

THE ARAB LEAGUE
ALECSO

Institute of Arab Research & Studies
Department of Research & Educational
Studies
Cairo



جامعة الدول العربية
المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم
معهد البحوث والدراسات العربية
قسم البحوث والدراسات التربوية
القاهرة

متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة في ضوء إدارة التميز " رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في الدراسات التربوية " (تخصص: إدارة تربوية)

إعداد الطالب
بهاء الدين عمر مصباح سالم

إشراف

د. فريد عبد الرحمن النيرب

أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المساعد
كلية التربية – جامعة القدس المفتوحة
(غير متفرغ)
فلسطين – غزة

أ.د. محمد صبري حانظ محمود

أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة
كلية التربية – جامعة الأزهر بالقاهرة
وعميد كلية التربية الأسبق
جامعة الأزهر بالدقهلية

2016م – 1437هـ

ARAB LEAGUE ALESCO
ARAB FOUNDATION FOR EDUCATION,
CULTURE & SCIENCE
RESEARCH AND ARABIC STUDIES
INSTITUTE
DEPARTMENT OF EDUCATIONAL
STUDIES
CAIRO



Requirement of the Administrative Empowerment of the Secondary Schools Headmasters in Gaza Strip in light of Management Excellence

"A Letter presented to obtain Master Degree in Education"
(Specialization: Educational Administration)

Prepared by:

Baha' Edin Omar Musbah Salem

Supervised By:

Dr.
Mohammed Sabri Hafez mahmoud

Professor
Management, Planning & Comparative
Studies
College of Education
Al-Azhar University
Former Dean of Education College
Al-Azhar University - Daqahellia

Dr.
Farid Abdul Rahman Al Nayrab

Assist. Professor
Planning & Administration
Management
College of Education
Al-Quds Open University
(Emeritus) Gaza - Palestine

2016



لجنة المناقشة والحكم

عنوان الرسالة

متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة في ضوء إدارة التميز

اسم الباحث: بهاء الدين عمر مصباح سالم

تاريخ المناقشة: ٢٠١٦/٧/١٨ م

تقدير الرسالة: ممتاز

توقيعات السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة والحكم

أ.د. محمد صبري حافظ محمود (مشرفاً)

أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة بكلية التربية - جامعة الأزهر بالقاهرة، وعميد كلية التربية
الأسبق - جامعة الأزهر بالدقهلية

أ.د. نادية يوسف كمال (مناقشاً)

أستاذ أصول التربية - كلية البنات - جامعة عين شمس

أ.د. سوزان محمد المهدي (مناقشاً)

أستاذ الإدارة التعليمية بقسم أصول التربية - كلية البنات - جامعة عين شمس

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ رَبِّ أَوْزِرْ عَنِّي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ
وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴾

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

(سورة النمل: الآية ١٩)

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

(وَمَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَلْتَمِسُ فِيهِ عِلْمًا، سَهَّلَ اللَّهُ لَهُ بِهِ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ)

(رواه مسلم)

إهداء

إلى سيد الخلق ومعلم البشرية النبي محمد بن عبد الله ﷺ
إلى روح المغفور له بإذن الله تعالى والدي الحبيب رحمه الله
إلى من غرست في قلبي حب العلم والنجاح . . إلى من كان دعاؤها
سر نجاحي . . أمي الغالية أطال الله بعمرها
إلى رفيقة دربي ومرمر سعادتي وشريكة حياتي ونجاحي . .
نزوجتي الغالية أم بلال
إلى من وفرت لي التشجيع والدعم والمساندة من أجل إتمام هذا العمل . . .
والدي نزوجتي العم صالح والعممة محاسن
إلى شمعة عمري وفلذة كبدي . . . أبنائي مرضي الله عنهم
إلى إخوتي وأخواتي وأبنائهم . . . الغوال
إلى الأكرم منا جميعاً الشهداء رحمه الله
إلى الباحثين عن المعرفة والعاملين في محراب العلم والتعليم
أهدي إليهم جميعاً هذا الجهد المتواضع

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد ...

الشكر أولاً لله سبحانه وتعالى أن منّ علي بإنجاز هذا العمل المتواضع، فهو عز وجل أحق بالشكر والثناء سبحانه وتعالى، ثم انطلاقاً من قوله عليه الصلاة والسلام "من لم يشكر الناس لم يشكر الله" فإنه يطيب لي أن أتوجه بالشكر والتقدير إلى جمهورية مصر العربية وجامعة الدول العربية ومعهد البحوث والدراسات العربية، وأسأتذنتها الأفاضل على جهودهم الجبارة في دعم مسيرة العلم والعلماء، فجزاهم الله عنا كل خير، كما أتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان والتقدير إلى أستاذي المربي الفاضل صاحب القلب الكبير والخلق الرفيع الأستاذ الدكتور: محمد صبري حافظ محمود أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة كلية التربية- جامعة الأزهر وعميد كلية التربية الأسبق- جامعة الأزهر بالدقهلية، على قبوله الإشراف على هذه الرسالة وعلى توجيهاته وإرشاداته السديدة والحكيمة كي يتم هذا البحث على أحسن وجه وأكمل صورة فكان نعم الأستاذ ونعم المشرف، فجزاه الله عنا خير الجزاء وبارك الله له في علمه وعمله وعمره.

والشكر موصول أيضاً للمشرف المشارك على هذه الرسالة من غزة الدكتور: فريد عبد الرحمن يونس النيرب أستاذ الإدارة التربوية المساعد كلية التربية- جامعة القدس المفتوحة (غير متفرغ) الذي لم يدخر جهداً في مساعدتي وتقديم النصح والإرشاد، وعلى صبره لإنجاز هذا العمل. فجزاه الله عنا خير الجزاء وبارك الله في علمه وعمله وعمره.

والشكر موصول أيضاً لعضوي لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور: نادية يوسف كمال أستاذ أصول التربية-كلية البنات -جامعة عين شمس، والأستاذ الدكتور: سوزان محمد المهدي أستاذ الإدارة التعليمية بقسم أصول التربية كلية البنات -جامعة عين شمس، على تكرمهما بالموافقة على مناقشة رسالتي هذه، وإهداء ملاحظتهما الثمينة إلي، لتمثل روافد طيبة لاستكمال تصويب هذه الرسالة إلى الأفضل فجزاهما الله عنا خير الجزاء.

كما أتقدم بخالص شكري وامتناني للدكتور: أحمد عبد الباري عطاالله الذي وقف بجانبني منذ بداية وضع العنوان للرسالة وحتى إنهاء الرسالة بالكامل فجزاه الله عنا خير الجزاء، وبارك الله له في علمه وعمله.

وأتقدم بشكري وتقديري للخبير الإحصائي الدكتور: عصام داود على تسخير خبرته الإحصائية في خدمتي ومساعدتي لإخراج تحليل نتائج الرسالة بأفضل صورة، فجزاه الله عنا خير الجزاء، وبارك الله له في علمه.

والشكر موصول أيضاً للأستاذ: مازن يوسف غباين، مدير مدرسة أحمد الشقيري الثانوية للبنين، على مساندته بخبرته الميدانية وتسخيره بكل ما يلزم لي من معلومات عن طبيعة عمل مدير المدرسة الثانوية، فشكري وتقديري له، وجزاه الله عنا خير الجزاء.

وكذلك الشكر موصول أيضاً لإدارة مدرسة بيت لاهيا الأساسية للبنين ممثلةً بمديرتها الأستاذ: عبد الحكيم مصطفى أبو جراد، ونائبه إيهاب ربيع دبو على مساندتهم لي بخبراتهم الإدارية وبكل ما يلزم عن طبيعة عمل مدير المدرسة، فشكري وتقديري لهم وجزاهم الله عنا خير الجزاء

وأقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الأفاضل، الذين تفضلوا علي بتحكيم أداة الدراسة، والذين ما بخلوا علي بتوجيهاتهم وآراءهم الرشيدة في تحكيمها.

وكما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لكل من له دور من قريب أو بعيد في إيصال هذه الدراسة إلى ما وصلت إليه.

وأخيراً أسأل الله رب العالمين أن يجعل هذا العمل المتواضع في صحائف أعماله، وأن ينفع الله به الوطن والباحثين عن العلم والمعرفة.

الباحث
بهاء الدين عمر مصباح سالم

محتويات الدراسة

الصفحة	الموضوع
أ	الآية
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
هـ	قائمة المحتويات
٤٧-١	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
٢	- مقدمة
٥	- مشكلة الدراسة وأسئلتها
٧	- أهداف الدراسة
٨	- أهمية الدراسة
٩	- حدود الدراسة
٩	- منهج الدراسة وأداتها
٩	- مجتمع الدراسة وعينتها
١٠	- مصطلحات الدراسة
١٢	- الدراسات السابقة
٤٢	- التعقيب على الدراسات السابقة
٤٦	- خطوات سير الدراسة
٨٨-٤٧	الفصل الثاني الأطر النظرية للتمكين الإداري في الفكر الإداري المعاصر
٤٨	- تمهيد
٤٨	أولاً- الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري
٤٨	١. مفهوم التمكين الإداري لغةً واصطلاحاً
٥٠	٢. التطور التاريخي لمفهوم التمكين الإداري
٥٣	٣. الفرق بين التمكين الإداري وبعض المفاهيم الإدارية
٥٦	٤. أهمية التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية
٦٠	٥. فوائد التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية
٦٢	٦. أبعاد التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية
٦٧	٧. خصائص التمكين الإداري للمؤسسات التعليمية
٦٩	٨. مستويات التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية
٧٠	ثانياً- تطبيق أبعاد التمكين الإداري
٧٠	١. خطوات تنفيذ التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية

٧٥	٢. نماذج التمكين الإداري
٧٩	٣. متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية
٨٤	٤. أساليب التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية
الفصل الثالث	
١٢٣-٨٩	الأسس النظرية لإدارة التميز في الفكر الإداري المعاصر
٩٠	- تمهيد
٩٠	أولاً- الإطار المفاهيمي لإدارة التميز
٩٠	١. مفهوم إدارة التميز
٩٢	٢. أسس مفهوم إدارة التميز
٩٦	٣. العلاقة بين مفهومي إدارة التميز وإدارة الجودة الشاملة
٩٨	٤. أهمية إدارة التميز في المؤسسات التعليمية
١٠٠	ثانياً- إدارة التميز في الفكر الإداري المعاصر
١٠٠	١. مداخل إدارة التميز في المؤسسات التعليمية
١٠٢	٢. معايير إدارة التميز في المؤسسات التعليمية
١٠٤	٣. مقومات إدارة التميز في المؤسسات التعليمية
١٠٧	٤. مبادئ إدارة التميز في المؤسسات التعليمية
١٠٩	٥. عناصر إدارة التميز في المؤسسات التعليمية
١١٢	٦. نماذج وجوائز التميز الدولية والعربية وإمكانية الإفادة منها في فلسطين
الفصل الرابع	
١٤٤-١٢٤	العلاقة بين التمكين الإداري وإدارة التميز في المؤسسات التعليمية بفلسطين
١٢٥	- تمهيد
١٢٥	أولاً- مهام ومسؤوليات مديري المدارس الثانوية في ضوء إدارة التميز بفلسطين
١٣١	ثانياً- متطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز بفلسطين
١٣٤	ثالثاً- معوقات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية
١٣٦	رابعاً- ضمانات نجاح برامج التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز في المؤسسات التعليمية
١٣٨	خامساً- التحديات التي تواجه إدارة التميز في المؤسسات التعليمية الفلسطينية

الفصل الخامس	
إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها	
١٤٥-١٩١	
١٤٦	- تمهيد
١٤٦	أولاً: أهداف الدراسة الميدانية
١٤٧	ثانياً: إجراءات الدراسة الميدانية
١٤٧	١. مجتمع الدراسة
١٥٠	٢. أداة الدراسة (الاستبانة)
١٥٠	أ. إعداد أداة الدراسة
١٥١	ب. تقنين أداة الدراسة (الصدق والثبات)
١٥٨	ثالثاً: المعالجة الإحصائية
١٥٨	رابعاً: نتائج الدراسة (تحليلها وتفسيرها)
الفصل السادس	
نتائج الدراسة وتوصياتها الإجرائية	
١٩٢-٢٠٣	
١٩٣	- تمهيد
١٩٣	أولاً- نتائج الدراسة
١٩٣	١. نتائج الدراسة النظرية
١٩٥	٢. نتائج الدراسة الميدانية
١٩٧	ثانياً- التوصيات والمقترحات الإجرائية لتحقيق متطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز لمديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة
٢٠٢	ثالثاً- مقترحات بدراسات مستقبلية
قائمة المراجع	
٢٠٤-٢٢٠	
٢٠٥	أولاً- المراجع العربية
٢١٥	ثانياً- المراجع الأجنبية
٢٢٠	ثالثاً- المواقع الالكترونية
قائمة الملاحق	
٢٢١	
ملخص الدراسة	
--	
١	أولاً- ملخص الدراسة باللغة العربية
1	ثانياً- ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٥٤	الفرق بين التمكين والتفويض	١
١١٨	مقارنة عناصر نماذج التميز العالمية	٢
١٢٢	مقارنة عناصر جوائز التميز العربية والمحلية	٣
١٤٧	توزيع مجتمع الدراسة تبعاً للمنطقة التعليمية	٤
١٤٨	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	٥
١٤٨	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	٦
١٤٩	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة	٧
١٤٩	توزيع عينة الدراسة حسب الدورات التدريبية	٨
١٥١	درجات مقياس ليكرت الخماسي	٩
١٥٢	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (التفويض والثقة الإدارية) والدرجة الكلية للمجال	١٠
١٥٢	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (المشاركة في اتخاذ القرار) والدرجة الكلية للمجال	١١
١٥٣	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (الاتصال وتدفق المعلومات) والدرجة الكلية للمجال	١٢
١٥٤	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (فرق العمل) والدرجة الكلية للمجال	١٣
١٥٤	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس (التدريب والنمو المهني) والدرجة الكلية للمجال	١٤
١٥٥	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السادس (الدعم الاجتماعي) والدرجة الكلية للمجال	١٥
١٥٥	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السابع (التحفيز الذاتي) والدرجة الكلية للمجال	١٦

١٥٦	معامل الارتباط بين كل درجة لكل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	١٧
١٥٧	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	١٨
١٥٩	المحك المعتمد في الدراسة	١٩
١٦٠	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل مجال ولجميع مجالات الاستبانة	٢٠
١٦٣	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب للمجال الأول (التفويض والثقة الإدارية)	٢١
١٦٦	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب للمجال الثاني (المشاركة في اتخاذ القرارات)	٢٢
١٦٨	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب للمجال الثالث (الاتصال وتدفق المعلومات)	٢٣
١٧١	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب للمجال الرابع (فرق العمل)	٢٤
١٧٤	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب للمجال الخامس (التدريب والنمو المهني)	٢٥
١٧٦	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب للمجال السادس (الدعم الاجتماعي)	٢٦
١٧٩	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب للمجال السابع (التحفيز الذاتي)	٢٧
١٨٢	نتائج اختبار "ت" بالنسبة لمتغير الجنس	٢٨
١٨٤	نتائج اختبار "ت" بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي	٢٩
١٨٦	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة	٣٠
١٨٧	نتائج اختبار شيفيه للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها في الدرجة الكلية وكل مجال يعزي لمتغير (سنوات الخدمة)	٣١
١٨٩	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الدورات التدريبية	٣٢
١٩٠	نتائج اختبار شيفيه للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها في الدرجة الكلية وكل مجال يعزي لمتغير الدورات التدريبية	٣٣

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٧٠	مستويات التمكين الإداري	١
٧٦	خطوات التمكين الإداري كعملية إدارية	٢
٧٨	نموذج بيرين وهاريس موديل	٣
١٠٨	مبادئ إدارة التميز	٤
١١٠	عناصر إدارة التميز	٥
١١٦	عناصر النموذج الأمريكي	٦
١١٧	عناصر النموذج الأوروبي	٧

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملاحق	رقم الملاحق
٢٢٢	مقابلة استطلاعية مع مدير مدرسة أحمد الشقيري الثانوية للبنين	١
٢٢٣	إفادة بمقابلة استطلاعية من مدير مدرسة أحمد الشقيري الثانوية للبنين	٢
٢٢٤	أداة الدراسة "الاستبانة" في صورتها الأولية (قبل التحكيم)	٣
٢٣٢	قائمة بأسماء السادة المحكمين لأداة الدراسة "الاستبانة"	٤
٢٣٣	أداة الدراسة "الاستبانة" في صورتها النهائية (بعد التحكيم)	٥
٢٤٠	تسهيل مهمة باحث موجه إلى مديريات التربية والتعليم بغزة	٦
٢٤١	تسهيل مهمة باحث موجه لمديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية شمال غزة	٧
٢٤٢	تسهيل مهمة باحث موجه لمديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية غرب غزة	٨
٢٤٣	تسهيل مهمة باحث موجه لمديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية شرق غزة	٩
٢٤٤	تسهيل مهمة باحث موجه لمديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية خانينونس	١٠
٢٤٥	تسهيل مهمة باحث موجه لمديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية شرق خانينونس	١١
٢٤٦	تسهيل مهمة باحث موجه لمديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية رفح	١٢

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- مقدمة
- مشكلة الدراسة وأسئلتها
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- حدود الدراسة
- منهج الدراسة وأداتها
- مجتمع الدراسة وعينتها
- مصطلحات الدراسة
- الدراسات السابقة والتعقيب عليها
- خطوات سير الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة:

يشهد العصر الحالي تقدماً هائلاً في جميع مجالات الحياة، منها المجالات التكنولوجية والتقنية والتربوية والإدارية، مما زاد من وتيرة التغيرات المتسارعة التي عصفت بالمجتمعات وجميع مؤسساتها، ولعل أهمها المؤسسات التربوية بشكل عام والمؤسسات التربوية الفلسطينية بشكل خاص التي تحتاج إلى مواكبة هذه التغيرات وتطوير نفسها للوصول إلى درجة منافسة المؤسسات التربوية العربية والعالمية، ولا يأتي ذلك إلا بالتمكين الإداري لمديري المؤسسة التربوية للوصول بإداراتهم إلى التفوق والتميز.

وتسعى المؤسسات التربوية لمواكبة النمو والتطور، ولذا كان لا بد لها من الاستجابة إلى دعوات تطبيق مبادئ الإدارة المفتوحة واللامركزية وتفويض الصلاحيات والمشاركة في صنع القرارات، وصولاً إلى درجة المعرفة والمهارة والاحتراف الإداري^(١).

كما أن التمكين الإداري في المؤسسات التربوية قضية من القضايا الأساسية لتطوير وإصلاح التعليم، إذ يعتبر من المداخل الإدارية التي تلجأ إليها الإدارات لتزويد المديرين ببعض السلطات التي تتيح لهم القدرة على مزاوله الأنشطة والمسؤوليات المدرسية، والمشاركة في عملية صنع القرار المدرسي بما يؤدي إلى رفع مستوى الدافعية لدى المديرين والعاملين مما يدفعهم إلى مزيد من الإنجاز^(٢).

والتمكين في المؤسسات التربوية عامة وعلى وجه الخصوص المدارس يهتم بشكل رئيس بإقامة وتكوين الثقة بين الإدارة التربوية ومديري المدارس وتحفيزهم وإشراكهم في اتخاذ القرار وإذابة الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة التربوية والمديرين^(٣).

(١) بثينة أحمد زياد العبيدين: العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة"، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن، ٢٠٠٤ ص ١٨.

(٢) سلامة عبد العظيم حسين: أبعاد تمكين المديرين كمدخل للإصلاح المدرسي، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد الخامس عشر، العدد (٥٥)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ٢٠٠٩، ص ٣٩.

(٣) محمد محمود الفاضل: تجديرات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، دار الحمد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١١، ص ١٧.

ويأتي التمكين الإداري الذي يعد اللبنة الأساسية والأساس السليم الذي يمكن المدير من ممارسة السلطة الكاملة وتحمل مسؤوليات وظيفته ليشكل أحد الأعمدة التي تقوم عليها استراتيجية المؤسسة لمواجهة التحديات والتطورات المتلاحقة، وأكثر قابلية للنمو والازدهار وتحقيقاً للكفاءة والفاعلية، وأكثر استجابة للمتغيرات العالمية، فإن الإدارة وجدت أن بإمكانها تقليص النفقات، وتطوير دوافع العاملين، وزيادة الإنتاجية من خلال التمكين الإداري للقوى العاملة لديها^(١).

كما أن التمكين الإداري من أفضل الأساليب التي تقوم على مشاركة المرؤوس لرئيسه في تحديد الأهداف التي يراد تحقيقها، وتحديد الوسائل المناسبة لتنفيذها، حيث إن التمكين الإداري يهتم بمنح المديرين فرصة الاستقلالية في أداء العمل وصنع القرار وتجريب الأفكار الجديدة وإتاحة الفرصة أمامهم للحصول على أدوات السلطة من معلومات وموارد، ومن ثم إشراكهم في صنع القرارات وتحديد الرؤية وأهدافها مع توفير المعلومات اللازمة لذلك. بما يؤدي إلى تنميتهم كقادة، ويتولد لديهم شعوراً بالكفاءة والقدرة على إنجاز مهامهم الوظيفية بنجاح، وكذلك تنمية ثقتهم بالذات وبالأخرين والعمل على تحسين أدائهم الوظيفي^(٢).

والإدارة أياً كان نوعها هي المسؤولة عن النجاح أو الإخفاق الذي يحصل لمجتمع من المجتمعات، وتعكس التربية في تقدمها وتخلفها ما يدور في مؤسساتها من ممارسات إدارية، كما أن التطوير التربوي وتحولاته الكبيرة ناتج عن التحولات الإدارية من نمط تقليدي إلى نمط إداري حديث^(٣).

وفي ضوء ما تقدم يمكن التلخص من النظرة التقليدية للإدارة التي تقوم على مبدأ أن الإدارات التربوية تقوم بعمل كل شيء فهم الذين يقررون ما يجب عمله وكيفية إتمامه ويفقدون الثقة في قدرات مديري المدارس معهم، حيث يعتمد مدير المدرسة على الإدارة التربوية في تنفيذ ما يطلب منه فقط. لذلك لا بد من تمكين مدير المدرسة الذي يلعب دوراً كبيراً في تدعيم قدراته على اتخاذ القرارات، حتى يصبح بتمكينه أكثر قدرة على إدارة وتنظيم عمله، فالذي يملك الصلاحيات يكون قادراً على مواجهة المواقف الصعبة، وتحقيق المشاركة الفاعلة في إدارته للوصول إلى إدارة التميز.

(1) Robbins, Stephen **Organizational Behavior Concepts Controversies and Applications**, 6 Edition, Prentice-Hall Inc. Englewood, Cliffs, N.J, 2000, p7.

(٢) سلامة عبد العظيم حسين: مرجع سابق، ص ٤١.

(٣) محمد محمود الفاضل: مرجع سابق، ص ٩.

وأسلوب العمل في المدرسة قائم على التعاون والمشاركة بين الإدارة التربوية ومديري المدارس في النشاطات المتنوعة. ولتفعيل هذا الأسلوب لا بد من تمكين المديرين من خلال منحهم الاستقلالية، واعتبارهم شركاء في انجاز المهمات التربوية^(١).

لذلك فإن مديرو المناطق التعليمية بحاجة لتغيير الأدوار التقليدية واتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين مديري المدارس ك تفويض المسؤوليات وتعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة إبداعية^(٢).

وإن حقل التربية والتعليم على المستوى العالمي والمحلي من الحقول الخدمانية التي تحتاج إلى استخدام الأساليب الإدارية الحديثة في إدارة عملياتها، وهذا بهدف ضمان الاستمرارية والريادة والتحسين المستمر في الأداء، وإن كان هناك بطء في التطبيق الفعلي لبعض هذه الأساليب مثل تطبيق إدارة التميز فإن ذلك يعود إلى عدة عوائق يمكن تصنيفها إلى عوائق داخلية مرتبطة بالمؤسسة وما يوجد بها من أنظمة وبرامج، وعوائق خارجية تفرضها مجموعة الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية^(٣).

وبالتالي تبنى المؤسسات التعليمية لإدارة التميز وتحمل التحديات المبنية على ذلك أصبح في وقتنا الحاضر ضرورة لا غنى عنها، فليس اختياريا لأي مؤسسة تعليمية أن تسعى لتطبيق إدارة التميز إذا كانت تحرص على استمراريتها وتقديمها، حيث لا بد أن تستجيب للتطورات الداعمة للتميز^(٤).

والتميز لا يتحقق بالحلم والتمني، فالتطبيق الناجح لإدارة التميز يتطلب من المؤسسات توفير مجموعة من المقومات الداعمة والمحفزة للوصول إلى نتائج ايجابية تمكن تلك المؤسسات من جني ثمار التطبيق^(٥).

(١) عباس عبد مهدي الشريفي ومنال محمود النتج: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مجلد ١٢ العدد ٣، ٢٠١١، ص ١٤٠.

(٢) محمد محمود الفاضل: مرجع سابق، ص ٩١.

(٣) يوسف أحمد أبو فارة: واقع تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٢، العدد ٢، ٢٠٠٦، ص ص ٢٤٦-٢٨١.

(٤) عادل زايد: الطريق إلى الأداء التنظيمي المتميز، مركز البحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ٢٠٠٥، ص ٦.

(٥) علي السلمي: إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، القاهرة، مصر، ٢٠٠٢، ص ٩.

ومن خلال هذا كله جاء الاهتمام بتطوير أداء مؤسسات التربية والتعليم من خلال التركيز على تطبيق عناصر إدارة التميز التي لها أهمية قصوى في تحقيق الميزة التنافسية والارتقاء بالأداء إلى مستوى أعلى حتى من المستوى القياسي المطلوب^(١).

ومما تقدم يُعتبر مدير المدرسة هو القائد التربوي الذي يؤثر بالنهوض بالمؤسسة التعليمية، والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية وذلك للارتقاء بالعمل التربوي إلى المستوى الذي يجعله محققاً لأهداف المؤسسة التربوية التي يعمل بها. والتمكين الذي يمثل العملية التي تسمح لأصحاب القرارات العليا بمشاركة مديري المدارس العمل من خلال تفويض الصلاحيات والمشاركة في التدريب والتطوير والتخطيط يؤدي بوصول مديري المدارس لإدارة التميز ورضا مدير المدرسة عن عمله وعن الظروف المحيطة به يجعله أكثر عطاءً وقوة في مهنته مما يدفعه إلى تحقيق مستويات مرتفعة من التميز في العمل، وإن عدم رضاه عن العمل ربما يشكل قوة سلبية تؤثر في تحقيق العاملين معه لأهداف وغايات المؤسسة التربوية.

ونظراً لأهمية دور المؤسسات التربوية في كونها تقدم خدمات تعليمية وتربوية لشريحة واسعة في المجتمع، فإن التعرف على أحد المفاهيم التنظيمية الحديثة وهو التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز الذي يعد من الضروريات المرتبطة بإنتاجية وكفاءة تلك المؤسسات، ولأن عدم توفر الحد الأدنى من إدارة التميز للمدارس الثانوية قد يكون له انعكاسات سلبية على العملية التعليمية، وهذا يدفعنا إلى التعرف على المشكلة ومحاولة إيجاد الحلول لها.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

بالرغم من أهمية العنصر البشري في تنمية المؤسسات التربوية وتطويرها، إلا أن الكثير من المؤسسات التربوية تعاني من مشكلات نتيجة لبقائها لعقود طويلة أسيرة المركزية الشديدة وهرمية المستويات الإدارية وسرية المعلومات ومحدودية الصلاحيات التي تمنح لمديري المدارس، والتأثيرات السياسية والاجتماعية على أسلوب التعيينات وقلة مراكز التدريب والتأهيل التربوي

(١) شلبي السيوطي: واقع إدارة الجودة الشاملة في جامعة القدس المفتوحة"، كتاب بحوث المؤتمر الثالث لاتحاد نقابات أساتذة وموظفي الجامعات الفلسطينية "الجودة والتميز والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي،

٢٠٠٧، ص ١٥٠.

المتخصصة والتي أصبحت اليوم تشكل عائقاً أمام الطموحات التنموية والإصلاحية، بل إنه بات عبئاً لم يعد بالإمكان تحمل نتائجه^(١).

ولقد تغيرت وظيفة مدير المدرسة في الواقع التربوي المعاصر، فلم تعد قاصرة على مزاوله الأعمال والمهام الإدارية والفنية، بل أن دوره أصبح أكثر ارتباطاً بإحداث التغيير المدرسي، واتخاذ القرارات التطويرية، لذلك أصبح يلقي على عاتق المؤسسة التعليمية مهمة السعي لتحقيق التقدم والنمو والتطور الوظيفي من خلال تمكين مديري المدارس^(٢).

ونتيجة لذلك على المؤسسة التعليمية أن تستجيب لكل التحديات وتوفير كل متطلبات التطوير والتجديد والتمكين بما يتضمن من مرونة اللوائح والأنظمة، وتقليل عدد المستويات التنظيمية والتحسين المستمر وتعزيز ثقافة التميز من خلال توفير جميع الإمكانيات اللازمة لتحقيق ذلك^(٣).

وتعد ظاهرة تركيز السلطة في أيدي كبار المسؤولين من أهم المشكلات الإدارية التي تواجهها البلدان النامية، حيث يقود ذلك إلى الإدارة البطيئة، والاهتمام بالأعمال الروتينية، والانشغال بها عن الأعمال الإدارية المهمة مثل: التخطيط والتطوير، ومتابعة تقدم المؤسسة ورسم السياسات^(٤).

ولعل رغبة القيادات الإدارية في الاحتفاظ بأكبر قدر ممكن من الصلاحيات، وضعف الثقة بقدرة المديرين على ممارسة مهامهم بكفاءة وفاعلية، يعد تحدٍ ومعيق لتطبيق التمكين الإداري لمديري المدارس.

(١) مؤيد أحمد مسعود: درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، الخليل، فلسطين، ٢٠١٢، ص ٧.

(٢) منار حسن مصطفى حسنين: درجة التمكين الإداري والمناخ التنظيمي والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، رسالة ماجستير منشورة، جامعة النجاح، الضفة الغربية، فلسطين، ٢٠١٥، ص ٤.

(٣) محمد يوسف شقورة: متطلبات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، ٢٠١٥، ص ٤.

(٤) ابراهيم عفيف مهنا: العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، ٢٠٠٦م، ص ١٩.

ومما سبق يرى الباحث أن تمكين مدير المدرسة من الموضوعات الإدارية الحديثة وخاصة إدارة التميز تحتاج إلى المزيد من البحث لتقديم المقترحات والتوصيات لمديري المدارس في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، لأن ممارسة أسلوب التمكين الإداري لمديري المدارس يساعد على تكوين بيئة مميزة وتطويرية في المدارس من خلال التحفيز والتشجيع على المشاركة والمبادرة في عملية اتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الثقة والحرية في أداء العمل دون تدخل مباشر من قبل الإدارة التعليمية وكسر الجمود الإداري بين الإدارة التعليمية ومديري المدارس. ومن خلال عمل الباحث في الإدارة المدرسية ووفقاً للمقابلات الشخصية التي أجراها الباحث كما في الملحق رقم (٢) رأى أن مشكلة الدراسة تتمحور حول قلة وتوسط توجه وزارة التربية والتعليم الفلسطينية نحو التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة الذي يعد من الآليات المهمة والأساسية في تعزيز السمات القيادية وهذا يوضح مشكلة الدراسة التي تنحصر في السؤال الرئيس الآتي:

كيف يمكن تفعيل التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة في ضوء إدارة التميز؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة التالية:

١. ما الأطر النظرية للتمكين الإداري في الفكر الإداري المعاصر؟
٢. ما الأطر النظرية لإدارة التميز في الفكر الإداري المعاصر؟
٣. ما العلاقة بين التمكين الإداري وإدارة التميز في المؤسسات التعليمية؟
٤. ما متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة في ضوء إدارة التميز من وجهة نظرهم؟
٥. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بمتطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الحكومية الثانوية بغزة في ضوء إدارة التميز تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية)؟
٦. ما التوصيات والمقترحات الإجرائية لتحقيق متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة في ضوء إدارة التميز؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى مايلي:

١. التعرف على الأطر النظرية للتمكين الإداري في ضوء الفكر الإداري المعاصر.
٢. الوقوف على الأطر النظرية لإدارة التميز.

٣. التعرف على العلاقة الترابطية بين إدارة التميز والتمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة.

٤. رصد واقع طبيعة متطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة.

٥. إيضاح الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بمتطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الحكومية الثانوية بغزة في ضوء إدارة التميز التي تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية).

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تسلط الضوء على موضوع في غاية الأهمية، وهو متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة في ضوء إدارة التميز، لما لهذا الموضوع من تأثير مباشر على تحقيق أهداف المؤسسة التربوية، كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال:

١. التأكيد على أهمية متطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز كمتطلب حقيقي لمديري المدارس من أجل النهوض بالعمل الإداري وتحسين جودته والاستفادة الحقيقية من هذه الدراسة.

٢. جاءت هذه الدراسة لمعرفة العلاقة الترابطية بين التمكين الإداري وإدارة التميز من أجل أن تكون دالة تفاعل حقيقية لمن هم في مصدر القرار بشأن سياسات تعيين مديري المدارس وتدريبهم وتأهيلهم من أجل النهوض بالعملية التعليمية التعليمية.

٣. الدراسة نابعة من واقع الميدان التربوي فهي تتعامل مع شريحة مؤثرة وفاعلة في العمل التربوي (مديري المدارس) الذين تقع عليهم مهمة تنفيذ أداة الدراسة من أجل التدعيم الحقيقي لنتائج وأغراض الدراسة.

٤. قد تكون هذه الدراسة سبباً في تغيير سياسات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تجاه مديري المدارس بإعطائهم قدرًا كافيًا من الصلاحيات التي تعمل على نهوض المؤسسة التعليمية بطلابها ومعلميها ومجتمعها المحلي وهذا ما نسعى إليه في هذه الدراسة ألا وهو تمكين مديري المدارس إدارياً.

٥. قد تفيد الدراسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في توضيح القصور في ممارسة التمكين الإداري خلال عملهم.

٦. قد تزود الدراسة وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بمقترحات وتوصيات تفيد قادة العملية الإدارية في مؤسساتها التربوية.
٧. قد تدفع هذه الدراسة الباحثين الآخرين لدراسة مناحي أخرى ذات علاقة بالتمكين الإداري وإدارة التميز لدى شرائح تربوية أخرى.

حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بالحدود التالية:

- الحد الموضوعي: اقتصرت هذه الدراسة للتعرف على متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة في ضوء إدارة التميز.
- الحدود المكانية: المدارس الثانوية الحكومية في مديريات التربية والتعليم السبعة بغزة.
- الحدود البشرية: مديرو المدارس الثانوية الحكومية.
- الحد الزمني: طبقت الدراسة الميدانية في الفصل الأول من العام الدراسي ٢٠١٥-٢٠١٦م.

منهج الدراسة وأداتها

اعتمد الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي لا يتوقف عند حد وصف الظاهرة أو المشكلة، بل يتعدى إلى تفسيرها، والتعمق فيها، وتحليلها، ومقارنتها بغيرها من الظواهر أو المشكلات المختلفة.

وتمثلت أداة الدراسة باستبانة لتحديد متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة في ضوء إدارة التميز، وذلك لملاءمتها لهذا النوع من الدراسات الميدانية للحصول على المعلومات من عينة الدراسة، وقد تم توجيه الاستبانة إلى مديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة خلال الفصل الدراسي الأول من العام ٢٠١٥/٢٠١٦م.

مجتمع الدراسة

طبقت الدراسة على المجتمع بالكامل والمتمثل في جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية بمديريات التربية والتعليم بغزة والبالغ عددهم (133) مديراً.

مصطلحات الدراسة:

تحدد الدراسة بالمصطلحات الآتية:

١. مفهوم التمكين: (Empowerment Concept)

- التمكين في اللغة

جاء تعريف التمكين حسب ما جاء في معجم لسان العرب بمعنى القدرة والاستطاعة^(١)، وفي المعجم الوسيط (مَكَّن) له في الشيء، أي جعل له عليه سلطان و(أمكنه) من الشيء، أي جعل له عليه سلطاناً وقدرة^(٢).

- التمكين اصطلاحاً

هو المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم باتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتفكير الإبداعي، والتصرف في المواقف، وتحمل المسؤولية، والرقابة على النتائج^(٣).

وهو أحد مخرجات المشاركة في العمليات والقرارات والاجراءات التي تعزز من دافعية مديري المدارس الجوهرية نحو هذه النشاطات ويزيد التمكين من إدراكهم لأهمية العمل الذي يمارسونه بحيث يكون ذا معنى وتحد، مع ضمان امتلاك القدرة والمسؤولية للتأثير في بيئة العمل^(٤).

ويعرف أيضاً بأنه منح العاملين في المنظمة القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها^(٥).

٢. التمكين الإداري: (Administrative Empowerment).

هو عملية منح القادة التربويين الاستقلالية والمقدرة بحيث تصبح لديهم ملكة الاجتهاد وإصدار الأحكام والتقدير وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارساتهم لمهامهم، وكذلك مساهمتهم الكاملة في اتخاذ القرارات ضمن بيئة التنظيمات الإدارية^(٦). وهو منح مديري المدارس حرية واسعة داخل وزارة التربية والتعليم في اتخاذ القرارات من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة، وزيادة المشاركة والتحفيز الذاتي، وتأكيد أهمية العمل الجماعي، وتطوير

(١) أبي الفضل جمال الدين ابن منظور: لسان العرب، ط3، دار صفاء، بيروت ١٩٩٤.

(٢) إبراهيم أنيس وآخرون: "مجمع اللغة العربية"، المعجم الوسيط، ط ٢، ج ٢، القاهرة، دار المعارف، ١٩٧٣.

(٣) علي عبد الوهاب: إدارة الموارد البشرية، القاهرة، مصر، دار الحريري للطباعة، ٢٠٠٤، ص ١٠.

(4) Argent Paul A. **the Fast Forward MBA Pocket Reference**. John Wiley & sons, Inc., New York, 2000. P78.

(5) Daft. Richard L., **Organization theory and Design**, 7/ad south-western College publishing U.S.A 2003. P86.

(6) Lawson, T. Harrison, J. K. **Individual Action Planning in Intel Teacher Training: Empowerment or Discipline British Forward of Sociology of Education, rout ledge, part of the Taylor Formic group, linemen so number 1, March, 2001, pp. 89-105.**

شخصية العاملين، وتنمية السلوك الإبداعي وتوفير البيئة المناسبة لتفعيله في المؤسسات التربوية^(١).

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه: تلك الصلاحيات الواسعة التي تمنح لمديري المدارس الحكومية بغزة، بعد إعدادهم وتدريبهم بشكل كافٍ في أعمالهم الإدارية والفنية والمجتمعية، وتشجيعهم على المبادرة باتخاذ القرارات التي تناسب مدارسهم، ومنحهم الحرية والثقة لأداء عملهم بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة التعليمية، مما يكسبهم مهارات تؤهلهم لاستقلالية القرار.

٣. إدارة التميز : (Management Excellence).

هي حالة من الإبداع الإداري والتفوق المؤسسي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، وترضى عنه الفئة المستهدفة وأصحاب المصلحة كافة في المؤسسة^(٢).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: تلك الإجراءات الدقيقة والمهارات العالية والسياسات المتطورة التي تتخذها المؤسسة التربوية الفلسطينية من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة والتي تنتم بالتميز في إدارة عملياتها التربوية لتتفوق المؤسسة التربوية بأدائها الوظيفي.

٤. متطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز:

Administrative Empowerment Requirements in the Light of Excellence Management

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: تلك المهارات والخبرات الإدارية المميزة اللازمة لمدير المدرسة في إدارته لعمله، التي تركز الإدارة التعليمية عليها خلال منحه المزيد من الصلاحيات والمهام الواسعة لتساعده في الوصول إلى تحقيق التقدم والتطور لمدرسته، وبلوغ الهدف المنشود وهو إدارة مدرسية تنتم بالتميز في أدائها.

٥. مدير المدرسة : (School Principle).

هو المسؤول الأول عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها، والمشرف الدائم فيها لضمان سلامة سير العملية التربوية وتنسيق جهود العاملين فيها، وتوجيههم وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية^(٣).

٦. المدرسة الثانوية الحكومية: (State High School).

(١) محمد محمود الفاضل: مرجع سابق، ص ٢١.

(٢) علي السلمي: مرجع سابق، ص ٦٦.

(٣) وزارة التربية والتعليم العالي للسلطة الفلسطينية، الإدارة التعليمية في التجربة الفلسطينية، فلسطين، ٢٠١١،

ص ٥٦.

وتعرفها وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية بأنها المرحلة التي تبدأ من الصف الأول الثانوي إلى نهاية الثاني الثانوي، ويكون متوسط عمر الطالب فيها 16 عاماً^(١).

٧. غزة : (Gaza)

عبارة عن قطاع ساحلي ضيق من ضمن الأراضي الفلسطينية والذي يتراوح عرضه بين 5- 15 كم، بينما يبلغ طوله حوالي 42 كم، ويبلغ عدد سكانه مليون و 760 ألف نسمة تقريباً^(٢).

الدراسات السابقة والتعقيب عليها:

يَعرض الباحث أهم الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بالدراسة الحالية بهدف إلقاء الضوء على مشكلة الدراسة وإبراز جوانبها المختلفة، وقد ركز الباحث في تناول الدراسات السابقة على عرض الهدف والمنهج المستخدم وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات، وسيعرض الباحث الدراسات العربية والأجنبية وفقاً لمحاور مرتبة تصاعدياً من القديم إلى الحديث كالتالي:

المحور الأول: دراسات سابقة ذات علاقة بالتمكين الإداري.

المحور الثاني: دراسات سابقة ذات علاقة بإدارة التميز.

وسوف توضح الدراسة المحورين السابقين بشيء من التفصيل على النحو التالي:

(١) وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية: الإدارة العامة للتخطيط التربوي، الكتاب الإحصائي السنوي للعام الدراسي ٢٠٠٩-٢٠١٠.

(٢) دليل وزارة التخطيط الفلسطينية: ٢٠١٥، إحصائيات الوزارة للتعداد السكاني لعام ٢٠١٤، ص ٤.

المحور الأول: دراسات سابقة ذات علاقة بالتمكين الإداري.

وتتناول الدراسة الدراسات السابقة العربية والأجنبية كما يلي:

أولاً- الدراسات العربية:

وتعرضها الدراسة من الأقدم إلى الأحدث كالتالي:

١. دراسة: سماح محمود وأسيل محمود (٢٠٠٧).
بعنوان: "أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير(دراسة تحليلية لآراء المدراء العاملين في وزارة التربية والتعليم والبحث العلمي"^(١).
هدفت الدراسة: إلى قياس أثر عوامل التمكين (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، امتلاك المعرفة) في تعزيز السمات القيادية للمدراء العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وطبقت استمارة الاستبيان والموزعة على (35) مديراً،

وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: تعاني الوزارة من ضعف في قنوات الاتصال وعليه صعوبة حصول المديرين على المعلومات المطلوبة عند اتخاذ القرار مما يؤخر من سير العملية الإدارية. لا يمتلك المديرين الاستقلالية الخاصة باتخاذ القرارات أو تصحيح الأخطاء دون الحصول على الموافقات من المستويات العليا والتي كان من المفروض تخويلها لهم لغرض أداء أعمالهم بشكل أكثر سهولة.

٢. دراسة: محمد البلوي (٢٠٠٨).
بعنوان: "التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه - المملكة العربية السعودية - من وجهة نظرهم"^(٢).
هدفت الدراسة: إلى معرفة التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المعلمين العاملين في المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية، كما هدفت التعرف إلى تصورات الباحثين لمستوى التمكين الإداري باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لهم. وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الذي يتضمن الأسلوب الميداني في جمع البيانات بواسطة استبانة الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في

(١) سماح مؤيد محمود وأسيل هادي محمود: أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير(دراسة تحليلية لآراء المدراء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي)، مجلة الإدارة والاقتصاد، عدد ٦٧، ٢٠٠٧، ص ١٩٥ - ٢١١.

(٢) محمد البلوي: التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه - المملكة العربية السعودية - من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، السعودية، ٢٠٠٨.

المدارس الحكومية في محافظة الوجه البالغ عددهم (٩٤٢) معلماً ومعلمة، لتبلغ عينة الدراسة (٣٧٢) معلماً ومعلمة.

وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: إن مستوى التمكين الإداري والأداء الوظيفي كانا مرتفعين. ولاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي، بينما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح أكثر من (١٠) سنوات.

٣. دراسة: حسن الطعاني (٢٠٠٨).
بعنوان: "درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك الأردن"^(١).

هدفت الدراسة: إلى التعرف على درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك مستخدماً المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من (٢٢٥) مديراً ومديرة، وتكونت عينة الدراسة من (١٦٦) مديراً ومديرة، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة وتكونت من جزأين: الجزء الأول يتضمن بيانات شخصية تخص المديرين، والجزء الثاني تضمن أبعاد التمكين.

وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: أن جميع أبعاد التمكين الإداري حصلت على متوسطات مرتفعة وقد احتل المرتبة الأولى بعد التحفيز الذاتي ثم العمل الجماعي ثم تطوير الشخصية ثم تنمية السلوك الإبداعي وجاء في المرتبة الأخيرة بعد تفويض السلطة. أظهرت نتائج التحليل وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجيبين لدرجة التمكين الإداري تعزى لمتغير الخبرة لصالح سنوات الخدمة (١١) سنة فاكثراً.

(١) حسن أحمد الطعاني: درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك الأردن،

المجلة التربوية، عدد ٢٥، ٢٠٠٨، ص ٢٠١ - ٢٣٢.

٤. دراسة: محمد المسيليم (٢٠١٠).
بعنوان: "صعوبات تمكين مديري المدارس من وجهة نظر قيادي المناطق التعليمية"^(١).

هدفت الدراسة: إلى الكشف عن أهم الصعوبات التي تواجه تمكين مديري المدارس من وجهة نظر قيادي المناطق التعليمية في دولة الكويت. جاءت عينة الدراسة ممثلة لجميع القياديين في المناطق التعليمية، ممن هم في مستوى المديرين العامين، ومديري الإدارات، والمراقبون، ورؤساء الأقسام، والموجهون الأوائل والبالغ عددهم (٢٥٢) قائداً، وحيث أن عدد القياديين صغير نسبياً قام الباحث بأخذهم جميعاً، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لذلك والاستبيان أداة للدراسة حيث اشتمل على المتغيرات التالية: المنطقة التعليمية، المنصب القيادي، المؤهل الدراسي، وسنوات الخدمة في المنصب الحالي. وقد احتوى على (٢٥) عبارة موزعة على أربعة محاور هي: الصلاحيات ونظم العمل، الإعداد والتدريب، تفويض السلطة واتخاذ القرارات، وتقبل التمكين والثقة بمديري المدارس.

وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: توجد فروق بين إجابات أفراد العينة تبعاً للمنصب القيادي لصالح المناصب العليا، كما وتوجد فروق بين إجابات أفراد العينة تبعاً للمؤهل العلمي لصالح المؤهل العلمي العالي، ولا توجد فروق في إجابات أفراد العينة تبعاً لسنوات الخدمة في المنصب الحالي. تمسك وزارة التربية والتعليم بالنظام المركزي والذي لا يساعد على تمكين مديري المدارس. أن صلاحيات مديري المدارس الحالية لا تتوافق مع عملية التمكين.

٥. دراسة: وفقى أبو علي (٢٠١٠).
بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة دمياط لأبعاد التمكين الإداري وعلاقته بمدى تحقيق التنمية الإدارية لديهم"^(٢).

