على تطوير مقدراته بشكل دائم في عمله.	4.70	.56	كبيرة جداً
2	1	تقديم الخدمات الاستشارية اللازمة للطلبة.	4.66	.59	كبيرة جداً
3	5	المساعدة في إعداد البرامج الوقائية التي تخدم الطلبة.	4.65	.55	كبيرة جداً
3	6	استثمار مقدراته العلمية وخبراته الوظيفية في العمل.	4.65	.57	كبيرة جداً
5	4	المساعدة في إعداد البرامج العلاجية التي تخدم الطلبة.	4.64	.57	كبيرة جداً
6	8	تطوير ذاته في كافة الجوانب المهنية المتعلقة بطبيعة عمله.	4.63	.60	كبيرة جداً
7	12	تحليل نتائج استبانات المناخ المدرسي واستخلاص العبر والنوصيات.	4.56	.68	كبيرة جداً
8	2	مساعدة المعلمين على حل مشكلات الطلبة.	4.53	.65	كبيرة جداً
9	10	المشاركة في الورشات التدريبية والمحاضرات المختلفة لطاقتهم المعلمين.	4.42	.66	كبيرة جداً

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
10	7	تتمية الطاقم المدرسي وتطويره بالأمور الاستشارية.	4.38	.70	كبيرة جداً
11	11	المشاركة في الطواقم التطويرية للعمل مع الطلبة كل حسب مجاله.	4.35	.70	كبيرة جداً
12	9	تقديم ورشات تدريبية لأولياء الأمور لتقديم النصح والإرشاد لهم.	4.08	.87	كبيرة
		المجال الثاني: المجال المهني	4.52	.49	كبيرة جداً

يبين الجدول (14) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (4.08-4.70)، وبدرجة (كبيرة) كبيرة جداً، ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن المستشارين التربويين يسعون بشكل مستمر إلى التطوير الذاتي من خلال الاطلاع على ما هو جديد في حقل التربية والتعليم، كما أن لديهم طموحات عالية في المجال المهني، لذلك فهم يعملون على التخطيط للأنشطة والفعاليات في المدرسة، ويشاركون الآخرين في الأنشطة المختلفة، من أجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من البدارنة (Badarnah, 2017)، ودراسة وامبو وجمان (Wambu & Wickman, 2016) ودراسة نايت (Knight, 2015)، الزعيم (Al-Zaeem, 2014)، جودمان سكوت (Goodman – Scott, 2015)، نايت (Knight, 2015).

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة تمكين الإدارة المدرسية من تمكين المستشارين التربويين وأدائهم الوظيفي؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة تمكين الإدارة المدرسية من تمكين المستشارين التربويين وأدائهم الوظيفي والجدول (13) يوضح ذلك.

الجدول (15): معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة تمكين الإدارة المدرسية من تمكين المستشارين التربويين وأدائهم الوظيفي (ن=170)

المجالات	المجال الأول: الاجتماعي	المجال الثاني: المهني	المجال الثالث: الإنجاز في العمل	المجال الرابع: مهارات وسمات شخصية	المحور الثاني: الأداء الوظيفي
المجال الأول: تفويض السلطة	** .467	** .428	** .307	** .339	** .439
المجال الثاني: المشاركة في صنع القرارات	** .456	** .483	** .326	** .368	** .473
المجال الثالث: التحفيز	** .545	** .437	** .323	** .329	** .453
المجال الرابع: النمو المهني	** .515	** .454	** .318	** .312	** .445
المجال الخامس: الاتصال الفعال	** .533	** .457	** .255	** .339	** .451
المحور الأول: التمكين الإداري	** .555	** .501	** .338	** .373	** .501

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05. \*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01.

يتبين من الجدول (15) وجود علاقة ارتباطيه إيجابية دالة إحصائياً بين درجة تمكين الإدارة المدرسية من تمكين المستشارين التربويين وأدائهم الوظيفي، إذ بلغ معامل الارتباط (0.501)، أي أنه بزيادة تمكين الإدارة المدرسية من تمكين المستشارين التربويين؛ فإن أدائهم الوظيفي سوف يزداد. ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن الإدارة المدرسية تسعى بشكل كبير إلى رفع الأداء داخل المدرسة، إذ تستخدم الإدارة المدرسية جميع المهارات الإدارية والفنية من أجل زيادة تمكين المستشارين التربويين، مما يسهم بشكل كبير في رفع أداء المستشارين، وبالتالي فإنه سوف يؤثر إيجاباً في تحقيق الأهداف التربوية في المدرسة، كما أن زيادة تمكين المستشارين في المدرسة من خلال عمليات التحفيز وتقديم المكافآت، والتغذية الراجعة وتحفيزهم على التطور والنمو سيسهم بشكل كبير في رفع أداء المستشارين التربويين. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة البلوي (Al-Baloy, 2008)، الزعيم (Al-Zaeem, 2014)، (Al-Zimly, 2015)

#### التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة فإن الدراسة توصي بما يأتي:

1. تشجيع المديرين لتقبل فكرة التمكين، وأهمية الدور الذي يؤديه في نجاح العملية التربوية، من خلال تعزيز أساليب المشاركة في اتخاذ القرارات، وخاصة فيما يتعلق باختيار مربي الصفوف.
2. الاستمرار في تحفيز وتعزيز المستشارين التربويين مادياً ومعنوياً؛ لما في ذلك من أثر في أدائهم الوظيفي.
3. الاستمرار بالاهتمام بالتنمية المهنية المستدامة للمستشارين التربويين وإعطاء التغذية الراجعة الدورية لهم.
4. المتابعة في إعطاء مزيد من الصلاحيات وتفويض السلطة للمستشار التربوي ضمن نطاق عمله.