هدفت الدراسة: إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة دمياط لأبعاد التمكين الإداري وعلاقته بمدى تحقيق التنمية الإدارية لديهم، والكشف عن وجود فروق بين آراء أفراد العينة حول درجة ممارسة أبعاد التمكين الإداري لدى مديري المدارس تبعاً لسنوات الخدمة في الإدارة المدرسية، وتكون مجتمع الدراسة من مديري مدارس التعليم الثانوي في

(١) محمد يوسف المسيليم: صعوبات تمكين مديري المدارس من وجهة نظر قيادي المناطق التعليمية، المجلة التربوية، عدد ٢٦، ٢٠١٠، ص ٥٣-٥٧.

(٢) وفقى حامد أبو علي: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة دمياط لأبعاد التمكين الإداري وعلاقته بمدى تحقيق التنمية الإدارية لديهم، مجلة الطفولة والتربية، العدد الخامس، ٢٠١٠م، ص ٤٠١-٤٥٦.

محافظة دمياط، وتكونت عينة الدراسة من (٤٤) مديراً ومديرة تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: درجة تمكين مديري المدارس هي درجة متوسطة. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجيبين لدرجة التمكين الإداري تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية.

٦. دراسة: مصلح القحطاني (٢٠١١).
بعنوان: "الإدارة بالتمكين لدى القيادات التربوية بمدارس التعليم العام بين إدراك المفهوم ودرجة الممارسة"^(١).

هدفت الدراسة: إلى التعرف على مستوى إدراك القيادات التربوية في التعليم العام لمفهوم التمكين الإداري، وتحديد درجة ممارستهم للإدارة بالتمكين في الجانبين الإداري والفني من أعماله. وتكونت عينة الدراسة من مديري مدارس التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة (جدة، العاصمة المقدسة، الطائف) الملتحقين بدورة مديري المدارس المنعقدة في كلية التربية بجامعة أم القرى خلال الفصل الثاني من العام الدراسي ٢٠١٠/٢٠١١م والبالغ عددهم (٩٣) مدير، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: متوسط استجابات عينة الدراسة لمفهوم تمكين العاملين كانت مرتفعة. ومتوسطات استجابات عينة الدراسة حول ممارسة الإدارة بالتمكين في الجانب الإداري والفني كانت مرتفعة. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول أبعاد الدراسة (إدراك مفهوم التمكين، وممارسة الإدارة بالتمكين في الجانبين الإداري والفني) تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المرحلة الدراسية.

(١) مصلح القحطاني: الإدارة بالتمكين لدى القيادات التربوية بمدارس التعليم العام بين إدراك المفهوم ودرجة الممارسة، مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية، عدد ٤٤، ٢٠١١، ص ٢٣٧ - ١٩٨.

٧. دراسة: سلامة حسين (٢٠١١).
بعنوان: "أبعاد تمكين المديرين كمدخل للإصلاح المدرسي - دراسة ميدانية على المدارس الثانوية العامة بمحافظة القليوبية"^(١).

هدفت الدراسة: إلى التعرف على أبعاد تمكين مديري المدارس الثانوية العامة وعملية الإصلاح المدرسي، وتكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الثانوية في محافظة القليوبية والبالغ عددهم (١٨٠) مديراً ومديرة، حيث تكونت عينة الدراسة من (١٤٣) فرداً، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: جاءت درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس بدرجة متوسطة. وجود علاقة ارتباطية ذات تأثير إيجابي بين شعور المديرين بالتمكين في وظائفهم ودافعيتهم للإصلاح المدرسي من خلال ابعاد التمكين.

٨. دراسة: غيثاء سلامة (٢٠١١).
بعنوان: "العلاقة بين التمكين الإداري لمديري المدارس ودرجة ممارستهم لأدوارهم الإدارية والفنية من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق"^(٢).

هدفت الدراسة: إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري لمديري المدارس ودرجة ممارستهم لأدوارهم الإدارية والفنية في مدينة دمشق، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات وتبويبها وتحليلها، وقامت الباحثة ببناء أداة الدراسة المتمثلة في استبانة لقياس مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، وقياس درجة ممارستهم لأدوارهم الإدارية والفنية، وتألفت الاستبانة من (١١١) بنداً، موزعة على ثلاث مجالات هي: (التمكين الإداري، الأدوار الإدارية للمدير، الأدوار الفنية للمدير).

وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: بلغ المتوسط الحسابي لمستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرين (٣,٧٧) وهو مستوى

(١) سلامة عبد العظيم حسين: أبعاد تمكين المديرين كمدخل للإصلاح المدرسي - دراسة ميدانية على المدارس الثانوية العامة بمحافظة القليوبية، مجلة مستقبل التربية العربية، عدد ٥٥، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ٢٠١١، ص ٣٩-١٤٥.

(٢) غيثاء سلامة: العلاقة بين التمكين الإداري لمديري المدارس ودرجة ممارستهم لأدوارهم الإدارية والفنية من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا، ٢٠١١م.

تمكين مرتفع. وبلغ المتوسط الحسابي لمستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق من وجهة نظر المدرسين (٣,٧٢) وهو مستوى تمكين مرتفع.

٩. دراسة: هيثم العطار (٢٠١٢).
بعنوان: "مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين في جامعتي الإسلامية والأزهر: دراسة مقارنة"^(١).

هدفت الدراسة: إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري ومستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر في محافظات غزة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من فئة الموظفين أصحاب المناصب الإشرافية في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة، حيث بلغ إجمالي عددهم في الجامعة الإسلامية (١٦٩) شخصاً، بينما بلغ عددهم في جامعة الأزهر (٩٧) شخصاً، وبذلك بلغ العدد الاجمالي لأفراد مجتمع الدراسة (٢٦٦) شخصاً، وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل واستخدم الاستبانة أداة للدراسة حيث تم توزيع (٢٦٦) استبانة.

وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: أن أفراد العينة يوافقون على توفر التمكين الإداري وأبعاده محل الدراسة بدرجة جيدة واتضح أن درجة موافقة موظفي الجامعة الإسلامية أكبر من درجة موافقة موظفي جامعة الأزهر. ووافق أفراد العينة على توفر الإبداع الإداري بجميع أبعاده بدرجة جيدة.

١٠. دراسة: أمينة الراددي (٢٠١٢).
بعنوان: "التمكين الإداري لتدعيم القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة"^(٢).

هدفت الدراسة: إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري ومستوى القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم. وكذلك توضيح العلاقة بين التمكين الإداري للمشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة والقدرة على اتخاذ القرارات.

وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: أن مستوى ممارسة محاور عملية التمكين الإداري لدى المشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة كانت بدرجة (غالباً) باستثناء البعد

(١) هيثم محمد العطار: مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين في جامعتي الإسلامية والأزهر: دراسة مقارنة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ٢٠١٢.

(٢) أمينة سليم الراددي: التمكين الإداري لتدعيم القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية، ٢٠١٢.

الثالث وهو التحفيز الذاتي وجاء بدرجة (أحياناً). أن مستوى ممارسة محاور اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة كانت بدرجة كبيرة. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري لدى المشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم تعزى لمتغير المؤهل العلمي. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري لدى المشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح من خبراتهم (أقل من خمس سنوات). لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم تعزى لمتغير المؤهل العلمي. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح الذكور.

١١. دراسة: زكية جابر (٢٠١٢).

بعنوان: "واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمنطقة جدة التعليمية"^(١).

هدفت الدراسة: إلى التعرف على واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية في منطقة جدة التعليمية بوجه عام وفي أبعاده العشرة بوجه خاص، وتحديد أهم معوقات وفوائد تمكينهن. وبلغت عينة الدراسة (١٦٨) مديرة ومشرفة تربوية ولتحقيق هذه الأهداف استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي مطبقة استبانة مكونة من جزأين، الأول: البيانات الأولية لأفراد عينة الدراسة، والآخر: مقياس لواقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية، وبلغت عينة الدراسة (١٦٨) مديرة ومشرفة تربوية.

وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: أن واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمنطقة جدة التعليمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً بوجه عام. وجاءت الأبعاد: النمو المهني، العمل الجماعي، الاتصال وتدفق المعلومات مرتفعة، في حين جاءت الأبعاد: تفويض السلطة والصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرار، والحوافز قد جاءت متوسطة.

١٢. دراسة: مؤيد مسعود (٢٠١٢).

بعنوان: "درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية"^(٢).

هدفت الدراسة: إلى تحديد درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية وبيان أثر المتغيرات

(١) زكية عبد الله جابر: واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمنطقة جدة التعليمية، رسالة

ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية، ٢٠١٢.

(٢) مؤيد احمد مسعود: درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس

الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، الخليل، فلسطين، ٢٠١٢.

المستقلة (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والتخصص الأكاديمي والمرحلة التعليمية ومهارة استخدام الحاسوب والتأهيل والتدريب والعمر) في درجة إدراكهم وتصوراتهم. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث تم اختيار عينة الدراسة بصورة العينة الطبقية العشوائية وحدد الباحث المديرية التي شملتها الدراسة، بحيث أجريت الدراسة على المديرين والمديرات في مديريات التربية والتعليم في شمال الضفة الغربية وكان عددهم (٣٠٠) مدير ومديرة بنسبة ٤٠% من مجتمع الدراسة.

وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: أن درجة امتلاك مديري ومديرات المدارس الحكومية للتمكين الإداري في محافظات شمال الضفة الغربية في مجمل الأداة كانت كبيرة جداً. أن درجة امتلاك مديري ومديرات المدارس الحكومية لتطوير الأداء في محافظات شمال الضفة الغربية في مجمل الأداة كانت كبيرة جداً. توجد علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين التمكين الإداري وتطوير الأداء لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون بين التمكين الإداري وتطوير الأداء (٧٤، ٦%).

١٣. دراسة: وجدي بابطين (٢٠١٣).
بعنوان: "درجة تمكين مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة لمعلميهم كما يراها كل من المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين"^(١).
هدفت الدراسة: إلى التعرف على درجة تمكين مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة لمعلميهم كما يراها كل من المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين خلال العام الدراسي (٢٠١٣).

وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: درجة تمكين مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة لمعلميهم كما يراها كل من المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين في الأبعاد التالية: (النمو الشخصي، والاستقلالية، والمشاركة في صنع القرارات، والنمو المهني، والاتصال، والحوافز) جاءت بوجه عام بدرجة عالية. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة تمكين مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة لمعلميهم وفقاً للأبعاد التالية: (النمو الشخصي، والاستقلالية، والمشاركة في صنع القرارات، والنمو المهني، والاتصال، والحوافز) وفقاً للعمل الحالي، وكانت الفروق لصالح مدير المدرسة. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة تمكين مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة لمعلميهم في الأبعاد التالية: (النمو الشخصي،

(١) وجدي بن حامد بابطين: درجة تمكين مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة لمعلميهم كما يراها كل من المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية، ٢٠١٣.

والاستقلالية، والمشاركة في صنع القرارات، والنمو المهني، والاتصال) وفقاً للمؤهل الدراسي باستثناء الحوافز، وكانت الفروق لصالح البكالوريوس التربوي وغير التربوي.

١٤. دراسة: يوسف الزاملي (٢٠١٣).
بعنوان: "التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة"^(١).

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة من وجهة نظرهم. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة للعام الدراسي (٢٠١٣ - ٢٠١٤م)، والبالغ عددهم (٢٤٥) مديراً ومديرة، وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل حيث تم توزيع (٢٤٥) استبانة، وتم استرداد (٢٠٩) استبانة أي بنسبة (٨٥,٣%).

وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: جاءت درجة التمكين الإداري لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (٧٤,٨٠%). لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول متوسطات تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة لدرجة التمكين الإداري تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المرحلة الدراسية).

١٥. دراسة: محمد الزعيم (٢٠١٤).
بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للإدارة بالتمكين وعلاقتها بمستوى أداء معلمهم"^(٢).

هدفت الدراسة: إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للإدارة بالتمكين من وجهة نظر المعلمين، ومستوى أداء معلمي المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر مديريهم في ضوء متغيرات الدراسة (الجنس، التخصص، عدد سنوات الخبرة، المنطقة التعليمية)، والكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للإدارة بالتمكين ومستوى أداء معلمهم. ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج

(١) يوسف اسماعيل الزاملي: التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ٢٠١٣م.

(٢) محمد عبد الرحمن الزعيم: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للإدارة بالتمكين وعلاقتها بمستوى أداء معلمهم، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ٢٠١٤م.

الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٣٥) معلماً ومعلمة بنسبة (١٣,٤%) من المجتمع الأصلي والبالغ عددهم (٢٤٩٥) معلماً ومعلمة.

وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة بالتمكين كانت بدرجة مرتفعة بوزن نسبي (٧٥,٨٠%). لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة بالتمكين بمحافظة غزة وشمال غزة تعزى لمتغير الجنس باستثناء كلاً من مجال النمو الشخصي، والمشاركة في صنع القرار فقد كانت فروق تعزى لمتغير الجنس، لصالح الذكور.

١٦. دراسة: منار حسنين (٢٠١٥).

بعنوان: "درجة التمكين الإداري والمناخ التنظيمي والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم" (١).

هدفت الدراسة: إلى معرفة العلاقة بين التمكين الإداري والمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي باعتماد الاستبانة وسيلة لجمع البيانات، وتكونت الاستبانة من (٥٢) فقرة توزعت في (٩) مجالات، وقد تم التحقق من صدقها وثباتها.

وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: حقق التمكين الإداري درجة مرتفعة في المدارس الحكومية الأساسية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين، بمتوسط (٣,٩٥)، بينما حقق المناخ التنظيمي درجة مرتفعة بمتوسط (٤,١٠). يوجد ارتباط إيجابي بين التمكين الإداري والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين.

١٧. دراسة: محمد شقورة (٢٠١٥).

بعنوان: "متطلبات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم" (٢).

(١) منار حسن مصطفى حسنين: درجة التمكين الإداري والمناخ التنظيمي والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، الضفة الغربية، فلسطين، ٢٠١٥م.

(٢) محمد يوسف شقورة: متطلبات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، ٢٠١٥م.

هدفت الدراسة: على التعرف إلى درجة تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمتطلبات التمكين الإداري وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للعام الدراسي ٢٠١٤/٢٠١٥ والبالغ عددهم (١٤٣) مدير ومديرة، تم اختيارهم بطريقة المسح الشامل، وقد تم تطبيق استبانتين عليهم، الأولى لقياس درجة تقدير متطلبات التمكين الإداري، وقد اشتملت على (٣٧) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد كتالي: (متطلبات إدارية- ومتطلبات تنظيمية- ومتطلبات لوجستية)، والثانية لقياس درجة تقدير ثقافة الإنجاز لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، واشتملت على (٤٣) فقرة موزعة على أربع أبعاد: (الرؤية والأهداف- وضوح المفهوم- التحفيز- التأثير والتأثر). وقد تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية التالية: (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، الوزن النسبي، معامل ارتباط بيرسون، معامل ارتباط جتمان، اختبار "ت"، تحميل التباين الأحادي واختبار شيفيه).

وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: جاءت درجة التقدير الكلية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمتطلبات التمكين الإداري بدرجة كبيرة بوزن نسبي (٧٤,٠٣٠%) حيث جاءت المتطلبات الإدارية في أعلى المراتب بوزن نسبي (٨٦,٩٣٤%)، يليه المتطلبات التنظيمية بوزن نسبي (٧٢,٢١٤%)، وأخيراً المتطلبات اللوجستية بوزن نسبي (٦٤,٣٢٠%).

ثانياً- الدراسات الأجنبية:

ويعرضها الباحث من الأقدم إلى الأحدث على النحو التالي:

١. دراسة: باترك وسنسب Patrick & Spence (٢٠٠٦).
"العلاقة بين التمكين الهيكلي والدعم التنظيمي المدرك"^(١).

هدفت الدراسة: إلى بحث العلاقة بين التمكين الهيكلي والدعم التنظيمي المدرك، وأثر هذه العوامل على رضا المديرات عن قيامهم بأدوارهم، وذلك من خلال استبيان تم تطبيقه على (٨٤) من مديرات المؤسسات.

وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: ارتباط التمكين الهيكلي إيجابياً بالدعم التنظيمي المدرك للمديرات، وأن التمكين في العمل كان له أثر كبير على مشاعر الموظفين فيما يتعلق بالدعم وشعورهم بالحاجة إلى الإنجاز في العمل عندما أعطيت لهم كافة إمكانيات التمكين.

٢. دراسة: ان برين An Breen (٢٠٠٧).

بعنوان: "التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل"^(٢).

هدفت الدراسة: إلى التعرف على آثار عملية التمكين الإداري على فاعلية وكفاءة فريق العمل، وقد قام الباحث بتطبيق دراسته على المؤسسات في باكستان، واختار ١٠ مؤسسات تعمل في هذا المجال لتكوين عينة الدراسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وكذلك بعض المقابلات.

وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: أن تمكين العاملين له أثر كبير على أداء فرق العمل في قطاع الاتصالات في مدينة إسلام آباد، وأن أداء فرق العمل يتم تقييمه بمستوى أكبر من مجرد كفاءة وفاعلية، وإنما يشمل عديداً من عوامل النجاح الأخرى الحاسمة منها التعاون، الرضا، القوة، التعلم، وكذلك أشارت إلى توفير اتصال جيد بين أعضاء فرق العمل مما له دور كبير جداً في فاعلية هذا الفريق.

(1) Patrick & Spence, **The Relationship Between Structural Empowerment and Perceived Organizational Support**, 2006.

(2) An Breen, **Impact of Team Empowerment on Team Performance**, 2007.

٣. دراسة: دارلنجتون Darlington (٢٠٠٧).
بعنوان: "تمكين الموظفين بوصفه أداة فعالة لزيادة الفعالية الإدارية في منطقة
الحكومة المحلية أومونيوشي في نيجيريا"^(١).

هدفت الدراسة: إلى تقييم معرفة الإداريين لمفهوم تمكين الموظفين والتعرف الى
الخصائص الرئيسية ومزايا برنامج تمكين الموظف ولتحديد ما إذا كان برنامج تمكين الموظف تم
تطبيقه بشكل فعال، وتألفت عينة الدراسة من (٢٧٠) موظفاً وكانت أداة الدراسة هي عبارة عن
مجموعة من المقابلات المعمقة.

وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: أنه على الرغم من أن العاملين يرغبون بالمزيد من
المشاركة في مجال صنع القرار والسلطة الإدارية اللامركزية ولكن المسؤولين غير مدركين
لمفاهيم التمكين مما أفقدهم القدرة على تنفيذ وتسهيل عملية ممارسة التمكين الإداري للموظفين.
وعدم رغبة المركزية في الاعتراف بأن هناك ما يؤدي الى إعاقة تطبيق التمكين الإداري سواء
من حيث نقص التدريب والتوعية وعدم تطوير الإدارات مما أدى الى عدم قدرة الحكومة المحلية
على العمل بفاعلية أكبر لتوسيع نطاق فهم التمكين لدى الإداريين. وانخفاض الروح المعنوية
للعاملين في الحكومة المحلية مع الحاجة إلى المزيد من المشاركة الفعالة بين الإداريين
والموظفين.

٤. دراسة: يمرسون Emerson (٢٠٠٨).
بعنوان: "لماذا يجب أن يكون تمكين الموظف أكثر من مجرد شعار؟"^(٢).
هدفت الدراسة: إلى التعرف على الأسباب التي تجعل تمكين العاملين أكثر من مجرد
شعار سائد في المؤسسات، وهدفت أيضاً إلى تحقيق رضا الموظفين من خلال عملية التمكين،
وطبقت في منظمة أوكس فام الدولية البريطانية.

وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: السماح للموظفين بأن يكون لهم رأي في القضايا التي
يتعين عليهم التعامل معها، وبالتالي يشعرون بأن لهم ملكية في هذه العملية، وكذلك توصلت إلى
ضرورة السماح للموظفين بالوقوف على آرائهم ويتطلب ضرورة تقييم وسائل الاتصال في كلا
الاتجاهين، وتوصلت إلى أنه يجب على الإدارة ممارسة وتشجيع أسلوب تمكين العاملين من
خلال الثقة والتواصل مع الموظفين.

٥. دراسة: كارتر Carter (٢٠٠٩).
بعنوان: "تمكين المديرين للموظفين"^(١).

-
- (1) Darlington, **Employee Empowerment as an Effective tool to Increase Administrative Efficacy in the Local Government Area of Umunneochi**, Nigeria, 2007 Retrieved Spettmar 8, 2013, from <http://gradworks.umi.umi.com/32/58/3258355.html>
 - (2) Emerson, **Why Employee Empowerment Should Be More than Just a buzz Word at your Cu**, Credit Union Journal, Vol2008.12,No.11,P.

هدفت الدراسة: إلى التركيز على سلوك المنظمة كعامل مهم جداً لتمكين المديرين العاملين، وذلك لأنه يسمح بالمشاركة بين العاملين والمديرين، حيث أكدت الدراسة على أن المنظمات التي ترغب بالتزام داخلي للمنظمة من العاملين، يجب أن تشارك العاملين بوضع أهداف المنظمة وتوضح لهم كيفية الوصول إلى هذه الأهداف والعمل على تطوير نموذج للحصول على بيانات الدراسة، وتضمنت الدراسة أسئلة تهدف إلى التعرف على مدى إنتاجية العاملين في حال تم تمكينهم من الإدارة وعلى أهمية تحسين أداء العاملين وكيفية قياس أداء العاملين وأهمية المشاركة في صنع القرارات في المنظمة.

وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: أن معظم العاملين كانوا أكثر إنتاجية في حال تم تمكينهم من قبل الإدارة، وأكدت معظم المنظمات على أهمية تحسين أداء العاملين وأهمية قياسه، وأن المزيد من المسؤولية يولد المزيد من الإنتاجية، وأن التمكين يشجع الابتكار والإبداع والدافعية.

٦. دراسة: جادة Judah (٢٠١٢).

بعنوان: "تحليل العلاقة بين الثقة وتمكين الموظف: دراسة ميدانية"^(٢).

هدفت الدراسة: إلى التعرف على مستوى الثقة التنظيمية ومستوى تمكين الموظفين، بالإضافة الى ذلك سعت الدراسة للتحقيق في العلاقة بين ابعاد الثقة التنظيمية والعلاقات الشخصية، وأبعاد تمكين الموظفين وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في خمس من المؤسسات وتم جمع البيانات من عينة من الموظفين تكونت من (٢٠٦) موظفا وكانت اداة المسح عبارة عن استبيان يتألف من جزأين الجزء الأول يعبر عن الثقة التنظيمية والعلاقات الشخصية والجزء الثاني يعبر عن ابعاد التمكين مستخدما المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: أن تقديرات المستجيبين للثقة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة وأن درجة العلاقات الشخصية أقل من درجة الثقة التنظيمية. ومستوى تمكين الموظفين بجميع أبعاده أقل من المتوسط (بدرجة قليلة) وحصل بُعد الأثر على المرتبة الأولى وفي المرتبة الأخيرة جاء بُعد تقرير المصير. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية كبيرة بين الثقة التنظيمية وتمكين الموظفين.

(1) Carter, **Managers Empowering Employees**, American Journal of Economics and Business Administration, 2009.

(2) Judah, **An Analysis of the Relationship Between Trust and Employee Empowerment: A Field Study**, International Business Management, 2012, 6(2), pp264-269.

٧. دراسة: وشاح Weshah (٢٠١٢).
بعنوان: "مفهوم التمكين وتفويض السلطة لدى المعلمين في المدارس الأردنية
والأسترالية: دراسة مقارنة"^(١).

هدفت الدراسة: إلى استكشاف التمكين وتفويض السلطة لدى المعلمين كما يدركها
المعلمون في المدارس الأسترالية والأردنية. وتألف مجتمع الدراسة من جميع المدارس التي
تتعاون مع الجامعة الأردنية في عمان وجامعة معهد لمبورن الملكي في لمبورن في كلا البلدين؛
الأردن وأستراليا. حيث تكونت عينة الدراسة من (١٨٨) من المدرسين في المدارس العامة
بالأردن وأستراليا و(١٠٥) من المعلمين الأردنيين و(٨٣) من المعلمين الاستراليين الذين أكملوا
الاستبيان نفسه.

وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: مستوى التمكين وتفويض السلطة لدى المعلمين في
المدارس الأردنية، والأسترالية كان متوسطاً. وأن مستوى التمكين بأبعاده (صنع القرار،
الاتصالات، العلاقات البشرية، التنمية المهنية، الاستقلال الذاتي) وتفويض السلطة لدى المعلمين
في المدارس الأسترالية أعلى من نظرائهم من المعلمين في المدارس الأردنية.

٨. دراسة: ساجناك Sagnak (٢٠١٢).
بعنوان: "تمكين القيادة والمعلمين والسلوك الإبداعي وعلاقته بالمناخ
الابتكاري"^(٢).

هدفت الدراسة: إلى التعرف على العلاقة بين تمكين القيادة والمعلمين والسلوك الإبداعي
وبين المناخ الابتكاري في المدارس الابتدائية، واستخدمت الدراسة الاستبانة وتكونت عينة الدراسة
من (٧١٠) معلماً ومعلمة و(٥٥) مديراً تم اختيارهم بطريقة عشوائية من (٥٥) مدرسة في وسط
مدينة نجاد في تركيا وأحيائها، واستخدمت الدراسة لتحليل البيانات معامل ارتباط بيرسون وتحليل
الانحدار لتحليل البيانات.

وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: أن سلوك المديرين في تمكين القيادة كان مؤشراً كبيراً
في السلوك الإبداعي للمعلمين والمناخ الابتكاري داخل المدرسة. ووجود علاقة ذات دلالة
إحصائية بين المناخ الابتكاري والسلوك الإبداعي للمعلمين. وأن المناخ الإبداعي كان موجوداً
بدرجة متوسطة في العلاقة بين سلوك المديرين لتمكين القيادة والسلوك الإبداعي للمعلمين.

-
- (1) Weshah, **The Perception of Empowerment and Delegation of Authority by Teachers in Australian and Jordanian Schools: A Comparative study**, European Journal of Social Sciences, 31 (3), 2012, pp359-375
 - (2) Sagnak, **The Empowering Leadership and Teacher Innovative Behavior: The Mediating Role of Innovation Climate**, African Journal of Business Management. 2012, 6(4) pp1635-1641.

المحور الثاني: دراسات سابقة ذات علاقة بإدارة التميز

ويعرض الباحث الدراسات السابقة العربية والأجنبية المرتبطة بهذا المحور كالتالي:

أولاً- الدراسات العربية:

وتعرضها الدراسة من الأقدم إلى الأحدث على النحو التالي:

١. دراسة: عبد الكريم درويش (٢٠٠٦).

بعنوان: "إدارة الجودة ونماذج التميز" (بين النظرية والتطبيق) (١).

هدفت الدراسة إلى مناقشة موضوع إدارة الجودة ونماذج التميز بإطاريهما النظري والتطبيقي، من خلال مجموعة من المحاور والنقاط التي تتضمن ماهية الجودة وإدارة الجودة، ونماذج إدارة الجودة (نموذج كانو Kano Model، ونموذج تيزنر للابتكار في حل المشكلات TRIZ، ونموذج السججات أو (العلامات) Six Sigma، ونظره عامة حول متطلبات المواصفة القياسية أيزو ٩٠٠١ لسنة ١٩٩٤م وتطورها للمواصفة أيزو ٩٠٠١ لسنة ٢٠٠٠م، وبعض النماذج التطبيقية لإدارة الجودة (نموذج الجودة الأمريكية- معيار الألف نقطة لبليز ديج للتميز)، ونموذج جائزة الجودة الأوروبية، وبرنامج دبي للأداء الحكومي المتميز في المجال الشرطي (شرطة جنوب يورك بالمملكة المتحدة، وشرطة دبي، وشرطة سنغافورة).

وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: أن تطور إدارة الجودة ونماذج التميز أحدثتا نقلة صحيحة من القياس بالكم (العدد) فقط إلى القياس بالكيف (النوع)، كما أنهما حولتا النظرة التقليدية للإدارة من خلال عناصر منفردة وعمليات متعددة إلى اعتبارها نظم إدارة مؤسسية متكاملة ومتراصة ومتشابكة تجعل المنظمات تعمل على شكل منظومة مترابطة الأجزاء وتلبي في نفس الوقت احتياجات العملاء.

٢. دراسة: غسان الدويري (٢٠٠٦).

بعنوان: "إدارة التميز في القطاع العام الأردني، دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين حول مدى تطبيق معايير التميز" (٢).

(١) عبد الكريم أبو الفتوح درويش: إدارة الجودة ونماذج التميز" (بين النظرية والتطبيق)، مركز البحوث، الشارقة، الإمارات، ٢٠٠٦.

(٢) غسان غريب الدويري: إدارة التميز في القطاع العام الأردني، دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين حول مدى تطبيق معايير التميز، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، ٢٠٠٦م.

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع إدارة التميز في منظمات القطاع العام في الأردن وذلك من وجهة نظر المديرين في تلك المنظمات. والتعرف على مفهوم وأسس وعناصر إدارة التميز، كما حاولت هذه الدراسة إلقاء الضوء على إدارة التميز كفلسفة إدارية حديثة، وإبراز أهميتها كوسيلة تمكن المنظمات الإدارية من التعامل مع التحديات التي تواجهها. وكذلك التعرف على العوامل التي تعوق التطبيق الناجح لإدارة التميز.

وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: أن جميع مجالات الدراسة قد حصلت على درجة توافر عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع مجالات الدراسة (٣,٦٥)، إلا أن جوائز التميز قد حصلت على درجة توافر عالية جداً وبمتوسط حسابي (٤,٢٨). وإدراك مدى توافر معايير التميز في المنظمة يؤدي إلى مستوى عالٍ في تطبيق إدارة التميز. وأن النمط القيادي في المنظمة يؤثر على مستوى تطبيق إدارة التميز، حيث أن توافر صفات القيادة المتميزة بدرجة عالية يؤدي إلى إمكانية تطبيق إدارة التميز في المنظمة بدرجة عالية.

٣. دراسة: سوزان دروزة (٢٠٠٨).

بعنوان: "العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي" (١).

هدفت الدراسة: إلى الكشف عن العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة كما وردت في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء المؤسسي والشفافية (الاحتياجات المعرفية، الوعي والالتزام المعرفي، الاتصالات الداخلية والخارجية) وعمليات إدارة المعرفة (التشخيص، التوليد، الخزن، التوزيع، التطبيق) وأثر هذه العلاقة على تميز الأداء المؤسسي في وزارة التعليم العالي الأردنية، وقد احتوت على أهداف نظرية وأخرى عملية، أولاً، الأهداف النظرية تضمنت إعداد إطار نظري حول إدارة المعرفة ومتطلباتها، والهدف الثاني تحديد المضامين والدلالات النظرية لعمليات المعرفة التي تُعد جوهرية في العمل لغرض تعزيز قدرات العاملين نحو تحقيق أداء أفضل لوزارتهم، أما الهدف الثالث فقد تمثل في البحث في الأداء المؤسسي من حيث المداخل والمقاييس، ثانياً، الأهداف العملية التي تمثلت في توضيح طبيعة العلاقة ونوع التأثير بين متطلبات إدارة المعرفة ومتطلباتها والأداء المؤسسي في وزارة التعليم العالي الأردنية وأخيراً تقديم توصيات المؤسسات الأردنية العامة في مجال إدارة المعرفة.

(١) سوزان صالح دروزة: العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي، رسالة

ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، ٢٠٠٨.

وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وكل من تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، وخص المعرفة، ومتطلبات توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها من جهة ورضا العاملين، والتعلم والنمو المؤسسي، وكفاءة العمليات الداخلية من جهة أخرى.

٤. دراسة: عبد السلام فريوان (٢٠٠٨).

بعنوان: "دور جائزة الشيخ حمدان بن راشد آل مكتوم للأداء التعليمي المتميز في تطوير الأداء الإداري في مدارس منطقة أبو ظبي التعليمية"^(١).

هدفت الدراسة: إلى التعرف إلى دور جائزة الشيخ حمدان بن راشد آل مكتوم للأداء التعليمي المتميز في تطوير الأداء الإداري في مدارس منطقة أبو ظبي التعليمية، من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم والمعلمين. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمساعدين والمعلمين والعاملين في المدارس النموذجية والبالغ عددهم (٥٩٦٨) فرداً، منهم (١٣٧) مديراً، (١٦١) مساعد مدير، (٥٦٧٠) معلماً. وقد تم اختيار عينة عشوائية بلغت (٥٦٧) فرداً.

وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: أن جائزة الشيخ حمدان بن راشد آل مكتوم للأداء التعليمي المتميز ساهمت في تطوير الأداء الإداري في منطقة أبو ظبي التعليمية بدرجة كبيرة من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم والمعلمين. وأن مجال التفاعل مع المجتمع المحلي حصل على أقل درجة تقدير من وجهة نظر المساعدين والمعلمين، حيث حصل على درجة تقدير متوسطة. فيما حصلت باقي المجالات على درجة تقدير كبيرة.

٥. دراسة: دلال النصير (٢٠٠٩).

بعنوان: "تجارب بعض الجامعات العالمية والعربية والمحلية في تطبيق الجودة سعياً نحو التميز"^(٢).

هدفت الدراسة: إلى تحليل واقع الجامعات العالمية والعربية والسعودية، وتجارب تلك الجامعات في تطبيق الجودة لتحسين أدائها والتغلب على مشكلاتها، وحصول بعضها على

(١) عبد السلام محمود حسن فريوان: دور جائزة الشيخ حمدان بن راشد آل مكتوم للأداء التعليمي المتميز في تطوير الأداء الإداري في مدارس منطقة أبو ظبي التعليمية، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، ٢٠٠٨.

(٢) دلال بنت منزل النصير: تجارب بعض الجامعات العالمية والعربية والمحلية في تطبيق الجودة سعياً نحو التميز، ورقة علمية للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، ٢٠٠٩.

الاعتماد، كما هدفت إلى وضع تصور لتحسين جودة العمل الجامعي. من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي للوثائق والبيانات.

وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: هناك حاجة ماسة لأي نظام جامعي إلى تطبيق معايير الجودة الشاملة للوصول إلى الأفضل والتميز، هناك تفاوت بين الجامعات العالمية والعربية والسعودية في تطبيق معايير الجودة الشاملة يعود للظروف الخاصة بهذه الجامعة أو تلك، هناك بعض العقبات التي تعترض تطبيق معايير الجودة الشاملة في التعليم العالي بعضها يعود لضعف الموارد المالية أو ضعف الموارد البشرية أو سوء التخطيط والعشوائية، تجارب بعض الجامعات العربية ثرية ولكنها في بداياتها، تجارب الجامعات السعودية حديثة واستطاعت أن تستفيد من تجارب الدول الأخرى وخاصة الأمريكية والأوروبية، وأصبحت بعض الجامعات السعودية قادرة على المنافسة في المستويين العربي والدولي.

٦. دراسة: علي بن عبود (٢٠٠٩).

بعنوان: "دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي"^(١).

أهداف الدراسة وأهم نتائج الدراسة:

قياس الأداء في القطاع الحكومي وتطوير الخدمات المقدمة للوصول إلى تحقيق التميز ورضا المتعاملين، واستخدام الوسائل والمداخل الحديثة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة من خلال جوائز الجودة المختلفة ومعرفة من هي المؤسسات؟ وماهي متطلباتها؟ والسعي الى تحقيقها وضمان التحسين المستمر. وحيث أن قياس الأداء الحكومي يواجه كثيراً من الصعوبة بسبب طبيعة ونوعية الخدمة المقدمة، فإن الحكم على جودة الأداء ينبع من قدرة هذه الوحدات على القيام بدورها المقرر في تقديم الخدمة وتحقيق رضا العملاء، ومن هنا فإن تطبيق برامج ونماذج وجوائز الجودة والتميز من شأنه ان يوفر منهجيات عمل وآليات نتائج الأداء، ونظرا لما تحتويه هذه النماذج من معايير رئيسية وعناصر متكاملة يتطلب توافرها في المتقدم لهذه الجوائز. كما تمثل برامج التميز مدخلا أساسيا لقياس وتقييم كفاءة أنظمة العمل والوسائل والأدوات المستخدمة وكيفية وضع الخطط وتطبيقاتها، وتحفيز العاملين والاهتمام بالتدريب، وقياس نتائج الأداء المؤسسي، وقياس رضا المتعاملين، وتحديد جوانب القوة وتشخيص فرص التحسين المستقبلية الى غير ذلك من متطلبات تحقيق التفوق والتميز، وتوفر نماذج الجودة والتميز منهاجاً لقياس

(١) علي أحمد ثاني بن عبود: دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي، ورقة

عملية للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة،

الرياض، السعودية، ٢٠٠٩.

الأداء في كافة أرجاء المنظمة وتطوير العمل وتحقيق التحسين المستمر بالشكل الذي يحقق الكفاءة والفعالية. وبالتالي فإن قيام الأجهزة الحكومية بقياس أدائها من خلال التأكد من تطبيق تلك المعايير.

٧. دراسة: أسماء النسور (٢٠١٠).

بعنوان: "أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية"^(١).
هدفت الدراسة: إلى الكشف عن أثر خصائص المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر، الحوار، و فرق العمل، والتمكين، والاتصال والتواصل) في تحقيق التميز المؤسسي (القيادة، والموارد البشرية، والعمليات، والمعرفة، والتميز المالي) في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام استبانة شملت (٥٠) فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية عن عينة الدراسة والمكونة من (١٩٤) من موظفي الوزارة حملة البكالوريوس فما فوق.
وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: أن مستوى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي الأردنية (التميز القيادي، والتميز بالموارد البشرية، والتميز بالعمليات، والتميز المعرفي، والتميز المالي) جاء بدرجة متوسطة.

(١) أسماء سالم النسور: أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، ٢٠١٠.

٨. دراسة: تغريد الجعبري (٢٠١١).
بعنوان: "دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية"^(١).

هدفت الدراسة: إلى التعرف على مدى فاعلية إدارة التميز ومساهمتها في إحداث تطوير لأداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية. حيث تتمحور مشكلة الدراسة على استقصاء واقع تطبيق إدارة التميز في مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية ومدى علاقتها بتطوير الأداء المؤسسي وذلك من خلال التعرف على التطبيقات الفرعية لكل عنصر من عناصر إدارة التميز التالية: القيادة بالإبداع، السياسات، الاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات، العلاقات والموارد، التركيز على الطلبة والبحث العلمي، وانعكاس ذلك على نتائج الأعمال.

وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: كانت النتائج إيجابية نوعاً ما فيما يتعلق بامتلاك مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية لعناصر إدارة التميز، كما بينت النتائج أن مستوى الأداء لمؤسسات التعليم العالي متوسط، ويوجد تفاوت بين تلك المؤسسات فيما يتعلق بمدى امتلاكها وممارستها لعناصر إدارة التميز وفي نتائج الأعمال وآلية التقييم الذاتي المرتبطة بها. كما قدمت الدراسة ترتيباً لهذه المؤسسات حسب الدرجات التي تم تحقيقها بناء على تحليل البيانات.

٩. دراسة: نضال الزطمة (٢٠١١).
بعنوان: "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة"^(٢).

هدفت الدراسة: إلى بيان دور " إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء في الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية ورؤساء الأقسام الإدارية المتفرغين في خمس كليات من حملة شهادة الدكتوراه والماجستير والباكالوريوس للعام الجامعي (٢٠١٠ / ٢٠١١م) والبالغ عددهم (٤٥٥) عضواً. واشتملت عينة الدراسة على (٢٧٩) فرد تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية. حيث شكلت هذه العينة ما نسبته (٦١,٣) من المجموع الكلي لأفراد مجتمع الدراسة لتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، وللوصول إلى البيانات اللازمة تم تصميم استبانة مكونة من ثلاثة

(١) تغريد عيد الجعبري: دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، ٢٠٠٩م.

(٢) نضال محمد الزطمة: إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ٢٠١١.

مجالات هي: (متطلبات إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة، الأداء المؤسسي) اشتملت على تسع وخمسون فقرة.

وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير الجنس. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير مكان العمل، وكانت النتائج تشير إلى تفوق الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، وكلية تدريب غزة الوكالة. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير مدة الخدمة، وكانت النتائج تشير لسنوات الخدمة الأكبر.

١٠. دراسة: قبطان شوقي (٢٠١١).

بعنوان: "إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة"^(١).

هدفت الدراسة: إلى توضيح مفهوم إدارة التميز كفلسفة إدارية حديثة أضحت لها مكانتها المرموقة في نظرية المنظمات وذلك بتسليط الضوء على مفاهيمها وأسسها وأهم مداخلها، كما بينت هذه الدراسة أشهر النماذج العالمية لتفعيل إدارة التميز في المنظمات، ونقصد بذلك النموذج الأوروبي والنموذج الأمريكي بالإضافة إلى التركيز على النموذج الجزائري الذي يعتبر من النماذج الرائدة في إفريقيا والعالم العربي.

وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: تستهدف إدارة التميز إيجاد رؤية شاملة يتم في ضوءها صنع واتخاذ القرارات الإدارية الملائمة لخلق قيم ومنافع أصحاب المصالح في المنظمة. وهي كفلسفة أو أيديولوجية لها أساس ومبادئ تسعى إلى تثبيت ثقة التفوق والسعي المستمر والجهود المتواصلة لتحقيق الأفضل في كل الجوانب وبشكل يختلف عن المنافسين. ومنهجية إدارة التميز وغاياتها تتحقق في مداخل متعددة وعلى رأسها: الإدارة الاستراتيجية، إدارة الجودة الشاملة، هندرة العمليات، القياس المقارن بالأفضل، وهذه المداخل إنما تسعى إلى تحقيق الأسس والمرتكزات الضرورية للتميز.

١١. دراسة: سام الفقهاء (٢٠١٢).

(١) قبطان شوقي: إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة، بحث منشور، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية في الدول العربية، ٢٠١١، ص ١-١٧.

بعنوان: "تبنى استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التربية والتعليم: جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية"^(١).

هدفت الدراسة: إلى البحث في دور تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي. واعتبرت الدراسة أن الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية تتبع من الأثر الذي تحدثه على مستوى الطالب، والموظف، والمؤسسة. واستندت الدراسة على فرضية أن تطوير استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم، وتنفيذها يعتبر مطلباً سابقاً مهماً حيويًا لتحقيق مؤسسات التعليم العالي الميزة التنافسية المستدامة. واتبعت الدراسة المنهجية الاستطلاعية والوصفية من خلال مراجعة الأدب النظري، واعتماد تجربة جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية لكونها صاحبة تجربة فريدة في مجال التميز في التعليم والتعلم.

وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: أن هناك ارتباطاً قوياً بين تبني استراتيجيات التميز في التعليم والتعلم وبين تحقيق مؤسسات التعليم العالي الميزة التنافسية المستدامة من خلال تزويد الطلبة بتجربة تعليمية متميزة، ودعم أعضاء الهيئة الأكاديمية بما يمكنهم من الأداء وفق معايير الجودة المرجوة، وتوفير البيئة الدراسية الداعمة للتنوع والإبداع وتصميم الأنشطة التعليمية التي تعزز الإبداع والتفكير الناقد لدى جميع أطراف العملية التعليمية.

١٢. دراسة: شرف الهادي (٢٠١٣).

بعنوان: "إدارة تغيير مؤسسات التربية والتعليم العربي نحو الجودة النوعية وتميز الأداء"^(٢).

هدفت الدراسة: إلى التعرف على إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو الجودة النوعية والتميز في الأداء مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي المستند على البيانات حول التنفيذ والجودة. وقد تناولت الدراسة كيفية إدارة التغيير والآليات المطلوبة في المؤسسات الجامعية وأساليب إدارة الجودة النوعية وتميز الأداء كمدخل حديث لمتغير ونماذج جوائز الجودة العالمية للأخذ

(١) سام عبد القادر الفقهاء: تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي: جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية، ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول، "استراتيجيات التعليم العالي وتخطيط الموارد البشرية" المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالتعاون مع الجامعة الهاشمية وجامعة القاهرة، الأردن، ٢٠١٢.

(٢) شرف إبراهيم الهادي: إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو الجودة النوعية وتميز الأداء، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد السادس، العدد ١١، ٢٠١٣،

بالنموذج الأنسب تطبيقه في الجامعات العربية وتطرقت الدراسة أيضا إلى تجارب مؤسسات التعليم العالي في بعض الدول المتقدمة وخاصة تجارب بعض الجامعات الأمريكية والبريطانية كونها من أكثر التجارب نجاحًا.

وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: التوصل إلى تصور مقترح يتم تطبيقه في الجامعات العربية للارتقاء بها نحو الجودة والنوعية والتميز من خلال وضع تصور لنموذج هيكلي للتغيير، واختيار نموذج مناسب من نماذج الجودة الشاملة، وتنفيذ برنامج للجودة الشاملة وفق مجموعة من المهام والمراحل تشمل الترتيبات الاستراتيجية ووضع الاستراتيجية المطلوبة وتطويرها، ووضع عملية التخطيط ذات السبع خطوات موضع التنفيذ، وإحداث التقييم الذاتي بحسب معايير نموذج الجودة المطبق، وأخيراً تطبيقات إجرائية مقترحة للتحويل نحو جودة ونوعية وتميز في الأداء.

١٣. دراسة: إيهاب سهمود (٢٠١٣).
بعنوان: "واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM"^(١).

هدفت الدراسة: إلى الكشف عن واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM، حيث تم ذلك من وجهات نظر أصحاب الوظائف الإشرافية (أعضاء مجلس الجامعة، مدراء الدوائر والوحدات، رؤساء الأقسام أكاديمية/إدارية)، وتم إجراء الدراسة الميدانية في العام الجامعي ٢٠١٢ - ٢٠١٣م، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة الذي بلغ (١١٦) مفردة، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات الأولية كأداة للدراسة، وقد تم توزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وعددهم (٩٣) فرداً.

وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: أن مستوى تطبيق جامعة الأقصى لعناصر إدارة التميز المتمثلة في (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، العاملين (الموارد البشرية)، العمليات (الإجراءات)، الشركات والموارد، رضا الفئة المستهدفة، رضا العاملين، خدمة المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية) في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM يقل عن ٦٠%.

ثانياً- الدراسات الأجنبية:

ويعرضها الباحث من الأقدم إلى الأحدث على النحو التالي:

١. دراسة: دباس Dubas (٢٠٠٥).

بعنوان: "اختبار للنموذج EFQM تميز إدارة الجودة الشاملة"^(١).

(١) إيهاب عبد ربه سهمود: واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM، رسالة ماجستير، الأكاديمية الإدارية وجامعة الأقصى، غزة، فلسطين، ٢٠١٣م.

هدفت الدراسة: إلى شرح النموذج الأوروبي للتميز، وركزت على توضيح العلاقة بين مدى التقدم في تطبيق عناصر الممكّنات على نتائج الأعمال، وقد طبقت الدراسة على ٣٢ مؤسسة في إسبانيا ذات مستويات مختلفة في تطبيق الممكّنات فقد اعتمدت الدراسة تصنيف مستوى تطبيق الممكّنات بناء على دراسة سابقة أجريت على نفس المجتمع من قبل الباحث في (٢٠٠٤).
وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: أن درجة امتلاك وتطبيق Garcia- Bernal المؤسسة لعناصر الممكّنات يتناسب مع درجة تحقق النتائج، فكلما زادت درجة التطبيق تزداد نتائج الأعمال الايجابية.

٢. دراسة: كنتيو وليفرس Cantu & Olivares (٢٠٠٥).
بعنوان: "نماذج إدارة الجودة الشاملة للتميز، هل هي واقعية أو بناءً على التمنيات الطبية"^(٢).