#### References

- Abdin, Mohamed. (2008). Training needs for teachers in Arab schools inside the Green Line. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 9 (2), 196.
- Al-Balawi, Muhammad Suleiman (2008). **Administrative empowerment and its relationship to job performance among public school teachers in Al-Wajh Governorate - Saudi Arabia from their point of view**, Unpublished Master Thesis, Mu'tah University, Karak,

- Jordan.
- Al-Otaibi, Saleh. (2013). *The degree of exercise of the powers granted to secondary school principals in Taif Governorate and its role in improving the performance of school administration from their point of view*. Unpublished Master Thesis, Umm Al-Qura University, Makkah Al-Mukarramah, Saudi Arabia.
- Al-Qur'an, Nahla. (2010). *The effectiveness of a behavioral counseling program in developing some counseling skills for educational counselors in Jordan*. Unpublished Doctoral Dissertation, Amman Arab University for Graduate Studies. Oman Jourdan.
- Al-Salata, Muhammad. (2017). *Educational counselor in schools .. an urgent need in light of the pressures of society*. Retrieved from the source on 3/31/2020 <https://alghad.com>
- Al-Shahrani, Abdullah. (2009). *The role of empowerment in achieving sports activities*, Unpublished Master Thesis, Naif Arab University, Riyadh, Saudi Arabia.
- Al-Zaeem, Muhammad. (2014). *The degree to which high school principals in Gaza governorates practice administration with empowerment and their relationship to level of performance*. Unpublished Master Thesis, Islamic University – Gaza, Palestine.
- Asaad, Walid. (2005). *The school administration*. 1<sup>st</sup> ed, Amman, Jordan: Arab Society Library for Publishing and Distribution.
- Badarnah, Badran. (2017). *The degree to which principals of special education schools practice within the Green Line for their roles in achieving the goals of advisory programs and their relationship to the performance of consultants from the teachers 'point of view*. Unpublished PhD Dissertation, Yarmouk University, Irbid, Jordan.
- Daradkeh, Amjad. (2009). *Educational management and planning, new insights*. Irbid, modern book world.
- El-Baz, Afaf. (2004). *Evaluating the institutional performance of Egyptian governmental organizations as an introduction to administrative development* (the state in a changing world). Joint research project papers, Public Administration Studies and Consultation Center, Cairo, Egypt.
- Goodman-Scott, E. (2015). School counselors' perceptions of their academic preparedness and job activities. *Counselor Education and Supervision*, 54(1), 57-67.

- Jaber, Zakia, Bint Abdullah (2012). *The reality of administrative empowerment for secondary school principals in the Jeddah Education Zone*, MA thesis, College of Education, Umm Al-Qura University. KSA
- Knight, J. L. (2015). Preparing elementary school counselors to promote career development recommendations for school counselor education programs. *Journal of Career Development*, 42(2), 75-85.
- Lazaridou, A. (2009). The kinds of knowledge principals use: Implications for training. *International Journal of Educational Policy & Leadership*. 4(10) 1-16.
- Ministry of Knowledge and Culture, **Department of Psychological Services - Consulting**, (2019).
- Mursy, Mohamed Mounir. (2007) *Management theory*. Ed. 2, Cairo: World of Books for Publishing and Distribution.
- Shoman, Ziad. (2008). *An evaluation study of psychological guide performance in light of some variables*. Unpublished Master Thesis, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Swilam, Ibrahim. (2002). *Student orientation and guidance*, Riyadh: Tuwaiq House for Publishing and Distribution.
- Tarawneh Hussein (2006). *The relationship between empowerment and the effectiveness of the decision-making process among government school principals*, South Jordan, Unpublished Master's Thesis, and Mu'tah University Karak, Jordan..
- Thomas, D. & James, W. (2013). *Incentives, selection and teacher performance: Evidence from Impact*. *JEL*. 12(45): 1-15.
- Waldron, N., &McLeskey, J. (2010). Establishing a collaborative culture through comprehensive school reform. *Journal of Educational and Psychological Consultation*, 20, 58-74.
- Wambu, G. W., & Wickman, S. A. (2016). School counselor preparation in Kenya: Do Kenyan school counselors feel adequately prepared to perform their roles. *International Journal for the Advancement of Counseling*, 38(1), 12-27.
- Zamili, Muhammad. (2015). *The degree of administrative empowerment among principals of secondary schools in Gaza governorates, and their relationship to their level of job satisfaction*. Unpublished Master Thesis, Islamic University, Gaza, Palestine.