هدفت الدراسة: إلى تحليل أهمية عناصر التميز المذكورة في معظم جوائز التميز وتوضيح علاقتها على الأداء، وقد أجريت الدراسة باستخدام استبانة وزعت على مدراء الجودة في ٣٠ مؤسسة في مدينة مونتير المكسيكية، وكانت نسبة الاسترداد ٢٧,٢٧%.

وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: أن القيادة والتخطيط وإدارة المعلومات والمعرفة هي أكثر العناصر تأثير على الوضع التنافسي للمؤسسات، وتعتبر متطلبات لتحقيق فاعلية العناصر الأخرى مثل الموارد البشرية، ومن ثم يأتي دور إدارة العمليات. وهذه العناصر ذات أثر ايجابي على نتائج أعمال المؤسسات.

٣. دراسة: نتاليا وآخرون Tatiana (٢٠٠٨).
بعنوان: "التقييم الذاتي كأداة لتحقيق التميز في التعليم العالي"^(٣).

هدفت الدراسة: إلى التعرف على مبادئ التقييم الذاتي كأداة لقياس مدى تحقق التميز وتطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي، واعتمدت الدراسة على الأدبيات السابقة ودراسة الحالة في روسيا، وقد تم جمع المعلومات من الجامعة من خلال مجموعة من الاستبيانات التي وزعت على الطلبة والعاملين والزائرين بالإضافة إلى المعلومات المتوفرة في الجامعة.

-
- (1) Dub as, Khalid Nijhawan, Indre "A Test of the EFQM Excellence Model of TQM", *Proceedings of the Academy of Marketing Studies*, Volume 10, number 2, Las Vegas 2005.
 - (2) Cantu, Humberto, Olivares, Silvia, "TQM Excellence Models, Are They Pragmatic or Based on Good Wishes", *Sheffield Hallam University, Integrating for Excellence*, first international conference, 15-17 June 2005.
 - (3) Natalya, Vatolkina, Tatiana, Salim ova, Lyudmila, Birukova, "Self-Assessment as a tool for achieving excellence in higher education", Mordovia state university, 2008.

وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: تعريف Mordovia State خلال التطبيق على جامعة للتقييم الذاتي على أساس أنه عملية منظمة لتحديد نقاط القوة والميزات التنافسية للمؤسسات بالإضافة إلى الأمور التي تحتاج إلى تحسين بالاعتماد على فلسفة الجودة الشاملة ونماذج التميز. حيث قدمت الدراسة مقارنة ما بين عملية التقييم الذاتي للأداء والطرق التقليدية الأخرى في الجامعة، وأوضحت أن نجاح عملية التقييم تعتمد على التزام الإدارة العليا بالدرجة الأولى، كما بينت فوائد إجراء التقييم الذاتي لمؤسسات التعليم العالي بشكل مستمر ومنتظم.

٤. دراسة: كريشمر Kirchmer (٢٠٠٨).

بعنوان: "إدارة عملية التميز"^(١).

هدفت الدراسة: إلى مناقشة عملية إدارة التميز باعتبارها عامل رئيس من عوامل النجاح المؤسسي الرئيسية والتي تؤدي إلى تنفيذ استراتيجية المؤسسة وزيادة إنتاجيتها على المدى الطويل، واعتبرت الدراسة عملية إدارة التميز النهج الذي يحقق الابتكار بحيث يمكن اتمام هذا الجهد، وتعتبر الحوكمة عملية مناسبة لاتباع نهج عملية إدارة التميز، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة الاستبانة لعينة من مدراء المؤسسات الذين وقع عليهم الاختيار.

وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: ضرورة تطبيق عناصر إدارة التميز للوصول لأعلى درجات فاعلية العمل في المؤسسات.

(1) Kirchmer, **Manegment of Process Excellenc, Executive Partner, Accenture, Philadelphia, PA, USA, International Handbooks Systems, DOI, 10.1007/978-3-642-01982-1_2, Springer-varlag Berlin, Heidelberg, 2008.**

٥. دراسة: ارمي I rime (٢٠١٠).

بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة والتميز في العمل"^(١).

هدفت الدراسة: إلى تسليط الضوء على الصلة بين تميز الأعمال وإدارة الجودة الشاملة، حيث تصف الدراسة مسيرة الجودة عبارة عن فحص ومراقبة لضبط الجودة الإحصائية وفق العصر الياباني إلى ضبط الجودة الشاملة مروراً بالتطورات التي صاحبها نحو نموذج تميز الأعمال، ثم قدمت الدراسة بعض وجهات النظر من تعريف التميز على مستوى وطني ودولي ونظرة عامة على النماذج في تميز الأعمال وأخيراً حاولت الدراسة رسم الإحداثيات لطريقة إدارة الجودة الشاملة نحو التميز في رومانيا.

٦. دراسة: كيتنين Kettunen (٢٠١٠).

بعنوان: "تقييم مراكز التميز في التعليم العالي"^(٢).

هدفت الدراسة: إلى تقييم مراكز التميز في التعليم العالي. وهذا النهج هو مثال على تعزيز القيادة الهادفة إلى تحسين التنمية طويلة الأجل للتعليم. وعرضت الدراسة لبرنامج البكالوريوس في الهندسة المدنية في جامعة توركو للعلوم التطبيقية، والتي حصلت على جائزة التميز كمركز للتميز. كما وأن تطوير البرامج أمر مهم وضروري لتحقيق جودة عالية في التشغيل والنتائج، وإن أساليب التعلم والنشاطات فعالة في إشراك الطلاب في الحياة العملية وتحسين نتائج التعلم.

وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: أن تقييم مراكز التميز هو وسيلة قوية لتطوير التعليم العالي، وأن التقييم يقر تطوير التعليم ويبرز ارتفاع ممارسات الجودة للتعلم. وأن التطوير التعليمي مهم لتحقيق جودة عالية، وأن للبرنامج درجة عالية وتعاون وثيق مع الشبكات خارج وداخل المؤسسة كما أن لها دور هام في الاتحادات الدولية في هذا المجال كما يساعد برنامج الربط الشبكي بدرجة في البحث والتعليم والتنمية. إن تقييم مراكز التميز من قبل وكالة ضمان الجودة FINHEEC تقوم على العملية والنتائج لوحدة التعليم كما أن التقييم يكمل عمليات مراجعة نظام ضمان الجودة للمؤسسات والتقييمات.

(1) I rime, &, Baleanu, I :Tqm and Business Excellence, Annals of the University of Petro Sani, Economics, 2010, 10 (4),pp 125-134.

(2) Kettunen, Evaluation of The Centers of Excellence in Higher Education. Paper Presented in Track 3at The Eair 32nd, Annual Forum in Valencia , Spain, 2010, 1to, 4 September.

٧. دراسة: بيرجوت Berghot (٢٠١١).
بعنوان: "التميز التعليمي في العالم الإسلامي: تعزيز الجودة العالمية والتخطيط الاستراتيجي" (١).

هدفت الدراسة: إلى معرفة دور كل من الجودة العالمية والتخطيط الاستراتيجي في عملية تعزيز التميز التعليمي وإيجاد قيمة مضافة للتنمية المستدامة. والدراسة تهدف إلى توفير إطار عملي لتطوير الجودة العالمية في مؤسسات التعليم العالي العالمية، وكذلك التدقيق في مختلف جوانب الجودة العالمية، وتقديم لمحة عامة عن التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الجودة في الجامعة وهي الجامعة الإسلامية العالمية في ماليزيا.

وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: بينت ما هو من المصلحة والجدارة وما تم وضعه حتى الآن هو فهم أي تحول نحو التميز والتعليم وبيان حقيقة بسالة الجودة العالمية والتي تتطلب منهجية جيدة مفصلة في التخطيط الاستراتيجي حيث الرؤية والرسالة ومجالات النتائج الرئيسية واستراتيجية الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية وأدوات لإدارة وقياس أداء كل منها سليمة. وما هو الضغط لهندسة الخطط الاستراتيجية التي يمكن أن تضافر وتوحد الجهود البشرية والمالية والفكرية والتكنولوجية والتي هي في حوزتنا من أجل تحقيق أعلى المستويات الممكنة التعليمية للتميز وخلق قيمة حقيقية وفرص التنمية المستدامة. وبينت الدراسة أن الكلمات والأفكار وحدها ليست تماما هادفة وفعالة حتى يتم ترجمتها إلى أعمال وأفعال ومن هذا السعي للحصول على جودة شاملة وتميز تبدأ عندما نخلق نظام وثقافة تتحول الى استراتيجيات وخطط ومخرجات ونتائج.

٨. دراسة: سادة Saada (٢٠١٣).
بعنوان: "تطبيق معيار القيادة من نموذج التميز EFQM في مؤسسات التعليم العالي CAS كدراسة حالة" (٢).

هدفت الدراسة: إلى التعرف على مدى تطبيق معيار القيادة في مؤسسات التعليم العالي وفقا للنموذج الأوروبي للتميز وقد تم دراسة حالة الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية كحالة عملية، وذلك كونها المؤسسة الجامعية الوحيدة التي حازت على شهادة الأيزو ٢٠٠٨ - ٩٠٠١ في قطاع غزة وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقد تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية

-
- (1) Berghot, **Educational Excellence in the Islamic World: Enhancing Global Quality and Strategy Planing Arab Journal for Quality Assurance in Higher Education.**, 6(8) 2011,pp 146 – 171
 - (2) Saada, **Applying Leadership Criterion of Efqm Excellence Model in Higher Education Institution- Ucas As A Case Study.** Thesis Master in Business Administration. Islamic University .Gaza. 2013.

لجمع البيانات، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من ٦٤ موظف من الإداريين والأكاديميين في الكلية.

وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: أن مستوى الأداء القيادي في الكلية الجامعية عند تطبيق معيار القيادة للنموذج الأوروبي للتميز بلغ حوالي ٧٥,٩٠%، وأن المعايير الفرعية مطبقة بمستوى متقارب، وقد أظهرت الدراسة وجود ارتفاع نسبي في المعيار الفرعي الثالث في النموذج والذي يتعلق بتفاعل القادة مع الطلبة والجهات المعنية الأخرى بنسبة ٧٩,١١%، يليه المعيار الأول وفق ترتيب النموذج والذي يتعلق بتطوير القادة للرؤية والرسالة ومنظومة القيم في الكلية بمشاركة الجهات ذات العلاقة مع الكلية بنسبة ٧٧,١٥%، ثم المعيار الثاني المتعلق بدراسة جهود القادة في تطوير وتطبيق روح التنافس وتشجيع التغيير في المؤسسة بنسبة ٧٣,٩٢%، وحل أخيرا بفارق بسيط جدا المعيار الرابع المتعلق بدعم وتشجيع القادة الموظفين والعمل على نشر ثقافة التميز بنسبة ٣٧,٨٠%.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية التي تناولها الباحث، والتي ظهر من خلالها التشابه أو الاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية في جانب أو عدة جوانب، مما يعزز أهمية هذه الدراسة والتي جاءت لتكمل جانباً من الجوانب التي لم يظهر في الدراسات السابقة، وعليه يتضح من خلال استعراض الدراسات العربية والأجنبية ما يلي:

أولاً- أوجه التشابه:

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في:

1. الأسس النظرية لمتطلبات التمكين الإداري، وأهمية تطبيقها في المؤسسات التعليمية.
2. هناك اتفاق على مجموعة من التحديات والمعوقات التي تحد وتعيق من تطبيق التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية.
3. اتفقت عدة دراسات على أنه ينبغي نشر ثقافة التمكين الإداري بين المدراء كدراسة محمد شقورة: (٢٠١٥)، ودراسة محمد الزعيم: (٢٠١٤)، ودراسة سماح محمود وأسيل محمود: (٢٠٠٧) ودراسة دارلنجتون: (٢٠٠٧) ودراسة يمرسون: (٢٠٠٨).
4. معظم دراسات إدارة التميز هدفت إلى توضيح مدى أهمية كل من إدارة الجودة الشاملة وإدارة التميز ومالهما من دور مهم وكبير وفعال في تحسين وتطوير كل من الأداء الإداري والأكاديمي. كدراسة تغريد الجعبري: (٢٠١٤) ودراسة إيهاب سهمود: (٢٠١٣) ودراسة شرف الهادي: (٢٠١٢) ودراسة بيرجوت: (٢٠١١).
5. أوضحت دراسات إدارة التميز أنه لا يوجد نموذج أو نظام موحد يمكن من خلاله تطبيق كل من إدارة الجودة وإدارة التميز بل لا بد من اختيار النموذج أو النظام الذي يتناسب مع ظروف وثقافة كل مؤسسة من المؤسسات وخصوصاً مؤسسات التربية والتعليم. كدراسة تغريد الجعبري: (٢٠١٤) ودراسة إيهاب سهمود: (٢٠١٣) ودراسة عبد الكريم درويش: (٢٠٠٦) ودراسة سادة: (٢٠١٣).
6. بينت بعض دراسات التميز، أهمية دور جوائز التميز في تطوير أداء العاملين في المؤسسات التعليمية. كدراسة علي بن عبود: (٢٠٠٩) ودراسة عبد السلام فريوان: (٢٠٠٨).

٧. تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في تناولها لبعض المتغيرات، كمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، الذي تناولته دراسة كل من: دراسة محمد الزعيم: (٢٠١٤)، ودراسة محمد شقورة: (٢٠١٥)، ودراسة محمد المسيليم: (٢٠١٠) ودراسة مصلح القحطاني: (٢٠١١).

٨. تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي.

ثانياً- أوجه الاختلاف:

أما عن أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية وغيرها من الدراسات السابقة فنتمثل في الآتي:

١. الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة من حيث تناولها لموضوع التمكين الإداري، إذ أن الدراسة الحالية تناولت التمكين الإداري من حيث دوره في الوصول لإدارة التميز لمديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة، بينما الدراسات السابقة تناولت التمكين الإداري من جوانب متعددة، كدراسة محمد شقورة: (٢٠١٥) والتي تناولت متطلبات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم، ودراسة منار حسن مصطفى حسنين: (٢٠١٥) والتي تناولت درجة التمكين الإداري والمناخ التنظيمي والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، ودراسة محمد الزعيم: (٢٠١٤) والتي تناولت التمكين الإداري وعلاقته بمستوى أداء المعلمين، ودراسة يوسف الزالملي: (٢٠١٣) والتي تناولت التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري، ودراسة انبرين: (٢٠٠٧) والتي تناولت التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل.

٢. أظهرت نتائج الدراسات السابقة على المستوى المحلي والعربي والدولي أن هناك درجات متفاوتة في درجة التمكين، حيث أظهرت دراسة كل من: كدراسة منار حسنين (٢٠١٥) ومحمد شقورة (٢٠١٥) ودراسة محمد الزعيم (٢٠١٤) ودراسة وجدي بابطين: (٢٠١٣) ودراسة مؤيد مسعود: (٢٠١٢) أن درجة التمكين جاءت مرتفعة، بينما أظهرت دراسة كل من: سلامة حسين: (٢٠١١) ودراسة وفقى أبو علي: (٢٠١٠) أن درجة التمكين جاءت متوسطة، بينما الدراسة الحالية جاء فيها درجة تطبيق التمكين الإداري بدرجة قليلة.

٣. تختلف هذه الدراسة عن عينات الدراسات السابقة من باحث لآخر تبعاً لنوع المستجيب كما تنوعت عينات دراستها من الإداريين في المدارس والجامعات وأعضاء هيئة التدريس، أما هذه الدراسة فقد أخذت عينة مديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة فقط، والبالغ عددهم (١٣٣) مديراً. وتختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في بيئة وزمن التطبيق حيث تنوعت البيئات التي طبقت فيها الدراسات السابقة ما بين بيئات محلية وعربية وأجنبية.

٤. وتختلف هذه الدراسة مع الدراسات الفلسطينية السابقة في موضوع قياس التمكين الإداري، إذ أن الدراسة الحالية تحاول قياس مدى وجود التمكين الإداري فعلياً على أرض الواقع لمديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة في ضوء إدارة التميز، بينما الدراسات الفلسطينية حاولت قياس مدى درجة تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمتطلبات التمكين الإداري، مثل دراسة هيثم العطار: (٢٠١٢) بعنوان: درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، ودراسة يوسف الزامل: (٢٠١٣) بعنوان: التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة، ودراسة محمد شقورة: (٢٠١٥) بعنوان: متطلبات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم، ودراسة منار حسنين: (٢٠١٥) بعنوان: درجة التمكين الإداري والمناخ التنظيمي والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم.

٥. وكذلك تختلف هذه الدراسة عن الدراسات الفلسطينية السابقة بالدرجة الكلية للتمكين الإداري، حيث أن الدراسة الحالية أظهرت أن واقع التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز بغزة جاء بدرجة قليلة، أما الدراسات الفلسطينية السابقة أظهرت أن تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمتطلبات التمكين الإداري، جاء بدرجة كبيرة، وهي نفس الدراسات السابقة.

ثالثاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

وقد استفاد الباحث من نتائج الدراسات السابقة في:

١. بلورة مشكلة الدراسة وتحديد المنهج الأكثر ملاءمة للدراسة الحالية.
 ٢. اثراء الجانب النظري للدراسة.
 ٣. تحديد الجوانب الإحصائية للدراسة.
 ٤. تحديد رؤية مستقبلية لمحاوّر الاستبانة.
 ٥. تفسير وتحليل نتائج الدراسة الحالية وتقديم المقترحات والتوصيات.
- لذا يأمل الباحث أن تحقق هذه الدراسة أهدافها بما يخدم عملية التمكين الإداري، والانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة المتميزة لمديري المدارس الثانوية في فلسطين.

خطوات سير الدراسة

لقد تم تقسيم الدراسة إلى الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: الإطار العام للدراسة ويشمل:

مقدمة، مشكلة الدراسة وأسئلتها، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، حدود الدراسة، منهج الدراسة وأداتها، مجتمع وعينة الدراسة، مصطلحات الدراسة، الدراسات السابقة والتعقيب عليها، ثم خطوات الدراسة.

الخطوة الثانية: الإطار النظري للدراسة ويشمل:

- الأطر النظرية ذات العلاقة بالتمكين الإداري في الفكر الإداري المعاصر والذي اشتمل على المفاهيم والفروق والأهمية والفوائد والأبعاد والخصائص والمستويات والخطوات والنماذج والمتطلبات والأساليب للتمكين الإداري.
- الأسس النظرية ذات العلاقة بإدارة التميز في الفكر الإداري المعاصر والذي اشتمل على المفاهيم والأسس والأهمية والمداخل والمعايير والمقومات والمبادئ والعناصر لإدارة التميز.

الخطوة الثالثة: دراسة العلاقة الترابطية للأطر النظرية للتمكين الإداري وإدارة التميز وتشمل:

المهام والمسئوليات لمديري المدارس الثانوية بفلسطين، والمتطلبات والمعوقات والضمانات والتحديات للتمكين الإداري في ضوء إدارة التميز.

الخطوة الرابعة: الدراسة الميدانية وتشمل:

أهداف الدراسة الميدانية، مجتمع الدراسة، أداة الدراسة (الصدق والثبات)، المعالجات الإحصائية، ونتائج الدراسة الميدانية وتحليلها وتفسيرها.

الخطوة الخامسة:

نتائج الدراسة والمقترحات والتوصيات الإجرائية.

بعد أن تناولت الدراسة الإطار العام للدراسة من حيث المقدمة ومشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها وأهميتها وحدودها ومنهج الدراسة وأداتها ومصطلحات الدراسة والدراسات السابقة والتعليق عليها ثم خطوات سير الدراسة سوف تتناول الأطر النظرية للتمكين الإداري في الفكر الإداري المعاصر في الفصل التالي.

الفصل الثاني

الأطر النظرية للتمكين الإداري

في الفكر الإداري المعاصر

تمهيد:

أولاً- الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري ويشمل

١. مفهوم التمكين الإداري لغةً واصطلاحاً
٢. التطور التاريخي لمفهوم التمكين الإداري
٣. الفرق بين التمكين الإداري وبعض المفاهيم الإدارية الأخرى
٤. أهمية التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية
٥. فوائد التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية
٦. أبعاد التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية
٧. خصائص التمكين الإداري للمؤسسات التعليمية
٨. مستويات التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية

ثانياً- تطبيق التمكين الإداري ويشمل

١. خطوات تنفيذ التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية
٢. نماذج التمكين الإداري
٣. متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية
٤. أساليب التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية

- خلاصة الفصل.

الفصل الثاني

الأطر النظرية للتمكين الإداري في الفكر الإداري المعاصر

تمهيد:

يهدف هذا الفصل التعرف على الأطر النظرية للتمكين الإداري في الفكر الإداري المعاصر، من خلال عرض المحاور الآتية: ماهية التمكين الإداري والذي يشمل مفهوم التمكين الإداري لغةً واصطلاحاً، التطور التاريخي لمفهوم التمكين الإداري، الفرق بين التمكين الإداري وبعض المفاهيم الإدارية الأخرى، أهمية التمكين الإداري، وفوائد التمكين الإداري، أبعاد التمكين الإداري، خصائص التمكين الإداري، مستويات التمكين الإداري. تطبيق التمكين الإداري والذي يشمل خطوات تنفيذ التمكين الإداري، نماذج التمكين الإداري، متطلبات التمكين الإداري، أساليب التمكين الإداري. ثم خلاصة الفصل.

وسيتم التطرق لما سبق بالتفصيل كما يلي:

أولاً- الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري

وتعرضه الدراسة كما يلي:

١. مفهوم التمكين الإداري

تعددت الآراء التي تناولت موضوع التمكين الإداري كلٌ حسب وجهة نظره ومن خلال هذه الدراسة يتم عرض هذه التعريفات كالتالي:

١. استراتيجية إدارية تقوم على منح المدير الاستقلالية والثقة والسلطة لاتخاذ القرارات المناسبة له على المستويين الشخصي والمهني في ضوء سياسات وأطر مساعدة على ذلك^(١).

٢. العملية الإدارية التي يتم بموجبها الاهتمام بالمديرين من خلال إثراء معلوماتهم، وزيادة مهاراتهم، وتنمية قدراتهم الفردية، وتشجيعهم على المشاركة وتوفير الامكانيات اللازمة لهم بما يحفزهم على اتخاذ القرارات المناسبة^(٢).

(١) أيمن نداء العمري: درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وعلاقتها بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة، مجلة دراسات العلوم التربوية، العدد ٣٨، ٢٠١١، ص٤٦٩.

(٢) خالد سليمان الرشودي: مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٩، ص١٣.

٣. زيادة اندماج مديري المدارس في القرارات التي تؤثر على المدرسة بالإضافة إلى الصف المدرسي، ليوثر الترتيبات التنظيمية التي تدمج المدير في صنع القرار، ويبني الإحساس بالمسؤولية لدى المدير^(١).
٤. عملية تفويض السلطة والمسؤولية للمديرين وإشراكهم في اتخاذ القرار بشأن تحقيق أهداف المؤسسة^(٢).
٥. استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة تهدف إلى إعطاء المديرين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في أدائهم للعمل دون تدخل مباشر من الإدارة التعليمية، وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا ومسلكيًا^(٣).
٦. "إعطاء الشخص القوة والسلطة ورفع مستوى المعرفة لديه من أجل أن يكون مُنتجًا ومتميزًا"^(٤).
٧. تشجيع المدير لينهمك في العمل أكثر ويشارك في اتخاذ قرارات، ونشاطات تؤثر على أدائه الوظيفي بشكل أفضل^(٥).
٨. إعطاء الصلاحيات للمدراء في وضع الأهداف التربوية الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم^(٦).
٩. الاعتراف بحق الفرد بالحرية والتحكم، وهذا الأمر يمتلكه الإنسان بما يتوافر لديه من إرادة مستقلة وخبرة ومعرفة ودافع داخلي^(٧).

(١) ياسر فتحي المهدي: تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، العدد ٣١، جامعة عين شمس، ٢٠٠٧، ص ١٨.

(2) Smith, and Grayling: **Empowerment Perceptions of Educational Managers From Previously Disadvantaged Primary and High Schools: an Explorative Study**, South African Journal of Education, 2006, 26(4), p569.

(3) Conger, and Kananga, **The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice**, Academy of Management Review, 2005, 13 (3), p 471.

(4) Mothlhakoe: **The Role of Empowerment in Effective Supervisory School Management: A Case Study**, Master of Education, University of South Africa, 2003, p22.

(٥) محمد فتحي: إعداد مدير المستقبل من التنشئة حتى تحمل المسؤولية، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ١٣١.

(٦) عطية حسين أفندي: تمكين العاملين مدخل للتطوير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ١٣.

(7) Randolph and Sashkin **Can Organizational Empowerment? Work in Multinational Settings**, Academy of Management Executive, 2002, 16 (1), p102-115.

وجاء التمكين في اللغة الإنجليزية كما ورد في معجم (Webster's, 1976) المشار إليه في أحمد المعاني، بمعنى منح السلطة الرسمية أو القوة القانونية أو إعطاء قوة شرعية لشخص ما^(١).

بينما ظهر مصطلح التمكين كفلسفة إدارية جديدة منذ بداية الثمانينيات، وازدهر في تسعينيات القرن العشرين، واقترن تطبيقه باللامركزية وإطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين والمنظمات حتى تزداد قدراتهم وقوتهم في أداء المهام المطلوبة منهم^(٢).

وجاء مفهوم التمكين في الفكر الإداري ليطالب بالتخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه، إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا يتطلب بدوره تغييراً جذرياً بأدوار العمل بحيث يمكن الاستفادة من الطاقات الكامنة الموجودة لدى المدراء والتي تظهر على شكل ابتكارات جديدة وابداعات، مما يساعد في تأهيل الصف الثاني من المدراء ليحل مكان الصف الأول في المستقبل^(٣).

وهكذا يزداد الاهتمام بمفهوم التمكين الإداري، حتى أعتبر أحد فلسفات الإدارة الحديثة التي تقوم على تطبيق الإدارة المنفتحة، وكان السبب وراء ذلك تحول المؤسسات من مؤسسة الأمر والتحكم إلى مؤسسة التمكين والتعلم، التي ترى العنصر البشري مورداً أساسياً تسعى إلى استثماره واعتباره شريكاً، ويتم ذلك بتعزيز قدرات المدراء، ومنحهم حرية التصرف واتخاذ القرارات بشكل مستقل، وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة مؤسساتهم^(٤).

إذن ففكر التمكين الإداري منذ نشأته وحتى الآن اجتاز مراحل متعددة، لكل مرحلة مفهوم معين ومدرسة إدارية وعلماء ساهموا في تأصيل العلم الإداري بأدلين الجهد ببحوثهم الفكرية وتجاربهم العملية^(٥).

ومما تقدم يرى الباحث أن الإسلام أسس لمفهوم التمكين الإداري بين البشرية، ثم تطور هذا المفهوم بين البشرية ليصبح ركنٌ أساس في جميع المؤسسات الحكومية، ومن هذه

(١) أحمد اسماعيل المعاني: قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١١، ص ١٨٢.

(٢) محمد أبو النصر: إدارة منظمات المجتمع المدني، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ٧٤.

(٣) أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية، الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ٤.

(٤) أيمن عودة المعاني: الإدارة العامة الحديثة، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠١٠، ص ١٣٩.

(٥) محمد صبري حافظ محمود والسيد محمود البحيري: اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية، عالم الكتب، القاهرة، مصر، ٢٠٠٩، ص ٣-٤.

المؤسسات المؤسسة التربوية الذي أصبح لزاماً على قيادتها تطبيق هذا المفهوم في مؤسساتهم التربوية.

3- الفرق بين التمكين الإداري وبعض المفاهيم الإدارية:

يخلط البعض بين مفهوم التمكين الإداري وبعض المفاهيم الأخرى، مثل مفهوم التفويض والمشاركة والاندماج والابداع، ونوضح في هذه الدراسة الفرق بين التمكين الإداري والمفاهيم الأخرى من خلال العرض التالي:

أ. التمكين الإداري وتفويض السلطة:

يعد تفويض السلطات مفهوماً محدوداً وقاصراً عن مفهوم التمكين الإداري ومقتضياته، فتفويض السلطة يقتصر على منح المرؤوس سلطات محددة من قبل الرئيس، الذي يمكنه استردادها في أي وقت شاء، ضمن أسس وقواعد رسمية محددة^(١) كما تفقد عملية التفويض لمتطلبات أساسية لا تتوافر إلا في التمكين، مثل الشعور الذاتي بالمسئولية والثقة بالنفس، وقيمة الواجب المناط بالموظف، وتأثير العمل في تحقيق نتائج للمؤسسة وللآخرين، إضافةً إلى الشعور بالاستقلالية، وحرية التصرف^(٢).

بالإضافة إلى أن التفويض هو عملية المشاركة في السلطة، حيث يقوم الرئيس من خلالها بنقل جزء من سلطاته إلى المرؤوسين وأعضاء الفريق ولكن بدون نقل المسئولية الكاملة عن انجاز العمل كله الذي خول إليه من رؤسائه^(٣).

والجدول رقم (١) يوضح الفرق بين التمكين والتفويض^(٤).

جدول رقم (١)
الفرق بين التمكين والتفويض

أساس المقارنة	التمكين	التفويض
الصلاحيات	إتاحة الفرصة للمرؤوس، ليقرر فيقرر.	نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس.

(١) يحي سليم ملحم: التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ٢٠٠٦، ص ٣٩.

(٢) محمود حسين الوادي: مرجع سابق، ص ٤٥-٤٦.

(3) Cole, M., **Management Theory and Practices**, London, Duplication, 2000, P:187

(٤) أحمد سيد مصطفى: تمكين العاملين السمات المميزة والمقاييس المؤثرة، المؤتمر الدولي الرابع عشر للتدريب والتنمية، ٢٠-٢٢ ابريل، القاهرة، مصر، ٢٠٠٥، ص ١٣٠.

تفويض السلطة في مجالات محددة بدرجة عمق محددة.	تتاح صلاحيات للعاملين للمبادأة في نطاق أوسع ومتفق عليه.	السلطة
تظل المسؤولية مسؤولية من فوض.	النجاح ينسب للموظف الممكن، والفشل مسؤوليته.	المسؤولية
يقاد الموظف.	تتاح للموظف قيادة ذاتية.	القيادة
المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض.	المعلومات على المشاع بين الرئيس والمرؤوس.	المعلومات
إن أخطأ الفرد قد يسحب التفويض.	إن أخطأ الفرد يتحرى السبب ويعالج.	المحاسبة
التفويض قد يكون مؤقتاً، وقد يلغى أو يعدل نطاقه أو عمقه.	التمكين دائم يمثل قناعة وخياراً استراتيجياً مستمراً.	الزمن

ومن خلال عرض مفهومي التمكين الإداري وتفويض السلطة يوضح الباحث الفرق بين المفهومين في هذه الدراسة، حيث إن استخدام مفهوم التمكين الإداري مرادفاً للتفويض مخالفاً للواقع، إذ أن التفويض يختلف عن التمكين الإداري، فالتفويض يعني منح جزء من الصلاحيات إلى مديري المدارس ما تلبث أن تسترد من جديد، وهذا بعكس التمكين الإداري الذي يعتبر استراتيجية وصلاحيات دائمة، ومديري المدارس مسؤولون عن إنجاز أعمالهم ومحاسبون عليها.

ب. التمكين الإداري والمشاركة

إن تمكين المديرين يشبه المشاركة في صنع القرارات في نواحي، ويختلف عنها في نواحي أخرى حيث يرتبط المفهومان بالمنهج الديمقراطي للإدارة عن طريق إشراك المديرين في مهام تفوق مسؤوليات العمل اليومي، ولكن مفهوم تمكين المديرين أوسع نطاقاً فالمشاركة في صنع القرارات قد تتراوح بين قيام قياديي التربية والتعليم باستطلاع آراء عدد قليل من المديرين إلى إشراك جميع المديرين في قرار جماعي، أما تمكين المدراء فهو لا يعني فقط المشاركة في السلطة، ولكن توزيع السلطة أيضاً، حيث يمنح المديرين سلطة أو تحكماً بشأن بعض أو كل النواحي المهمة، بدءاً من وضع جدول زمني للعمل إلى اتخاذ القرارات ثم تنفيذها، فتمكين السلطة يقوي المدراء، ويعطي لهم إحساساً بالملكية والتحكم في وظائفهم^(١).

ومن خلال عرض الفرق بين مفهومي التمكين الإداري والمشاركة يرى الباحث أن التمكين الإداري أعم وأشمل من المشاركة، فالمشاركة تعني استطلاع آراء مديري المدارس في بعض القرارات أو إشراكهم في قرار جماعي، أما التمكين الإداري فهو منح السلطة لمديري المدارس، وحرية اتخاذ القرارات وتنفيذها، وإحساسهم بملكية العمل.

ج. التمكين الإداري والاندماج

ويقصد بالاندماج: التفكير الجماعي للمدراء، حيث يتم دعوة المديرين في مجموعات على جميع المستويات في المؤسسة التربوية لاجتماعات التفكير جماعياً، وليس فردياً، للتوصل إلى قرارات ذات نوعية أفضل تحظى بقبول الجميع، في حين أن التمكين يُعبر عن إعطاء صوت حقيقي للمديرين بحيث يتم بناء وتصميم العمل بطريقة تسمح للمدير باتخاذ قرارات نهائية لها علاقة بتحسين العمليات^(٢).

ويرى الباحث أن التمكين الإداري أشمل وأقوى من الاندماج، لأن الاندماج قرار بشكل جماعي، وربما يكون بعض مديري المدارس غير راضين عن القرار، أما التمكين الإداري فهو قرار نابع من شخص مدير المدرسة نفسه الذي اتخذته تبعاً للموقف وبما هو فيه مصلحة للمدرسة ومعالجة سريعة للموقف الحاصل دون التعارض مع سياسة المؤسسة التربوية.

د. التمكين الإداري والإبداع

(١) مصحح القحطاني: الإدارة بالتمكين لدى القيادات التربوية بمدارس التعليم العام إدراك المفهوم ودرجة الممارسة، مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية، العدد ٤٤، ٢٠١١، ص ٢٠٨.

(٢) موسى توفيق المدهون: نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، جدة، جامعة الملك عبد العزيز، العدد ٢، ٢٠٠٠، ص ٧٧.

يشار إلى وجود ارتباط قوي بين التمكين الإداري والإبداع، فالمؤسسات التربوية الناجحة تشجع روح الإبداع من خلال التمكين، وذلك لا يتم إلا بدفع مقومات الاستقلالية، والريادية إلى مجمل الهرم التنظيمي، وتوفير هذه المقومات لدى المدير المباشر الذي يعمل على خطوط العمل الأمامية، أو يواجه أعباء العمل وجهاً لوجه، ويحاول حل مشاكله^(١).

وبعد عرض مفهومي التمكين الإداري والإبداع يرى الباحث أن الإبداع في العمل بحاجة لتمكين مديري المدارس، لأن المدير غير الممكن مُستقبل للقرارات فقط، دون أن يكون له مشاركة فيها، فهو محدود الصلاحيات، وذلك بعكس المدير الممكن فتراه مبدعاً في إدارته المدرسية بفضل التمكين الذي يعطيه السلطة والصلاحيات الكاملة.

ووضحت دراسة موسى المدهون^(٢) العلاقة بين هذه المفاهيم حيث بينت أن التمكين الإداري لا يعني تفويض صلاحية، ولا مشاركة المديرين شكلياً في صناعة القرار، ولا يعني الاستماع لجميع المدراء في اجتماعات مختلفة، وإنما إعطاء صوت حقيقي للمدراء من خلال بناء طريقة تُمكن وتسمح للمدير باتخاذ قرارات لها علاقة بتحسين العمليات الوظيفية التي تخصه ضمن مقاييس وأطر إرشادية محددة، أو هو عملية منح وتزويد المديرين بالمهارات والمعلومات والأدوات والسلطة والمسؤولية المتعلقة بعملهم ليتمكنوا من تصميم واستخدام المعلومات والتفاعل مع الآخرين واتخاذ القرارات المناسبة دون الحاجة إلى الموافقة المسبقة من قيادي المؤسسة التربوية.

4- أهمية التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية

تكمن أهمية التمكين الإداري من كونه ضرورياً لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمؤسسة التربوية من خلال مشاركة مديري المدارس، والتزامهم بالتطوير المستمر، وتحملهم المسؤولية والمشاركة باتخاذ القرار، وهو بذلك يستخرج أقصى طاقات المديرين وأفضل إبداعاتهم مما يسهم في تحسين وتطوير أداء المؤسسة التربوية وبلوغ أهدافها بأفضل ما يمكن.

فالحاجة ماسة اليوم إلى وجود القيادات التربوية في المؤسسات التعليمية التي تقود العملية التربوية بشكل فعال نحو الشمول والتكامل والأصالة، نحو الإبداع في وسائل تربيتنا

(١) يحي سليم ملحم: مرجع سابق، ص ٢٧٨.

(٢) موسى توفيق المدهون: مرجع سابق، ص ٧٧.

النابعة من قيمنا وتراثنا وعاداتنا وتقاليدنا لبناء جيل قادر على تحمل مسؤولياته وأداء واجباته تجاه ربه وأسرته ومجتمعه ووطنه وأمته^(١).

ويسهم التمكين الإداري في تحقيق نتائج ايجابية لمديري المدارس فهو يحقق الانتماء للعمل وينتج عن ذلك تحسين الأداء والتغلب على بعض المظاهر السلبية مثل التغيب أو الدوران الوظيفي، كما يسهم في زيادة مشاركة المديرين كنتيجة لشعورهم بالانتماء، وبالتالي تطوير مستوى أدائهم من خلال منحهم الثقة والصلاحيات والمكافآت والاستقلالية، ويتطلب تطوير الأداء التحاق المديرين بدورات تدريبية وندوات وغيرها من الأساليب للنمو المهني، والمؤسسات التي تهتم بذلك لا تفرط في المديرين بسهولة وتعمل على المحافظة عليهم لما يمتلكونه من مهارات ومعارف، ويعمل التمكين الإداري على إدراك المديرين لمعنى وقيمة وظائفهم وشعورهم بأهمية عملهم في إطار عمل المؤسسة التربوية ككل، وهذا مفهوم كلي وواسع لمعنى الوظيفة، وينعكس ذلك على نظرة المديرين لانتمائهم للمؤسسة لكي يحققوا التميز في العمل بدلاً من تركيزهم على إشباع الحاجات المادية فقط، وكل ما سبق يؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي والشعور بالسعادة للانتماء لهذه المؤسسة التعليمية^(٢).

وفيما يلي عرض لبعض آراء التربويين وأهم ما قالوه في أهمية التمكين الإداري للمؤسسة التعليمية، حسب التالي:

يلخص يحي ملح^(٣) أهمية التمكين الإداري بالآتي:

- أ. تحقيق الانتماء للمؤسسة التعليمية، والمشاركة الفاعلة.
- ب. تطوير مستوى أداء المديرين، واكتسابهم للمعرفة والمهارة.
- ج. المحافظة على المدير من قبل المؤسسة التعليمية، وشعور المدير بمعنى الوظيفة.
- د. تحقيق الرضا الوظيفي للمدير.

بينما ذكر عطية أفندي^(٤) أهمية التمكين الإداري الذي يحقق نتائج أغلبها إيجابية

وهي:

(١) محمد صبري حافظ محمود، وآخرون: مرجع سابق، ص ٢٨.

(٢) يحي سليم ملح: مرجع سابق، ص ١٢٢.

(٣) المرجع السابق، ص ١١٠.

(٤) عطية حسين أفندي: مرجع سابق، ص ٢٧.

- أ. تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل المؤسسية.
- ب. الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا للمؤسسة التربوية بالأمر اليومية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل.
- ج. الحاجة إلى الاستثمار الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية، للحفاظ على تطوير المؤسسة التعليمية.
- د. أهمية سرعة اتخاذ القرار، وإطلاق قدرات المديرين الإبداعية والخلاقة.
- هـ. توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.
- و. إعطاء المدراء مسؤولية أكبر، وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز عملهم.
- ومن ناحية أخرى يسهم التمكين الإداري في رفع معنويات ورضا المديرين، إذ يشعرون بإتاحة الفرصة لتطوير قدراتهم، كما يستمتعون بتقدير الإدارة وثقتها بهم، وهذا الرضا يسهم في حرية التصرف الذي يتجاوز حفز المديرين بحوافز خارجية المنشأ، للاستعاضة عنها ببناء بيئة العمل التي تحفزهم داخلياً، أي بحوافز ذاتية داخلية المنشأ تتبع من المدراء كالانتماء والاعتزاز بممارسة العمل فيها، كما أن التمكين يؤدي لسرعة معالجة الشكاوى والاقتراحات والمشاكل^(١).

فأهمية وجود التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية يأتي من خلال ما يلي^(٢):

- أ. المتغيرات والمستجدات السريعة والتحديات الكبيرة، التي تستوجب التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية لمواجهة ومحاربة السلبيات على الفور للحفاظ على تربية النشء، والاستفادة من الإيجابيات الحادثة في العالم لتسخيرها لخدمة المدرسة.
- ب. أهمية مراجعة ودراسة وتقييم وتطوير الأهداف والوسائل والأنظمة والسياسات الخاصة بالمدرسة، لتفعيل عوامل تحقيق الأهداف التربوية، وهذا لا يحدث إلا بالتمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الذين يتميزون بالحكمة والبصيرة، والرؤية الموضوعية والمستقبلية، والإبداع والتطوير.
- ج. المخاطر والانحرافات الفكرية والسلوكية التي تحيط بالشباب نتيجة لسلبيات التقدم التقني والاتصال، تستوجب التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية القادرون على مواجهة هذه المخاطر وتلك الانحرافات بشكل فوري، والعناية والاهتمام بأساليب التربية الإسلامية

(١) رامي اندراوس وعادل معاينة: الإدارة بالثقة والتمكين، مدخل لتطوير المؤسسات، إربد، الأردن، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨، ص ص ١٤٤-١٤٥.

(٢) محمد صبري حافظ محمود، وآخرون: مرجع سابق، ص ص ٢٨-٢٩.

الصحية ليعيش الشباب في سائر حياتهم الحياة السوية البعيدة عن الانحرافات العقلية والنفسية والاجتماعية والدينية.

د. التمكين الإداري يعمل على استشراف المستقبل للمؤسسة التعليمية ويُفعل العملية التربوية، ويجعلها قادرة على مواجهة المستجدات والتحديات، ومدركة للوسائل، والأساليب الحديثة في المؤسسة التعليمية.

هـ. التمكين الإداري لمدير المدرسة الثانوية يجعله قادراً على التأثير في الآخرين (الطلاب والمعلمين وأولياء أمور الطلاب) في مؤسساتنا التعليمية يوفر لها القدرة على تحقيق الأهداف التربوية المنشودة بفاعلية وكفاءة عالية.

ويجلب التمكين الإداري منافع كثيرة على مستوى المؤسسة التعليمية من أهمها^(١):

- زيادة إدراك المديرين لحاجات المؤسسة التعليمية.
 - تخفيض التكلفة من خلال مبادرات المديرين وإبداعاتهم.
 - تحسين الجودة للعملية التعليمية.
 - زيادة سرعة استجابة المؤسسة التربوية للتغيرات الدولية والعربية والمحلية.
- بينما يجلب التمكين الإداري منافع على مستوى مديري المدارس ومن أهمها^(٢):

- زيادة مستوى الرضا عن العمل.
- زيادة السيطرة على المهام اليومية.
- الشعور بالملكية في العمل.
- زيادة الثقة بالنفس.
- الحصول على معارف ومهارات جديدة في العمل.

من خلال ما تم عرضه يرى الباحث أن التمكين الإداري هو استراتيجية منظمة ومهارة جديدة وعالية تتبع من مدير محترف، تهدف إلى إعطاء المديرين الصلاحيات والمسئوليات والحرية في أدائهم للعمل دون تدخل مباشر من المؤسسة التعليمية، وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا ومسلكيًا، لذلك تعددت أهمية وفوائد التمكين المترتبة على مستوى المؤسسة التعليمية، أو على مستوى مديري المدارس.

(١) رعد الطائي وعيسى قنادة: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٨، ص ٢٣٧.

(٢) المرجع السابق، ص ٢٣٧.

5- فوائد التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية

التمكين الإداري استراتيجية مهمة ومهارة جديدة تضاف إلى الفكر الإداري الحديث، تعمل على إكساب مديري المدارس الصلاحيات الواسعة في أدائهم لعملهم دون إرباك من قيادي المؤسسة التعليمية، لذلك تعددت الفوائد المترتبة على التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية. وفيما يلي عرض لبعض آراء التربويين وأهم ما قالوه في فوائد التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية، حسب التالي:

- التمكين الإداري يتسم بالفوائد التالية^(١):
- يحقق التمكين الإداري صلاحيات ومسؤوليات أوسع وأشمل لمديري المدارس مع إعطاء الحرية في ممارسة العمل.
- يجعل المديرين أقل اعتماداً على إدارتهم في إدارة أعمالهم.
- يهتم التمكين الإداري بتزويد مديري المدارس القدرة على حل المشاكل في العمل وفي الأزمات التي تواجههم.
- يجعل المديرين مسؤولين عن نتائج أعمالهم.
- والتمكين الإداري يفيد كلاً من المؤسسة التعليمية والمديرين على النحو الآتي:
 - أ. فوائد التمكين الإداري للمؤسسة التعليمية تكمن في:^(٢)
 - زيادة إدراك المديرين لحاجات المؤسسة التعليمية.
 - تحسين جودة خدمات المؤسسة التعليمية.
 - انخفاض الكلفة ونسبة الغياب ودوران العمل.
 - تحقيق مكانة متميزة للمؤسسة التعليمية.
 - المساهمة في تقليل الأخطاء الناتجة عن العمل.
 - ارتفاع القدرات الابتكارية.
 - زيادة التعاون على حل المشاكل.
 - زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة التعليمية.
 - ب. فوائد التمكين الإداري لمديري المدارس تكمن في:^(٣)

(١) يحي سليم ملحم: مرجع سابق، ص ١٢٢.

(٢) رامي اندوراس، وعادل معاينة: مرجع سابق، ص ١٥٢.

(٣) رعد الطائي، وعيسى قتادة: مرجع سابق، ص ٢٣٧.

- إشباع حاجات المدير من الثقة واثبات الذات.
- ارتفاع السيطرة ومقاومته لضغط العمل.
- ارتفاع ولاء المدير للمؤسسة التعليمية.
- إحساسه بالرضا عن وظيفته ورؤسائه.
- زيادة الرضا عن العمل وتنمية شعوره بالمسؤولية.
- ارتفاع الدافعية الذاتية للمدير.

وعندما تتبنى الإدارة العليا للتربية تطبيق التمكين الإداري يكون فاعلاً في منح حرية أوسع للمديرين على أدائهم لأعمالهم وفق مهاراتهم وقدراتهم وتعزيز الثقة بالنفس، ومنحهم مساحة أكبر لاستخدام ذكائهم وخبراتهم مما يسهل عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجههم في العمل. ويمكن تحديد أهم فوائد التمكين في المؤسسات التعليمية بالآتي⁽¹⁾:

- تسريع عملية اتخاذ القرارات من خلال تقليص الوقت.
- تطلق العنان للإبداع والابتكار.
- تحقيق الرضا والدافعية والالتزام الوظيفي.
- يساعد المديرين في الحصول على تصور أكبر لإنجاز أعمالهم.
- وبالنظر للتمكين الإداري باعتباره أمراً حاسماً لنجاح العمل في عصر العولمة، فإن التمكين الإداري له فوائد مهمة لكل من المؤسسة التعليمية ومديريها نجلها بالآتي⁽²⁾:
- يزيد من الشعور بالانتماء، وإشباع الحاجات الإنسانية الأساسية.
- يولد الشعور لدى مديري المدارس بأنهم الأساس في نجاح المؤسسة التعليمية.
- يصبح العمل أكثر إثارة، محفزاً، وممتعاً، وذو مغزى.
- يزيد التمكين الإداري من الفاعلية ويحسن من الكفاءة.
- السرعة في اتخاذ القرارات والاقتراحات، وتحسين عملية الخدمات وتسريعها الأمر الذي يوفر الكثير من الأموال والوقت للمؤسسة التعليمية.

(1) Mullius Laurie, **Management and Organizational Behavior 8thed**, prentice Hall, England, 2007, p55.

(2) إحسان جلاب، وكمال الحسيني: إدارة التمكين والاندماج، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٣، ص١٠٧.

ومن خلال ما سبق يرى الباحث أن تمكين مدير المدرسة في المؤسسة التعليمية له أهمية كبيرة، وتكمن هذه الأهمية من خلال أن العامل الأساس لنجاح المؤسسة التعليمية هو تمكين مدير المدرسة الذي يعد الرافعة الأساسية للنهوض بدوره وتأدية مسؤولياته والإبداع بإدارته المدرسية، إذ أن المديرين الممكنين إدارياً لديهم نوعية في القرارات التي يتخذونها، ويتمتعون بالصلاحيات الكافية لإدارة أنشطة المدرسة بفاعلية ونجاح، ويتمتعون أيضاً بالمعرفة الكاملة لكافة أمور العملية التعليمية والقدرة على تطبيق الاستراتيجيات المختلفة لتحقيق النجاح في العمل المدرسي.

6: أبعاد التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية

بعد اطلاع الباحث على الأدب التربوي ذو العلاقة بالتمكين الإداري، وَجَدَ اختلافاً في بعض أبعاد التمكين الإداري التي تدل على مضامينه التربوية، إلا أنها اتفقت في أن هذه الأبعاد تتمحور حول توفير النظم الملائمة التي تدعم التمكين الإداري، وفي هذه الدراسة تم اختيار مجموعة من الأبعاد للتمكين الإداري في المؤسسات التعليمية وهي:

- البعد الأول: الإستقلالية في أداء المهام

يهتم هذا البعد بحرية التصرف التي تسمح للمدير الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وُظف من أجلها، وأن يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية الاستقلالية التي يتمتع بها المدير أو مجموعة المدراء للقيام بمهام عملهم، وإلى أي مدى يتم توجيههم، أو حاجتهم للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها، وإلى أي درجة توضح سياسات وإجراءات المؤسسة التعليمية ما يجب القيام به، ومن ثم إعطاء الفرصة للمديرين للقيام بإنجاز المهام، وإلى أي مدى هناك تضارب بين مسؤولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل قياديي التربية والتعليم لتحقيق الأداء الفعال^(١).

- البعد الثاني: قوة الشخصية

تأتي أهمية قوة الشخصية في التبصر والتعمق في مفهوم التمكين الإداري التي تركز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين الإداري، سواء من ناحية وجهة نظر القيادة التربوية أو المديرين على حد سواء، ويأخذ بعد القوة بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها المديرين نتيجة تمكينهم، وماهية المهام التي يقوم بها المديرين الممكنين

(١) وجدي بن حامد بابطين: مرجع سابق، ص ٤٣.

إدارياً، وإلى أي مدى السلطة التي يمتلكها المدير محددة المهام، وإلى أي مدى تقوم الإدارة التربوية بجهود لمشاركة المديرين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين الإداري^(١).

وينبغي أن يتميز مدير المدرسة بخبرة ومهارة إدارية قوية وكبيرة، وأن يكون لديه القدرة على اتخاذ القرارات التي تتلاءم مع المواقف والمشكلات الصعبة والطارئة التي قد يواجهها، ولهذا فإن افتقار مدير المؤسسة إلى هذا كله يؤدي إلى اهتزاز وضعف شخصيته، وعدم قدرته على تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية^(٢).

- البعد الثالث: التزام الأفراد

يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف مصادر التزام الأفراد والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين الإداري، ويتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز المديرين من خلال توفير احتياجات المدير من القوة والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس^(٣).

- البعد الرابع: التأثير على الآخرين

ويعني إدراك المدير بأن له تأثيراً على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المؤسسة التعليمية خاصة تلك التي تتعلق بعمله، ولا يأتي هذا الإدراك أو الشعور إذا كان المدير يؤثر أو يسيطر على أمور قليلة الأهمية في عمله، ولكنه يتكون وينمو إذا كان للمدير تأثيره في شؤون هامة تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، الأمر الذي يزيد من الدافعية الداخلية للفرد تلك الدافعية النابعة من الوظيفة ذاتها^(٤).

ومن السمات التي يجب توافرها في مدير المدرسة قوة الشخصية وضرورتها تأتي من قدرتها على التأثير في الآخرين، ولذلك فإن المدير الذي يمتاز بشخصية قوية يكون تأثيره على قادة المؤسسة أكثر ويجذب ثقتهم فيه ويكون قادراً على إصدار القرارات دون تردد ولكن دون تسرع أو تهور^(٥).

- البعد الخامس: ثقافة المؤسسة

(١) يوسف الزامل: مرجع سابق، ص ٢١.

(٢) محمد صبري حافظ محمود، وآخرون: مرجع سابق، ص ٣٩.

(٣) بلال خلف السكارنه: أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ٢٠٠٩، عمان، الأردن، ص ٣٠٥.

(4) Herzberg, Mouser, & Snyderman, **The Motivation to Work**, New York Wiley, 2000, P:51

(٥) محمد صبري حافظ محمود، وآخرون: مرجع سابق، ص ٣٠٨.

يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المؤسسة التعليمية على تعزيز الشعور بالتمكين الإداري، فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين الإداري، بل على الأرجح قد تشكل عائقاً لبيئة التمكين الإداري، ويعتمد نجاح استراتيجية التمكين الإداري على بيئة المؤسسة وأسلوب تنفيذها لعملية التمكين الإداري، فإذا تم إدارة بيئة المؤسسة وأسلوب تنفيذ التمكين الإداري بقدرة وفاعلية فإن التمكين الإداري سيعزز تحسين الإنتاجية، والجودة، وتقليل التكاليف، وتحقيق المرونة في العمل، ورفع مستوى الرضا الوظيفي، أما الإدارة السيئة أو الضعيفة في تطبيق استراتيجيات التمكين الإداري فإنها تزرع الثقة داخل المؤسسة التعليمية، التي بدورها قد تؤدي إلى أن يسخر الموظفون من مبادرة الإدارة، وبالتالي لا يمكننا النظر إلى عملية تنفيذ التمكين الإداري بمعزل عن البيئة الداخلية للمؤسسة التعليمية، ويمكن للمؤسسات التعليمية الاختيار من تلك الأبعاد ما يتلاءم مع قدراتها واحتياجاتها^(١).

- البعد السادس: التحفيز

تعتبر دراسة الحوافز وسيلة لمعرفة الكيفية التي يتم بها إشباع حاجات المديرين فإذا رأت القيادة التربوية أن تزيد من إنتاجية وكفاءة المديرين لديها عليها التعرف على دوافعهم وتنمي حاجاتهم حتى تقدم لهم حوافز مناسبة وتحفزهم للسلوك المرغوب، وأساس التمكين الإداري هو التعزيز الإيجابي^(٢).

(١) سعد بن مرزوق العتيبي: أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، ٢٧-٢٩ نوفمبر (تشرين ثان)، شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٤، ص ٩٣.

(٢) المرجع السابق، ص ٩٤.

- البعد السابع: الوضع والمكانة العلمية

ويشير هذا البعد إلى إحساس وإدراك المديرين بأن لديهم احتراماً مهنيًا، وشعورهم باحترام الآخرين لمعارفهم وخبراتهم، كما أن هذا الإدراك يؤثر على قدرتهم في العمل، حيث يحتاج المديرون إلى الشعور بالاحترام سواء داخل المدرسة أو خارجها، وخاصةً في ضوء المستوى الحالي من النقد ونقص الدعم العام لمهنتهم^(١).

وتعددت آراء بعض الباحثين والتربويين حول أبعاد التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية، فقد رأى توماس وفلتهاوس Tomas & Flitthouse كما ورد في يحي ملح^(٢) أن التمكين يتكون من أربعة أبعاد وهي:

١. حرية الاختيار: وتعني درجة الحرية التي يتمتع بها المدير في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله.

٢. الفعالية الذاتية: وتعني قدرة المدير على إنجاز مهام عمله بنجاح استناداً إلى خبراته ومهاراته ومعرفته.

٣. معنى العمل: ويعني إدراك المدير أن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين وللمؤسسة التعليمية.

٤. التأثير: ويعني اعتقاد المدير بأن له تأثيراً على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المؤسسة التعليمية خاصة تلك المتعلقة بعمله. بينما صنف رامي اندراوس وعادل معاينة^(٣) أبعاد التمكين بالتالي:

أ. المعنى (أو الإحساس بالجدوى): وهو إحساس بوجود الغاية أو الارتباط الشخصي بالعمل.

ب. المقدرة: وتشير إلى اعتقاد المدير بقدرته على أداء فعاليات المهام بمهارة.

ج. حق الإدارة الشخصية: ويعكس إحساس المدير بالحرية إزاء طريقة أدائه لعمله.

د. التأثير: وهو اعتقاد المدير بأنه يستطيع التأثير على النظام الذي يعمل في إطاره.

(١) سلامة عبد العظيم حسين: مرجع سابق، ص ٦٤.

(٢) يحي سليم ملح: مرجع سابق، ص ٣١.

(٣) رامي اندراوس وعادل معاينة: مرجع سابق، ص ١٣٢.

أما هينكين Henkin⁽¹⁾ فيرى أن التمكين يتكون من أربعة أبعاد وهي:

- أ. التأثير Impact.
- ب. الكفاءة Competence.
- ج. الاختيار Choice.
- د. معنى العمل Meaning of work.

وركز سبيكتور Spector⁽²⁾ في بعدين أساسيين للتمكين هما:

- الأول: البعد المهاري ويقصد به إكساب المديرين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب، وخاصة مهارات التوافق وحل النزاعات والقيادة وبناء الثقة.
- الثاني: البعد الإداري ويقصد به إعطاء حرية وصلاحيات اتخاذ القرار لكل أعضاء المؤسسة. ومن خلال العرض السابق لأبعاد التمكين الإداري وآراء بعض التربويين والباحثين لهذه الأبعاد لخص الباحث أبعاد التمكين الإداري اللازمة لمديري المدارس الثانوية في المؤسسات التعليمية بالنقاط التالية:
- إعطاء مدير المدرسة الثانوية الاستقلالية بحرية التصرف لأداء المهام التي وُظف من أجلها.
- تعزيز القوة الشخصية لمديري المدارس الثانوية التي يمتلكونها نتيجة التمكين الإداري بفرض سلطته التامة.
- إحساس مدير المدرسة الثانوية بتأثيره على القرارات التي يتم اتخاذها، والسياسات التي تضعها مديرية التربية والتعليم.
- إكساب مدير المدرسة أيضاً مصادر التزام التمكين الإداري من خلال الدعم والتحفيز المستمر.
- تعزيز ثقافة الشعور بالتمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية من قبل مديرية التربية والتعليم.
- تنمية حاجات مديري المدارس الثانوية لزيادة إنتاجية وكفاءة العمل بتحفيزهم للسلوك المرغوب والتعزيز الإيجابي.

(1) Henkin, **Teacher-Principal Relationships: Exploring Linkage Between Empowerment and Interpersonal Trust**, Journal of Educational Administrative, 2005, P: 260.

(2) Spector, **Taking Change & Letting go**, New York, The Free Press, 2000, P:44

- إدراك وإحساس مديري المدارس الثانوية بأن لديهم احتراماً مهنيًا، وشعورهم باحترام الآخرين لمعارفهم وخبراتهم.

7- خصائص التمكين الإداري للمؤسسات التعليمية

يتصف التمكين الإداري بعدد من الخصائص الإيجابية التي تحقق زيادة في الصلاحيات والمسئوليات لمديري المدارس مع إعطاء الحرية في ممارسة العمل، وتعمل على إكساب المديرين بالخبرات لحل جميع المشاكل والأزمات التي تواجههم أثناء عملهم، وتجعل المديرين أقل اعتماداً على الإدارة التعليمية في إدارة أعمالهم.

وقد تعددت آراء التربويين حول خصائص التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية الممكنة فمنهم من ذكر خصائص التمكين الإداري بالتالي^(١):

أ. المدير الممكن في المؤسسة التعليمية يُعد نشاط وحركة، لأن القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرات جسمية وعقلية ووجدانية، فالمدير الناجح هو الذي يوجه هذه القدرات توجيهاً بناءً لا توجيهاً عشوائياً.

ب. المدير الممكن له تأثير على الأفراد والمؤسسة التعليمية ليسلكوا نحو هدف مشترك تسعى المؤسسة لتحقيقه، والتأثير يأتي عادة عن طريق المناقشة والإقناع لا عن طريق الأمر والفرض.

ج. المدير الممكن قيادته تعاونية، وعلى المدير أن يبث روح التعاون بين أفراد جماعته ولا سيما عند تنفيذ الأهداف المشتركة.

د. المدير الممكن لديه هدف حيوي، ومن ثم فواجب المدير أن يُحفز همم الأفراد حتى ينشطوا لأجل تحقيق هدف المؤسسة التعليمية.

بينما يتميز التمكين الإداري بخصائص يمكن أن يطلق عليها خصائص الحالة الذهنية للتمكين الإداري، وتشمل^(٢):

- الشعور بالسيطرة والتحكم في أداء العمل بشكل كبير.
- الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل المكلف به المدير.
- المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال المدير.

(١) محمد صبري حافظ محمود، وآخرون: مرجع سابق، ص ٤٢-٤٣.

(٢) يحيى سليم ملحم: متطلبات تمكين العاملين، شركات الاتصال الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد ٤، ٢٠٠٦، ص ٥٨٥.

- المشاركة في المسؤولية فيما يتعلق بأداء المؤسسة التعليمية التي يعمل بها.
وأشار أوبسرون وهنت Obseron & Hinett إلى أن خصائص التمكين الإداري
للمؤسسات التعليمية تتلخص بالآتي: (١)

١. زيادة انخراط المديرين في اتخاذ القرارات.
 ٢. استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة.
 ٣. توظيف التكنولوجيا في مجال استخدام الموارد والمعرفة التقنية والمعدات والأدوات بشكل متكامل.
 ٤. تشجيع التعلم المؤسسي التربوي، ودمج المعلومات والخبرات في ذاكرة المؤسسة التعليمية.
 ٥. الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتلبية احتياجات المؤسسة التعليمية.
- ويصنف بيري Berry^(٢) خصائص التمكين الإداري إلى اتجاهين هما:

الأول: الاتجاه الاتصالي وهو عملية التمكين الإداري التي تتم من أعلى إلى أسفل، ويتم ذلك عندما تتشارك المستويات العليا للإدارة مع المستويات التنفيذية في الإدارة، وبالتالي يتضمن التمكين الإداري ممارسات إثراء الوظيفة إدارة ذاتية واستقلالية في فرق العمل.

الثاني: الاتجاه التحفيزي يركز على اتجاه المديرين نحو التمكين الإداري والتي تتجلى في الثقة على انجاز المهام حيث يتضمن فعالية الأداء واستقلال الموارد البشرية ويعطي للعمل قيمة مضافة ومعنى أكثر تحفيزاً حيث يضمن التمكين الإداري تحسين جودة الخدمة والثقة بين المؤسسة التربوية والإدارة المدرسية وزيادة في الانفتاح والاتصال مما يؤثر في تمكين العلاقة بين المؤسسة التعليمية ومخرجاتها، وتزويد المدراء بالتوازن الشخصي والمهني وتعزيز الرضا الوظيفي.

يتضح من العرض السابق لخصائص التمكين الإداري حاجة المؤسسة التعليمية لضرورة الأخذ بعين الاعتبار الدعم والمساندة من قبل القيادة التربوية للتمكين الإداري، ونشر ثقافة التمكين الإداري لاستمرارية تطبيقه، وتبني المؤسسة التربوية للتدريب المستمر للمديرين لتحسين مستوياتهم وقدراتهم، والوعي والإحساس بالعمل المكلف به المدير، وزيادة انخراط المدير في اتخاذ القرارات، والالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

8: مستويات التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية

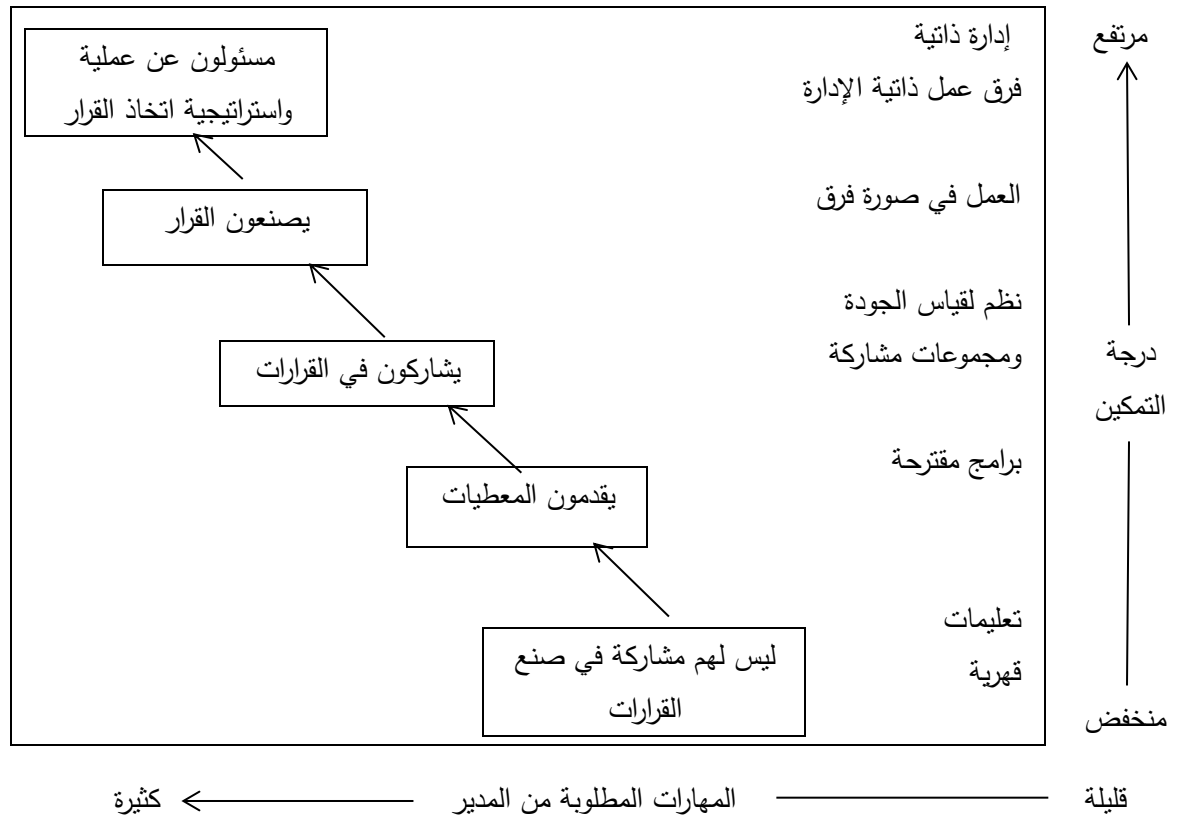
(1) Schermerhorn, Osborne, Hunt, **Organizational Behavior New Jersey, Prentice Hall**, New Jersey, USA, 2000, p53.

(2) Berry, **Relationship Marketing of Services Growing Interest, Emerging Perspectives**, Journal of the Academy of Marketing Science, 2007, 23 (4), p236.

تحتاج عملية التغيير داخل المؤسسة التعليمية إلى وقت وصبر، لذلك تتم هذه العملية على مراحل لتحقيق الغايات المرجوة، وبما أن التمكين الإداري يمثل استراتيجية مهمة للمؤسسة التعليمية، فلا بد أن تتبناها المؤسسة نظرياً وعملياً، لذلك تتخذ عملية التمكين الإداري مستويات متدرجة وعلى مراحل سنقوم بتوضيحها لاحقاً من خلال الشكل رقم (١).

وتهدف عملية التمكين إلى إيجاد مستوى إداري فعال، ذي جدوى داخل المؤسسة التعليمية، من خلال إفراح المجال لمديري المدارس ليفعلوا ما يرونه ضرورياً، وذا حاجة بالنسبة للمؤسسة التعليمية. ويبدأ التدرج في مستويات التمكين من مرحلة انعدام سلطة مديري المدارس الثانوية، وينتهي بمرحلة التمكين الكامل إذ يشارك المدراء في وضع الاستراتيجيات للمؤسسة التعليمية، ووضع المكافآت والجزاءات^(١).

والشكل رقم (١) الذي اعتمد عليه الباحث في توضيح مستويات التمكين الإداري في المؤسسة التعليمية بالرجوع إلى عطية أفندي^(٢) وهو كالتالي:



شكل رقم (١)

(١) عطية حسين أفندي: تمكين العاملين مدخل للتطوير والتحسين، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ٣٩.

(٢) عطية حسين أفندي: المرجع السابق، ص ٣٩.

مستويات التمكين الإداري

ومن خلال الشكل السابق نلاحظ أن التمكين الإداري يتدرج بمستوياته من أقل درجة وهي انعدام المشاركة في صنع القرارات إلى أعلى درجة وهي تملك المسؤولية عن عملية واستراتيجية اتخاذ القرارات.

ثانياً- تطبيق التمكين الإداري

ويشمل مايلي:

١. خطوات تنفيذ التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية

تمر عملية تنفيذ تمكين مديري المدارس الثانوية بعدة خطوات، تبعاً للأسلوب التدريجي الذي يعد من أفضل الطرق المؤدية لتمكين المدراء، بحيث يتم البدء بمحتويات الوظيفة، ومن ثم إشراك المدراء الممكّنين إدارياً في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة التربوية.

ويمكن القول أن تطبيق التمكين الإداري يمكن أن يتبع بالخطوات التالية:

الخطوة الأولى: اختيار مديري المدارس الثانوية المناسبين

عندما نقوم بتقييم قدرة مدير ما على القيادة لا بد وأن ننظر إليه من منطلق مجموعة من المفاهيم المتقاربة وهي: مهارة القيادة والعمل الجماعي، القدرة على اتخاذ القرارات، مهارات التواصل، إدارة الذات، الصفات الشخصية^(١). ولا بد للإدارة أن تعمل على اختيار مديري المدارس الثانوية الذين يمتلكون القدرات والمهارات التي تؤهلهم للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وهذا يتطلب توفير معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار المدراء المتقدمين للعمل^(٢).

الخطوة الثانية: تحديد أسباب الحاجة لتغيير سياسة المؤسسة التربوية

يجب أن تقرر المؤسسة التربوية لماذا تريد أن تتبنى برنامج لتمكين مديري المدارس الثانوية، هل هو لتحسين خدمات المدرسة، أم لرفع مستوى الجودة، أم زيادة الإنتاجية، أم لتنمية قدرات ومهارات المديرين، أم لتخفيف عبء العمل عن المؤسسة التربوية. وأياً كان السبب، فإن توضيح ذلك للمديرين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد^(٣). ويبدأ المديرون في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، وما المتوقع منهم، ويجب على قياديي التربية والتعليم أيضاً شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين، فتحتاج المؤسسة التربوية لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للمدراء وما يتضمنه المستوى الجديد للسلطات، حيث لا بد أن تحدد المؤسسة التربوية بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للمدراء من جراء التمكين^(٤).

(١) محمد صبري حافظ محمود، وآخرون: مرجع سابق، ص ٤٤.

(٢) رامي اندراوس وعادل معاينة: مرجع سابق، ص ١٦٢-١٦٣.

(٣) سعد بن مرزوق العتيبي: جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، ١٧-١٨ ابريل، الخبر، ٢٠٠٥، ص ٩٦.

(٤) رامي اندراوس وعادل معاينة: مرجع سابق، ص ١٦٥-١٦٦.

الخطوة الثالثة: التغيير في سلوكيات القيادة التربوية تجاه مديري المدارس الثانوية

قبل تنفيذ برنامج التمكين الإداري هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم من قياديي التربية والتعليم في التخلي أو التنازل عن بعض السلطات لمديري المدارس الثانوية، وهذا يشكل خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين الإداري^(١).

الخطوة الرابعة: تحديد القرارات التي يشارك فيها مديرو المدارس الثانوية

يُفضل أن تُحدد الإدارة التربوية طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المدراء بشكل تدريجي. كما ويجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى تتمكن القيادة التربوية ومديري المدارس الثانوية من تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المدراء بشكل مباشر^(٢).

الخطوة الخامسة: تكوين فرق عمل لمديري المدارس الثانوية

أي نظام قيادي إداري تعليمي يتجاهل فرق العمل في العملية الإدارية ولا يعمل على تنميتها وتشجيعها على العمل يتعرض للشكليات والركود، والإدارة التربوية لا تهتم بالتعاون الداخلي فقط، بل تهتم أيضاً بالتعاون الخارجي مع الأفراد والجماعات والمؤسسات الخارجية، التي تربطهم بها مصالح ومنافع متبادلة ويمكن أن تستفيد منهم في تحقيق أهدافها التربوية^(٣). ويجب أن تعمل المؤسسة التربوية على إعادة تصميم العمل حتى تبرز فرق العمل بشكل طبيعي، إذ أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين مديري المدارس الثانوية، والمدراء الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من المدير الذي يعمل منفرداً^(٤).

الخطوة السادسة: مشاركة مديري المدارس الثانوية في المعلومات

لكي يتمكن مديري المدارس الثانوية من اتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة التربوية فإنهم يحتاجون إلى معلومات عن وظائفهم، والمؤسسة التربوية ككل، ويجب أن يتوافر للمدراء الممكّنين إدارياً فرصة الوصول للمعلومات والبيانات التي تساعدهم في اتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة التربوية، وتجعلهم يساهمون في تفهم كيفية القيام بوظائفهم والمشاركة في فرق العمل، مما يؤدي إلى نجاح المؤسسة التربوية^(٥).

الخطوة السابعة: توفير التدريب اللازم لمديري المدارس الثانوية

(١) سعد بن مرزوق العتيبي: المرجع السابق، ص ٩٧.

(٢) رامي اندراوس وعادل معاينة: المرجع السابق، ص ١٦٥.

(٣) محمد صبري حافظ محمود، وآخرون: مرجع سابق، ص ٤٤.

(٤) رامي اندراوس وعادل معاينة: المرجع السابق، ص ١٦٦.

(٥) سعد بن مرزوق العتيبي: مرجع سابق، ص ٩٦.

يمثل التدريب أثناء الخدمة الركيزة الأساسية لنمو وتطوير العمل الإداري في أي مجال من المجالات، ويشمل هذا النوع من التدريب في الغالب جانبين الأول: يركز على علاج القصور في مستوى الأداء الإداري أو القيادي لبعض العناصر القيادية والتي تتطلب حلاً سريعاً، والثاني: يهتم باستمرار نمو وتطوير مديري المدارس فكرياً ووظيفياً، حيث ينبغي أن يتم تدريب المدراء بصورة شمولية لإعدادهم وتنمية قدراتهم^(١). والتدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين مديري المدارس الثانوية، حيث يجب أن تتضمن جهود المؤسسة التربوية توفير برامج ومواد تدريبية حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين مثل حل المشكلات، والاتصال، وإدارة الصراع، والعمل مع فريق العمل، والتحفيز، وذلك لرفع المستوى المهاري والفني للمديرين^(٢).

الخطوة الثامنة: الاتصال الفعال لتوضيح توقعات وأهداف تمكين مديري المدارس الثانوية أهمية شرح وتوضيح المقصود بالتمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم، واستخدام خطة عمل الإدارة التربوية كوسيلة لتوصيل توقعات الإدارة التربوية للمدراء حيث تحدد الإدارة التربوية للمديرين الأهداف التي يجب تحقيقها كل فترة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير^(٣).

الخطوة التاسعة: وضع برنامج لمكافآت وتقدير مديري المدارس الثانوية تعمل القيادة التربوية الناجحة على تحقيق رغبات الأفراد وإشباع الحاجات التي تظهر في المؤسسة التربوية، ولنجاح عملية التمكين الإداري يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها مديري المدارس الثانوية بأهداف المؤسسة التربوية، عن طريق تصميم نظام للمكافآت يتلاءم مع اتجاهات المؤسسة التربوية^(٤).

(١) محمد صبري حافظ محمود، وآخرون: مرجع سابق، ص ٤٥.

(٢) سعد بن مرزوق العتيبي: مرجع سابق، ص ٩٥.

(٣) رامي اندراوس وعادل معاينة: مرجع سابق، ص ١٦٤.

(٤) محمد صبري حافظ محمود، وآخرون: مرجع سابق، ص ٤٥.

الخطوة العاشرة: عدم استعجال نتائج تمكين مديري المدارس الثانوية

المطلوب الحذر من مقاومة التغيير حيث من المتوقع أن يقاوم مديري المدارس الثانوية أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يُضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج للتمكين الإداري سيتضمن التغيير، فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة التربوية والمديرون وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين الإداري^(١)، وبالتالي على الإدارة التربوية عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين الإداري عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المؤسسة التربوية^(٢).

فالمؤسسات التي تعتمد أسلوب التمكين الإداري، يتطلب منها توفير الظروف البيئية الملائمة والقناعة بأهمية تطبيق هذا المفهوم، ويمكن تحديد أهم هذه الخطوات بالآتي: ^(٣)

الخطوة الأولى: إزالة الظروف التي تمنع منح الصلاحية من خلال التدريب والممارسة واكتساب الخبرة، وإجراء التغييرات في التنظيم واسلوب القيادة ونظام الحوافز والمحتوى الوظيفي.

الخطوة الثانية: رفع شأن الوظيفة المرتبطة بالقدرة الذاتية: إقناع المديرين ومساعدتهم على رفع شأن وقيمة الوظائف والأعمال التي يمارسونها من خلال الدعم ومنح الحرية في أداء الدور الذي يمارسونه.

الخطوة الثالثة: إدراك المديرين للتمكين الخطوات السابقة ستقود الى إدراك وممارسة التمكين من خلال المديرين.

الخطوة الرابعة: الأداء إقناع المدراء العاملين أنهم يستخدمون ما لديهم من صلاحيات لاتخاذ القرارات ولها تأثير إيجابي على أدائهم، وهذا يسهم في رفع الكفاءة والإنتاجية.

من خلال ما سبق يرى الباحث أن خطوات تنفيذ التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية في المؤسسة التربوية يجب أن تمر بعدة خطوات أساسية ومهمة وأن تنفذ بإحكام لضمان تمكين المديرين بشكل إيجابي وصحيح، ليقوموا بأداء واجبهم المهني بكل فعالية وتفوق في إدارتهم للمدرسة، وأن تنفذ خطوات التمكين الإداري متسلسلة ومتدرجة ابتداءً من تحديد المؤسسة

(١) رامى اندراوس وعادل معاينة: المرجع السابق، ٢٠٠٨، ص ١٦٥.

(٢) سعد بن مرزوق العتيبي: المرجع السابق، ٢٠٠٥، ص ٩٦.

(٣) Singh, Yogendra & Pandey, Manta, **Organizational Behavior**, Aitbs Publisher and Distributors, Delhi, India, 2004, p77.

التربوية الهدف من تمكين المدراء، ثم التزام قياديي التربية والتعليم بالتنازل عن بعض السلطات لمديري المدارس، ثم تحدد الإدارة التربوية نوعية القرارات التي يمكن أن تشارك مديري المدارس بها، وإبراز العمل الجماعي لمديري المدارس من خلال فرق العمل، بالإضافة لتزويد مديري المدارس بكامل المعلومات عن مدارسهم والمؤسسة التربوية بشكل عام، ثم تقوم الإدارة التربوية باختيار المدراء الذين يمتلكون القدرات والمهارات التي تؤهلهم للعمل، وتحديد التوقعات والأهداف العامة للمدراء من خلال عملية تمكينهم، وتقديم وربط جوائز التقدير والمكافآت للمدراء بتحقيق أهداف المؤسسة التربوية، وأخيراً على المؤسسة التربوية عدم استعجال نتائج تمكين مديري المدارس.

٢. نماذج التمكين الإداري:

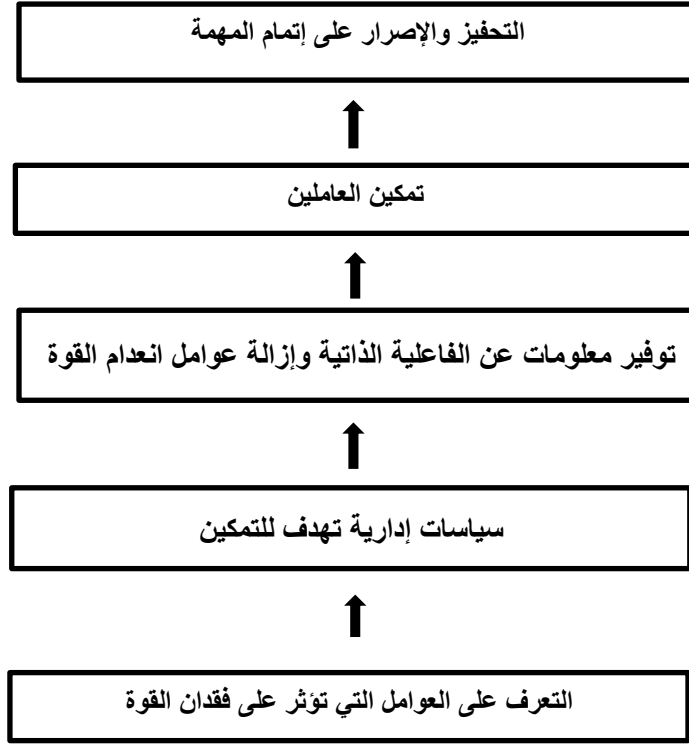
للوصول إلى التمكين الإداري أو الاقتراب منه تحتاج المؤسسة التربوية أن تتفهم وتُسخر التمكين الإداري وفقاً لظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة التربوية، ومن خلال مراجعة الأدبيات التي تظهر أمثلة مختلفة لنماذج التمكين الإداري والتي يمكن أن تساعد على تحليل وفهم مفهوم التمكين الإداري بالشكل الصحيح، سوف يقوم الباحث في هذه الدراسة بعرض بعض النماذج التي تهتم وتفسر التمكين الإداري، وهي كالتالي:

أ. نموذج كونجر وكانجو: (Conger and Kanungo, 1988)^(١):

عرف كونجر وكانجو التمكين الإداري كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية، وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين حيث تم تعريف التمكين "عملية تعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين، من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف، والتخلص منها عن طريق الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية"، ولتقرير مستوى التمكين في أي مؤسسة، حدد كونجر وكانجو Conger and Kanungo^(٢) خمس مراحل لعملية التمكين الإداري، والتي تتضح من خلال الشكل رقم (٢) التالي:

(1) Conger, and Kanungo, **The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice**, *Academy of Management Review*, Vol (13), No (3), 1988, PP471-482.

(2) Conger, and Kanungo, *Ibid.* PP471-482.



شكل رقم (٢)
خطوات التمكين الإداري كعملية إدارية

ومن الشكل السابق يتضح أن الكاتبان حددا خمس مراحل لعملية التمكين الإداري والتي أشار إليهما بلال السكارنة وهي كالتالي: (١)

المرحلة الأولى: تحديد العوامل التنظيمية التي تسبب الشعور بفقدان القوة بين العاملين، كالبيروقراطية الإدارية، والضغوط التنافسية، وضعف الاتصالات، والتسلط في أسلوب الإشراف وعشوائية المكافآت، وضعف التحفيز، وغياب الإبداع، وضعف وضوح الدور، وغياب التدريب والدعم الفني، ونقص السلطة، وغياب واقعية الأهداف، ومحدودية الاتصالات بين القيادات الإدارية والعاملين، والروتين الشديد في العمل، وشعور العاملين بضعفهم وعجزهم داخل التنظيم، لذلك على الإدارة أن تعمل إلى التعرف على الأسباب التي أدت إلى ذلك الشعور، وتتبنى الاستراتيجية المناسبة للتمكين لإزالة تلك الإشكاليات.

المرحلة الثانية: استخدام الأساليب الإدارية الحديثة مثل الإدارة بالمشاركة، واثراء العمل، والمكافآت المتصلة بالأداء، لإزالة العوامل والإشكاليات المسببة لشعور العاملين بالضعف والعجز، وتزويد المرؤوسين بمعلومات وبيانات عن فعاليتهم الذاتية في العمل.

(١) بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٠، ص ٣١١-

المرحلة الثالثة: تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين وذلك باستخدام عدة مصادر: التجارب المنجزة، والإقناع اللفظي، والاستثارة العاطفية.

المرحلة الرابعة: نتيجة لاستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات سيشعرون بالتمكين مما يزيد من الجهد المبذول، والاعتقاد بفاعليته الذاتية.

المرحلة الخامسة: التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادأة المرؤوسين لإنجاز الأهداف المهمة المعطاة.

ومما سبق يتبين أن الكاتبان يران أن التمكين الإداري هو العملية التي يعتقد الفرد من خلالها أن فاعليته الذاتية تتحسن.

ب. نموذج توماس وفلنتهاوس معاينة (1990) Thomas and Velthouse المشار إليهما في رامي اندرواس وعادل معاينة^(١):

قام توماس وفلنتهاوس بإكمال العمل الذي أنجزه كونجر وكانجو فأسسا نموذج التمكين الإدراكي Cognitive وعرفا التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي "تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها، والتي بدورها تنتج الرضا والتحفيز" وأشارا إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات. ويتضمن نظام المعتقدات كيفية النظرة للعالم الخارجي، ومفهوم الذات الذي يشجع السلوكيات الهادفة وربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين الإداري التي تطبق في المؤسسة.

وحدد الكاتبان أربعة أبعاد نفسية للتمكين الإداري المشار إليها في رامي اندرواس وعادل معاينة وهي كالتالي:

١. التأثير الحسي أو الإدراكي Sense of Impact: والذي من خلاله يتم التأثير في العمل وفي القرارات التي يمكن أن تتخذ تجاه مهمة معينة.
٢. الكفاية Competence: وهي شعور الفرد بالإنجاز عند أدائه الأنشطة والمهام الموكلة إليه، والشعور بالكفاية يتضمن الإحساس بأداء المهام بشكل جيد، وذو خبرة.
٣. إعطاء معنى للعمل Meaning Fullness: ويمثل الإحساس بأن الفرد في طريق يستحق جهده ووقته، وأنه يؤدي رسالة ذات قيمة.

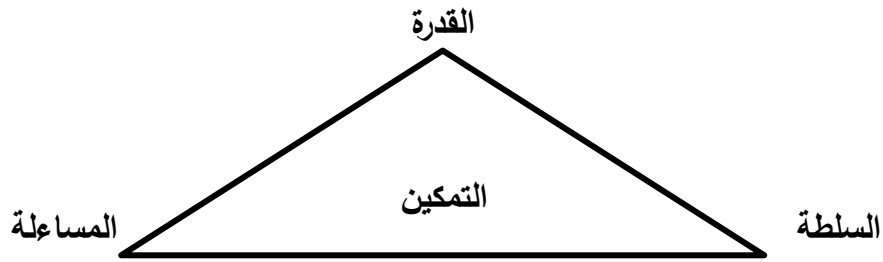
(١) رامي اندرواس وعادل معاينة: مرجع سابق، ص ١٥٨-١٥٩.

٤. الاختيار Choice: الشعور بالاختيار يوفر شعوراً بأن الفرد حر باختياره، والإحساس بأنه قادر على استخدام حكمه الشخصي والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها.

ومما سبق يمكن القول بأن نموذج توماس وفلنتهاوس يعد أعم وأشمل من نموذج كنجو وكانجو لأن هذا النموذج قام بالاهتمام بغرس قيمة العمل لدى كل قيادي المؤسسات من ذاتهم، وتكون الأعمال نابعة من داخلهم.

ج. نموذج بيرين وهاريس موديل (2003) Beyerlien and Harris Model المشار إليهما في محمد البلوي (١):

لقد حدد هذا النموذج ثلاثة مكونات لا بد من توافرها حتى تتحقق عملية التمكين الإداري، وتتمثل هذه المكونات الثلاثة في السلطة والمساءلة والقدرة، كما جاءت في نموذج بيرين وهاريس المشار إليهما في محمد البلوي وكما هي موضحة بالشكل رقم (٣).



شكل رقم (٣)

نموذج بيرين وهاريس موديل Beyerlien and Harris Model

د. نموذج بيرين وهاريس موديل Beyerlien and Harris Model وعرف محمد البلوي العناصر السابقة بالتالي: (٢)

العنصر الأول: القدرة وهي امتلاك المعلومات والمهارات والمعرفة الضرورية لاتخاذ القرار لفعل وإنجاز المهمات.

العنصر الثاني: المسائلة هي تحمل أفراد وجماعات العمل المسؤولية لإنجاز المهمات الواجبة.

العنصر الثالث: السلطة هي إعطاء التابعين القوة والحرية لإدارة وإنجاز المهمات وصنع القرارات ذات العلاقة.

(١) محمد البلوي: التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه

المملكة العربية السعودية من وجه نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، ٢٠٠٨، ص ٢٢.

(٢) المرجع السابق، ٢٠٠٨، ص ٢٢.

مما سبق يتبين أن التمكين الاستراتيجية إدارية لها متطلباتها، ولعل البيئة التي يعمل بها مدير المدرسة تحتاج التغلب على كثير من معوقات تمكين اتباع هذه الاستراتيجية، ومن ثم تعزيز جميع العوامل الداعمة لهذه الاستراتيجية، لضمان تطبيق التمكين الإداري بشكل سليم.

3- متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية

لكي يتم تطبيق تمكين مديري المدارس الثانوية في المؤسسات التربوية، لابد من توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء عملية التمكين الإداري والتي تتمثل بالآتي:

المتطلب الأول: التفويض والثقة الإدارية لمديري المدارس الثانوية.

إن أساس عملية التمكين الإداري هو الثقة، ثقة الإدارة التعليمية بمديري المدارس، وقد عرف بعض الباحثين الثقة المتبادلة بين الأشخاص بأنها توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأن معلومات أو تعهدات شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص هي معلومات أو تعهدات صادقة، ويمكن الاعتماد عليها، فعندما تثق الإدارة التربوية في مديري المدارس يعاملونهم معاملة تفضيلية، مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات وحرية التصرف والاختيار، فالثقة من الإدارة التربوية تؤدي الى تمكين سلطة مديري المدارس الثانوية^(١). فتقة القيادة بنفسها هي من ثقة القيادة بتابعيها، وتتمثل بكيفية بناء القائد للثقة في كل فرد من أفراد المؤسسة التربوية. فالقادة التربويون يعززون الثقة في نفوس مديري المدارس باعتمادهم لمعايير عالية تتبلور في الرسائل والمعلومات التي يتبادلونها مع الآخرين ويطبّقون تلك المعايير في تصرفاتهم وأفعالهم لكي يكونوا قوّة للآخرين ومثلاً يحتذى به في المؤسسة التربوية^(٢).

المتطلب الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار.

عملية اتخاذ القرار الرشيد تكمن في تصور رجل الإدارة لنفسه كضابط لعملية اتخاذ القرار لا كصانع للقرارات في المؤسسة التربوية، وبذلك تكون قراراته أكثر فاعلية وكلما زادت الآراء بإشراك مديري المدارس في اتخاذ القرار كلما كان القرار أقرب إلى الصواب، ويصبح مدير المدرسة أقدر على فهم مغزاه وأهدافه، وأكثر تأكيداً له وتحمساً لتنفيذه^(٣). وبالرغم من قيام الإدارة

(١) عدنان الإبراهيم: درجة ممارسة التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة اليرموك، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، العدد ٣، ٢٠٠٨، ص ٢٠.

(٢) محمود حسين الوادي: التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٢، ص ص ٩٥-٩٦.

(٣) إبراهيم مطاوع: الإدارة التربوية في الوطن العربي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ٢٠٠٣، ص ٥٦.

التربوية باتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسات التعليمية والتربوية المهمة مثل المناهج الدراسية، وخطتها، ومؤهلات المعلمين التربوية لتنفيذها، إلا أن هذه السياسات لا بد أن تستمد قراراتها بالرجوع إلى القاعدة أي مديري المدارس وأخذ التغذية الراجعة منهم وإلا ستكون هناك فجوة بين التخطيط والتنفيذ في العملية التربوية سيؤدي بالضرورة إلى عدم تحقيق الأهداف المرسومة بالشكل المطلوب^(١).

المتطلب الثالث: الاتصال الفعال لمديري المدارس الثانوية مع المستويات الإدارية.

يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية هو أحد المفاتيح الأساسية لتمكين مديري المدارس، فالإدارة التربوية لا تستطيع حل مشكلة بمفردها لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها، وإنما لدى المدراء المنغمسين في المشكلة ولذلك يجب إشراك هؤلاء المديرين في الحل، لأنه بدون مشاركتهم لن تحل المشكلة ولن يكون هناك التزام، وبدون الالتزام لن يتحقق التمكين الإداري^(٢). ويستخدم مدير المدرسة الاتصال بمهارة في قيادته المدرسية لغرض تكوين اتجاهات فكرية في إدارته يراها المجتمع صالحة ومحقة لأهدافه، ويستخدم المدير الاتصال في أغراض أخرى مثل الإقناع والتشجيع والحفز للمعلمين^(٣).

المتطلب الرابع: الهدف والرؤية المستقبلية.

إن بناء الرؤية تمثل الخطوة الصحيحة نحو التمكين الإداري، فالرؤية تزود المديرين بالإحساس، ما الذي سنقوم به لاحقاً؟ وبالتالي تفودهم للإبداع، وتسمح لهم باتخاذ قرارات تصب في الاتجاه الذي تعتقد القيادة التربوية بأنه صحيح. ويجب أن يتم دعم رسالة المؤسسة التربوية بالقيم الأساسية التي تؤمن بها المؤسسة، عن طريق إعطاء المديرين حيزاً وامتداداً للعمل بإعطائهم كذلك الثقة اللازمة لاتخاذ القرارات. وقد تمثلت هذه الرؤية تحدياً حقيقياً نظراً لطبيعة النظرة التقليدية التي تعمل بها كثيراً من المؤسسات. فعملية نجاح التمكين الإداري تعتمد وبشكل أساسي على تولية الإدارة التربوية الاهتمام والتفكير الكافيين والعمل على ربط برنامج التمكين الإداري بأهداف وقيم المؤسسة التربوية، بمعنى أن نرى من مدير المدرسة نواة، ومركز استقطاب للأفكار التي من شأنها تسيير العملية التربوية بالطريقة الناجحة، إن مدير المدرسة هو الأكثر رؤية لما تحتاجه وتتطلبه العملية التربوية من تحديثات وأفكار، لأنه هو المشرف الميداني على

(١) أشرف حرز الله: مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي،

رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ٢٠٠٧، ص ٣٩.

(٢) سامي حسن: العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية التربية،

جامعة عين شمس، ٢٠٠٢، ص ١٧.

(٣) محمد صبري حافظ محمود، وآخرون: مرجع سابق، ص ٣١٠.

سير هذه العملية^(١). ويمكن للمؤسسة التربوية أن تحقق درجة عالية من التمكين الإداري، إذا أدرك مديري المدارس أهداف ورؤية الإدارة التربوية في التعامل مع الأزمات، والاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة التربوية، ويترتب على ذلك شعور المدراء بقدرتهم على التصرف ذاتياً بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا، الأمر الذي من شأنه أن يسهم في معالجة الأزمات قبل استفحالها واستعصائها على الحل^(٢).

المتطلب الخامس: تكوين فرق العمل لمديري المدارس الثانوية.

يتطلب تمكين مديري المدارس ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري، وتشجع على عمل فرق مهام الأزمات من خلال المشاركة في صنع القرارات، واحترام أفكار فريق العمل من قبل الإدارة التربوية، إن فرق المهام أكثر فعالية في معالجة الأزمات من الأفراد، لأنها تتمتع بموارد أكثر وبمهارات متنوعة، ويسلطة أكبر في اتخاذ القرارات، وبجانب ذلك يجب أن تمنح الإدارة التعليمية فريق العمل سلطة كافية لتنفيذ قراراته، وتطبيق التحسينات التي يقترحها^(٣). ويعد اعتماد أسلوب فرق العمل من الأساليب الحديثة في الفكر الإداري، الذي تلجأ إليه المؤسسات التربوية المعاصرة والمتطورة، إذ أن فرق العمل تعد استراتيجية للعديد من المؤسسات التي تستطيع استثمار مواردها بنجاح، وإذا كان فريق العمل يتكون من عدد معين من الأفراد يعملون سوياً، فإن ما يحققه هذا الفريق من إنجاز يكون أكبر بكثير من مجموع إنجاز هؤلاء الأفراد بمفرده، حيث لا يعتمد نجاح الفريق على المهارات الفردية فقط، ولكن على الأسلوب الذي يقوم من خلاله أعضاء الفريق بالدعم والعمل مع بعضهم البعض^(٤).

(١) سعد بن مرزوق العتيبي: مرجع سابق، ص ٩٩.

(٢) سامي حسن: مرجع سابق، ص ١٧.

(٣) المرجع السابق.

(٤) يوسف أبو جربوع: واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني، المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين، ٢٠١٤، ص ٣.

المتطلب السادس: التدريب المستمر لمديري المدارس الثانوية.

لا يمكن تمكين مديري المدارس بدون توفير التدريب الملائم، لأنه لا يجب أن تفترض الإدارة التعليمية أن المديرين يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم بالكامل. فتمكين مديري المدارس، يتطلب اكتساب المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة^(١). والتمكين الإداري الناجح لمديري المدارس الثانوية يتطلب توافر عدد من العوامل مثل القيادة القوية، والتنظيم الثابت فيما يتعلق بالمديرين والتمويل، والمشاركة المجتمعية، ولكن هذه السمات لا يمكن أن تظهر أو تحقق بسرعة، فهي تتطور وتنمو عبر عملية من التطوير القيادي، وبناء القدرة التنظيمية، والمهارة في إدارة الاجتماعات والتعامل مع وسائل الاعلام، والتفاوض مع المسؤولين ومؤسسات المجتمع المحلي، ونادراً ما يتم اكتساب هذه المهارات دون جهد، ولذلك يجب أن يعمل مديري المدارس على تنمية هذه المهارات لكي يتمكنوا من النجاح في هذا المسعى^(٢).

المتطلب السابع: الدعم الاجتماعي لمديري المدارس الثانوية.

لكي يشعر مديري المدارس الثانوية بالتمكين الإداري الفعلي فلا بد أن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم، وزملائهم، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة مديري المدارس بالمؤسسة التربوية، وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائه المؤسسي والتزامه^(٣). ففي حالة فقدان أو ضعف الدعم الاجتماعي فإن المدراء سيشعرون بالقلق بشأن الحصول على إذن قبل القيام بالتصرف بدلاً من طلب الصفح في حالة ارتكاب أخطاء^(٤).

المتطلب الثامن: التحفيز الذاتي.

إن للحوافز والتعويضات دوراً رئيساً في توفير بيئة العمل المناسبة ويتحقق هذا الدور في المؤسسة التربوية من خلال تحفيز مديري المدارس لتقديم خدماتهم للمؤسسة، ولضمان تحفيزهم والتزامهم تجاه تحقيق أهداف المؤسسة، في المقابل إن تجاهل وجود نظام حوافز قانوني وفعال يكفل حقوق وامتيازات المديرين يعرض المؤسسات للعديد من المخاطر، التي تؤثر سلباً على مجمل الأداء الوظيفي والسلوكي^(٥). إذن لا بد من وجود نظام للحوافز يشجع المديرين على تحمل

(١) سامي حسن: مرجع سابق، ص ١٨.

(٢) سلامة عبد العظيم حسين: مرجع سابق، ص ٧٤.

(٣) عدنان الإبراهيم: مرجع سابق، ص ٢٠.

(٤) محمد فالح الجهني: تمكين مديري المدارس بالصلاحيات، مزايا و متطلبات ومزالق، مجلة المعرفة، العدد

١٩٢، ٢٠١١، من خلال الموقع الإلكتروني الذي تم زيارته في ١٠/٨/٢٠١٥

<http://www.almarefh.org>.

(٥) نادر أبو شرح: تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، ٢٠١٠، ص ٩.

المسؤولية بشكل صحيح، وهذه الحوافز مرتبطة بشكل مباشر بأداء المدير المُمكن. وبمعنى آخر فإن من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج أداء متفوقة يحصل على حوافز أكبر، هذا يؤدي إلى المنافسة بين المديرين الممكنين نحو تحمل أفضل للمسؤولية والكفاءة والإبداع والتفكير الخلاق^(١).

بينما يرى محمد الجهني^(٢) أن متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية تكمن بالآتي:

أ. التأهيل العلمي الكافي خصوصاً في المجالين الإداري والتربوي: فمن غير المعقول تمكين مدير مدرسة بدون تأهيله ببرنامجي دبلوم أحدهما تربوي والآخر في مجال القيادة والإدارة التربوية على الأقل.

ب. التدريب التربوي والإداري المستمر لمدير المدرسة: وملاحقة الجديد في هذين المجالين، فبالأول يصبح مدير المدرسة مدرباً تربوياً مُقيماً لأعضاء هيئة التدريس، وبالتالي يصبح قائداً تربوياً ماهراً.

ج. إشاعة ثقافة الثقة: على مستوى المدرسة والمستويات الإدارية الأعلى من خلال التدريب التربوي، ليثق المدير بقدراته وصحة قراراته، ويثق في نفس الوقت بقدرات هيئة التدريس والمرشدين وسائر المعلمين في المدرسة وصحة ممارساتهم الصفية وغير الصفية.

د. إشاعة ثقافة الابتكار والإبداع: لضمان ظهور أكبر قدر من الأفكار التربوية الأصيلة التي تضيف إلى الفكر والممارسة التربوية، وتبعث الثقة والاعتزاز والفخر لدى أفراد المدرسة.

هـ. منح مديري المدارس قدراً من الحصانة: التي تجعلهم أكثر قدرة على المخاطرة واتخاذ القرارات التربوية الرشيدة في بيئة عدم التأكد، كالبينة المحيطة بالقرار التربوي في العادة.

و. ضمان تدفق المعلومات إلى المدرسة: سواء كانت معلومات إحصائية كمية أو معلومات نظرية معرفية كيفية، أو أي شكل من أشكال المعلومات التي يمكن أن تمثل أرضية راسية لاتخاذ القرار التربوي وتبريره.

(١) محمود حسين الوادي: مرجع سابق، ص ص ١١٢-١١٣.

(٢) محمد فالح الجهني: المرجع السابق الموقع الالكتروني.

ز. توفير نظام عادل ومجز للحوافز المادية والمعنوية: وضمانات الأمان الوظيفي والترقيات على أساس المؤهلات والقدرات والمزايا الأخرى للقيادات المدرسية المُمكنة، ففي مقابل تحمل المسؤولية واحتمال المخاطرة يبدو متعذراً على القيادة التربوية تمكّنها بدون حوافز مجزية ودرجة عالية من الأمان الوظيفي.

ح. تعديل الهياكل التنظيمية: للوزارات والإدارات التعليمية الأعلى من المدرسة من الهياكل الرأسية إلى الهياكل الأفقية قدر الإمكان، وانسحاب هذه التشكيلات الهيكلية الأفقية إلى المدرسة بحيث يرتبط الجميع بقائد المدرسة بشكل مباشر (تنظيم أفقي).

من خلال عرض متطلبات نجاح التمكين الإداري يرى الباحث أن على مؤسسة التربية والتعليم أن تعزز وتوظف جميع الإمكانيات لتمكين مدير المدرسة الثانوية، بمنحه المزيد من الثقة والدعم المستمر، وتعزيزه بكافة الصلاحيات التي تعمل على تسهيل مهامه التي طلبت منه أن يحققها لمؤسسته التربوية، وكذلك تقديم الدعم له في علاج المشاكل التي يواجهها أثناء عمله، وبناءً على ذلك يجب على مدير المدرسة الثانوية أن يسعى لإجراء بعض التحسينات لإدارته المدرسية لتناسب مع مهارات ومتطلبات التمكين الإداري الممنوحة له، وأن يبدي مدير المدرسة اهتماماً كبيراً بنتائج العمل المدرسي سعياً نحو التقدم والتطور.

4- أساليب التمكين الإداري لمديري المدارس:

يعد تمكين مديري المدارس الثانوية من الأساليب القيادية الحديثة التي تسهم في زيادة فاعلية المؤسسة التربوية، لذلك كان لابد للمؤسسة التربوية أن تتبع هذه الأساليب في تمكين مديريها، وأساليب التمكين الإداري تعددت من وجهة نظر التربويين والباحثين في هذا المجال.

وتعرض الدراسة لبعض هذه الأساليب على النحو التالي:

أ. التمكين من خلال المسؤوليات

يجب أن تكون المسؤوليات المنوطة بمدير المدرسة واضحة ومحددة. وهذا لا يعني أن يتجمد القرار الإداري عند المسؤوليات المنوطة بمديري المدارس فقط، بل يجب أن يشعر مدير المدرسة أن أي عمل من شأنه خدمة عمله التربوي والتعليمي هو من مسؤولياته. فيسعى التمكين الإداري إلى الغرس لدى المدير أن مسؤولياته تكمن في سير العملية التربوية كلها، وليس فقط تتجمد مسؤولياته عند قائمة مهامه المحددة وفق القوانين والأنظمة^(١). والمدير الممكن إدارياً يدرك

(١) حسن أحمد الطعاني، وعمر السويدي: التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام، دراسات العلوم التربوية، المجلد ٤٠، ملحق ١، ٢٠١٣، ص ٣٠٧.

قيمة العمل بشكل أكبر من غيره، وخاصة عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج، ويشعر بأنه عنصر مهم له دوره وله مساهمته التي تصب في مصلحة المؤسسة التربوية^(١).

ب. التمكين من خلال الصلاحيات

تتمثل إتاحة الفرص والوسائل والآليات المناسبة أمام مديري المدارس في مدارسهم للمساهمة في صناعة القرارات التربوية، فعندما يشعر المديرون بأن لديهم القوة والقدرة لاتخاذ قرار ما بخصوص أمر يهمهم، وأنهم يحظون بالثقة والصلاحيات غالباً ما يؤدون هذه المهمة على النحو الأفضل^(٢). ويبيدي المديرون حماساً أكبر للعمل في ظل زيادة الصلاحيات لديهم في العمل. وعلى ذلك يجب تمكين مدير المدرسة بشكل أكبر من صلاحياته التي تحددها أنظمة التربية والتعليم، لأن المفهوم الحديث لتمكين مدير المدرسة يذهب إلى أنه بنية متعددة الأبعاد مثل الاستقلالية في العمل، والقدرة على التأثير في نواتج العمل المدرسي، والقدرة على اتخاذ القرارات التربوية والقيادية الحاسمة، وهو حري بهذا التمكين؛ لا لكونه قائداً محورياً يقف على رأس الهرم الإداري فحسب؛ بل لكونه قائداً تربوياً يتوقع منه المسؤولون والتربويون وأولياء الأمور السير بأمور المدرسة نحو تنمية أفراد المجتمع ومواكبة العصر والابتعاد عن القيود البيروقراطية والتنظيمية، وتحويل المدرسة إلى مركز إشعاع حضاري يسهم في بناء المواطن والوطن وغرس القيم لديهم^(٣).

ج. التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي

على الإدارة وضع معايير لتحفيز المدراء وتمكينهم للوصول لأقصى إمكاناتهم. ولعلّ المسابقات التي تعنى بالمدير المثالي، والوكيل المثالي، والمعلم المثالي تصب كلها في هذا المجال، وهنا يجب التركيز على قيمة المعايير التي تحدد من جهة، والحيادية في الاختيار المثالي من جهة أخرى؛ حتى يتحقق التمكين وفق معايير مثالية وأداء مثالي. وكذلك الحوافز تسهم بشكل جيد في جذب المديرين وإشباع رغباتهم وحاجاتهم الوظيفية، ويعزز من استمرارهم في العمل، كما يثير المنافسة فيهم لتحسين الأداء، ويوفر المناخ التنظيمي الإيجابي، مما يسهم في شعورهم بالرضا والولاء لوظيفتهم^(٤).

د. التمكين من خلال التدريب والتطوير

(١) يحي سليم ملحم: مرجع سابق، ص ٦٨.

(٢) محمد صبري حافظ محمود، وآخرون: مرجع سابق، ص ٢٥١.

(٣) حسن أحمد الطعاني، وعمر السويدي: مرجع سابق، ص ٣٠٧.

(٤) المرجع السابق، ص ٣٠٨.

التدريب والتطوير من الأساليب الهامة، لذا على القيادات الإدارية أن تضمن أن لدى مديري المدارس الفهم والوعي التام بمبادئ وفوائد تطبيق هذا الأسلوب ويتم ذلك من خلال التعليم والتدريب والتطوير المستمر^(١). والتطوير هو من أهم العناصر التي تجعل للمدير خبرة أعلى في الأعمال الموكلة له. وهنا تكمن الإشارة إلى ضرورة تطبيق التدريب والتطوير على المدير الجديد والقديم في العملية التربوية؛ فبينما يتركز التدريب والتطوير على المدير الجديد في الحقل التعليمي أو التربوي؛ يبقى المدير القديم خارج هذه النظرية، وهذا من شأنه أن يؤدي بنتائج غير إيجابية، فالتدريب والتطوير عاملان مهمان من عوامل تمكين مدير المدرسة، ولابد أن يتزامن التدريب والتطوير مع متطلبات العصر، وتطورات وتقنيات العملية التعليمية والتربوية^(٢).

ه. التمكين من خلال المعرفة والمعلومات.

على المدراء أن يتمكنوا من اتخاذ القرارات المتعلقة بهم، وبدون ذلك سيكون المديرون قاصرين وليس في مقدرتهم القيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة منهم. فالمعرفة وتمرير المعلومات في جميع الاتجاهات هو المفتاح الأساس للتمكين الإداري، وحتى يكون مدير المدرسة ممكناً فلا بد من حصوله على المعلومات التي تمكنه من المشاركة في تحمل مسؤولياته على أكمل وجه، مما يتطلب توظيف التقنية الحديثة لتقديم التغذية الراجعة لمديري المدارس والإدارة التربوية على وجه الدقة والسرعة^(٣).

و. التمكين من خلال التقدير والاهتمام

أن تُقدّر الإدارة التربوية المدير، وذلك له أثر كبير على ذات المدير وإنجازه وتوجهاته نحو العمل والتمكين. وتمكين المدير يكمن من خلال تكريم إدارة التربية والتعليم له وشكره على ما يُقدّم في مجال عمله الإداري، وهنا يجب متابعة عمل المدير باستمرار، والإشارة إلى المبتكرين والمجددين في مجال سير العملية التربوية، والتجديد الإيجابي، وشكرهم على ذلك؛ لأنه من شأنه النهوض بالأداء الوظيفي لهم من جهة، وزرع روح المنافسة لزملائهم من جهة أخرى^(٤). وكذلك بأن يدرك المدراء بأن لديهم احتراماً مهنيّاً، وشعورهم باحترام الآخرين لمعارفهم وخبراتهم، كما أن هذا الإدراك يؤثر على قدرتهم في العمل، حيث يحتاج المديرون إلى الشعور بالاحترام سواء داخل المدرسة أو خارجها، وخاصة في ضوء المستوى الحالي من النقد ونقص الدعم العام لمهنتهم^(٥).

(١) محمد صبري حافظ محمود، وآخرون: مرجع سابق، ص ٢٥١.

(٢) حسن أحمد الطعاني، وعمر السويحي: مرجع سابق، ص ٣٠٩.

(٣) يوسف اسماعيل الزامل: مرجع سابق، ص ٢٤.

(٤) حسن أحمد الطعاني، وعمر السويحي: مرجع سابق، ص ٣١٠.

(٥) سلامة عبد العظيم حسين: أبعاد المديرين كمدخل للإصلاح المدرسي، دراسة ميدانية على المدارس الثانوية بمحافظة القليوبية، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد ٥٥، ٢٠١١، ص ٦٤.

ي. التمكين من خلال الثقة

يقل إعطاء الثقة للمدير من سعيه نحو تبرير الخطوات التي يقوم بها وبالتالي يوفر الوقت والجهد في العمل. والثقة شعور متبادل بين القائد والمرؤوسين، وثقة المجتمع في المدير هي دليل على نجاحه، وهي إحدى أهم نتائج التمكين وهذا ما يعرف بالتبادل المثمر للطاقة. فالثقة يجب أن تكتسب ولهذا السبب تعد القيادة صناعة ينبغي إعادة اختراعها، واكتساب الثقة يتحقق من خلال الاهتمام بالآخرين، وأن تكون إلى صفهم في ما يحدث لهم من خير أو شر وتشاركهم همومهم ومشاكلهم حتى تحظى بثقتهم تلك الثقة التي قد تبنى كالبناء، ويعد ثقة المدراء بكفاءتهم الشخصية وتمتعهم بالمهارات من الأمور التي تؤثر تأثيراً إيجابياً على عملهم، فعندما يؤمن المدراء بقدرتهم تتضح ثقتهم بأنفسهم، وتؤثر إيجابياً على العملية التعليمية داخل المدرسة^(١).

ومما سبق يتبين للباحث أن مديري المدارس الثانوية في المؤسسة التربوية الفلسطينية بحاجة لوضوح المسؤوليات المناطة بهم والتي ترتبط بخدمة العمل التربوي والتعليمي والتي تكون من مسؤولياته، وكذلك زيادة الصلاحيات لمديري المدارس التي تعمل على زيادة الحماسة للعمل، ووضع المعايير لتحفيز المدراء وتمكينهم للوصول لأقصى إمكاناتهم، بالإضافة للتدريب والتطوير المستمر للمدير الجديد والقديم لزيادة الكفاءة في العمل، ثم إمداد المدراء بالمعرفة والمعلومات الكافية ليتمكنوا من اتخاذ القرارات السليمة المتعلقة بمؤسستهم التربوية، وابداء التقدير والاهتمام بالمدير لما له من أثر كبير على أداء وإنجاز عمله.

(١) سلامة عبد العظيم حسين: التمكين ودوره في تنمية القيادات الإدارية، مجلة المدير الناجح، العدد ١٣٦،

٢٠١٢، ص ١٥.

- خلاصة الفصل -

وفي خاتمة الفصل الثاني قامت الدراسة بتوضيح كامل للإجابة عن السؤال الأول والذي ينص على: ما الأطر النظرية للتمكين الإداري في الفكر الإداري المعاصر؟ وتم فيه توضيح مفهوم التمكين الإداري لغةً واصطلاحاً تبعاً لتعريفات التربويين والباحثين ثم تعريف الباحث إجرائياً، والتطور التاريخي للتمكين الإداري بدايةً من التمكين الإسلامي وانتهاءً بعصرنا الحالي، والفرق بين مفهوم التمكين الإداري وبعض المفاهيم ذات الصلة بالتمكين وبين الفرق الواضح بين هذه المفاهيم، حيث أعتبر التمكين أشمل هذه المفاهيم، بالإضافة لأهمية وفائدة التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية كما جاء في وجهات نظر التربويين والباحثين، وتطرقنا إلى أبعاد التمكين الإداري تبعاً لآراء التربويين والباحثين، ثم رأي الباحث، والخطوات الرئيسة للتمكين الإداري، وعرضنا خصائص التمكين الإداري، ومتطلبات التمكين الإداري، بالإضافة لمستويات التمكين الإداري، وعرضنا أساليب التمكين الإداري، وبالتالي أظهرت الدراسة في هذا الفصل الأطر النظرية ذات العلاقة بالتمكين الإداري.

وفي الفصل الثالث سيعرض الأسس النظرية لإدارة التميز في الفكر الإداري المعاصر وهي الإجابة عن السؤال الثاني والذي من خلاله ستنتضح الأطر النظرية لإدارة التميز والتي تتمثل بالمفهوم والإطار الفكري لإدارة التميز والعلاقة بين مفهومي إدارة التميز والجودة وأهمية ومتطلبات ومداخل ومعايير ومقومات ومبادئ وعناصر إدارة التميز.

الفصل الثالث

الأسس النظرية لإدارة التميز

في الفكر الإداري المعاصر

تمهيد.

أولاً- الإطار المفاهيمي لإدارة التميز

١. مفهوم إدارة التميز
٢. أسس مفهوم إدارة التميز
٣. العلاقة بين مفهومي إدارة التميز وإدارة الجودة الشاملة
٤. أهمية إدارة التميز في المؤسسات التعليمية

ثانياً- إدارة التميز في الفكر الإداري المعاصر

١. مداخل إدارة التميز في المؤسسات التعليمية
٢. معايير إدارة التميز في المؤسسات التعليمية
٣. مقومات إدارة التميز في المؤسسات التعليمية
٤. مبادئ إدارة التميز في المؤسسات التعليمية
٥. عناصر إدارة التميز في المؤسسات التعليمية
٦. نماذج وجوائز التميز الدولية والعربية وإمكانية الاستفادة منها في فلسطين

- خلاصة الفصل.

الفصل الثالث

الأسس النظرية لإدارة التميز في الفكر الإداري المعاصر

تمهيد

يهدف هذا الفصل التعرف على الأسس النظرية لإدارة التميز في الفكر الإداري المعاصر، من خلال عرض المحورين التاليين: المحور الأول: ماهية إدارة التميز والذي يشمل مفهوم إدارة التميز، أسس مفهوم إدارة التميز، العلاقة بين مفهومي إدارة التميز وإدارة الجودة الشاملة، أهمية إدارة التميز، مداخل إدارة التميز، معايير إدارة التميز. المحور الثاني تطبيق إدارة التميز والذي يشمل: مقومات إدارة التميز، مبادئ إدارة التميز، عناصر إدارة التميز. ثم خلاصة الفصل.

وسيتم التطرق إلى المحورين السابقين بشكل موسع ومفصل من خلال العناصر الآتية:

أولاً- الإطار المفاهيمي لإدارة التميز

وتوضحه الدراسة كما يلي:

١. مفهوم إدارة التميز:

يعتبر مفهوم التميز أو ما يسمى بـ "Excellence" في اللغة الإنجليزية ليس حديث الاكتشاف، حيث تشير الدراسات إلى أن هذا المفهوم كان يستخدمه الإغريق بمفهوم "Aristeia" والذي تعني ترجمته إلى الإنجليزية "Best, Braver, Mightter" أي أفضل الأحوال، شجاعة، وأكثر هؤلاء، أما عند الإغريق فقد كان أصل الكلمة يتكون من مقطعين الأول (AR) ويعني تدفق الضوء أو الخير، والثاني (iston) والتي تعني الاستقرار والتوافق^(١).

وبعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات العلاقة بإدارة التميز وجد أنها تناولت مفهوم إدارة التميز وتعريفه بأوجه مختلفة كل حسب وجهة نظره، وتعرض الدراسة هذه التعريفات كالتالي:

إدارة التميز هي إيجاد ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل كافة أفراد المؤسسة بشكل مستمر لتحقيق التوقعات المطلوبة وأداء العمل مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبتفاعلية عالية، وفي أقصر وقت ممكن^(٢).

(١) تغريد عبد الجعبري: مرجع سابق، ص ١٩.

(٢) محمد صبري حافظ محمود والسيد محمود البحيري: مرجع سابق، ص ١١.

وهي تلك الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسة^(١).

وينطلق مفهوم إدارة التميز على أساس الإدارة الناجحة من جانبين الأول تميز الإدارة والثاني تميز الرجل الإداري وبالتالي الإدارة المتميزة والإداري المتميز هو الذي يساير التطور ويحسب للمستقبل^(٢).

وهي تلك الممارسة المتأصلة في إدارة المؤسسة وتحقيق النتائج، التي تركز على مجموعة من المعايير الجوهرية^(٣).

وهي: ليست تميز الخدمة التي تقدمها المؤسسة ولكنها مفهوم أكبر يتضمن جودة كل الجوانب التنظيمية اللازمة لتحقيق رضا المستفيدين من المؤسسة، وهو شعار ترفعه العديد من المؤسسات الحديثة وتتخذة رسالة أساسية لها^(٤).

وهي العمل على تفاعل العناصر الأربعة التالية^(٥):

- الإدارة: حيث تقوم بعمليات القيادة وتحديد استراتيجية المؤسسة ومستويات الأداء.
 - الأفراد: أي كيفية إدارة وتوجيه السلوك التنظيمي من أجل تحقيق الرضا لديهم.
 - النظم: وتشمل النظم المرتبطة بالموارد والعمليات التشغيلية لأداء مهام المؤسسة.
 - النتائج: وتتمثل في تحقيق رضا المرتبطين بالمؤسسة.
- وهي القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية والوصول بذلك إلى مستوى الدقة المتناهية الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة^(٦).

(١) عادل محمد زايد: الطريق إلى الأداء التنظيمي المتميز، مركز البحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، ٢٠٠٥، ص٦.

(٢) أحمد الطيب، وجمعة البشيتي: القيادة الإبداعية وإدارة التغيير والتطوير: الإدارة الاستراتيجية والتميز الإداري، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة والإبداع والتجديد، دور المدير العربي في الإبداع والتميز، شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية، ٢٧-٢٩ نوفمبر ٢٠٠٤، ص٨٦.

(3) Egan, Steve, "Embracing Excellence in Education", Sheffield Hallam University, 2003, p8.

(٤) عادل محمد زايد: الأداء التنظيمي المتميز، الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ٢٠٠٣، ص١١.

(5) Kai Kristiansen, **Benchmarking Excellence**, Journal: **Measuring Business Excellence**, V5, Denmark, 2001, PP19-23.

(٦) John Oakland, **Total Organizational Excellence**, Butterworth Heinemann, USA, 2001, P3.

ومن خلال التعريفات السابقة لإدارة التميز يمكن القول أن إدارة التميز هي تطبيق المؤسسة التربوية لكافة الإجراءات التي تدعم تحقيق النتائج المرجوة، وتعد مدخل إداري شامل تُبنى على التوظيف الدقيق والمتفوق لموارد المؤسسة التربوية وكفاءاتها، واستغلالها في أحسن التطبيقات الممكنة وهذا بغرض فرض إمكانية الاستفادة منها، وهذا يجعل المؤسسة التربوية واحدة من أقوى المؤسسات في جميع المجالات التربوية، للوقت الحاضر والمستقبلي.

٢. أسس مفهوم إدارة التميز

يستند الإطار الفكري لمفهوم التميز لفكر واضح يعتمد التكامل والترابط ويلتزم منطق التفكير المنظومي الذي يرى المؤسسة التربوية على أنها منظومة متكاملة تتفاعل عناصرها وتتشابك آلياتها، ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لقدراتها المجتمعة، ومن ثم فإن أسس مفهوم إدارة التميز تتضمن العناصر التالية^(١):

أ- غايات وأهداف المؤسسة التربوية: وهي الخطوة الأولى في بناء مؤسسة تربوية تتحقق فيها إدارة التميز، ينبغي أن يكون التحديد الدقيق والواضح للغايات والأهداف المرجوة واعتمادها أساس التخطيط والتوجيه في كافة مجالات النشاط بالمؤسسة.

ب- المناخ المتغير والمتطور (الاجتماعي والسياسي والاقتصادي) للمؤسسة التربوية: تتفاعل عوامل الثقافة والتطورات العلمية والتقنية في إعادة صياغة المجتمعات وتطوير توجهاتها ونظمها ومنظومات القيم بها لتحقيق إدارة التميز للمؤسسة.

ج- القيادة الإدارية للمؤسسة التربوية: تلعب القيادة الإدارية دوراً في عملية التأثير التي يقوم بها القيادي في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني داخل المؤسسة التربوية لتحقيق أهدافها. وبذلك تصبح القيادة الإدارية ذات القدرات المعرفية المتطورة من أهم مقومات وآليات إدارة التميز^(٢).

د- الإدارة الاستراتيجية: تتبلور مسؤوليات إدارة التميز في دراسة وتفهم المناخ المحيط والكشف عما به من فرص ومهددات، وتهيئة العناصر والمقومات الذاتية بالمؤسسة لاستثمار تلك الفرص والتعامل مع المهددات، وكذلك نقل الأفكار والمبادئ التي تتناول مجالاً من مجالات المعرفة الإنسانية بصورة شاملة ومتكاملة لتحقيق الأداء الإداري المتفوق^(٣).

(١) علي السلمي: مرجع سابق، ص ٤-٥.

(٢) محمد صبري حافظ محمود، وآخرون: مرجع سابق، ص ٢٣.

(٣) محمد صبري حافظ محمود والسيد محمود البحيري: مرجع سابق، ص ١٧.

ه- إدارة العمليات: تتحقق إدارة التميز للمؤسسة بالقدرة على إنجاز أهدافها وغاياتها من خلال تنظيم استخدام ما يتوفر لها من موارد وتنسيقها في عمليات مترابطة ومتشابكة تتصل بداياتها بنهاياتها ويمكن تخطيطها وتوقيتها ورقابتها للتأكد من صلاحيتها والاطمئنان إلى التزامها بمواصفات الجودة في كل ما يجري بها^(١). وكذلك إدارة المؤسسة من خلال مجموعة مترابطة ومتشابكة من النظم والعمليات^(٢).

و- الجودة الشاملة: تعتبر فلسفة شاملة لكل ما يجري بالمؤسسة التربوية من فعاليات، وصفة أساسية تتصف بها كافة المدخلات والعمليات والمخرجات للمؤسسة، لذلك إدارة التميز تتحقق حين يعم الالتزام بالجودة بمعنى أداء العمل وفق المواصفات وبالمستوى الذي يرضي الجميع سواء كان من داخل المؤسسة التربوية أو من خارجها^(٣). وكذلك التنسيق داخل المؤسسة التربوية، بغرض التغلب على ما فيها من مشكلات والمساهمة بشكل مباشر في تحقيق النتائج المرجوة، وبالتالي فهي عملية مستمرة لتحسين الجودة والمحافظة عليها^(٤).

ز- نظم المعلومات الإدارية الشاملة: تعتمد إدارة التميز على المعلومات والحقائق التي تصف كل ما يجري داخل المؤسسة التربوية وخارجها، والتعامل الواعي مع تلك المعلومات والحقائق لاستخراج المؤشرات الدالة على تقدم الأداء في مختلف مجالات النشاط، وتوقع المشكلات والتنبيه بالفرص والمهددات، ويعتبر بناء وتفعيل نظام متكامل للمعلومات الإدارية لدعم اتخاذ القرار في المؤسسة وتقويم الأداء المؤسسي والنتائج والانجازات أساس في إدارة التميز لاقتناص فرص التنمية المتكاملة للمؤسسة التربوية^(٥).

ح- المعايير المحددة والقياس المرجعي: تحاول الإدارة دائماً تقويم إنجازاتها والحكم على كفاءة العمل ومستويات الإنتاجية بالقياس بالمعايير المحددة في خطط وبرامج الأداء والأهداف والنتائج المخططة، كما تعتمد على مقارنة إنجازاتها ومستويات الأداء والفعالية بها مع غيرها من

(١) علي السلمي: مرجع سابق، ص ٥.

(٢) نهلة أحمد قنديل: "إدارة العلاقات مع العملاء أساس التميز"، جامعة السويس، ورقة بحثية للمؤتمر السنوي التاسع "نحو منظومة للتميز الإداري العربي"، منتج كتركت الهرم، جمهورية مصر العربية، ٩-١١ أبريل، ٢٠٠٨، ص ١-٢.

(٣) علي السلمي: مرجع سابق، ص ٦.

(٤) محمد صبري حافظ محمود والسيد محمود البحيري: مرجع سابق، ص ١١.

(5) Carol Steed & Others: **The EFQM Excellence Model for Deploying Quality Management: A British-Russian Journey**, Higher Education in Europe, Vol. 30, Nos.3-4, October 2005, P.316.

المؤسسات المتفوقة والتميزة، وتسعى إلى الوصول إلى مستوى الممارسة الأكثر تفوقاً من خلال اتباع منهجية القياس المرجعي^(١).

ط- التطوير المستمر: إن إدارة التميز على العكس من الإدارة التقليدية، فإدارة التميز تسعى للتطوير والتحسين بصفة مستمرة وليس فقط عند مواجهة بعض المشكلات أو العقبات^(٢). فإدارة التميز تسعى للمشاركة النشطة للعاملين في المؤسسة التربوية، مما يساعد في تصميم نموذج لدعم وتطوير المهارات القيادية ومهامهم بكفاءة وفعالية، وبالتالي الوصول إلى رؤية ورسالة مؤسسية متميزة^(٣).

ي- العاملين ذوي المعرفة: إن الأداة الحقيقية والقوة الفاعلة في تحقيق غايات وأهداف المؤسسات التربوية هم الموارد البشرية من ذوي المعرفة الذين يتم اختيارهم بعناية فائقة، وتوفر لهم الإدارة فرص التنمية المستمرة والتدريب الهادف إلى زيادة مهاراتهم، وتُستثمر قدراتهم الفكرية والمعرفية في تطوير الأداء^(٤). وعلى الإدارة التربوية العمل على العناية بتوفير وتطبيق برامج النمو الإداري لتحسين الأداء المؤسسي، وتوفير الحوافز المادية والمعنوية لاستقطاب وتشجيع الكفاءات القيادية^(٥).

ك- عوائد ومنافع متوازنة: تسعى إدارة التميز إلى تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لجميع المعنيين بالمؤسسة التربوية، لإكسابهم قدرات التحديث المستمر لقياس العوائد وتقويم الإنجازات المتحققة عنها.

ل- بناء وتنمية العلاقات: تعمل إدارة التميز على بناء وتنمية العلاقات مع مختلف الأطراف الذين ترتبط بهم المؤسسة التربوية. ويكون من سمات التميز القدرة على استثمار وتوظيف تلك العلاقات في سبيل تعظيم فرص المؤسسة للوصول إلى غاياتها وأهدافها^(٦). وذلك

(١) علي السلمي: مرجع سابق، ص ٦.

(٢) المرجع السابق، ص ٧.

(3) Stephen Chukwu Anyamele: **Applying Leadership Criterion of Excellence model for Achieving Quality Mangage in Higher Education Institutions**, Academic Journal, Vol. 5, Issue. 2, Jul, 2007, pp1-7.

(٤) علي السلمي: مرجع سابق، ص ٧.

(٥) علي يحيى شرف الدين: تطوير الأداء الإداري للجامعات اليمنية في ضوء إدارة التميز، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠١٤، ص ٩٢.

(٦) علي السلمي: مرجع سابق، ص ٧.

من خلال تطوير واستخدام العلاقات البناءة والمثمرة التي تنم عن علاقات منفعة تبادلية بين المؤسسة التربوية والمؤسسات الأخرى^(١).

م- القياس: أساس تفوق إدارة التميز التي تعمل وفق مبدأ "ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته والسيطرة عليه". ويتطلب إعمال مبدأ القياس ضرورة التعبير الكمي عن العناصر والآليات والعلاقات المتداخلة في الأداء^(٢).

ومما سبق يرى الباحث أن هذه الأطر الفكرية تتربط مع بعضها البعض لتمثل وحدة متشابكة من العناصر التي هي الأساس في بناء وتنمية مقومات إدارة التميز في المؤسسات التربوية المعاصرة، والتي تخضع للقياس والتطوير المستمر من جانب إدارة المؤسسة ذاتها.

ولقد بزغت خلال السنوات الماضية منظمات ومؤسسات قليلة تعرف بمنظمات الطراز العالمي أو الأول. كما يتوقع أن تتزايد أعداد هذه المنظمات كثيراً في المستقبل، وخاصة في ظل اتجاه الكثير منها للأخذ بمعطيات ما يعرف بالفكر الإداري المتميز، فالبعض منها يسلك سبيل السعي للحصول على جوائز التميز التي أطلقتها مؤسسات رسمية أو غير رسمية، والبعض الآخر ينتهج نهج التميز في الأداء في إدارة كافة جوانب المؤسسة^(٣).

ومن أجل استمرار العيش والبقاء في بيئات العمل المؤسسي التربوي العالمية، يتوجب على المؤسسات التربوية أن تتبنى استراتيجيات ذات فكر إداري واسع تقدم لها ميزة تنافسية دائمة^(٤).

٣. العلاقة بين مفهومي إدارة التميز وإدارة الجودة الشاملة

يمكن توضيح العلاقة بين مفهوم إدارة التميز ومفهوم إدارة الجودة الشاملة حيث إن إدارة التميز كما تعرف بأنها الممارسة الباهرة في إدارة المؤسسة وتحقيق نتائج ترضي جميع العاملين في المؤسسة، وتُنسب الممارسة الباهرة إلى مجموعة من العوامل كالقيادة التي تقوم بصياغة

(١) علي يحيى شرف الدين: مرجع سابق، ص ٥٥.

(٢) علي السلمي: مرجع سابق، ص ٨.

(3) Ellen Hazelton, "Rankings and the Battle for World- Class Excellence: Institutional Strategies and policy Choices ", Higher Education Management and Policy, Vol. 21, Issue.1, 2009, p61.

(٤) خضير كاظم حمود وروان منير الشيخ: إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، القاهرة. مصر، دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠١٠، ص ٥٠.

وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية والمادية والمالية والعمليات الداخلية المختلفة ونظم المعلومات وغيرها^(١).

أما إدارة الجودة الشاملة فهي: جميع الأنشطة التي يبذلها مجموعة من الأفراد المسؤولين عن تسيير شئون المؤسسة التربوية، والتي تشمل التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم، وبعبارة أخرى هي عملية التنسيق داخل المؤسسة التربوية، بغرض التغلب على ما فيها من مشكلات والمساهمة بشكل مباشر في تحقيق النتائج المرجوة، وبالتالي فهي عملية مستمرة لتحسين الجودة والمحافظة عليها^(٢).

وفيما يلي عرض لعلاقة مفهوم إدارة التميز بمفهوم إدارة الجودة الشاملة كما جاء في بعض الأدب التربوي من وجهة نظر مختلفة وهي:

أ. تأكيد تطابق المفهومين حيث جمعت إدارة التميز بشكل متلائم مع إدارة الجودة الشاملة، وعبر عنها بالصيغة التالية "إدارة التميز = إدارة الجودة الشاملة"^(٣).

ب. إدارة التميز هي النتائج المتحققة من التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة بمعنى أن التميز هو المرحلة اللاحقة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وصورت التميز كمرحلة أخيرة ضمن مراحل تطور مفهوم الجودة، ومثلت إدارة الجودة الشاملة قاعدة إدارة التميز^(٤).

ج. هناك قصور في تطبيق الجودة الشاملة عن تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، كما أن المؤسسات تحتاج إلى أساليب إدارية وموارد تنظيمية إضافية لتحقيق التميز^(٥).

د. إن إدارة الجودة الشاملة لم توفر للمؤسسات تحقيق أهداف التحسين المستمر الذي يحقق الميزة التنافسية^(٦).

(1) Iribarne et autres, **Iautoevaluation des Performances a Travers I.e. Model EFQM: guide de terrain pour reussir**, AFNOR, France, 2005, p4.

(٢) محمد صبري حافظ محمود والسيد محمود البحيري: مرجع سابق، ص ١١.

(3) Kanji, Gopal K., "Measuring Business Excellence", Routledge, 2002, p1.

(٤) يوسف بومدين: "إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز"، جامعة بومرداس، مجلة الباحث، العدد الخامس، ٢٠٠٧، ص ٢٧-٣٤.

(5) Douglas, Thomas, Judge, William, "Total Quality Management Implementation and Competitive Advantage: the role of structural control; and exploration", academy of management journal, publication date:01-feb-2001, pp1-2.

(٦) صالح بن سليمان الرشيد: "نحو بناء إطاراً منهجياً للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية"، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة الإبداع والتجديد دور المدير العربي في الإبداع والتميز، شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية، ٢٧-٢٩ نوفمبر، ٢٠٠٤، ص ٢٤.

هـ. إدارة الجودة الشاملة تتبنى التحسين المستمر التدريجي الذي يحتاج إلى فترة زمنية قد تمتد إلى سنوات للوصول إلى النتائج فالتطبيق يحتاج إلى وقت طويل ولا يتم حصد نتائج مرضية بشكل سريع⁽¹⁾.

و. تميز النتائج التي سيحققها تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد على مدى اعتماد تنافس المؤسسة على هذا المفهوم في إدارة أداؤها، فزيادة انتشار تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى المؤسسات المنافسة يقلل من تميز النتائج المتحققة⁽²⁾.

ز. إدارة التميز تعتمد على تقييم مدى توفر مجموعة من المعايير اعتماداً على تقييم كمي أو نوعي لنتائج الأعمال ومقارنتها بنتائج مرجعية، أما إدارة الجودة الشاملة فإن التقييم فيها يكون على مستوى تقييم مدى توفر المتطلبات اللازمة والمبادئ الأساسية لتحسين الأداء⁽³⁾.

ومن خلال العرض السابق للعلاقة بين مفهومي إدارة التميز وإدارة الجودة الشاملة يرى الباحث أن العلاقة بين المفهومين هي علاقة ترابط، بحيث أن إدارة التميز تقوم بناءً على تطبيق إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة التربوية، وبالأساليب الإدارية الجديدة والمتقدمة لإدارة الجودة الشاملة تتحقق إدارة التميز، وبهذا نستطيع القول أنه لا وجود لإدارة متميزة بدون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع المؤسسات التربوية، وخاصة المؤسسة التربوية الفلسطينية.

٤. أهمية إدارة التميز في المؤسسات التعليمية

أصبح التزام المؤسسات التعليمية بإدارة التميز وتحمل التحديات المبنية عليها ضرورة لا غنى عنها، فالمؤسسة التعليمية التي تسعى إلى استمراريتها وتقديمها عليها تطبيق إدارة التميز والاستجابة للتطورات الداعمة للتميز والتي تبرز أهمية إدارة التميز في المؤسسات التعليمية وهي:

أ. التغيير ثابت وسريع فلا بد من التجديد في المؤسسة التعليمية: لا يمكن للمؤسسة التعليمية التي حققت نجاحاً في الماضي أن تستمر على نفس النهج دون البحث عن سبل جديدة، وذلك كون البيئة التي تعمل فيها تلك المؤسسات التربوية ذات طابع التغيير والتطور السريع، فالأسباب التي كانت تؤدي للنجاح سابقاً، قد تكون سبب الفشل في الحاضر. ولا بد

(1) Hendricks, Sangha, "Firm characteristics, total quality management, and financial performance", Journal of Operations Manag., Vol. 19 No.3, 2001, pp.269-85.

(2) Hendricks, Sangha, Ibid, p18.

(3) ISO 2000:9000, p6.

للمؤسسات التعليمية أن تخطط للمستقبل ضمن كل الاحتمالات حتى تتمكن من الاستمرار قبل أن يخطط لها بالفناء من قبل البيئة المحيطة المتغيرة^(١).

ب. منافسة تعمل على تقدم بلا حدود في المؤسسة التعليمية: إن الانفتاح الذي أفرزته العولمة والتقدم في عالم الاتصالات، والتكنولوجيا، جعل المؤسسات المحمية تصبح أثراً بعد عين. فأصبح مطلوب من المؤسسات التعليمية أن تعمل ضمن بيئة مؤسسية بلا حدود مما يعني تقدم بلا حدود، كون العالم أصبح نافذة صغيرة. كما أن المؤسسات التعليمية أصبحت تنتقل إلى المستفيدين ضمن التطورات التكنولوجية فلم يعد لحاجز المسافة أي معنى. وفي ظل ذلك الصراع العالمي يمكن أن يقال أن التميز يبقى للمؤسسة التعليمية القوية^(٢).

ج. حفظ المكان والمكانة المتميزة بين المؤسسات الأخرى: من الطبيعي أن الأداء غير المتميز يفقد المؤسسة التعليمية قدرتها على السيطرة على المكان (المؤسسة). فهي تعمل بعشوائية وبالتالي ستفقد مكانتها المتميزة من بين المؤسسات الأخرى^(٣).

د. لا بديل عن الجودة في المؤسسات التعليمية: أصبحت المؤسسات التعليمية لا ترضى عن الجودة بديلاً خاصة في ظل وجود البدائل والمؤسسات المنافسة، فقد زاد الوعي لدى المؤسسات التعليمية، وأصبحت تختار ما ينفعها ويفيدها ضمن المواصفات التي تريدها بغض النظر عن بعد المسافة أو الأعباء المالية أحياناً. فإدارة الجودة توفر للمؤسسات تحقيق أهداف التحسين المستمر الذي يحقق الميزة التنافسية^(٤).

هـ. العمل على تقدم تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات التعليمية: لا يمكن تجاهل دور التقدم في تكنولوجيا المعلومات على تغيير بيئة عمل المؤسسة التعليمية، فدخل العالم إلى عصر الإنترنت والإلكترونيات والعمل عن بعد وما إلى ذلك من فرص، ساعدت في تغيير عمل المؤسسة التعليمية وتطويرها بشكل يختصر الوقت والجهد، بحيث أصبح التنافس بين المؤسسات على مدى قدرتها لامتلاك أحدث التكنولوجيا في أدائها لعملياتها^(٥).

فلإدارة التميز أهمية كبيرة على مستوى المؤسسات بشكل عام، إلا أن قيمتها تزداد بشكل أكبر بالنسبة لمؤسسات التربية والتعليم على وجه الخصوص، ويظهر ذلك من خلال الاستجابة لمتغيرات الحاضر والمستقبل التي تستوجب إعادة النظر في النظم الإدارية الحالية، ومحاولة تطويرها وإكسابها القدرة على المنافسة في عالم سريع التغير، وهي بحاجة ماسة ومستمرة لمراجعة

(١) عادل محمد زايد: مرجع سابق، ص ٦-١٦.

(٢) المرجع السابق: ص ١٢.

(٣) تغريد عيد الجعبري: مرجع سابق، ص ٢٧.

(٤) صالح بن سليمان الرشيد: مرجع سابق، ص ٢٤.

(٥) إيهاب عبد ربه سهومود: مرجع سابق، ص ١٥.

فلسفة وأهداف المؤسسة التعليمية، وذلك لاستشراف آفاق المستقبل والتوافق معها ضمانًا لإقامة نظام تعليمي يتوقع المستقبل ويحاول توجيهه بدلاً من نظام إداري ينتظر أخطار المستقبل^(١).

ويمكن القول أن لخصوصية دولة فلسطين أسبابًا إضافية تدعوها للاهتمام الشديد بتميز مؤسسات التربية والتعليم بما تقدمه من خدمات، وتجعل التركيز على الاهتمام بمؤسسات التربية والتعليم الأولوية الأولى وواجبًا علميًا ووطنياً مقدساً، ومن أهم هذه الأسباب الآتي^(٢):

- أن مؤسسات التربية والتعليم بالنسبة لدولة فلسطين هو الاستثمار الأساس، وينتظر أن يكون هو المحرك الأكبر للتطوير والتقدم فيها، حيث أن نصيب دولة فلسطين من الزراعة والصناعة والثروات الطبيعية قليل، ولهذا فالتركيز على التعليم أمر في غاية الأهمية.

- التعليم بشكل عام ومؤسساته التربوية بشكل خاص بالنسبة للفلسطينيين هو أحد أسلحة التحرر الوطني الرئيسة، كما أنه أهم وسائل تقوية النسيج الوطني للمجتمع الفلسطيني، فلقد واجه الشعب الفلسطيني وما زال يواجه منذ الأربعينيات من القرن الماضي هجمات صهيونية شرسة متلاحقة تريد القضاء على هويته ووجوده.

وقد تبين للباحث أن تطبيق إدارة التميز هام جداً ولا بد للمؤسسة التعليمية أن تستمر في تطوير نفسها ولا تكتفي بما حققته من تقدم، لأنّ متغيرات هذا العصر كثيرة ومتسارعة ولا بد من مواكبتها لضمان التميز المستمر، لذلك عليها العمل الدؤوب والمستمر بلا توقف لابتكار الأفكار الجديدة لتحافظ على مكانتها المؤسسية المتميزة من بين المؤسسات الأخرى، وعليها أن تواكب التقدم الهائل في التكنولوجيا كالإنترنت والالكترونيات وتسخيرها لخدمتها، لذلك إنّ إدارة التميز ذات أهمية كبيرة للمؤسسة التربوية الفلسطينية لأنها تنهض من واقعها الحالي إلى واقع جديد وأفضل، وهي المكانة القوية والمرموقة التي يمكنها أن تتمتع بها نتيجة سعيها لمواكبة التطور والتكنولوجيا وتطبيقها في مؤسساتها التربوية، مما يعمل على بث روح الأمل لدى الدارسين وافتخارهم بانتمائهم لمؤسساتهم التعليمية التي يمكنها أن تحتل مركزاً مرموقاً عالمياً وعربياً وينمي روح الاعتزاز بمؤسساتهم العريقة.

ثانياً: إدارة التميز في الفكر الإداري المعاصر

(١) ناجي رجب سكر: "تقويم أداء جامعة الأقصى بغزة كخطوة على طريق تحقيق جودتها الشاملة"، المؤتمر العربي الأول جودة الجامعات ومتطلبات الترخيص والاعتماد، الإمارات العربية المتحدة، الشارقة، ٢٣-٢٦ أبريل، ٢٠٠٦، ص ٥.

(٢) سفيان عبد اللطيف كمال: "إطار عام لضمان النوعية الجيدة للتعليم الجامعي الفلسطيني"، مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين، خلال الفترة ٣-٥/٧/٢٠٠٤، ص ٢.

وتعرضها الدراسة على النحو التالي:

١. مداخل إدارة التميز في المؤسسات التعليمية

اعتمد الفكر الإداري لإدارة التميز مداخل متعددة، جسدت مفهوم إدارة التميز من خلال المساهمة الكبيرة لتحقيق الأسس والمتطلبات الأساسية اللازمة لها، ونذكر فيما يلي أربعة من المداخل الأساسية والتي من خلالها نستطيع الوصول للتميز الإداري في المؤسسة التعليمية وهي:

المدخل الأول: الإدارة الاستراتيجية

وهي من المناهج الفكرية التي تتسم بالحدثة والريادة وتعرف على أنها طريقة في التفكير والتصرف تؤدي إلى رسم الاتجاه العام وتصور الرؤى المستقبلية للمؤسسة التعليمية، وتصميم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والتهديدات المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقييمها^(١).

بالإضافة إلى أنها مجموعة من الأفكار والمبادئ التي تتناول مجالاً من مجالات المعرفة الإنسانية بصورة شاملة ومتكاملة، تنطلق نحو تحقيق الأهداف، ثم تضع أساليب التقييم المناسبة لتعرف مدى نجاحه وتحقيقها للأهداف التي حققتها من قبل^(٢).

المدخل الثاني: إدارة الجودة الشاملة

وهي فلسفة إدارية ومجموعة مبادئ إرشادية تعتبر بمثابة دعائم التحسين المستمر، وهي تطبيق للأساليب الكمية والموارد البشرية لتحسين الخدمات للمؤسسة التعليمية، بهدف تحقيق التميز في جودة أداء المؤسسة ككل من خلال الوفاء باحتياجات موظفيها. وتتضمن إدارة الجودة الشاملة ثلاث مقومات أساسية لنجاحها في المؤسسة التعليمية وهي: الإدارة التشاركية، التحسين المستمر في العمليات، استخدام فرق العمل^(٣).

المدخل الثالث: إعادة الهندسة

تعمل على إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست تدريجية في معايير الأداء الحاسمة مثل الجودة والخدمة والسرعة. وكذلك إعادة تصميم عمليات وإجراءات العمل الرئيسية بشكل جذري دون التقيد بأي افتراضات تتعلق بالوضع الحالي لتحقيق تحسينات ملموسة في معدلات الأداء

(١) عبد الفتاح المغربي: الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن ٢١، مجموعة النبل العربي، مصر، ٢٠٠١، ص ٣٣.

(٢) محمد صبري حافظ محمود والسيد محمود البحيري: مرجع سابق، ص ١٧.

(٣) محمد صبري حافظ محمود والسيد محمود البحيري: المرجع السابق، ص ٦١-٦٢.

بحيث يشمل تخفيض تكلفة تشغيل المؤسسة التعليمية، وتحسين نوعية الخدمات المقدمة وسرعة إنجاز الأعمال ورضا المستفيدين من المؤسسة التعليمية عن مستوى الخدمة المقدمة لهم^(١).

المدخل الرابع: القياس المقارن بالأفضل

وهو عملية بحث مستمرة لقياس ومقارنة أداء الخدمات والممارسات في المؤسسة التعليمية بالنسبة لخدمات المؤسسات الأخرى، كما يمكن أن يكون القياس داخلياً بأن تقارن المؤسسة التعليمية أداؤها في السنة الحالية مع أداؤها في سنوات سابقة حققت فيها مستويات أفضل^(٢).

من خلال العرض السابق لمداخل إدارة التميز يستنتج الباحث أن على المؤسسة التعليمية أن تتسم بالحدثة من خلال بيان الاتجاه العام لها ورؤيتها المستقبلية وغايتها للمدى البعيد، وأن تحسن من أداؤها وتطور من قدراتها بشكل مستمر لضمان الجودة للمؤسسة التعليمية، وإعادة تصميم عملياتها الإدارية بصفة جذرية لتحقيق تحسينات فائقة القدرة، وكذلك مقارنة أداؤها بأداء مؤسسات أخرى سعياً لتحقيق الإبداع والتميز في الأداء.

٢. مجالات ومعايير إدارة التميز في المؤسسات التعليمية

تهتم معايير إدارة التميز بمجال الإدارة التربوية لإيجاد التربة الخصبة لتنفيذ وتطبيق إدارة التميز في المؤسسة التعليمية، لذلك تعمل المؤسسة جاهدةً بالاستفادة من هذه المعايير وتوفرها في داخل كيان المؤسسة لضمان الجودة والتميز لها.

ومن المجالات والمعايير المهمة لإدارة التميز في المؤسسات التعليمية ما يلي:^(٣)

أ. الثقافة المؤسسية: وتشمل.

المعيار الأول: رؤية استراتيجية واضحة للتعليم، ويساعد مدير المدرسة بالتالي:

- يفعل رؤية المدرسة ورسالتها من خلال الأنشطة والممارسات التعليمية.
- يستخدم أساليب التكنولوجيا الحديثة في إدارة المدرسة وتحقيق رؤيتها.
- يحدد المعوقات التي قد تحول دون تحقيق رؤية المدرسة وسبل التغلب عليها.

(١) المرجع السابق، ص ١٦٦.

(٢) أحمد صالح عبد الحفيظ: كتاب الهندرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٣، ص ٧٧.

(٣) سوسن شاكر مجيد: معايير الادارة المتميزة، الحوار المتمدن، ٢٠١٢، العدد: ٣٧٢٦، من خلال الموقع

الإلكتروني، محور التربية والتعليم والبحث العلمي، تاريخ الزيارة: ٢٠١٥/٧/٥.

<http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=307474>

المعيار الثاني: بيئة تنظيمية ميسرة للتواصل الإنساني، ويساعد مدير المدرسة بالتالي:

- يوفر المناخ التنظيمي بالمدرسة لإنجاز العمليات الادارية والتعليمية بجودة عالية.
- يطبق مهارات التفاوض والأساليب العلمية لحل المشكلات المدرسية.
- يشرك أعضاء المجتمع المدرسي في صنع واتخاذ القرارات المدرسية.

ب. المشاركة: وتشمل.

المعيار الأول: الالتزام بالقيم والمبادئ التشاورية لدعم العمل الفريقي وتوسيع فرص ومجالات الحوار والمناقشة وتبادل الآراء والأفكار، ويساعد مدير المدرسة بالتالي:

- يتحاور مع المعنيين بالعملية التعليمية لصنع واتخاذ القرارات المؤثرة في العمل المدرسي.
 - يرسخ قيم ومبادئ التشاور بين أفراد المجتمع المدرسي.
 - يحفز العمل ويقدره ويمارس مهارات بناء الرأي الجماعي.
- المعيار الثاني: التوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات في تيسير تداول المعلومات ونشرها وصنع واتخاذ القرارات الرشيدة في تطوير التعليم، ويساعد مدير المدرسة بالتالي:

- يستخدم قواعد البيانات والمعلومات داخل المدرسة لخدمة العملية التعليمية والبيئة المحلية.
 - يستفيد من البيانات والمعلومات التي توفرها الحكومة الإلكترونية لتطوير الأداء المدرسي.
 - تنشر البيانات الدقيقة عن الأداء المدرسي من خلال وسائل وأساليب متنوعة.
- ## ج. المهنية: وتشمل.

المعيار الأول: التمكن المعرفي، ويساعد مدير المدرسة بالتالي:

- يستوعب نظريات ونماذج الإدارة المدرسية الحديثة.
- يتعرف على أسس وأساليب التحسين المدرسي.
- يستوعب أسس التخطيط للتدريس الفعال.
- يدرك أهمية تنوع الثقافات الفرعية للبيئة المدرسية وحدود تأثيرها في العملية التعليمية.
- يفهم مبادئ ومعايير الجودة الشاملة وتطبيقاتها في مجال التحسين المدرسي.
- المعيار الثاني: التمكن المهاري، ويساعد مدير المدرسة بالتالي:
- يمتلك مهارات الاتصال الفعال مع العاملين بالمدرسة.
- يتوقع المشكلات المدرسية ويطبق الأسلوب العلمي في التغلب عليها.
- يدير الأزمات المدرسية الطارئة ويحل الصراعات بين العاملين بالمدرسة.
- يدير وقت التعلم والموارد البشرية والمادية بما يحقق أهداف المدرسة.
- المعيار الثالث: الأخلاق المهنية، ويساعد مدير المدرسة بالتالي:
- يدرك المعايير الثقافية للمجتمع وقيمه الأخلاقية.
- يتمثل في سلوكه أخلاقيات مهنة التعليم والتزاماتها المجتمعية.
- يدعم حقوق العاملين بالمدرسة وواجباتهم.

- يلتزم بضوابط وأسس المساءلة الوظيفية والمهنية في ممارساته.

د. إدارة التغيير: وتشمل.

المعيار الأول: مناخ تنظيمي داعم للتغيير التربوي الإبداعي، ويساعد مدير المدرسة بالتالي:

- يوظف التكنولوجيا لتهيئة بيئة مدرسية داعمة للإبداع.
 - يستثمر الإنجازات لتحقيق مزيد من النجاحات.
 - يدمج مفهوم ومقومات التغيير المبدع في ثقافة المدرسة.
- المعيار الثاني: تغيير تربوي يركز على المبادأة و تشجيع التجريب والتجديد، ويساعد مدير المدرسة بالتالي:

- يثق في قدرات الآخرين وافكارهم.
 - يرسخ ثقافة تنظيمية تقدر مبدأ المحاولة والخطأ.
 - يدعم الافكار الجديدة والجريئة.
 - يساند المبادرات الفردية والجماعية.
- ومما سبق يقترح الباحث بأن تجتهد الإدارة المدرسية في المؤسسة التربوية لتطبيق تلك المعايير السابقة الذكر لما لها من أهمية كبيرة في إيصال الإدارة المدرسية للقب الإدارة المتميزة، لدفع مدير المدرسة والمعلمين إلى المزيد من الإنجاز والتقدم والعمل على التطوير من أدائهم أكثر فأكثر لبقائهم في مركزهم المتميز.

٣. مقومات إدارة التميز في المؤسسات التعليمية

تتطلب إدارة التميز من المؤسسة التعليمية البحث عن سبل جديدة وقوية لاكتساب مصادر المعرفة وتنميتها وتوظيفها بأساليب مبتكرة لتحقيق مكان لها في عصر المنافسة المؤسسية الجديدة، لذي تتطلب المؤسسة التعليمية توافر عدداً من المقومات التي تتصف بالفعالية، ويمكن تقسيم هذه المقومات إلى:

أ. مقومات بشرية: **وتتمثل في:** (١)

- القيادة الإدارية ذات القدرة المعرفية: تلعب القيادة الإدارية دوراً محورياً مؤثراً في صياغة أهداف وغايات المؤسسة التعليمية وتحقيق ترابطها مع المناخ المحيط، وتفعيل عناصرها وقدراتها الذاتية وبذلك تصبح القيادة الإدارية الاستراتيجية ذات القدرات المعرفية هي المسؤولة

(١) علي يحي علي شرف الدين: مرجع سابق، ص ٦٢.

عن وضع الأسس والمعايير لتطبيق الخطط والسياسات واتخاذ القرارات وقيم وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز.

- الإدارة المتميزة للموارد البشرية: تلعب الموارد البشرية دوراً مهماً في تحقيق غايات وأهداف المؤسسات، لدى من الضرورة تطوير نظم اختيار الموارد البشرية من ذوي القدرات العالية والعمل على تنمية هذه القدرات، وتنظيم الدورات التدريبية لكافة العاملين بالمؤسسة التربوية، وبالتالي استثمار قدراتهم الفكرية والمعرفية في تطوير الأداء والتي تمكنهم دائماً من السيطرة على مقدرات العمل وحرية الحركة والمشاركة في تحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات.

- إدارة المنافع المتوازنة: تسعى إدارة التميز إلى تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لمختلف أصحاب المصلحة ذوي العلاقات بالمؤسسة التعليمية، فأصحاب الكفاءات العالية يريدون تقديراً مناسباً يقدر كفاءتهم وقدراتهم العالية في خدمة المؤسسة التعليمية^(١).

ب. مقومات إدارية: وتتمثل في:

- التحليل الاستراتيجي: تتبلور مسؤوليات إدارة التميز في دراسة وتفهم المناخ المحيط والكشف عما به من فرص وتهديدات، وتهيئة العناصر والمقومات الذاتية للمؤسسة التعليمية، لاستثمار تلك الفرص والتعامل مع التهديدات. ولا يتحقق هذا الأداء الإداري المتفوق بمحض الصدفة أو بإتباع منهجيات تعتمد العفوية والاستناد إلى الخبرة الذاتية للقادة التربويين، وإنما تتطلب اعتماد التحليل الاستراتيجي الذي يربط تلك العناصر الخارجية والداخلية ذات التأثير في أداء المؤسسة التعليمية وتقدم الإطار الفعال للتنسيق بين مختلف عناصر الأداء من أجل استثمار الفرص وتجنب التهديدات، ومن ثم تحقيق إدارة التميز^(٢).

- الدمج والتبسيط: يتحقق للمؤسسة التعليمية القدرة على إنجاز أهدافها وغاياتها من خلال تنظيم استخدام ما يتوفر لها من موارد وتنسيقها في عمليات مترابطة ومتشابكة تتصل بداياتها بنهاياتها ويمكن تخطيطها وتوقيتها ورقابتها للتأكد من صلاحياتها والاطمئنان إلى التزامها بمواصفات الجودة في كل ما يجري بها. ويحقق تطبيق الدمج والتبسيط كمقوم أساس، تفوقاً واضحاً في نمط الإدارة وإنجازاتها عن الإدارة التقليدية التي كانت تركز التقسيمات التنظيمية

(١) عبد العزيز علي حسين: الإدارة المتميزة للموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ٢٠٠٩، ص ٣١٣.

(2) Maria Joao Rose & Other,,: **Defining Strategic and Excellence Bases For the Development of Portuguese Higher Education**, European Journal of Education, Vol.40,No.2,2005,P.206.

والمجموعات الوظيفية المنفصلة والمتباعدة. فإدارة التميز تتحقق بفعل تكريس الترابط والتشابك في عمليات المؤسسة التعليمية، ومن ثم حسن استثمار الموارد وربط المدخلات بالمرجات وفق أسس واضحة وقابلة للقياس^(١).

- نظم المعلومات الإدارية: تعتمد إدارة التميز على المعلومات والحقائق التي تصف كل ما يجري داخل المؤسسة التعليمية وخارجها، والتعامل الفاعل مع تلك المعلومات والحقائق لاستخراج المؤشرات الدالة على تقدم الأداء في مختلف مجالات النشاط، وتوقع المشكلات والتنبؤ بالفرص والمهددات. ويعتبر بناء وتفعيل نظام متكامل للمعلومات الإدارية لدعم اتخاذ القرار في المؤسسة وتقييم الأداء المؤسسي والنتائج والانجازات أساس في إدارة التميز لاقتناص فرص التنمية المتكاملة للمؤسسة التعليمية^(٢).

ج. آليات عمل إدارة التميز وتمثل في:

- تحديد الأهداف: تقوم المؤسسات التعليمية في سبيل وصولها إلى تحقيق إدارة التميز بالتحديد الدقيق والواضح للغايات والأهداف المرجوة واعتمادها كأساس للتخطيط والتوجيه في كافة مجالات النشاط بالمؤسسة، وكذلك تعرفها على المقاييس الأهم للتعرف على مستويات الإنجاز وتقييم النتائج، ومن هنا يجب أن تكون هذه الأهداف مرتبطة بشكل مباشر مع رؤية ورسالة المؤسسة وتتطابق مع المبادئ والقيم الجوهرية للمؤسسة التعليمية^(٣).

- القياس الكمي للأداء: القياس أساس تفوق إدارة التميز التي تعمل وفق مبدأ "ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته والسيطرة عليه". ويتطلب إعمال مبدأ القياس، ضرورة التعبير الكمي عن العناصر والآليات والعلاقات الداخلة في الأداء^(٤).

- التطوير والتحسين المستمر: فهي على العكس من الإدارة التقليدية، فإدارة التميز تسعى للتطوير والتحسين بصفة مستمرة وليس فقط عند مواجهة بعض المشكلات أو العقبات. ويعتبر التطوير المستمر من مقومات إدارة التميز إذ يتيح للمؤسسة التعليمية أن تكون دائماً في

(1) Mzikayise Shakespeare Binze: **A Quest for Renewing Excellence in the Scholarship of Public Administration and Management in South Africa**, Journal of US- China Public Administration, Vol. 8, No. 2, 2011, P.168.

(2) Carol Steed & Others: **The EFQM Excellence Model for Deploying Quality Management: A British-Russian Journey, Higher Education in Europe**, Vol. 30, Nos.3-4, October 2005, P.316.

(٣) علي يحيى علي شرف الدين: مرجع سابق، ص ٦٤-٦٥.

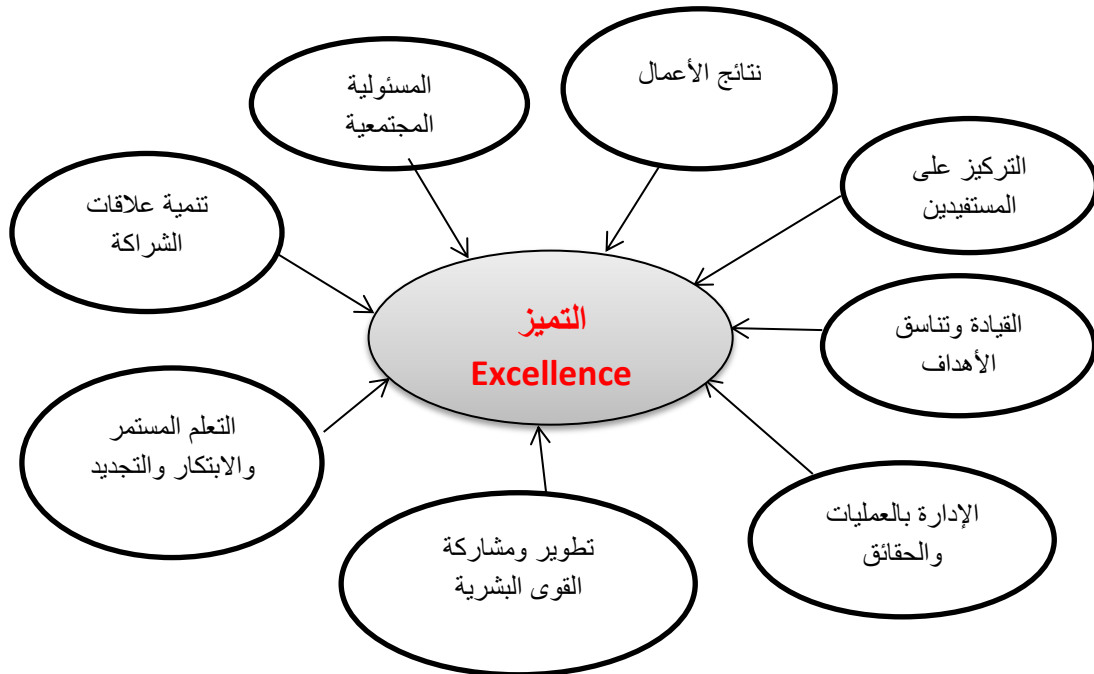
(٤) علي السلمي: مرجع سابق، ص ٢٤.

الموقف الأفضل. وأن يكون لها الأسبقية في تطوير خدماتها وأدائها بما يكفل لها التفوق في الوصول الأسرع للتميز^(١).

مما سبق ذكره يتبين للباحث أن مقومات إدارة التميز تلعب دوراً مهماً لإيصال المؤسسة التعليمية إلى إدارة التميز، حيثُ تعتبر هذه المقومات الركائز الأساسية التي تحتاجها مؤسساتنا التعليمية للتميز بأعمالها وأنشطتها، فهذه المقومات وآليات عملها تتكامل فيما بينها لتمثل مؤسسة تعليمية متشابكة تكون هي الأساس في بناء وتنمية إدارة التميز في المؤسسة التعليمية الحديثة والتي تخضع للقياس والتقييم من جانب المؤسسة التعليمية نفسها ومن القائمين عليها.

٤. مبادئ إدارة التميز في المؤسسات التعليمية:

من خلال إطلاع الباحث على الدراسات والأدبيات السابقة ذات العلاقة بمبادئ إدارة التميز والتي أشارت إلى أن إدارة التميز للمؤسسات التعليمية تقوم على مجموعة من المبادئ، وهذا الشكل قام بعرض هذه المبادئ انطلاقاً من جميع مبادئ العمليات الإدارية وأشكالها وصولاً إلى التميز كما هو موضح في الشكل (٤)^(٢) كالتالي:



شكل (٤)

(1) Carol Steed & Others: Ibid, P.315.

(٢) تغريد عبد الجعبري: مرجع سابق، ص ٥٧.

مبادئ إدارة التميز

ومن خلال الشكل (٤) يتبين لنا أن جميع مبادئ إدارة التميز كلها تقوم على مبدأ السعي للوصول إلى التميز في العمل المؤسسي التعليمي.

وقد قامت نهلة قنديل^(١) بشرح هذه المبادئ كالتالي:

أ. نتائج الأعمال: التميز يؤدي إلى تحقيق النتائج التي تؤدي إلى تفوق المؤسسات التعليمية.

ب. التركيز على المستفيدين: التميز يؤدي إلى وجود علاقة مستديمة بين المؤسسة التعليمية وبين المستفيدين منها.

ج. القيادة وتناسق الأهداف: التميز هو وجود قيادة قوية ومميزة تستطيع أن تحقق أهدافها.

د. الإدارة بالعمليات والحقائق: التميز هو إدارة المؤسسة التعليمية من خلال مجموعة مترابطة ومتشابهة من النظم والعمليات.

هـ. تطوير ومشاركة القوى البشرية: التميز هو تعظيم مساهمة العاملين من خلال تنميتهم وزيادة نسبة مشاركتهم.

و. التعلم المستمر والابتكار والتجديد: التميز هو تحدي للوضع الراهن وإحداث التغيير باستخدام التعلم لخلق فرص الابتكار والتحسين.

ز. تنمية علاقات الشراكة والتحالف: التميز هو التنمية والحفاظ على قيمة المؤسسات التعليمية.

ح. المسؤولية المجتمعية: التميز هو السعي إلى الفهم والاستجابة لتوقعات أصحاب المصلحة.

ومما سبق عرضه لمبادئ إدارة التميز يرى الباحث أن التزام المؤسسة التعليمية بتطبيق تلك المبادئ تضمن تحقيق النتائج المرجوة والتي تعمل على تفوقها وتميزها، وكذلك تعمل على ديمومة العلاقات بين المؤسسة التعليمية والمستفيدين منها، وتقوية القيادة التربوية التي تسعى لتحقيق الأهداف العامة والخاصة للمؤسسة التعليمية، وتؤكد أيضاً على أهمية الموارد البشرية في المؤسسة التعليمية والعمل على زيادة نسبة مشاركتهم للقرارات الإدارية التي تخدم مؤسستهم، بالإضافة لقدرة المؤسسة التعليمية على تحدي كل الصعاب والعمل على إزالتها واستخدام البدائل

(١) نهلة أحمد قنديل: "إدارة العلاقات مع العملاء أساس التميز"، جامعة السويس، ورقة بحثية للمؤتمر السنوي

التاسع" نحو منظومة للتميز الإداري العربي، منتج كتراكت الهرم، جمهورية مصر العربية، ٩-١١

أبريل، ٢٠٠٨، ص ١-٢.

وخلق فرص الابتكار والتحسين المستمر، وأخيراً تكتسب المؤسسة التعليمية مهارة توقعات المستفيدين من المؤسسة والعمل على تلبيتها.

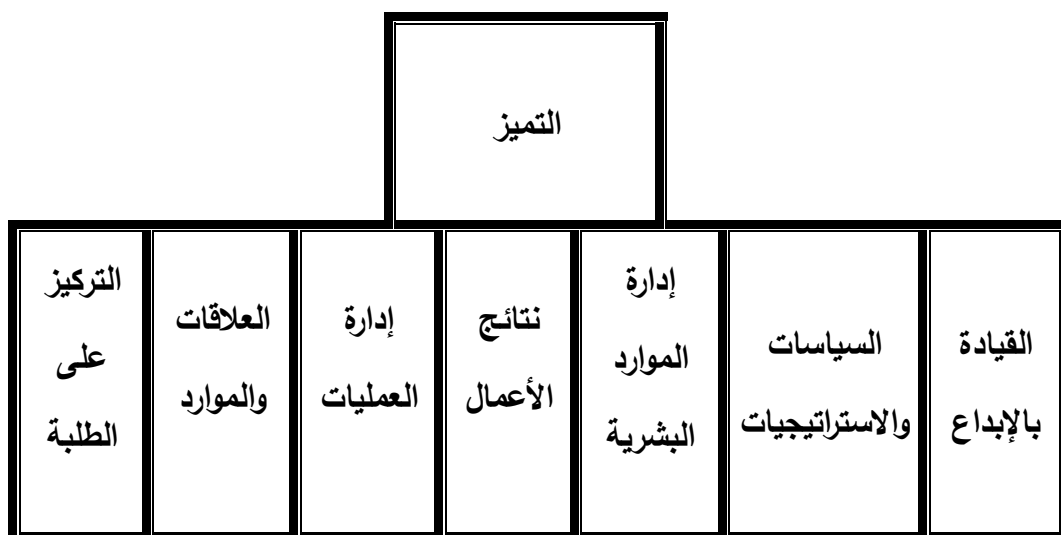
٥. عناصر إدارة التميز في المؤسسات التعليمية

تحتاج المؤسسة التعليمية الساعية للتميز إلى التركيز على عناصر معينة لتحقيق ما تصبو إليه، واختيار العناصر لا بد أن يتناسب مع مجموعة من المعطيات، بالإضافة إلى امتلاك المقومات التي سنؤهل تلك المؤسسة لتحقيق النتائج المتميزة على مستوى الأداء.

والعناصر المختارة لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار المحددات التالية: (١)

- طبيعة تعريف المستفيد بالنسبة لهذه المؤسسات.
- تعريف المعايير بما يتناسب مع طبيعة بيئة المؤسسة التعليمية والتي تندرج تحت تصنيف المؤسسات العربية الخدماتية.
- تحديد مقاييس نتائج الأعمال المناسبة.
- الاهتمام بالإمكانيات المتوفرة في بيئة العمل الحالية للمؤسسات التعليمية.
- تتناسب مع خصائص المؤسسات التعليمية المتباينة من حيث النوع وعدد الطلبة ونظام الدراسة وغيرها.

وحسب المحددات السابقة يمكن حصر العناصر السبعة الرئيسة لإدارة التميز في المؤسسات التعليمية والتي سنوضحها في الشكل (٥) التالي: (٢)



(١) تغريد عيد الجعبري: مرجع سابق، ص ٥٦-٦٠.

(٢) إعداد وتصميم الباحث.



شكل (٥)
عناصر إدارة التميز

ومن خلال الشكل (٥) يتبين أنّ السعي للوصول إلى التميز المؤسسي يجب أن يتخلله مشاركة فعالة ومهارات عالية لهذه العناصر لتصل إلى الهدف المنشود.

وتوضح الدراسة العناصر السبعة لإدارة التميز في المؤسسات التعليمية حسب ما جاء في

الشكل (٥) كالتالي:

العنصر الأول: القيادة بالإبداع:

وتشمل العناصر الفرعية التالية:

توضيح رؤية المؤسسة المستقبلية- تعليم واختيار القيادة- تشجيع ونشر ثقافة التميز

والإبداع- تطوير آلية الاتصالات- إنشاء فرق العمل- دفع وتطوير واكتساب ولاء العاملين-

المسؤولية المجتمعية.

العنصر الثاني: السياسات والاستراتيجيات:
وتشمل العناصر الفرعية التالية:

ارتكاز السياسة والاستراتيجية على المعلومات - تطوير السياسة والاستراتيجية - نشر وتطبيق السياسة والاستراتيجية - مراجعة وتعديل وتحسين السياسة والاستراتيجية.

العنصر الثالث: إدارة الموارد البشرية:
وتشمل العناصر الفرعية التالية^(١):

التخطيط، الاستقطاب والاختيار والتعيين - التدريب والتطوير - الأداء والتقييم - رفاهية العاملين - التعويضات.

العنصر الرابع: نتائج الأعمال
وتشمل العناصر الفرعية التالية^(٢):

مؤشرات البقاء والاستمرارية - مؤشرات التميز والتفوق.

العنصر الخامس: إدارة العمليات
وتشمل العناصر الفرعية التالية^(٣):

تعريف وتصميم العمليات الأساسية - نظام إدارة الجودة الشاملة - مراجعة العمليات وترابطها - التحسين المستمر - قياس الأداء.

العنصر السادس: العلاقات والموارد
وتشمل العناصر الفرعية التالية^(٤):

العلاقة مع مقدمي الخدمات - العلاقة مع المنافسين - العلاقة مع المستفيدين - العلاقة مع المجتمع - العلاقة بين الموظفين - الموارد المالية - المباني والتجهيزات والمواد المختلفة - إدارة التكنولوجيا - إدارة المعلومات والمعرفة.

(1) Egan, Steve, "Embracing Excellence in Education", Sheffield Hallam University, 2003. P.123.

(2) Egan, Steve, Ibid.

(٣) تغريد عيد الجعبري: مرجع سابق، ص ٦٠.

(4) Egan, Steve, Ibid.

العنصر السابع: التركيز على الطلبة.
وتشمل العناصر الفرعية التالية^(١):

- اختيار واستقطاب الطلبة- فاعلية الخدمات المتوفرة- مشاركة الطلبة.
- وبعد حصر عناصر إدارة التميز يوضح الباحث النقاط التالية:
- ينبغي على المؤسسة التعليمية الاختيار الأمثل لمديري المدارس الثانوية والاعتناء بهم مهنيًا وتدريبهم جيداً قبل استلام إدارة مدارسهم، والعمل على تطوير أدائهم لضمان تميزهم بإدارتهم للمدرسة.
- إيضاح الرؤية والسياسات والاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة التعليمية، والعمل على تطوير ونشر السياسة والاستراتيجية مع التعديل والتحسين المستمر لسياساتها واستراتيجيتها.
- التدريب والتطوير المستمر لموظفي المؤسسة التعليمية مع تقييم الأداء وإعادة المعالجة، وضمان حق الموظف ليعمل بنفس مطمئنة ومستقرة لينتج ويبدع في عمله.
- قيام المؤسسة التعليمية بإدارة عملياتها بحكمة ورجاحة العقل لضمان تحقيق نظام إدارة الجودة الشاملة، والتحسين المستمر لأداء المؤسسة بعيداً عن العشوائية وعدم التخطيط.
- تعزيز المؤسسة التعليمية لكافة الإمكانيات اللازمة لتدعيم قدرات الطلاب وتنمية روح الإبداع لديهم، وتشجيعهم على المشاركة الفعالة في تنمية وبناء مؤسساتهم التعليمية، مما يسهم بتميز المؤسسة التعليمية بجميع عناصرها من القيادة المدرسية ومعلميها وطلابها.

٦. نماذج وجوائز التميز الدولية والعربية وإمكانية الاستفادة منها في فلسطين

ومن هذه النماذج مايلي:

أ. نماذج وجوائز التميز الدولية

أصبح في العالم أكثر من ثمانين دولة لديها نماذج وطنية للتميز الإداري، ويتم الاستناد إلى هذه النماذج في طرح جوائز تتنافس عليها المؤسسات في هذه الدول طبقاً للمعايير المطبقة فيها، ولا تهدف هذه النماذج إلى الجوائز بحد ذاتها وإنما تهدف إلى رفع كفاءة الأداء المؤسسي الوطني ومن ثم القدرة التنافسية للمؤسسات العالمية، حيث تستخدم هذه النماذج لتقييم المؤسسات وتحديد أين يجب التركيز على التحسين الهادف إلى التميز، وذلك من خلال استخدام مخرجات

(١) تغريد عبد الجعبري: مرجع سابق، ص ٥٦-٦٠.

التقييم في عمليات التخطيط المستقبلي، فمعظم النماذج المنتشرة في العالم تتشابه في المفاهيم التي تقوم عليها^(١).

وفيما يلي عرض لبعض هذه النماذج مع التركيز على النموذج الأوروبي والنموذج الأمريكي بسبب شمولية المعايير التي تتكون كل منهما، وبوصفهما أكثر النماذج ملائمة من حيث التطبيق على قطاع التعليم، بالإضافة إلى أنهما أكثر النماذج انتشاراً وشيوعاً، فالكثير من الدول خاصة العربية تعتمد على أحدهما في طرح الجوائز ذات الصلة.

١. النموذج الياباني: يرتبط هذا النموذج بحركة الجودة ضمن أفكار ديمينج Deming ويتم تقديم جائزة سنوية تم استحداثها في اليابان عام ١٩٥١ ومن ثم تم تحويلها إلى مستوى العالم عام ١٩٨٤ ويركز على المعايير التالية: إدارة العمليات، السياسات، التنظيم والتنمية، المعلومات، التحليل، التخطيط للمستقبل، التعليم والتدريب، تأكيد الجودة، تأثيرات الجودة، القياس والتميط، والرقابة^(٢).

٢. النموذج الاسكتلندي: يعتبر نموذج عالمي ومنتشر في مجموعة من الدول كإنجلترا وبولندا وإيرلندا ويرتكز على عشرة معايير تصف خصائص إدارة المؤسسات التعليمية بصورة شاملة ويمكن تطبيقها على جميع المراحل الدراسية وهي: الإدارة الاستراتيجية، التسويق ورعاية المستفيد، الموارد البشرية، تكافؤ الفرص، الصحة والسلامة، الاتصال والإدارة، خدمات الإرشاد، تصميم البرنامج وتنفيذه، التقييم ومنح الشهادات^(٣).

٣. النموذج الاسترالي: يشمل هذا النموذج مجموعة من المفاهيم التي يركز عليها وهي: القيادة بإعطاء المثل وتوفير اتجاه واضح، وبناء مؤسسة تركز على استدامة تحقيق الأهداف، وتفهم ما يثمنه المستفيدين (الآن وفي المستقبل) واستخدام الفهم لتوجيه تصميم المؤسسة، واستراتيجيتها ومنتجاتها، وخدماتها، والتحسين المستمر للنظام، تطوير قدرات العاملين وتقديرها وإطلاق مهاراتهم، وقدراتهم الخلاقة لتغيير وتحسين المؤسسة، بناء مؤسسة رشيقة، تتأقلم، وسريعة رد الفعل من خلال ثقافة تشجع على التحسين المتواصل،

(١) إيهاب سعودي: "مقارنة أهم نماذج التميز"، ورقة بحثية للمؤتمر السنوي التاسع "نحو منظومة للتميز

الإداري العربي"، منتج كتركت، الهرم، جمهورية مصر العربية، ٩-١١ أبريل ٢٠٠٨، ص ٥.

(2) Adebajo, Dotun, Crawford, Neil, McKenna, Kevin, "Business Excellence", BPIR Management Brief – volume1, no.3, 2008, p2.

(٣) حسن عبد الله باشيوه، ونزار البراوري: "نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحويلات العالمية، ورقة بحثية لندوة استراتيجية التعليم الجامعي العربي وتحديات القرن ٢١، المنامة، البحرين، في ٢١-٢٥ أكتوبر، ٢٠٠٧، ص ٨.

والابتكار، والعلم، وتحسين الأداء من خلال استخدام البيانات، والمعلومات، والمعرفة لتفهم المتغيرات المتواصلة، وتحسين اتخاذ القرار الاستراتيجي والتنفيذي، والتعامل بأسلوب مسؤول أخلاقياً، ومجتمعياً، وبيئياً، والتركيز على استدامة النتائج، والقيم والمخرجات^(١).

٤. النموذج السنغافوري: يركز بشكل أساسي على التعليم كوسيلة للتطوير الاقتصادي والاجتماعي وذلك من خلال التركيز في التعليم على تحقيق التوازن بين المواد الدراسية، وتطوير الشخصية والنشاطات الرياضية والثقافية المختلفة كما يهتم بالمعايير التالية: تزويد الجميع بالتعليم، زيادة التمويل، اجتذاب المعلمين الجيدين، نشر ثقافة التعليم، توسيع التعليم في الدراسات العليا، مراجعة المناهج، الاهتمام بالتجديد والابتكار، توفير التدريب لرفع الكفاءة^(٢).

٥. النموذج الكندي: يركز هذا النموذج على المعايير التالية: القيادة من خلال المشاركة، التركيز على أصحاب المصالح، المستفيدين، السوق، التعاون والعمل الجماعي، إدارة العمليات، منظور حقائقي لاتخاذ القرار، التعلم المستمر وإشراك العاملين، التركيز على التحسين المستمر والتفكير الابتكاري، الوفاء بالالتزامات لأصحاب المصالح والمجتمع^(٣).

٦. النموذج البريطاني: وتتكون معايير هذا النموذج طبقاً للأيزو ٩٠٠٠ من عشرين معياراً عاماً لتطبيق نظام الجودة داخل أي مؤسسة، وينطبق منها عدة معايير على التعليم وهي: مسؤولية الإدارة، نظام الجودة، مراجعة العقد، مراقبة التصميم، الشراء، المنتج الموجه للمستفيد، مراقبة العملية التعليمية، مراقبة المنتج، الإجراءات^(٤).

٧. النموذج الأمريكي: تم إنشائه في عام ١٩٨٧ في أمريكا، وكان الهدف الأساسي منه هو تعزيز التنافس بين المؤسسات، وقد سُمي بهذا الاسم نسبة إلى مالكوم بالدرج Malcolm Baldrige المشهور ببراءته الإدارية والتحسين المستمر. وقد تطور هذا النموذج من وسيلة لتقييم مدى تطبيق الجودة إلى طريقة شاملة توفر إطار منهجي

(١) إيهاب سعودي: مرجع سابق، ص ٥.

(٢) حسن عبد الله باشيوه، ونزار الدراوري: مرجع سابق، ص ١٤-١٥.

(٣) إيهاب سعودي: المرجع السابق، ص ٥.

(٤) محمد صبري حافظ محمود والسيد محمود البحيري: مرجع سابق، ص ٨١.

للوصول للأداء العالمي كوسيلة للتطوير المستمر^(١). حيث يقوم مجموعة من الأخصائيين الحكوميين بفحص مستوى الجودة في المؤسسات المتنافسة باستخدام معايير لها أوزان على شكل نقاط^(٢). ويتكون النموذج الأمريكي من المعايير والعناصر التالية^(٣):

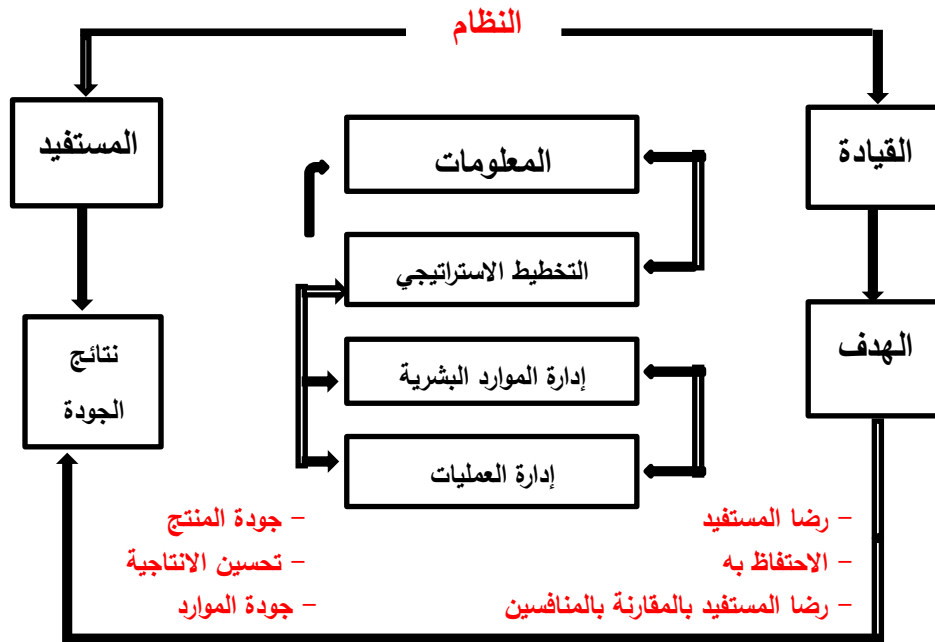
- القيادة
- المعلومات
- التخطيط الاستراتيجي للجودة
- إدارة الموارد البشرية
- إدارة جودة العمليات
- نتائج الجودة
- المستفيد.

(١) عبد العزيز الغنام، وجمال الطببائي: المادة العلمية للجودة في التعليم الفعال (المتطلبات- الأنشطة- السمات- المظاهر- التطبيق)، الهيئة العامة للتعليم التطبيقي، والتدريب، ٢٠٠٥، ص ١٣.

(٢) رائد حسين الحجار: تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الأقصى، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد الثامن، ٢٠٠٤، غزة، فلسطين، ص ص ٢٠٣-٢٤٠.

(٣) محمد صبري حافظ محمود والسيد محمود البحيري: مرجع سابق، ص ٨٢.

والشكل (٦) يوضح العلاقة بين هذه العناصر^(١):



شكل (٦)
عناصر النموذج الأمريكي

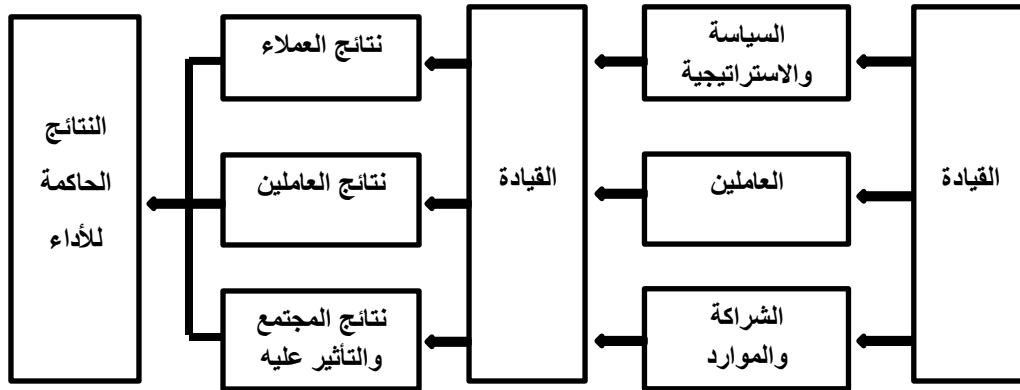
٨. النموذج الأوروبي: تم إنشاء المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة في ١٩٨٨ وتم الإعلان الرسمي عن النموذج في ١٩٩١، بهدف زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الأوروبية بالاعتماد على فلسفة الجودة، ويعتبر هذا النموذج أن أسباب نجاح المؤسسات واحدة، بغض النظر عن حجمها أو طبيعتها عملها أو نوعها، وتقسّم معاييرها إلى مجموعتين (الممكنات والنتائج)، حيث تمثل الممكنات النشاطات التي يمكن للمؤسسة أن تقوم بها، أما النتائج فهي مستوى الأداء المتحقق باستخدام الممكنات^(٢).
وتتحدد معايير النموذج الأوروبي في العناصر الآتية: القيادة، السياسة والاستراتيجية، العاملين، الشراكة والموارد وتشمل العمليات ونتائج العاملين والنتائج الحاكمة للأداء والتأثير على المجتمع^(٣).

(١) محمد صبري حافظ محمود والسيد محمود البحيري: المرجع السابق، ص ٨٥.

(2) Efqm, "Applying Self-Assessment against the EFQM Excellence Model in Further and Higher Education", Sheffield Hallam University, 2003, p2-5.

(٣) محمد صبري حافظ محمود والسيد محمود البحيري: مرجع سابق، ص ٨٣.

ويوضح الشكل (٧) العلاقة بين هذه العناصر من خلال^(١):



شكل (٧)
عناصر النموذج الأوروبي

وفي السنوات الأخيرة كان هناك توجه من قبل المؤسسات الداعمة لنماذج التميز لإجراء عمليات مشاركة ونشر للتجارب المتميزة لزيادة الاستفادة منها وتعميق فكر التميز عبر العالم، وهذا التركيز على التشابك والتوحيد تم من خلال التوصل إلى إنشاء جمعية (GEM) أو Excellence Model Global في عام ٢٠٠٠ وتضم مجموعة من الدول ذات النماذج المتميزة وقد غطت مناطق جغرافية واسعة ومن هذه الدول (أوروبا، استراليا، أمريكا، اليابان، جنوب أفريقيا، سنغافورة، الهند)، بحيث تُعقد لقاءات سنوية تهدف إلى تطوير النماذج الخاصة بها من خلال الاطلاع على تجارب الآخرين والاستفادة منها^(٢).

(١) محمد صبري حافظ محمود والسيد محمود البحيري: مرجع سابق، ص ٨٤.

(2) Adebajo, Dotun, Crawford, Neil, McKenna, Kevin, "Business Excellence", BPIR Management Brief – volume1, no.3, 2008, p6.

ومن خلال جدول (٢) سيقدم الباحث مقارنة بين عناصر نماذج التميز العالمية^(١)

جدول (٢)
مقارنة عناصر نماذج التميز العالمية

أبرز النماذج العالمية								المعيار
الأمريكي	الأوروبي	الياباني	البريطاني	الاسكتلندي	الاسترالي	السنغافوري	الكندي	
*	*				*		*	القيادة
	*	*			*			السياسات والاستراتيجيات
		*					*	إدارة الموارد البشرية
	*						*	الشراكات والموارد
*		*					*	العمليات
*		*					*	رضا الفئة المستهدفة
*	*						*	رضا العاملين
*		*						نتائج مؤشرات الأداء
		*					*	التخطيط الاستراتيجي
		*					*	المعلومات
		*	*					الاتصال والإدارة
		*	*				*	ضمان الجودة
	*	*					*	التعليم والتدريب
*	*	*						التحسين المستمر
	*	*	*					الإجراءات
		*	*	*				الرقابة
		*	*				*	التقييم والنتائج

وبمقارنة عناصر نماذج التميز العالمية الموضحة في الجدول السابق يتبين أن النماذج التالية: الأمريكي والأوروبي والاسترالي والكندي اشتركت التميز في عنصر القيادة، بينما النماذج التالية: الأوروبي والياباني والاسكتلندي والاسترالي اشتركت التميز في عنصر السياسات والاستراتيجيات، في حين النموذجين: الأمريكي والاسكتلندي اشتركا التميز في عنصر إدارة الموارد البشرية، بينما النموذجين: الأوروبي والاسكتلندي اشتركا التميز في عنصر الشراكات والموارد، أما النماذج التالية: الأمريكي والياباني والكندي اشتركت التميز في عنصر العمليات، واشتركت النماذج التالية: الأمريكي والأوروبي والاسكتلندي والكندي في عنصر رضا الفئة

(١) إعداد الباحث.

المستهدفة، بينما النماذج التالية: الأوروبي والسنغافوري والكندي اشتركت التميز في عنصر رضا العاملين، واشتركت النماذج التالية: الأمريكي والأوروبي والياباني والاسترالي في عنصر التخطيط الاستراتيجي، في حين النماذج التالية: الأمريكي والأوروبي والياباني والاسترالي اشتركت التميز في عنصر التخطيط الاستراتيجي، وتوافقت النماذج التالية: الأمريكي والياباني والاسترالي في اشتراكهم التميز لعنصر المعلومات، وأكد النموذجين: البريطاني والاسكتلندي اشتراكهما التميز لعنصر الاتصال والإدارة، بينما النماذج التالية: الأمريكي والياباني والبريطاني اشتركت التميز في عنصر ضمان الجودة، في حين النموذجين: البريطاني والسنغافوري اشتركا التميز في عنصر التعليم والتدريب، واشتركت النماذج التالية: الاسترالي والسنغافوري والكندي اشتركت التميز في عنصر التحسين المستمر، وتوافقت النماذج التالية: الياباني والبريطاني والسنغافوري في اشتراكهم التميز لعنصر الإجراءات، بينما النماذج التالية: الياباني والبريطاني والاسكتلندي اشتركت التميز في عنصر الرقابة، وانفقت النماذج التالية: الأمريكي والاسكتلندي والاسترالي في اشتراكهم التميز في عنصر التقييم والنتائج.

ب. نماذج وجوائز التميز العربية والمحلية:

تولت الدول في دعم وتشجيع التميز الإداري من خلال الجوائز المادية والمعنوية المعتمدة على أحد النماذج العالمية، فعلى مستوى الدول العربية تم طرح جوائز تشجع التنافس لصالح تحقيق التميز لتلك المؤسسات، واعتمدت في معظمها على النموذج الأمريكي أو النموذج الأوروبي^(١).

مع وجود بعض التعديل فيما يتعلق بتوزيع النقاط المعبرة عن أهمية كل معيار، بالإضافة إلى التعديل على توزيع المعايير الفرعية والرئيسية.

ونعرض فيما يلي نموذج للتميز في الدول العربية ونموذج آخر محلي:

أ. النموذج العربي

- نموذج وجائزة دبي للأداء الحكومي المتميز: (٢)

أحدث برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز نقلة نوعية وحقيقية في مستوى أداء الهيئات والدوائر والمؤسسات الحكومية بدبي، وقد استفاد البرنامج من النماذج العالمية لتمييز الأداء المؤسسي خصوصاً النموذج الأوروبي للتميز وعمل على تكييفها لتلائم القطاع الحكومي في دبي في ضوء التحديات التنموية التي تقوم بها الحكومة بدور قيادي متميز، ويعمل برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز على ربط نتائج أداء الهيئات والدوائر والمؤسسات الحكومية بالمنهجيات والآليات المستخدمة في العمل، وذلك لضمان استدامة النتائج واستمرارية تحسينها وتطويرها. حيث يهدف هذا البرنامج إلى إحداث نقلة نوعية في أداء الدوائر والجهات الحكومية المشاركة من

(1) Badri, & Others, "The Baldrige Education Criteria for Performance Excellence Framework Empirical test and validation", International Journal of Quality and Reliability Management vol. 23 no. 9 2006, p1122.

(٢) برنامج دبي للأداء المتميز: ٢٠٠٩، من خلال الموقع الإلكتروني، الذي تم زيارته في ٢٠١٥/٧/٥م،
ww.dubaexcellence.ae

خلال عمليات التقييم الذاتي التي تجريها هذه الدوائر والجهات مقارنة بمعايير التقييم الخاصة بالبرنامج.

أما معايير تقييم البرنامج فهي: القيادة، السياسة والاستراتيجيات، الموارد البشرية، الشراكة والموارد، العمليات، نتائج المتعاملين، نتائج الموارد البشرية، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية. ويحرص هذا البرنامج على الالتزام بمراجعة وتطوير معايير التقييم بشكل منتظم لتواكب التغيرات الحديثة في مجال الإدارة والجودة والتميز على المستوى العالمي، ولتستجيب لأيّة تطورات في مجال العمل الحكومي، ولتأخذ بالاعتبار آراء وملاحظات الدوائر الحكومية.

ب. النموذج المحلي:

- جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع: (١)

جاءت جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع بمبادرة من السيد صبيح طاهر المصري عام ٢٠٠٧، تشجيعاً لأفضل أداء إداري وللمبادرات الإبداعية في المؤسسات الفلسطينية، وفي إطار الحرص على تنمية وتطوير دور هذه المؤسسات في خدمة عملائها وتنمية مواردها وتحسين خدماتها وتفعيل مبادراتها، ومن أجل تشجيع تطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة والجودة والتميز في الإدارة والأداء. وتشتمل على خمس فئات هي: المؤسسة المتميزة، التجربة المتميزة، الموظف المتميز، المؤسسة المتميزة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الشخصية المتميزة من ذوي الاحتياجات الخاصة.

وعمدت إدارة الجائزة إلى تطوير معايير وآليات الترشيح والتقييم واختيار الفائزين، وذلك بالتوازي مع تطوير معايير الأداء والممارسات الإدارية المثلى والاستدامة بما يتوافق وينسجم مع رؤية القائمين على الجائزة نحو استدامة الإبداع والتميز وتعميمه كمفهوم وثقافة وممارسة في المجتمع الفلسطيني.

(١) جائزة فلسطين للتميز والإبداع، ٢٠٠٨، من خلال الموقع الإلكتروني والذي تم زيارته بتاريخ، ٢٠١٥/٧/٧، http://www.palawards.ps/sites_files/book2008.pdf

وتهدف هذه الجائزة إلى التالي: (١)

١. تشجيع المؤسسات العاملة في الأراضي الفلسطينية والكوادر الإدارية والمهنية على تطوير أدائها وتحسين خدماتها والارتقاء بممارساتها الإدارية والمهنية.
 ٢. تقدير الأداء المتميز والانجازات النوعية والتجارب الرائدة والكفاءات والمبادرات المبدعة وتحفيز المؤسسات والموارد البشرية في الأراضي الفلسطينية على مواصلة الإبداع والتميز وترسيخه في المجتمع الفلسطيني كشكل من أشكال الثقافة السائدة والمواطنة الصالحة.
 ٣. تطوير معايير التقييم والتي من شأنها الإسهام في نشر وتطبيق مفاهيم التميز والإدارة الحديثة والابداع والتميز، وتعميم أفضل الممارسات الإدارية سواء على مستوى المؤسسات أو الأفراد أو التجارب الرائدة.
 ٤. تكريم الإنسان الفلسطيني على إبداعه ومثابرته وتقديمه مثلاً يحتذى به وقدوة حسنة للآخرين في مجال العمل والمجال الإنساني، أو القدرة على التحدي والصمود والإبداع. أما المعايير الرئيسية التي تقوم عليها الجائزة فهي: القيادة، التخطيط الاستراتيجي، المبادرات الإبداعية والتنمية، استخدام تكنولوجيا المعلومات ومدى مواكبة التطور والتحديث، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، إدارة العمليات والأنشطة، خدمة العملاء، المسؤولية الاجتماعية، نتائج الأداء المؤسسي والتنموي (٢).
- ومن خلال جدول (٣) يقدم الباحث مقارنة بين عناصر نموذج وجائزة دبي للأداء الحكومي المتميز وعناصر جائزة فلسطين للتميز والإبداع.

(١) جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع: ٢٠١٣، من خلال الموقع الإلكتروني الذي تم زيارته بتاريخ:

www.pal-awards.ps، ٢٠١٥/٧/٧م

(٢) جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع: المرجع السابق.

جدول (٣)
مقارنة عناصر جوائز التميز العربية والمحلية

النموذج المحلي	النموذج العربي	المعيار
فلسطين الدولية للتميز والإبداع	دبي للأداء الحكومي	
*	*	القيادة
*	*	التخطيط الاستراتيجي
*	*	إدارة الموارد
*	*	إدارة العمليات
*	*	الموارد البشرية
*	*	نتائج المجتمع
*	*	نتائج الأداء المؤسسي
	*	الشراكة والموارد
	*	نتائج الموارد البشرية
	*	نتائج المتعاملين
*		المسؤولية الاجتماعية
	*	السياسة والاستراتيجية
*		خدمة العملاء
*		استخدام تكنولوجيا المعلومات
*		المبادرات الإبداعية
	*	نتائج الأداء الرئيسية

ويمقارنة عناصر جائزة دبي للأداء الحكومي المتميز وجائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع الموضحة في الجدول السابق يتبين أن الجائزتين اشتركتا التميز في العناصر التالية: القيادة، التخطيط الاستراتيجي، إدارة الموارد، إدارة العمليات، الموارد البشرية، نتائج المجتمع، نتائج الأداء المؤسسي، بينما جائزة دبي أضافت التميز في العناصر التالية: الشراكة والموارد، نتائج الموارد البشرية، نتائج المتعاملين، السياسة والاستراتيجية، نتائج الأداء الرئيسية، فيما

أضافت جائزة فلسطين الدولية التميز في العناصر التالية: المسؤولية الاجتماعية، خدمة العملاء، استخدام تكنولوجيا المعلومات، المبادرات الإبداعية.

ومن خلال العرض السابق لنماذج التميز الدولية والعربية والمحلية يرى الباحث أن هدفها واحد وهو تحقيق التميز في الأداء للمؤسسات بصفة عامة، والمؤسسة التربوية بصفة خاصة، وأنشئت هذه النماذج لتشجيع الموظف على الإبداع بعمله وتحقيق أعلى درجات التفوق لمؤسسته بطرقه وأساليبه الجديدة والمبتكرة ليكافئ على جهده وإبداعه طبقاً لهذه النماذج التي أبدت الأهمية الكبيرة للتميز المؤسسي، والإدارة المتميزة، لأنها تلعب دوراً كبيراً في رفع أداء وشأن المؤسسات التربوية، وكما لاحظنا أن دولة فلسطين كان لها دور ونصيب من هذه النماذج، لكن تحتاج إلى تطبيق فعلي، حيث برزت جائزة فلسطين للتميز والإبداع لهدف واحد، ألا وهو النهوض بالأداء المؤسسي ليصل إلى التميز بجميع مجالاته، وطبقاً لهذا النموذج الفلسطيني فإن المؤسسة التربوية الفلسطينية نصيباً فيه، حيث يتم مكافأة أي موظف أو إدارة مبدعة ومتميزة في أدائها، وهذا كله يعمل على تشجيع العمل والإبداع والابتكار للنهوض بهذه المؤسسة، وتقدير الكفاءات لتعطي المزيد من الإبداع والابتكار لرفع شأنها وتميزها لتصبح مؤسسة منافسة دولياً وعربياً.

- خلاصة الفصل -

وفي خاتمة الفصل الثالث قامت الدراسة بتوضيح كامل للإجابة عن السؤال الثاني والذي ينص على: ما الأسس النظرية لإدارة التميز في الفكر الإداري المعاصر؟ والذي عُرض من خلاله مفهوم إدارة التميز تبعاً لتعريفات التربويين والباحثين ثم تعريف الباحث إجرائياً، والإطار الفكري لإدارة التميز، والعلاقة بين مفهومي إدارة التميز وإدارة الجودة الشاملة، بالإضافة لأهمية إدارة التميز لمديري المدارس الثانوية الحكومية كما جاء في وجهات نظر التربويين والباحثين، ومداخل إدارة التميز، وعرضنا معايير ومقومات إدارة التميز، ومبادئ إدارة التميز، بالإضافة لعناصر إدارة التميز ونماذج وجوائز التميز الدولية والعربية.

وستعرض الدراسة في الفصل التالي الأطر النظرية التي توضح العلاقة بين التمكين الإداري وإدارة التميز وهي الإجابة عن السؤال الثالث والذي من خلاله سنوضح الأطر النظرية التي توضح العلاقة بين التمكين الإداري وإدارة التميز في المؤسسات التعليمية والتي تتمثل بمهام ومسئوليات مديري المدارس الثانوية في ضوء إدارة التميز ومتطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز ومعوقات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية وضمانات نجاح التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز والتحديات التي تواجه إدارة التميز في المؤسسات التربوية.

الفصل الرابع

العلاقة بين التمكين الإداري وإدارة التميز في المؤسسات التعليمية بفلسطين

تمهيد

أولاً- مهام ومسؤوليات مديري المدارس الثانوية في ضوء
إدارة التميز بفلسطين

ثانياً- متطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز
بفلسطين

ثالثاً- معوقات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية

رابعاً- ضمانات نجاح التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز
في المؤسسات التعليمية

خامساً- التحديات التي تواجه إدارة التميز في المؤسسات
التعليمية الفلسطينية

- خلاصة الفصل

الفصل الرابع

العلاقة بين التمكين الإداري وإدارة التميز

في المؤسسات التعليمية بفلسطين

تمهيد.

يهدف هذا الفصل التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري وإدارة التميز في المؤسسات التعليمية من خلال البحث في النقاط التالية: مهام ومسؤوليات مديري المدارس الثانوية في ضوء إدارة التميز، متطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز، معوقات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية، ضمانات نجاح التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز، نماذج وجوائز التميز الدولية والعربية، التحديات التي تواجه إدارة التميز في المؤسسات التربوية، ثم خلاصة الفصل.

وسيتم التطرق إلى هذه النقاط بشكل موسع ومفصل من خلال عرض العلاقة بين التمكين الإداري وإدارة التميز حسب ما هو مدرج كآلاتي:

أولاً- مهام ومسؤوليات مديري المدارس الثانوية في ضوء إدارة التميز بفلسطين

أصبح لإدارة المدرسة الثانوية في مفهومها الحديث مهام كثيرة تتفق مع هذا المفهوم وهو تطوير الأساليب الإدارية بجميع جوانبها وعناصرها ويعتبر تحديد مهام ومسؤوليات مديري المدارس الثانوية في سبيل الوصول إلى التميز من الوسائل المهمة.

وفيما يلي نذكر بعض هذه المهام^(١).

١. التخطيط: على مدير المدرسة الثانوية أن يخطط لعمله بمشاركة كل من له علاقة بعمله وأن يتعرف على احتياجات المدرسة وأخذ ذلك في الاعتبار عند وضع الخطة السنوية وإطلاع الإدارة التعليمية على كل ما يحتاجه من أجل تطوير المدرسة وتميزها.

(١) محمد فتحي: إعداد مدير المستقبل من التنشئة حتى تحمل المسؤولية، دار التوزيع والنشر الإسلامية،

القاهرة، ٢٠٠٣. ص ٤٢.

٢. التعليم: على مدير المدرسة أن يحدد مصادر المعلومات التي تساعد في اكتساب مهارته الإدارية وأن يتابع الأنشطة الإدارية الحديثة ويعمل على تطبيقها في إدارته، وكذلك العمل على تطوير أساليب إدارته للمدرسة.

٣. الإدارة: على مدير المدرسة أن يتبنى مجموعة التوجهات الإدارية التي تشترك في بناء وتنمية ثقافة إدارية محابية لفرص التميز والتفوق. وتعتبر تلك التوجهات الإدارية عن أنماط سلوكية متفوقة تستهدف توفير أفضل الظروف والآليات والأدوات للأداء الذي يلتزم بمواصفات ومتطلبات الجودة الشاملة في عملياته الإدارية.

٤. العلاقة مع الزملاء والمجتمع: على مدير المدرسة أن يكون له علاقات إنسانية مع زملائه المديرين والمعلمين ويعمل معهم بروح الفريق وأن يعمل على توثيق الصلة بين المدرسة والمجتمع.

بينما يتميز مدير المدرسة بمهام ومسئوليات أخرى وتشمل^(١):

١. أن يسيطر ويتحكم في أداء العمل بشكل كبير.

٢. الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل المكلف به.

٣. أن يتحمل المسائلة والمسئولية عن نتائج الأعمال التي يقوم بها.

٤. المشاركة في المسئولية فيما يتعلق بأداء المدرسة التي يعمل بها.

وكذلك لمدير المدرسة مهام ومسئوليات أخرى تتلخص بالآتي^(٢):

١. أن يشارك وينخرط في اتخاذ القرارات المتعلقة بمدرسته مع الإدارة التعليمية.

٢. أن يستخدم فرق العمل ذاتية الإدارة.

٣. أن يوظف التكنولوجيا في مجال استخدام الموارد والمعرفة التقنية والمعدات والأدوات بشكل متكامل.

٤. أن يشجع التعلم المؤسسي التريوي، ودمج المعلومات والخبرات في ذاكرة المؤسسة التربوية.

٥. أن يلتزم بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتلبية احتياجات المؤسسة التربوية.

(١) يحي سليم ملحم: مرجع سابق، ص ٥٨٥.

(2) Schermerhorn, Osborne, Hunt, **Organizational Behavior New Jersey**, Prentice Hall, New Jersey, USA, 2000, p53.

وفيما يلي عرض لمهام ومسئوليات مديري المدارس الثانوية بغزة من خلال اللوائح والقوانين المنظمة لها بفلسطين:

مدير المدرسة هو المسؤول الأول في مدرسته وهو المشرف على جميع شؤونها التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية وهو القدوة الحسنة لزملائه أداءً وسلوكاً، ويدخل في مسؤولياته ما يلي: (١)

المادة الخامسة عشر: والتي تنص على:

١. تهيئة البيئة التربوية الصالحة لبناء شخصية الطالب ونموه من جميع الجوانب واكتساب الخصال الحميدة.
٢. متابعة الإشراف على مرافق المدرسة وتجهيزاتها وتنظيمها وتهيئتها للاستخدام مثل (المصلى، والمعامل والمختبرات، ومركز مصادر التعلم، والمقصف المدرسي، وقاعات النشاط، والأفنية والملاعب، وأجهزة التكييف وتبريد المياه وغيرها...) وتنظيم الفصول وتوزيع الطلاب عليها.
٣. اتخاذ الترتيبات اللازمة لبدء الدراسة في الموعد المحدد وإعداد خطط العمل في المدرسة، وتنظيم الجداول، وتوزيع الأعمال وبرامج النشاط على منسوبي المدرسة وتشكيل المجالس واللجان في المدرسة ومتابعة قيامها بمهامها وفق التعليمات وحسب ما تقتضيه حاجة المدرسة.
٤. الإشراف على المعلمين وزيارتهم في الفصول والاطلاع على أعمالهم ونشاطهم ومشاركاتهم.
٥. تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في المدرسة وفقاً للتعليمات المنظمة لذلك مع الدقة والموضوعية والتحقيق من وجود الشواهد المؤيدة لما يضعه من تقديرات.
٦. الإسهام في النمو المهني للمعلم من خلال تلمس احتياجاته التدريبية واقتراح البرامج المناسبة له، ومتابعة التحاقه بما يحتاج إليه من البرامج داخل المدرسة وخارجها وتقييم آثارها على أدائه، والتعاون في ذلك مع المشرف التربوي المختص.

(١) القواعد التنظيمية لدائرة الإدارات التربوية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، دليل مهام مدير المدرسة، ٢٠١٠، ص ٢٣.

٧. التعاون مع المشرفين التربويين وغيرهم ممن تقتضي طبيعة عملهم زيارة المدرسة وتسهيل مهماتهم ومتابعة تنفيذ توصياتهم وتوجيهاتهم مع ملاحظة المبادرة في دعوة المشرف المختص عند الحاجة.
٨. تعزيز دور المدرسة الاجتماعي وفتح آفاق التعاون والتكامل بين المدرسة وأولياء أمور الطلاب وغيرهم ممن لديهم القدرة على الإسهام في تحقيق أهداف المدرسة.
٩. توثيق العلاقة بأولياء أمور الطلاب ودعوتهم للاطلاع على أحوال أبنائهم ومواصلة إشعارهم بملاحظات المدرسة حول سلوكهم ومستوى تحصيلهم والتشاور معهم لمعالجة ما قد يواجهه أبنائهم من مشكلات.
١٠. إطلاع هيئة المدرسة على التعاميم والتوجيهات واللوائح والأنظمة الصادرة من جهات الاختصاص ومناقشتها معهم لتفهم مضامينها والعمل بموجبها؛ وذلك من خلال اجتماع يعقد لهذا الغرض.
١١. الإشراف على مقصف المدرسة والتأكد من تطبيق الشروط المنظمة لتشغيله ومن توفر الشروط الصحية فيما يقدم للطلاب، ودعوة من يحتاج إليه من المختصين عند الحاجة للتأكد من سلامته.
١٢. الإشراف على أعمال الاختبارات وفق اللوائح والأنظمة ومتابعة دراسة نتائج الاختبارات وتحليلها واتخاذ ما يلزم من إجراءات في ضوء ذلك.
١٣. الإشراف على برنامج الاصطفاف الصباحي وتوجيه العمل اليومي والتأكد من انتظامه واكتمال متطلباته وتذليل معوقاته والتحقق من أن كل فرد من منسوبي المدرسة يقوم بما هو مطلوب منه على أكمل وجه.
١٤. تفقد منشآت المدرسة وتجهيزاتها والتأكد من نظافتها وسلامتها وحسن مظهرها، وإعداد سجل خاص بحالة المبنى وأعمال صيانته والمبادرة في إبلاغ إدارة التعليم عن وجود أية ملاحظات معمارية أو إنشائية يخشى من خطورتها.
١٥. تقديم تقرير في نهاية كل عام دراسي إلى إدارة التعليم يتضمن ما تم إنجازه خلال العام، إضافة إلى ما تراه إدارة المدرسة من مبادرات ومرئيات تهدف إلى تطوير العمل في المدرسة بصفة خاصة، وفي المدارس الأخرى وفي التعليم بوجه عام.
١٦. تهيئة وكيل المدرسة للقيام بعمل مدير المدرسة عند الحاجة؛ مثل: تمكينه من المشاركة في زيارة المعلمين ومتابعة أدائهم ورئاسة بعض اللجان وغير ذلك.

المادة السادسة عشرة والتي تنص على:

١. يولي مدير المدرسة المعلم الجديد عناية خاصة ويزوده بكل ما يلزمه من التعليمات والتوجيهات، ويساعده على الإحاطة الكاملة بواجباته وأسس القيام بها، ويمكنه من المشاركة في اللقاءات والبرامج التنشيطية والدورات التدريبية الخاصة بالمعلمين الجدد.
٢. يقوم مدير المدرسة بمتابعة المعلم الجديد وتقويمه وفقاً للتعليمات الخاصة بسنة التجربة، ويوثق زيارته له في الفصل وتوجيهاته في (سجل متابعة مدير المدرسة للمعلم وتقويمه) ويبلغ المعلم كتابياً بعد كل زيارة بما عليه من ملاحظات، ويعد في ضوء ذلك تقويم الأداء الوظيفي الخاص بالمعلم ويبعثه إلى إدارة التعليم في الوقت المحدد مبيناً فيه رأيه بمدى صلاحيته للعمل أو تحويله إلى عمل آخر.

المادة السابعة عشرة والتي تنص على:

١. يقوم مدير المدرسة بتوثيق حالات غياب وتأخر العاملين في المدرسة من المعلمين وغيرهم، ويتخذ جميع الإجراءات النظامية من تدوين ملاحظة في دفتر الدوام ومن مساءلة وتحقيق.
 ٢. يتخذ اللازم لحسم أيام الغياب من راتب المعلم أو الموظف؛ وتطبيق مبدأ الأجر مقابل العمل.
 ٣. يكتب لإدارة التعليم بما يحصل في المدرسة من حالات غياب وتأخر، ويبين ما يرى اتخاذه بشأن كل حالة من إجراء غير الحسم من الراتب؛ لأن حسم أيام الغياب لا يعد عقوبة.
 ٤. يلاحظ مدير المدرسة وضع ما يوثقه من حالات الغياب والتأخر في الاعتبار عند إعداد تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين والعاملين في المدرسة، وعند كتابة ما يطلبونه من توصيات يحتاجون إليها حين التقدم لعمل قيادي أو الالتحاق بدورة تدريبية أو إيفاد للتدريس الخارج أو غير ذلك من الفرص المتاحة.
- ويعتبر مدير المدرسة المسئول الأول عن حسن سير العمل بمدرسته، ومن هنا ندرك كبر حجم المسؤولية الملقاة على عاتقه، فواجبات ومهام ومسئوليات مدير المدرسة متعددة ومتنوعة ومتداخلة فيما بينها، إلا أنه يمكن تصنيفها إلى ثلاثة أقسام رئيسية وهي^(١):

(١) الملتقى التربوي الفلسطيني: مدير المدرسة واجباته وصفاته في فلسطين، قسم الإدارات التربوية، عبر الموقع

الإلكتروني

- ١- الواجبات والمهام والمسئوليات التي يغلب عليها الطابع الإداري.
 - ٢- الواجبات والمهام والمسئوليات التي يغلب عليها الطابع الفني.
 - ٣- الواجبات والمهام والمسئوليات ذات الصلة بالعلاقات العامة.
- أولاً: الواجبات والمهام والمسئوليات ذات الطابع الإداري

هذه الواجبات تتعلق بالأعمال المكتبية، وتهتم بالشكل التنظيمي للعمل الإداري، وتساعد في خدمة الواجبات الفنية، وتتبلور في الآتي:

- ١- ما يتعلق بشئون الطلبة وقبولهم، وتوزيعهم على الفصول.
- ٢- توزيع الكتب الدراسية.
- ٣- البناء المدرسي والتسهيلات المدرسية.
- ٤- حصر احتياجات المدرسة من القوى البشرية والمادية.
- ٥- الاتصال بالمسؤولين بشأن ما يتعلق بالمدرسة.
- ٦- العناية بالمكتبة، والتأكد من توافر وسائل السلامة.

ثانياً: الواجبات والمهام والمسئوليات ذات الطابع الفني

وتتعلق بتحسين العملية التعليمية، وتتمثل قمة عمل مدير المدرسة في الإشراف، والمتابعة، والتقويم، وتشمل:

- ١- الإشراف الفني على المعلمين وتطوير المعلمين لزيادة كفاءتهم.
- ٢- رعاية الطلاب، وتطوير المناهج.
- ٣- الإشراف على برامج التوجيه والإرشاد.
- ٤- الإشراف على الاختبار.
- ٥- حضور الاجتماعات.
- ٦- التعاون مع الموجهين الفنيين والإداريين.
- ٧- وضع التقارير ورفعها إلى السلطات التعليمية.

ثالثاً: الواجبات والمهام والمسئوليات ذات الصلة بالعلاقات العامة

- ١- وضع خطط برامج العلاقات بين المدرسة والبيئة والإشراف عليها.
- ٢- مقابلة أولياء أمور الطلاب، ومتابعة مشكلات أبنائهم، واقتراح الحلول المناسبة.
- ٣- القيام بحلقة الوصل بين العاملين بالمدرسة وبين البيئة المحلية بما فيها من هيئات ومنظمات.

وجدير بالذكر أن الواجبات الإدارية تشغل عادة معظم وقت رجل الإدارة، ومن الشكاوي الشائعة بين العاملين في الإدارة أن معظم وقتهم يضيع في الأعمال الإدارية، وأنهم لا يجدون الوقت الكافي للقيام بالأعمال الفنية التي تتعلق بتحسين العملية التعليمية بمختلف جوانبها.

ومن العاملين في الإدارة المدرسية من يتصور خطأ أن مسؤوليته الكبرى تكمن في تصريف العمل الإداري، وأن العمل الفني يأتي في المرحلة الثانية، وهذا تصور غير صحيح، يضع الأمور في غير نصابها، ذلك أن لب العملية يتعلق بالجانب الفني في ضوء مساعدة الجانب الإداري.

ومن خلال العرض السابق نتضح مهام ومسؤوليات مدير المدرسة الثانوية في ضوء إدارة التميز والتي تتمثل في تحمل مدير المدرسة لكافة المهام والمسؤوليات الموكلة إليه من قبل الإدارة التعليمية وأن يقوم بأدائها على أكمل وجه مراعيًا التطوير والتحسين في أدائه الوظيفي والعمل على اكتساب مهارات وخبرات جديدة لتوظيفها في إدارته المدرسية ليكتسب التميز.

ثانياً: متطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز بفلسطين.

تتبع متطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز في الأداء الإداري للمؤسسات التربوية من داخل المؤسسة نفسها وتركز على قدرات الأفراد فيها من إبداع وابتكار وتسخير لهذه القدرات للوصول إلى التميز في الأداء الإداري للمؤسسة التربوية^(١).

ويتضمن تطبيق التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز للمؤسسات التربوية العديد من المتطلبات التي تعمل على نجاح المؤسسات في أداء رسالتها بكفاءة عالية. خاصة وأن تطبيق إدارة التميز في التعليم يعد من التحديات التي تواجه المؤسسات التربوية، فالتمكين الإداري المرتبط بالتميز يتطلب المزيد من الصبر والالتزام والتخطيط الطويل المدى، وتغيير ثقافة سياسة العمل وأساليبه وإدارته، ونعرض بعض هذه المتطلبات كالتالي^(٢):

١. تهيئة مناخ العمل في المؤسسات التربوية أو العمل على نشر ثقافة التمكين الإداري لمديري المدارس المتميزين في أدائهم وذلك من خلال التهيئة المسبقة لتطبيق التمكين الإداري في المؤسسة التربوية.
٢. وضع التشريعات اللازمة لتطبيق إدارة التميز في المؤسسات التربوية أو تعديلها بما يتناسب مع الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تحيط بالمؤسسة التربوية.

(١) علي يحيى شرف الدين: مرجع سابق، ص ٨٨.

(٢) محمد صبري حافظ محمود والسيد محمود البحيري: مرجع سابق، ص ٨٦-٨٨.

٣. تأسيس نظام معلومات لإدارة التميز في المؤسسات التربوية، الأمر الذي يتطلب بدوره وجود نظام متكامل ومتطور للمعلومات التي توفر كافة البيانات والمعلومات في جميع جوانب ومدخلات النظام التعليمي والتي تفيد متخذي القرار، وهذا يتطلب مدير ممكن إدارياً.
٤. التخطيط لتطبيق التمكين الإداري للمحافظة على إدارة متميزة بهدف تحديد احتياجات التطبيق في كل مرحلة من مراحل تطبيق التمكين الإداري المرتبط بالتميز في المؤسسات التربوية وكذلك الأهداف الموضوعية وطرق تنفيذ هذه الأهداف.
٥. تدريب جميع العاملين في المؤسسات التربوية بما فيها القيادات العليا وذلك لنشر ثقافة التمكين الإداري والتميز بين أفراد المؤسسات التربوية على مختلف المستويات الإدارية.
٦. التحسين المستمر لعملية التمكين الإداري المرتبط بتميز المديرين من خلال المراجعة المستمرة والربط بين إدارة الجودة وضمان التميز في المؤسسات التربوية.
٧. توافر الكفاءات المؤهلة القادرة على مراجعة وتقييم جميع الأنشطة التي تتم داخل المؤسسة التربوية، مع ضرورة توفير التدريب المستمر للقائمين بتلك الأنشطة حتى تتم بفاعلية وكفاءة عالية.
٨. التحكم في جميع الأساليب والنشاطات التي يمكن أن تؤثر على جودة الخدمات التعليمية التي تقدمها المؤسسة التربوية، مع ملاحظة أن يكون نظام التمكين الإداري المرتبط بالتميز ملائم لحجم المؤسسة وإمكانياتها المادية والبشرية وتتوافق مع متطلبات سياسة إدارة التميز.
٩. إيجاد أساليب حديثة تساعد في التغلب على المشكلات التي تواجه المؤسسات التربوية عند تطبيق التمكين الإداري لمدير المدارس الثانوية المرتبط بإدارة التميز.
١٠. الاتجاه نحو اللامركزية في اتخاذ القرار وخاصة فيما يتعلق بإدارة التميز وتحقيقها على نحو فعال من المؤسسات التربوية.
١١. توفير إدارة فاعلة للموارد البشرية وذلك من خلال: حسن اختيار الأفراد القادرين على إدارة المؤسسة بفاعلية، وقدرتهم على وضع خطط وبرامج التحسين المستمر للمؤسسة. ولكن التمكين الإداري مع إدارة التميز لا يتحقق بالحلم والتمني، فالتطبيق الناجح لإدارة التميز يتطلب من المؤسسات التربوية توفير مجموعة من المقومات الداعمة والمحفزة للوصول

إلى نتائج إيجابية تمكن تلك المؤسسات من جني ثمار التطبيق، ومن خلال ذلك يتضح أن تحقيق تطبيق التمكين الإداري للوصول إلى إدارة التميز يتطلب توافر المتطلبات التالية^(١):

١. بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات المستقبلية للمؤسسة التربوية.
 ٢. منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة التربوية وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.
 ٣. هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات المحيطة بالمؤسسة التربوية. وتتخذ إدارة التميز التنظيم على أساس العمليات، كما تأخذ في الاعتبار تدفق المعلومات وتشابك علاقات العمل عند تشكيل أو تعديل الهياكل التنظيمية.
 ٤. نظام لتأكيد الجودة الشاملة يحدد مواصفات وشروط الجودة وآليات الرقابة والتصحيح.
 ٥. نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها بما يتوافق مع عمل المؤسسة التربوية.
- بينما يذكر Adebajo متطلبات أخرى وهي^(٢):

١. نظام متطور لإدارة الموارد البشرية القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتميئتها وتوجيه أدائها بما يخدم المؤسسة التربوية.
 ٢. نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المؤسسة التربوية.
 ٣. قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج لتؤكد فرص المؤسسة التربوية في تحقيق إدارة التميز.
- ويرى الباحث أن تحقيق متطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز في المؤسسة التربوية الفلسطينية يحتاج إلى التالي:
١. الرؤية الواضحة للتوجهات المستقبلية لفكر المؤسسة التربوية.
 ٢. الرسالة التي تسعى المؤسسة التربوية لتحقيقها.
 ٣. الأهداف والأنظمة الاستراتيجية الواضحة التي تسير على نهجها المؤسسة التربوية.
 ٤. نظام إدارة الجودة والذي يحقق مواصفات وشروط الجودة التي ينبغي على المؤسسة التربوية التقيد بها.

(١) علي السلمي: مرجع سابق، ص ٩.

(2) Adebajo, Dotun, Crawford, Neil, McKenna, Kevin, "Business Excellence", BPIR Management Brief – volume1, no.3, 2008.

٥. الإدارة بالمعلومات والحقائق لأمن وسلامة القرارات الإدارية.
٦. نظام لإدارة الأداء لاستثمار الجهود البشرية في رفع مكانة المؤسسة التربوية.
٧. نظام لتقويم الأداء المؤسسي للاستفادة من الإخفاقات السابقة ولتجنب جميع الأخطاء المحتملة، وتحسين جودة المؤسسة التربوية.
٨. القيادة الاستراتيجية الملتزمة بقواعد وأسس التخطيط والبرامج التي من شأنها أن تصل بالمؤسسة التربوية للتميز.
٩. منح المديرين المزيد من التفويض وزرع الثقة الإدارية في نفوسهم.
١٠. إشراك مديري المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات لضمان الجودة في التنفيذ.
١١. المحافظة على قنوات إتصال فعالة ما بين المستويات الإدارية في المناطق التعليمية ومديري المدارس لضمان إنجاز الأعمال بالوقت المطلوب.
١٢. إيضاح الهدف الذي تسعى لتحقيقه المؤسسة التربوية لمديريها وإبراز رؤيتها المستقبلية لمساهمة المديرين في تحقيق هذه الأهداف.
١٣. حث ومساعدة المديرين للعمل ضمن فريق لتبادل الخبرات والاستفادة من تجارب الآخرين.
١٤. تحسين وتطوير أداء المديرين من خلال التدريب المستمر وتوفير إحتياجاتهم التدريبية.
١٥. حث المجتمع المحلي والمؤسسات الداعمة لدعم مديري المدارس بكل ما يحتاجونه في العمل المدرس بقدر الإمكان.
١٦. تقديم التحفيز الذاتي لمديري المدارس بكل ما هو متوفر من إمكانيات سواء مادية أو معنوية لحفز المديرين على الإبداع والتميز في عملهم المدرسي.

ثالثاً- معوقات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية

تواجه المؤسسات التربوية عدداً من المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق ونشر مفهوم التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية والتي عرضتها سهى الكعبي^(١) من خلال التالي:

١. البناء التنظيمي الهرمي، والمركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
٢. الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار.
٣. خوف الإدارة العليا للتربية من تقليل سلطتها، وعدم الرغبة في التغيير.
٤. خوف الإدارة التربوية من فقدان وظائفهم والسلطة، وخوف مدير المدرسة من تحمل السلطة والمسائلة.
٥. السرية في تبادل المعلومات، وعدم الثقة الإدارية، وتفضيل أسلوب القيادة التقليدية.

(١) سهى طالع الكعبي: مرجع سابق، ص ٧٦.

٦. ضعف نظام التحفيز، وضعف التدريب والتطوير الذاتي.
بينما يرى محمد المسيليم^(١) أن أبرز صعوبات تمكين مديري المدارس الثانوية تكمن فيما يلي:

١. تمسك إدارة التعليم بالنظام المركزي الذي لا يساعد على تمكين مديري المدارس.
 ٢. صلاحيات مديري المدارس الحالية التي لا تتوافق مع عملية التمكين.
 ٣. تطبيق عملية التمكين قد تسبب في إساءة استخدام مديري المدارس للصلاحيات الممنوحة لهم؛ لقلة التنمية المهنية لهم.
 ٤. الإعداد الحالي لتدريب مديري المدارس لا يسهم في تمكينهم إدارياً لقلة تصميم الإدارة العليا للتربية لبرامج تدريبية تتعلق بمتطلبات تطبيق مفهوم التمكين الإداري.
 ٥. قلة الوقت الكافي لدى مديري المدارس في تطبيق ما تعلموه لتطوير العمل المدرسي؛ لانشغالهم في تنفيذ التعليمات وتسيير العمل داخل المدرسة.
 ٦. إن القياديين يخشون من أن منح السلطة لمديري المدارس قد يسهم بالأمر التالي:
 - الانفراد بالسلطة من قبل مديري المدارس.
 - سيطرة المديرين على المعلمين.
 - اتخاذ قرارات عشوائية من قبل مديري المدارس.
 - وجود صراع بين قياديي التربية والتعليم ومديري المدارس.
 - قد تتدخل جهات من خارج المدرسة في القرارات المدرسية.
- هذا بالإضافة لرؤية دانبوم، Danbom^(٢) لأهم معوقات التمكين الإداري لمديري المدارس وهي:

١. غياب قناعة بعض مسؤولي المؤسسة التربوية بأهمية التمكين الإداري.
٢. حرص قياديي التربية والتعليم على مراكزهم ومناصبهم الوظيفية.
٣. ضعف مهارات المدراء وعجزهم عن تحمل المسؤولية.
٤. رتابة الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته الإدارية.
٥. المناخ التنظيمي غير الصحي، مما ينعكس سلباً على معنويات المديرين ومستوى أدائهم.
٦. محدودية عدالة نظام الحوافز.

ومن خلال عرض الباحث لأهم معوقات تطبيق التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية، يتبين أن تطبيق تمكين مديري المدارس في المؤسسة التربوية الفلسطينية ليس بالخيار

(١) محمد يوسف المسيليم: مرجع سابق، ص ص ٨٢-٨٣.

(2) Danbom, Dan, **Equal Opportunity Empowerment, Business Performance Management**, 2007, p32

السهل، ويحتاج إلى تضافر الجهود من جميع عناصر المؤسسة التربوية لتذليل تلك العقبات، ومن المهم أن نعلم أن عملية تمكين مديري المدارس الثانوية تحتاج إلى مقومات وعوامل أساسية، مثل عوامل تفويض السلطة، والمعرفة والمعلوماتية، والثقة، والمشاركة في صنع القرارات، والحوافز، وهي الأركان الأساسية لثقافة التمكين، والتي تحتاج من المؤسسة التربوية تنفيذها لمديري المدارس ليشعروا بالمسئولية تجاه عملهم وتحقيق رغبات مؤسستهم التربوية.

ويذكر الباحث بعض النقاط التي تحد من هذه المعوقات وهي:

١. التخلي عن مركزية القرارات، وإعطاء مديري المدارس مساحة أوسع من الصلاحيات.
٢. زرع الثقة في نفوس مديري المدارس.
٣. التخلص من سرية المعلومات الخاصة بالمؤسسة التربوية وإطلاع مديري المدارس عليها.
٤. التحفيز المستمر لتشجيع مديري المدارس على الإبداع في العمل.
٥. التدريب والتطوير المستمر ل يبقى مديري المدارس بكفاءة عالية، وإطلاعهم على أحدث الأساليب الإدارية، ومواكبة التطور الحاصل.

رابعاً- ضمانات نجاح برامج التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز في المؤسسات التعليمية:

من أجل نجاح التمكين الإداري الذي يصل إلى التميز لمديري المدارس الثانوية لا بد من توفر الإجراءات المناسبة التي يمكن استخدامها لضمان ونجاح هذا الجهد في المؤسسات التعليمية، ويقترح سايفرولو، Saefrolo المشار إليه في محمد عقدة^(١)، قائمة من هذه الإجراءات نذكر منها:

١. الاستمرار بتواصل الرؤى حول أهداف المؤسسة وعوائدها المتوقعة.
٢. قيادة المرؤوسين بالأفعال وليس بالأقوال.
٣. تمكين المديرين من حل مشكلات العمل بأنفسهم.
٤. بناء الفكر الإداري الجديد لدى الإدارة المدرسية.
٥. بناء مهارات العمل والاتصال لدى أفراد المؤسسات التعليمية.
٦. فهم الأدوات التي تساعد في حل المشكلات من قبل المديرين مثل الخرائط التنظيمية للمؤسسات التعليمية، والعصف الذهني الخ
٧. إيجاد مناخ عمل هادف.

(١) محمد سعيد عقدة: التمكين الوظيفي وعلاقته بالأداء لدى المشرفين التربويين في الأردن، رسالة دكتوراه، جامعة اليرموك، الأردن، ٢٠١١، ص ٤.

٨. تشكيل فرق عمل مؤهلة وقيادة فعالة.
 ٩. الاعتراف بجهود المديرين في المؤسسات التعليمية.
- ولكي تتم عملية التمكين الإداري المرتبط بإدارة التميز بنجاح في بيئة مديري المدارس الثانوية يُقترح تنفيذ الآتي^(١):

١. الاتجاه نحو البناء التنظيمي المرن.
 ٢. التحول لتطبيق مفهوم القيادة التحويلية.
 ٣. بناء المنظمة التي تشجع على التعلم الذاتي.
 ٤. السماح بتداول المعلومات.
 ٥. التحول من نظام الإشراف القائم على التوجيه والتحكم.
 ٦. إعادة النظر في نظام المكافآت.
 ٧. توفر التدريب الملائم للقيادات الإدارية.
- ومن خلال العرض السابق يرى الباحث أن ضمان نجاح برامج التمكين الإداري لمدير المدرسة الثانوية يهدف الوصول لإدارة التميز، في المؤسسة التعليمية ولجني ثماره ينبغي توفر العناصر التالية:

١. منح مدير المدرسة الثقة الكاملة للقيام بصلاحياته التي يُعبر من خلالها على قدرته للقيادة.
٢. إعطاء مدير المدرسة مساحة كافية من الحرية لتنفيذ المهام المطلوبة منه.
٣. ترسيخ مبدأ التشجيع والتحفيز لمدير المدرسة للتقدم بأفكار ومقترحات جديدة لتطوير العمل بشكل متميز لإدارته المدرسية.
٤. الدعم المستمر من قبل المؤسسة التعليمية بالمعلومات المطلوبة وفي الوقت المناسب لمدير المدرسة للاستفادة منها في إدارته.
٥. تطبيق المشاركة والعمل الجماعي بين المؤسسة التعليمية ومديري المدارس.
٦. التدريب والتطوير المستمر لمديري المدارس، وإلحاقهم بكل ما هو جديد في العمل التربوي لتطبيقه في إدارتهم المدرسية للوصول إلى إدارة متميزة.
٧. إمداد مديري المدارس بكل وسائل التكنولوجيا الحديثة للانتقال بإدارتهم للوضع المتطور والمتقدم، وكذلك للاستفادة من هذه الوسائل في خدمة العملية التعليمية، والإدارية، لبلوغ الأهداف المنشودة التي تسعى لتحقيقها المؤسسة التعليمية.

(١) سعد مرزوق العتيبي: مرجع سابق، ص ١١١.

خامساً- التحديات التي تواجه إدارة التميز في المؤسسات التعليمية الفلسطينية:

إن الصورة الزاهية للتميز، تبدو مغايرة لواقع المؤسسات التعليمية لأن أغلب هذه المؤسسات تواجه الكثير من التحديات والعقبات، وإن التحول من بيئة الإدارة التقليدية إلى تبني الأساليب الحديثة في الإدارة، يتطلب من المؤسسة الاستعداد لمواجهة مجموعة من التحديات يختلف تأثيرها بمدى امتلاك المؤسسة التعليمية لمقومات التغيير ومدى تكيفها مع البيئة المحيطة، وقدرة المؤسسة على مواجهة التحديات من خلال طبيعة إدارتها للأداء، كما وتعتمد نوعية هذه التحديات على طبيعة عمل المؤسسة التعليمية^(١).

ومن أهم التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية ما يلي^(٢):

١. التمويل: تضطر المؤسسات إلى البحث عن مصادر رسمية وخارجية لتقديم الدعم الذي يهدف إلى تطوير الكادر وتوفير الموارد والبنية التحتية التي تشكل قاعدة التميز.
 ٢. التوسع في تقديم الخدمات لقطاعات مختلفة من الطلبة تتباين طلباتهم وتوقعاتهم.
 ٣. العولمة والمنافسة بين المؤسسات التي تتطلب التطوير والبحث المستمر.
 ٤. انتشار التكنولوجيا في التعليم واستخدام التعليم الإلكتروني.
- أما فيما يخص بيئة عمل المؤسسات التعليمية في الوطن العربي تحديداً، فإنه يمكن التطرق إلى التحديات التالية^(٣):

١. تبني نماذج مستوردة: معظم أنظمة المؤسسة التعليمية قد تم استيرادها وتبنيها نقلا عن أنظمة أجنبية، حيث تم اعتمادها في بلادها ضمن السياق الثقافي الحضاري لتلك المجتمعات وجاءت مليية للحاجات والأهداف التي حددتها تلك المجتمعات، وبالتالي فإن تطبيقها دون موازنة أو تكيف لطبيعة المجتمع العربي وذاتيته الثقافية يؤدي إلى تشويه تلك الأنظمة الثقافية وتحويلها إلى تجارب مسموخة بعيدة عن أرض الواقع.
٢. الأعداد المتزايدة من الطلبة الراغبين بالالتحاق بالمؤسسة التعليمية يفوق الإمكانيات المتوفرة.
٣. النمطية: ويبرز ذلك في تشابه نظام ومناهج وسنوات الدراسة والدوام.

(١) تغريد عيد الجعبري: مرجع سابق، ص ٤١.

(2) Egan, Steve, "Embracing Excellence in Education", Sheffield Hallam University, 2003, p4.

(٣) أحمد الخطيب: "التعليم الجامعي في الوطن العربي التحديات والبدائل المستقبلية"، مجلة كلية التربية، السنة الخامسة عشر العدد ١٧، جامعة الإمارات العربية المتحدة، ٢٠٠١، ص ٢٠١.

٤. التصلب والجمود والشكلية: نظرا لأن معظم أنظمة المؤسسة التعليمية في البلاد العربية مستوردة ومستوحاة من الأنظمة الأجنبية فإن هذه الأنظمة تتصف بالمحافظة والتقليد وانعدام المرونة.
 ٥. ضعف الموازنة بين مخرجات التعليم العالي واحتياجات خطط التنمية الوطنية.
 ٦. المركزية في صناعة القرار: من خلال تمركز السلطة في أيدي فئة محدودة جدا من القيادات الإدارية العليا.
 ٧. طريقة اختيار القادة والإداريين وهذا ينعكس على المناخ التنظيمي لتلك المؤسسات.
 ٨. الافتقار لأنظمة المتابعة والتقييم: التي توفر المعلومات لتقديم كتغذية راجعة لتحديث تلك المؤسسات والرقابة الإدارية عليها.
 ٩. انخفاض معدلات الاستثمار للموارد والمرافق المادية وذلك في ظل غياب ترشيد الاستهلاك وإهدار الموارد المادية والبشرية.
 ١٠. قلة توفر البيانات والمعلومات الإحصائية: المتعلقة بأعداد الطلبة واحتمالات نموهم والاحتياجات المختلفة للقوى العاملة.
- وقد بين مساعد عبد اللطيف^(١) أن عجز المؤسسة التعليمية في وصولها إلى التميز يعود إلى:

١. غياب الاتجاه الايجابي نحو التميز والإبداع: في ظل وجود قيادات نمطية بيروقراطية فإن الفكر السائد لديهم أن العمل على توفير التميز في الأداء سيكلف المؤسسة التحول من أداء العمل التخصصي النمطي إلى عمل آخر مكافئ يتطلب توفير التدريب والتغيير وأحيانا تعيين عناصر جديدة وغير ذلك، مما يعني أعباء وتكاليف إضافية ترهق المؤسسة. إضافة إلى مقاومة البعض لفكر إدارة التميز، بسبب إيمانهم أن التغيير وإن كان للأفضل سيهدد استقرارهم الوظيفي.
 ٢. غياب الاستقلالية: فلا يمكن أن تمتلك المؤسسة مكاناً مرموقاً بدون الاستقلالية الإدارية، والاستقلالية المالية، وكذلك الاستقلالية التعليمية.
- وأكدت ذلك دراسة المجلس السعودي للجودة^(٢) من خلال الإشارة إلى أن مؤسسات التربية والتعليم في الدول العربية تفتقر إلى الكفاءة وضخامة الأنظمة والتعليمات وغموضها

(١) مساعد بن عبد العزيز العبد اللطيف: "هل تعجز الجامعات الحكومية عن التميز"، جامعة الملك سعود، ٢٠٠٧، ص ١-٢.

(٢) المجلس السعودي للجودة، من خلال الموقع الإلكتروني تاريخ الزيارة: ٢٠١٥/٦/١٣م،

وتناقضها، وتعدد المستويات الإدارية وأن القرارات يتم اتخاذها على أعلى المستويات، و يهمل دور القيادات الوسطى والتنفيذية الذي يؤدي إلى عجز في الإداريين المقتدرين، ومعظم طاقات الإدارة المدرسية تصرف على الأمور الروتينية.

فإذا كان المطلوب من المؤسسات التعليمية العربية تجاوز هذه التحديات للوصول إلى التميز الذي سيمكنها من البقاء وليس فقط كخيار للتطوير في المستقبل فإن التحديات التي تواجه البيئة التربوية الفلسطينية تتجاوز ذلك، وتعود أهم هذه التحديات إلى^(١):

١. معاناة مؤسسات التربية والتعليم الفلسطينية من صعوبات كبيرة متنوعة بسبب الاحتلال الإسرائيلي شملت الإغلاق المتكرر لفترات قصيرة أو طويلة والاقترامات واعتقال المدرسين والطلبة والمحاورة وتعطيل النشاطات المنهجية واللامنهجية وغير ذلك من الإجراءات الجائرة التي تضر بمسيرة التعليم والتعلم.

٢. شح الموارد المالية إلى درجة كبيرة أجبرت المؤسسة التعليمية أحياناً إلى عدم دفع رواتب موظفيها، كما أدت إلى تجميد الكثير من خطط التطوير في البرامج الدراسية والبنى التحتية في هذه المؤسسة.

٣. التوسع السريع في أعداد الطلبة الملتحقين بالمؤسسات التعليمية أدت إلى التقصير في إعطاء الطلبة ما يستحقونه من عناية علمية واجتماعية ونفسية في وقت يركز فيه التعليم العالي عالمياً على جعل عمليات التعليم العالي متمركزة حول احتياجات الطالب المتعلم.

٤. التسييس الزائد لمؤسسات التربية والتعليم حيث شكلت تلك المؤسسات على مدى سنين طويلة منابر وساحات لنشاطات سياسية أثرت سلباً على مستوى التحصيل الدراسي فيها. وهناك تحديات أخرى ذكرها مركز المعلم الفلسطيني تواجه تميز المؤسسات التعليمية في فلسطين نذكر منها^(٢)

١- ضعف البنى التحتية في العديد من المدارس:

في دراسة للائتلاف الفلسطيني من أجل بيئة تعليمية تعلمية آمنة أجريت على ٩٠ مدرسة في فلسطين أشارت الدراسة الى المعطيات الآتية حول البنية التحتية في هذه المدارس:

(١) سفيان عبد اللطيف كمال: "إطار عام لضمان النوعية الجيدة للتعليم الجامعي الفلسطيني"، مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، خلال الفترة ٣-٥/٧/٢٠٠٤، ص ٢-٣.

(٢) مركز إبداع المعلم الفلسطيني: البحوث التربوية، التحديات التي تواجه التميز التعليمي في فلسطين، من خلال الموقع الإلكتروني

http://teachercc.org/index.php?action=show_page&ID=186&page=&lang=ar

- أ. ٦٨% من المدارس لا يتوفر فيها ممرات لذوي الاحتياجات الخاصة.
- ب. ٦٨% من المدارس لا يتوفر فيها صابون على المغاسل.
- ج. نسبة ٥٠% من المدارس فيها عدد المغاسل غير كافية.
- د. حوالي نصف المدارس ٤٦% لا يوجد فيها حدائق مدرسية.
- هـ. نسبة ٥٤% من المدارس فيها صفوف بحاجة لتهوية.
- و. نسبة ٤٥% من المدارس مشاربها ليست بعيدة عن الوحدات الصحية (أبعد من ٢٠متر).

ز. نسبة ٣٧% من المدارس لا يوجد فيها حاويات خارج المدرسة.

ح. نسبة ٦٥% من المدارس بحاجة الى مظلات تقي الطلاب من المطر والحر

٢- عدم كفاية عدد المدارس: ١١% من المدارس تداوم فترتين صباحية ومساءلية:

عدم كفاية عدد المدارس للطلبة الفلسطينيين مما يضطر بعضها للدوام فترتين صباحية ومساءلية حيث بلغ عدد المدارس التي تداوم فترتين صباحي ومساءلي ٢٧٣ من أصل ٢٤٣٠ مدرسة. أي ما نسبته ١١% من مجموع المدارس (عدد المدارس التي تداوم فترة مساءلية في الضفة الغربية ٣١ مدرسة منها ٢٧ حكومة و ٤ وكالة وفي قطاع غزة ٢٤٢ مدرسة منها ١٤٥ حكومة و ٩٧ مدرسة وكالة)

٣- الكثافة الصفية:

- تعتبر الكثافة الصفية المتخصصة أحد الشروط الأساسية لجودة الخدمة التعليمية، إلا أن هذه الكثافة مرتفعة إلى حد كبير مما يشكل عائقاً أمام أي تميز أو تطوير لخدمة التعليم.
- معدلات الكثافة الصفية في قطاع غزة في المدارس الحكومية (٣٨) طالباً في الشعبة الواحدة.
- بينما اشارت احصائيات الضفة الغربية الى معدل كثافة الصف في المدارس الحكومية ٣٠,٤.
- المعدل العام للكثافة الصفية في الضفة الغربية وقطاع غزة ٣٢,٦ طالب في الصف الواحد.
- بلغ متوسط عدد الطلبة في الشعبة الصفية ٣٢,٧ طالباً في المرحلة الأساسية و ٢٩,٧ طالباً في المرحلة الثانوية في العام الدراسي ٢٠٠٨/٢٠٠٩. والمقياس العالمي للنسبة الافضل لعدد الطلاب بالصف ٢٤ طالب.

- تجدر الإشارة الى أن طريقة احتساب هذه النسب بالمتوسط، بالتالي نود هنا الإشارة الى أن هناك مدارس في المدن يبلغ فيها عدد طلاب الصف ٤٠ طالب أحياناً، وهناك إجراء لدى وزارة التربية والتعليم الى قرار بالتشعيب في حال وصل عدد الطلاب الى ٤٠ بشرط توفر غرف صفية إضافية، وإذا لم يتوفر ممكن أن يزيد عدد طلاب الصف عن ٤٠ لغاية ٥٠ طالب. وفي بعض المناطق البعيدة لا يتجاوز عدد طلاب الصف ١٠ طلاب بالتالي عند احتساب المتوسط لا تظهر مشكلة الكثافة لدى العديد من المدارس الواقعة بالمدن الرئيسية.

الخدمات الأساسية: ومن مستلزمات العملية التعليمية أن تتوفر في المدارس مجموعة من المرافق والخدمات الأساسية، كالماء، والكهرباء، ودورات المياه، والمكتبات، والمختبرات، والملاعب، وأدوات الترفيه، والتكنولوجيا، والوحدات الصحية، والتي تشير الاحصائيات إلى عدم توفرها في ٤٣% من مدارس قطاع غزة، وحسب الكتاب الاحصائي لوزارة التربية والتعليم لعام ٢٠٠٧-٢٠٠٨ يشير الى الآتي:

- أ. نسبة المدارس في الضفة الغربية وقطاع غزة التي لا تتوفر فيها مكتبات ٢٧%.
 - ب. نسبة المدارس التي لا تتوفر فيها مختبرات علمية ٣٣,٨%.
 - ج. نسبة المدارس التي لا تتوفر فيها مختبر حاسوب ٣٧,٩%.
 - د. نسبة المدارس التي لا تتوفر فيها غرف خاصة للرياضة ٦٧,٥%.
 - هـ. نسبة المدارس التي لا تتوفر فيها غرف تدبير منزلي ٧٧,٤%.
 - و. نسبة المدارس التي لا تتوفر فيها غرف مصادر ٧٢,٧%.
 - ز. نسبة المدارس التي لا تتوفر فيها غرف تمرريض ٩٥%.
 - ح. نسبة المدارس التي لا تتوفر فيها غرفة مرشدة ٤٢,٥%.
- ٤- الأمن الوظيفي للمعلمين:

انخفاض رواتب المعلمين مقارنةً بمستوى المعيشة المرتفع يؤثر سلباً على رضاهم الوظيفي وأدائهم ومكانتهم في المجتمع، الى جانب الإجراءات التي تم ممارستها في الضفة الغربية وقطاع غزة من فصل وإيقاف رواتب على خلفيات سياسية.

٥- التحصيل العلمي:

تدني مستويات التحصيل في الامتحانات الوطنية والدولية لطلبة فلسطين.

٦- الموارد المالية:

يشكل نقص الموارد المالية إشكالية تحد من إمكانية تطوير حقيقية أو المساهمة في وضع حد للأزمات المتفاقمة.

ومما سبق يتبين حجم التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية العربية بشكل عام والمؤسسة التعليمية الفلسطينية بشكل خاص ومن خلال ذلك يرى الباحث أن هناك تحديات أخرى تواجه المؤسسة التعليمية منها:

١. مركزية القرارات، أي عدم إعطاء المدراء مساحة كافية من الحرية في العمل واتخاذ القرارات التي يراها مناسبة لمؤسسته، مما يعمل على طمس روح الإبداع لدى المدراء والموظفين داخل المؤسسة التعليمية.

٢. ضعف الإمكانيات وفي بعض الحالات عدم توفرها في المؤسسة التعليمية وخاصة في المدارس من تجهيز حديث للغرف الدراسية، والمختبرات وغيرها.

٣. التخطيط غير المدروس والعشوائي الذي يعمل على إحباط الروح المعنوية في العمل لموظفي المؤسسة التعليمية.

٤. قلة الاهتمام والتقدير من الجهات العليا بموظفي المؤسسة التعليمية لما يقومون به من جهد وإبداع في عملهم. مما يعمل على الإحباط واللامبالاة من قبل الموظفين بسبب إهمال جهدهم وإبداعهم السابق.

٥. تدني رواتب موظفي المؤسسة التربوية مقارنةً مع المؤسسات الفلسطينية الأخرى مما يضعف من عزيمة وإبداع المدير والمعلمين في عملهم.

ومن منطلق هذه التحديات التي تواجه المؤسسة التعليمية ومن أجل التغلب عليها يُقترح أن تعمل جاهدة حتى تنهض بنفسها وبموظفيها وبطلابها لتكون المؤسسة الرائدة التي تحظى باهتمام وتقدير الجميع وتتمتع بالسمعة الطيبة، والتسابق للالتحاق بها، مما يعزز شعور الفخر للانتماء لهذا المؤسسة، والتي تتمتع بصفة المؤسسة التعليمية المميزة.

- خلاصة الفصل -

من خلال عرض العلاقة بين التمكين الإداري وإدارة التميز بالنقاط السابقة يتبين للباحث أن العلاقة بين التمكين الإداري وإدارة التميز هي علاقة إيجابية، حيث أن التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية يقود إلى إدارة مدرسية متميزة بفضل الصلاحيات الواسعة وحرية العمل التي منحت للمديرين مما عملت على إخراج طاقاتهم وإبداعاتهم من أجل التميز في عملهم الإداري، فالتمكين الإداري مكمل لإدارة التميز، ولا يوجد تميز دون تمكين.

وفي خاتمة الفصل الرابع قامت الدراسة بتوضيح كامل الإجابة عن السؤال الثالث والذي ينص على ما العلاقة بين التمكين الإداري وإدارة التميز في المؤسسات التعليمية؟ والذي بينا من خلاله أهم مهام ومسئوليات مديري المدارس الثانوية في ضوء إدارة التميز، ثم متطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز، وعرضنا التحديات وأهم معوقات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية، بالإضافة لضمانات نجاح التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز.

الفصل الخامس

إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها

تمهيد

أولاً- أهداف الدراسة الميدانية

ثانياً- إجراءات الدراسة الميدانية

١. مجتمع الدراسة

٢. أداة الدراسة (الإستبانة)

أ. إعداد أداة الدراسة

ب. تقنين أداة الدراسة (الصدق والثبات)

ثالثاً- المعالجة الإحصائية

رابعاً- نتائج الدراسة (تحليلها وتفسيرها)

الفصل الخامس

إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها

تمهيد

تناولت الدراسة في الفصول السابقة الإطار النظري ويشمل الإطار العام للدراسة والأطر النظرية للتمكين الإداري في الفكر الإداري المعاصر والأسس النظرية لإدارة التميز في الفكر الإداري المعاصر ثم العلاقة بين التمكين الإداري وإدارة التميز في المؤسسات التعليمية وسوف يعرض هذا الفصل أهداف الدراسة الميدانية والإجراءات التي اتبعها الباحث لتطبيق الدراسة الميدانية، وتأتي الدراسة الميدانية بهدف التعرف على آراء مديري المدارس الثانوية الحكومية حول متطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز بغزة، تمهيداً لتحليل وتفسير النتائج، ابتداءً من الباحث بتحديد أهداف الدراسة الميدانية وإجراءاتها، بالإضافة إلى بيان خطوات تطوير أداة الدراسة والطرق العلمية للتحقق من صدقها وثباتها لإثبات صلاحيتها لدراسة متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة في ضوء إدارة التميز. ثم المعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل بيانات الاستبانة، واختتم هذا الفصل بتناول نتائج الدراسة من خلال تحليلها وتفسيرها.

أولاً- أهداف الدراسة الميدانية

هدفت الدراسة الميدانية إلى:

١. الكشف عن آراء مديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة حول متطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز ودرجة توافرها.
٢. التعرف إلى أثر متغيرات الدراسة المرتبطة بأفراد العينة (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة والدورات التدريبية التي تلقاها المديرين) في استجابات مديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة نحو واقع متطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز في المدارس الثانوية.

ثانياً- إجراءات الدراسة الميدانية

وتوضحها الدراسة كما يلي:

١. مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية بغزة للعام الدراسي 2015/2016، والبالغ عددهم (133) مديراً ومديرة حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية للعام الدراسي 2015/2016. والجدول (4) يبين توزيع مجتمع الدراسة تبعاً للمنطقة التعليمية.

جدول (4)
توزيع مجتمع الدراسة تبعاً للمنطقة التعليمية

م	المنطقة التعليمية	العدد	النسبة المئوية
١	مديرية شمال غزة	22	16.5%
٢	مديرية غرب غزة	21	15.7%
٣	مديرية شرق غزة	21	15.7%
٤	مديرية الوسطى	24	18.4%
٥	مديرية خانينوس	14	10.5%
٦	مديرية شرق خانينوس	16	12%
٧	مديرية رفح	15	11.2%
	المجموع	133	100%

وتم توزيع الاستبانة على جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية بغزة والبالغ عددهم (133) مديراً ومديرة، وتم استرداد (130) استبانة بنسبة 97.75% والجدول التالي توضح توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

١. توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

جدول (5)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	العمر
46.9	61	ذكر
53.1	69	أنثى
100.0	130	المجموع

يبين جدول (5) أن ما نسبته 46.9% من عينة الدراسة من الذكور و53.1% من الإناث وهذا يؤكد على أن نسبة الإناث العاملات أعلى من الذكور، مما يدل على أن المرأة الفلسطينية لها دور بارز وفاعل في مجال التربية والتعليم خاصة المجالات الإدارية فيها.

٢. توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي:

جدول (6)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل العلمي
76.2	99	بكالوريوس
23.8	31	دراسات عليا
100.0	130	المجموع

يبين جدول (6) أن ما نسبته 76.2% من عينة الدراسة بكالوريوس و23.8% من عينة الدراسة دراسات عليا، وهذا يشير إلى أن نسبة المديرين من حملة البكالوريوس أعلى من نسبة حملة الدراسات العليا.

٣. توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخدمة:

جدول (7)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة

النسبة المئوية %	التكرار	سنوات الخدمة
2.3	3	أقل من 5 سنوات
22.3	29	من 5- 10 سنوات
75.4	98	أكثر من 10 سنوات
100.0	130	المجموع

ينتضح من جدول (7) أن ما نسبته 2.3% من عينة الدراسة سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات، وما نسبته 22.3% سنوات خدمتهم من 5- 10 سنوات، وما نسبته 75.4% سنوات خدمتهم أكثر من 10 سنوات، وهذا يدل على أن معظم المديرين العاملين يتمتعون بسنوات خدمة أكثر من (10) سنوات.

٤. توزيع أفراد العينة حسب متغير الدورات التدريبية:

جدول (8)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدورات التدريبية

النسبة المئوية %	التكرار	الدورات التدريبية
1.5	2	أقل من 5 دورات تدريبية
17.0	22	من 5- 10 دورات تدريبية
81.5	106	أكثر من 10 دورات تدريبية
100.0	130	المجموع

ينتضح من جدول (8) أن نسبة 1.5% من عينة الدراسة التحقوا بأقل من (5) دورات تدريبية، وما نسبته 17.0% التحقوا بعدد من (5- 10) دورات تدريبية، أما نسبة 81.5% قد التحقوا بأكثر من (10) دورات تدريبية، وهذا يشير إلى أن النسبة الكبرى من المديرين التحقوا بأكثر من (10) دورات تدريبية مما يدل على أنه هناك توجه لدى وزارة التربية والتعليم بتطوير وتنمية قدرات مديري المدارس الثانوية لديهم.

٢. أداة الدراسة (الإستبانة)

أ. إعداد أداة الدراسة: وتوضحها الدراسة كما يلي:

استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، حيث تعتبر الأداة الأكثر ملاءمة للحصول على البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة وطور الباحث هذه الاستبانة باتباع الخطوات التالية:

- الاطلاع على الدراسات السابقة والأدب التربوي المرتبط بموضوع الدراسة والاستفادة منه في تحديد محاور الاستبانة وفقراتها تبعاً للإطار النظري الذي تم إعداده من قبل الباحث مسبقاً.
- إعداد الاستبانة في صورتها الأولية، وعرضها علي المشرفين لتتقيحها وطرح التعديلات المطلوبة كما هو موضح في الملحق (3).
- عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والبالغ عددهم (15) محكماً متخصصاً في الإدارة التربوية وأصول التربية.
- إعادة صياغة وتعديل بعض الفقرات تبعاً لتعديلات المحكمين.
- إعداد وتجهيز الاستبانة في صورتها النهائية حول "متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة في ضوء إدارة التميز" كما هو موضح في الملحق(5).

وتتكون استبانة الدراسة من قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الأولية عن المستجيب (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الدورات التدريبية التي التحقت بها).

القسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة وتتكون الاستبانة من (63) فقرة موزعة على (7) مجالات رئيسية وهي:

المجال الأول: التفويض والثقة الإدارية ويتكون من (10) فقرات.

المجال الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار ويتكون من (9) فقرات.

المجال الثالث: الاتصال وتدفق المعلومات ويتكون من (10) فقرات.

المجال الرابع: فرق العمل ويتكون من (9) فقرات.

المجال الخامس: التدريب والنمو المهني ويتكون من (9) فقرات.

المجال السادس: الدعم الاجتماعي ويتكون من (8) فقرات.

المجال السابع: التحفيز الذاتي ويتكون من (8) فقرات.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة حسب جدول (9):

جدول (9)
درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
الدرجة	5	4	3	2	1

ب. تقنين أداة الدراسة وذلك من خلال الصدق والثبات كما يلي:
- صدق الإستبانة

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس فقرات الاستبانة ما وضعت لقياسه، وكذلك عن درجة تفسير القيم الناتجة جراء تطبيقها. وقام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين هما:
١. صدق المحكمين:

حيث عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أساتذة الجامعات بغزة ومصر عددهم (15) أستاذاً جامعياً وذلك للوقوف على مدى صلاحية الاستبانة لقياس "متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة في ضوء إدارة التميز". وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين استرشاداً بآراء المشرفين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، والملحق رقم (1) يبين أسماء السادة المحكمين للاستبانة.

٢. صدق الاتساق الداخلي

يقصد بصدق الاتساق الداخلي بأنه التجانس في أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وقد تم إيجاد صدق الاتساق الداخلي عن طريق معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال التي تنتمي له ومع الدرجة الكلية للمجال، كما قام الباحث باحتساب معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة مع المجالات الأخرى، وكذلك كل مجال مع الدرجة الكلية، حيث يبين أن قيم معامل الارتباط دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والجداول التالية توضح ذلك.

جدول (10)
معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (التفويض والثقة الإدارية) والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	تمنح الإدارة التعليمية المديرين الصلاحيات بما يتناسب مع قدراتهم وإبداعاتهم.	0.755	*0.000
2	تثق في كفاءة المديرين مما يشجع على التميز في الأداء.	0.771	*0.000
3	تسمح للمديرين باستخدام صلاحيات دون الرجوع إلى رؤساء العمل.	0.670	*0.000
4	توضح الأنظمة الإدارية الخاصة بمديري المدارس.	0.663	*0.000
5	تدعم مديري المدارس بزيارات هادفة للوصول إلى التميز في العمل.	0.746	*0.000
6	تشجع المديرين على اتخاذ قرارات لا تتعارض مع فلسفة الوزارة.	0.604	*0.000
7	تضع رؤية مستقبلية لتطوير المدرسة بشكل مميز.	0.749	*0.000
8	تشجع القدرات الإدارية المتميزة لدى المديرين لتسهم في تطوير العمل الإداري.	0.804	*0.000
9	تشجع المديرين على تحقيق أهداف وغايات المدرسة بشكل متميز.	0.725	*0.000
10	تمنح المديرين المرونة الكافية في تحديد المصروفات المرتبطة بميزانية المدرسة السنوية.	0.737	*0.000

• الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يتضح من جدول (10) أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (التفويض والثقة الإدارية) والدرجة الكلية للمجال دالة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (11)
معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (المشاركة في اتخاذ القرار) والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	تثق الإدارة التعليمية بقدرات مديري المدارس في اتخاذ القرارات المدرسية مما يزيدهم ابداعاً.	0.772	*0.000
2	تسمح للمديرين بالمشاركة في صنع القرارات المتعلقة بتنفيذ برامج جديدة ومتميزة للمدرسة.	0.736	*0.000
3	تحث المديرين على تطبيق الإبداع للوصول إلى التميز في المدرسة.	0.747	*0.000
4	تسمح للمديرين بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات العمل المدرسي.	0.722	*0.000
5	تحترم القرارات المتخذة من قبل مدير المدرسة.	0.790	*0.000
6	تتبع أساليب التحفيز لتنفيذ الأعمال المدرسية.	0.756	*0.000
7	تشجع على التزام مديري المدارس بالقرارات السليمة والمتميزة.	0.719	*0.000
8	تساعد على الانسجام بين أهداف المديرين وأهداف الإدارة التعليمية.	0.731	*0.000
9	تطور الإدارة التعليمية قراراتها بشكل متميز.	0.831	*0.000

• الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (المشاركة في اتخاذ القرار) والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (12)
معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (الاتصال وتدفق المعلومات) والدرجة الكلية للمجال

رقم	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	تُوضح الإدارة التعليمية للمديرين التعليمات الصادرة منها لتساعد في حل المشكلات الإدارية.	0.612	*0.000
2	تحرص بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة مع المديرين.	0.748	*0.000
3	يُنصح أصحاب القرار للمديرين التواصل الفعال معهم بسهولة عند الحاجة.	0.821	*0.000
4	يمنح نظام المعلومات المعمول به للمديرين سرعة التواصل مع أصحاب القرار.	0.818	*0.000
5	توفر نظام اتصال يسمح بحرية تدفق المعلومات في كلا الاتجاهين دون قيود.	0.771	*0.000
6	تمنح المعلومات الحالية في المؤسسة القدرة على صياغة الأهداف بما يتوافق مع الرؤية المستقبلية.	0.771	*0.000
7	تُسهل للمديرين عملية الوصول للمعلومات اللازمة لتحقيق الانجاز والتميز.	0.789	*0.000
8	تسمح بتبادل المعلومات في حل المشاكل المتعلقة بالمدرسة.	0.814	*0.000
9	تُشرك المديرين في تبادل المعلومات اللازمة لضمان الجودة والتميز.	0.760	*0.000
10	تُسهل للمديرين عملية التواصل مع الرئيس المباشر في المؤسسة التعليمية.	0.750	*0.000

• الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (12) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (الاتصال وتدفق المعلومات) والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (13)
معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (فرق العمل) والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	تتبنى الإدارة التعليمية فلسفة العمل بروح الفريق.	0.731	*0.000
2	تُشجع الزيارات التبادلية العلمية الهادفة بين مديري المدارس.	0.600	*0.000
3	تُنشر إنجازات العمل الجماعي الهادف على مستوى مديرية التربية والتعليم.	0.812	*0.000
4	تُشرك المديرين في الاجتماعات الدورية الهادفة لتطوير العمل المدرسي.	0.823	*0.000
5	تضع رؤية مشتركة بالتعاون مع مديري المدارس عند رسم السياسات.	0.745	*0.000
6	تُحث على العلاقة التعاونية التي تسودها الثقة والاحترام المتبادل بين المديرين.	0.684	*0.000
7	تُقدم الحاجات اللازمة للعمل الجماعي بما يخدم التميز في المؤسسة.	0.788	*0.000
8	تُشرك فرق العمل في حل المشاكل المدرسية.	0.808	*0.000
9	تحرص على تشكيل فرق عمل وقت الأزمات والطوارئ.	0.789	*0.000

• الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (13) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (فرق العمل) والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى الدلالة 0.05 $\alpha =$ ، وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (14)
معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس (التدريب والنمو المهني) والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	تتبنى الإدارة التعليمية خطة تدريبية واضحة لتنمية القدرات الإبداعية عند المديرين.	0.810	*0.000
2	تقوم بتنظيم دورات تتضمن الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية.	0.835	*0.000
3	تعمل على تحديد الاحتياجات التدريبية للمديرين لضمان التميز في الأداء.	0.763	*0.000
4	تُوفر أحدث الكتب والأبحاث ذات العلاقة بالتميز في العمل الإداري.	0.814	*0.000
5	تسعى لتطوير الأداء المتميز للمديرين بشكل مستمر.	0.877	*0.000
6	تُنوع من أساليب التدريب المتميزة للمديرين.	0.871	*0.000
7	تُوفر دورات تدريبية لتطوير الكفايات الإدارية المتميزة.	0.852	*0.000
8	تُشجع تبادل الخبرات بين مديري المدارس.	0.672	*0.000
9	تقوم بتطوير قدرات المديرين المهنية باستمرار للوصول إلى إدارة مدرسية متميزة.	0.828	*0.000

• الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (14) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس (التدريب والنمو المهني) والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى الدلالة 0.05 $\alpha =$ ، وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (15)
معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السادس (الدعم الاجتماعي) والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
---	--------	----------------	-------------------

(Sig.)			
*0.000	0.753	تُشارك الإدارة التعليمية أولياء الأمور عند اتخاذ قرارات العمل المدرسي بقدر الإمكان.	1
*0.000	0.708	تُبني الإدارة المدرسية علاقات مميزة مع مؤسسات المجتمع المحلي بحرية تامة.	2
*0.000	0.817	تُساند مجالس أولياء الأمور المدير في تلبية احتياجات المدرسة المتميزة.	3
*0.000	0.829	تشجع المجتمع المحلي على تمويل المدرسة بمشاريع مميزة لتطوير الأداء.	4
*0.000	0.859	تُشارك المجتمع المحلي في حل بعض المشكلات الطلابية والبيئية بالمدرسة.	5
*0.000	0.838	تُحث المجتمع المحلي للمحافظة على استقلالية المدرسة والهيئة التدريسية.	6
*0.000	0.805	تُحفز المجتمع المحلي على ابتكار التميز للمدرسة من خلال امدادها بالوسائل التعليمية الحديثة.	7
*0.000	0.810	تُوضح التعليمات المتعلقة بالتعامل مع المجتمع المحلي.	8

• الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (15) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السادس (الدعم الاجتماعي) والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (16)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السابع (التحفيز الذاتي) والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	تُرَاعَى الإدارة التعليمية المهنية في العمل عند تقدير جهود المديرين.	0.809	*0.000
2	تُشجع مبادرات المديرين التعليمية المتميزة.	0.710	*0.000
3	تُقدم حوافز تشجيعية للقيام بأعمال إبداعية متميزة لتطوير المدرسة.	0.803	*0.000
4	تُقدر أهمية ومكانة المدير كجزء حيوي بالنسبة للمؤسسة التعليمية.	0.775	*0.000
5	تُشجع الأفكار الإبداعية والمتميزة في حل المشكلات المدرسية.	0.782	*0.000
6	تُسهل المهام المرتبطة باحتياجات المعلمين الأكفاء والمتميزين.	0.785	*0.000
7	تُمنح علاوات تشجيعية للمديرين المتميزين في الأداء.	0.634	*0.000
8	تُوفر التقنيات الحديثة للوصول إلى التميز في العمل الإداري.	0.719	*0.000

• الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (16) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السابع (التحفيز الذاتي) والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

٣. الصدق البنائي: Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة والجدول (17) يوضح ذلك.

جدول (17)

معامل الارتباط بين كل درجة لكل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.

م	المجال	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
---	--------	----------------	-------------------

(Sig.)			
*0.000	0.865	التفويض والثقة الإدارية	1
*0.000	0.863	المشاركة في اتخاذ القرار	2
*0.000	0.740	الاتصال وتدفق المعلومات	3
*0.000	0.893	فرق العمل	4
*0.000	0.879	التدريب والنمو المهني	5
*0.000	0.730	الدعم الاجتماعي	6
*0.000	0.861	التحفيز الذاتي	7

• الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يبين جدول (17) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه. بناء على نتائج اختبارات صدق أداة الدراسة، يخلص الباحث إلى الحكم بصلاحيّة الاستبانة لدراسة "متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة في ضوء إدارة التميز".

- ثبات الاستبانة

يعتبر ثبات الأداة أحد أهم خصائص أدوات الدراسة، ويقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ وذلك كما يلي:

- معامل ألفا كرونباخ: Cronbach's Alpha Coefficient.

يقيس معامل كرونباخ مدى ارتباط مجموعة من الفقرات لتشكّل مقياساً متنسقاً داخلياً، ويعتبر من أكثر معاملات قياس الاتساق الداخلي استخداماً في الدراسات التربوية. وتشير ارتفاع قيمة كرونباخ ألفا (أكثر من 0.7) إلى ثبات المقياس. لذلك استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (18).

جدول (18)

نتائج معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	التفويض والثقة الإدارية	10	0.892
2	المشاركة في اتخاذ القرار	9	0.907
3	الاتصال وتدفق المعلومات	10	0.919
4	فرق العمل	9	0.902

0.935	9	التدريب والنمو المهني	5
0.919	8	الدعم الاجتماعي	6
0.877	8	التحفيز الذاتي	7
0.974	63	جميع مجالات الاستبانة	

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (18) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مقبولة لكل مجال وتتراوح بين (0.877, 0.935) في مجالات الاستبانة. كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع مجالات الاستبانة (0.974) وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع، وتكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (5) قابلة للتوزيع. وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

ثالثاً- المعالجات الإحصائية:

قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية، وذلك لأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

١. النسب المئوية Percentages والتكرارات Frequency والمتوسط الحسابي Meau والوزن النسبي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الباحث في وصف عينة الدراسة.

٢. معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient: لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

٣. معامل الارتباط لقياس درجة الارتباط: ويستخدم لدراسة العلاقة بين المتغيرات في حالة البيانات المعلمية.

٤. اختبار "ت" لعينة واحدة One sample T test: بهدف معرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي 3 أم لا.

٥. استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين Independent samples T test: لمعرفة هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز تعزي للجنس وللمؤهل العلمي.

٦. استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One way ANOVA: لمعرفة هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز تعزي لسنوات الخدمة والدورات التدريبية التي التحقت بها.

رابعاً- نتائج الدراسة (تحليلها وتفسيرها)

يتناول الباحث عرض وتحليل ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها من تطبيق الدراسة الميدانية على مجتمع الدراسة من مديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة بعد معالجتها بالأساليب الإحصائية المناسبة ومن ثم تفسيرها ومناقشتها في ضوء الإطار النظري ونتائج الدراسات السابقة المرتبطة، ولغرض الإجابة على أسئلة الدراسة، قام الباحث بإتمام الإجراءات التالية:

١. الحكم المعتمد في الدراسة

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة قام الباحث بالرجوع إلى الأدب التربوي الخاص بالمقاييس المحكية، وكذلك بعض الدراسات السابقة التي اعتمدت على مقياس ليكرت الخماسي وهي (1- قليلة جداً، 2- قليلة، 3- متوسطة، 4- كبيرة، 5- كبيرة جداً) ولتحديد طول فترة مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى (1-5=4)، ثم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمس للحصول على طول الفترة أي (4/5=0.8) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى وهكذا. وجدول (19) يوضح أطول خلية والوزن النسبي المقابل لها، كما يلي:

جدول (19)
المحك المعتمد في الدراسة

الدرجة	الوزن النسبي	طول الخلية
قليلة جداً	من 20 إلى 35.99%	من 1 - 1.79
قليلة	من 36 إلى 51.99%	من 1.80 - 2.59
متوسطة	من 52 إلى 67.99%	من 2.60 - 3.39
كبيرة	من 68 إلى 83.99%	من 3.40 - 4.19
كبيرة جداً	من 84 إلى 100%	من 4.20 - 5

- الإجابة عن أسئلة الدراسة:

من خلال عرض الأطر النظرية ذات العلاقة بموضوع الدراسة فقد قام الباحث بالإجابة عن السؤال الأول والذي ينص على "ما الأطر النظرية للتمكين الإداري في الفكر الإداري المعاصر؟" من خلال الإطار النظري في الفصل الثاني، بالإضافة إلى الإجابة عن السؤال الثاني الذي ينص على "ما الأسس النظرية لإدارة التميز في الفكر الإداري المعاصر؟" من خلال الإطار النظري في الفصل الثالث، وكذلك الإجابة عن السؤال الثالث الذي ينص على "ما العلاقة بين التمكين الإداري وإدارة التميز في المؤسسات التعليمية؟" من خلال الإطار النظري في الفصل الرابع.

وللإجابة عن السؤال الرابع والذي ينص على: ما متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة في ضوء إدارة التميز من وجهة نظرهم؟

قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجالات الاستبانة السبعة، وهي (التفويض والثقة الإدارية، والمشاركة في اتخاذ القرارات، الاتصال وتدفق المعلومات، فرق العمل، التدريب والنمو المهني، الدعم الاجتماعي، التحفيز الذاتي) وذلك كما هو موضح في الجداول التالية:

جدول (20)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل مجال ولجميع مجالات الاستبانة

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	التفويض والثقة الإدارية	2.02	0.583	40.0	3	قليلة	*0.000
2	المشاركة في اتخاذ القرار	1.84	0.607	36.0	6	قليلة	*0.000
3	الاتصال وتدفق المعلومات	2.71	0.564	54.0	1	متوسطة	0.321
4	فرق العمل	1.95	0.650	39.0	4	قليلة	*0.000
5	التدريب والنمو المهني	1.86	0.674	37.0	5	قليلة	*0.000
6	الدعم الاجتماعي	2.08	0.716	42.0	2	قليلة	*0.000
7	التحفيز الذاتي	1.75	0.719	35.0	7	قليلة جداً	*0.000
	جميع مجالات الاستبانة	2.03	0.537	41.0	#	قليلة	*0.000

من جدول (20) يمكن استخلاص ما يلي:

تظهر النتائج أن درجة توافر جميع فقرات المجالات تراوحت ما بين (35.0 - 54.0) بدرجات توافر قليلة جداً إلى متوسطة، وأن متوسط درجة الاستجابة لجميع المجالات بلغت (2.03)، وبلغ الوزن النسبي (41.0) بدرجة قليلة.

وقد تم ترتيب المجالات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي والوزن النسبي كالتالي:

١. الاتصال وتدفق المعلومات حيث كان المتوسط الحسابي (2.71) والوزن النسبي (54.0) وبدرجة متوسطة.

٢. الدعم الاجتماعي حيث كان المتوسط الحسابي (2.08) والوزن النسبي (42.0) وبدرجة قليلة.

٣. التفويض والثقة الإدارية حيث كان المتوسط الحسابي (2.02) والوزن النسبي (40.0) وبدرجة قليلة.
٤. فرق العمل حيث كان المتوسط الحسابي (1.95) والوزن النسبي (39.0) وبدرجة قليلة.
٥. التدريب والنمو المهني حيث كان المتوسط الحسابي (1.86) والوزن النسبي (37.0) وبدرجة قليلة.
٦. المشاركة في اتخاذ القرار حيث كان المتوسط الحسابي (1.84) والوزن النسبي (36.0) وبدرجة قليلة.
٧. التحفيز الذاتي حيث كان المتوسط الحسابي (1.75) والوزن النسبي (35.0) وبدرجة قليلة جداً.
- ومن خلال الترتيب التنازلي لاحظ الباحث ان مجال "الاتصال وتدفق المعلومات"، حصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.71) وبوزن نسبي (54.0) بدرجة متوسطة. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى:
- بداية التحول من الإدارة التقليدية في وزارة التربية والتعليم إلى نظم الإدارة الحديثة التي تركز إلى نظم الاتصال الحديثة.
 - أن الإدارة التعليمية لديها توجه للاهتمام بمجال الاتصال وتبادل المعلومات بينها وبين مديري المدارس.
 - الإدارة التعليمية تحاول المحافظة على نظام دقيق يسمح بتدفق المعلومات والاتصالات بين جميع الأطراف في وزارة التربية والتعليم بكل سهولة ويسر.
- وتتفق نتيجة الدراسة مع دراسة (سماح وأسيل محمود: 2007) ودراسة (وقفي أبو علي: 2010) ودراسة (سلامة حسين: 2011) ودراسة (جادة: 2012). حيث حصل مجال الاتصال والتواصل على درجة متوسطة.
- بينما اختلفت نتيجة الدراسة مع دراسة (يوسف الزاملي: 2013) ودراسة (محمد الزعيم: 2014) ودراسة (منار حسنين: 2015) ودراسة (محمد شقورة: 2015). حيث حصل مجال الاتصال وإيصال المعلومات على درجة كبيرة.
- بينما حصل مجال "التحفيز الذاتي"، على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.79) وبوزن نسبي (36.0) بدرجة قليلة. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى:

- قلة الرضا التام لدى مديري المدارس عن نظام الحوافز المعمول به في وزارة التربية والتعليم.
 - أن الإدارة التعليمية لا تكثر كثيراً بنظام التحفيز الذاتي الذي يضعف معنويات المديرين.
 - الإدارة التعليمية لديها قلة في التوجه نحو زيادة الرواتب والعلاوات التشجيعية لمديري المدارس.
- وتتفق نتيجة الدراسة مع دراسة (زكية جابر: 2012) ودراسة (هيثم العطار: 2012) ودراسة (حسن الطعاني: 2008). حيث حصل مجال التحفيز الذاتي على درجة قليلة جداً.
- بينما اختلفت نتيجة الدراسة مع دراسة (يوسف الزالملي: 2013) ودراسة (منار حسنين: 2015) ودراسة (محمد شقورة: 2015). حيث حصل مجال التحفيز الذاتي على درجة متوسطة إلى كبيرة.
- وبدراسة أي الفقرات أكثر تأثيراً بمجالها تم تناول كل مجال على حدة مع بيان قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من الفقرات بكل مجال على حدة كما يلي:
- المجال الأول: التفويض والثقة الإدارية: وقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب كما يوضحها الجدول (21).

جدول (21)
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب للمجال الأول (التفويض والثقة الإدارية)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	تمنح الإدارة التعليمية المديرين الصلاحيات بما يتناسب مع قدراتهم وإبداعاتهم.	2.44	0.724	49.0	2	قليلة	*0.000
2	تتق في كفاءة المديرين مما يشجع على التميز في الأداء.	2.31	0.707	46.0	3	قليلة	*0.000
3	تسمح للمديرين باستخدام صلاحيات دون الرجوع إلى رؤساء العمل.	1.50	0.969	30.0	10	قليلة جداً	*0.000
4	توضح الأنظمة الإدارية الخاصة بمديري المدارس.	2.50	0.704	50.0	1	قليلة	*0.000
5	تدعم مديري المدارس بزيارات هادفة للوصول إلى التميز في العمل.	2.01	0.863	40.0	5	قليلة	*0.000
6	تشجع المديرين على اتخاذ قرارات لا تتعارض مع فلسفة الوزارة.	1.75	0.891	35.0	8	قليلة جداً	*0.000
7	تضع رؤية مستقبلية لتطوير المدرسة بشكل مميز.	2.01	0.765	40.0	5	قليلة	*0.000
8	تشجع القدرات الإدارية المتميزة لدى المديرين لتسهم في تطوير العمل الإداري.	1.89	0.758	38.0	7	قليلة	*0.000
9	تشجع المديرين على تحقيق أهداف وغايات المدرسة بشكل متميز.	2.22	0.709	44.0	4	قليلة	*0.000
10	تمنح المديرين المرونة الكافية في تحديد المصروفات المرتبطة بميزانية المدرسة السنوية	1.60	1.023	32.0	9	قليلة جداً	*0.000
الدرجة الكلية للمجال		2.02	0.583	40.0		قليلة	*0.000

• المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من خلال الجدول (21) يوضح الباحث ما يلي:

تظهر النتائج أن الوزن النسبي لجميع فقرات المجال تراوحت ما بين (30.0 - 50.0) بدرجة (قليلة جداً إلى قليلة)، وأن المتوسط الحسابي للمجال الأول (التفويض والثقة الإدارية) بلغ (2.02)، وبلغ الوزن النسبي (40.0) بدرجة قليلة.

وقد حصلت الفقرة (4) التي تنص على "تُوضح الأنظمة الإدارية الخاصة بمديري المدارس". على المرتبة الأولى بوزن نسبي (50.0) وبدرجة قليلة. بينما حصلت الفقرة (1) والتي تنص على "تمنح الإدارة التعليمية المديرين الصلاحيات بما يتناسب مع قدراتهم وإبداعاتهم". على المرتبة الثانية بوزن نسبي (49.0) بدرجة قليلة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- إيمان مدير المدرسة بأهمية إيضاح الأنظمة الإدارية الخاصة به ليتمكن من القيام بواجبه الوظيفي على أكمل وجه وبشكل متميز.

- أن ثقة مدير المدرسة في قدراته المتميزة وإبداعه في عمله هي التي يمكنها أن تجعل الإدارة التعليمية تمنحه الصلاحيات الكافية للتصرف في مجال عمله.
- اعتقاد المديرين بأن الإطار القانوني والوظيفي الذي تشكله هذه الأنظمة يسمح لمدير المدرسة بمباشرة مهامه الموكلة إليه.
- وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة (محمد البلوي: 2008) التي جاءت في سياق نص الفقرة، أن إيضاح الأنظمة الإدارية لمديري المدارس قليلة، ونتيجة دراسة (حسن الطعاني: 2008) والتي جاءت أيضاً بدرجة قليلة، وكذلك مع دراسة (An Breen: 2007) والتي بينت أن منح الصلاحيات للمديرين بما يتناسب مع قدرة العاملين من قبل الإدارة التعليمية جاءت بدرجة قليلة.
- بينما تختلف نتائج الدراسة مع دراسة (يوسف الزالملي: 2013) ونتائج دراسة (هيثم العطار: 2012) التي جاءت في سياق نص الفقرة، أن إيضاح الأنظمة الإدارية ومنح الصلاحيات جاءت بدرجة كبيرة.
- أما الفقرات التي حصلت على أدنى مستوى فجاءت الفقرة (10) التي تنص على "تمنح المديرين المرونة الكافية في تحديد المصروفات المرتبطة بميزانية المدرسة السنوية". في المرتبة التاسعة قبل الأخيرة بوزن نسبي (32.0) بدرجة قليلة. بينما حصلت الفقرة (3) التي تنص على "تسمح للمديرين باستخدام صلاحيات دون الرجوع إلى رؤساء العمل". على المرتبة العاشرة والأخيرة بوزن نسبي (30.0) بدرجة قليلة جداً.
- ويعزو الباحث ذلك إلى:
- قناعة مدير المدرسة بأنه مقيد بحرية تحديد المصروفات الخاصة بمدرسته تبعاً لميزانية المدرسة السنوية والذي يحد من إمكانياته، ويعمل على تأجيل الكثير من احتياجات المدرسة.
- مدير المدرسة مؤمن بأن هناك ضعف في التوجه نحو منحه الصلاحيات اللازمة دون الرجوع إلى رؤساء عمله، وهذا بدوره يحد من صلاحياته كمدير للمدرسة.
- وتتفق نتيجة الدراسة مع دراسة (زكية جابر: 2012) ودراسة (وفقي أبو علي: 2010) ودراسة (حسن الطعاني: 2008) التي جاءت في سياق نص الفقرة، أن التفويض في المصروفات المرتبطة بميزانية المدرسة لا يتم بالقدر الكافي. وبينت دراسة (يوسف الزالملي: 2013) ودراسة (أمينة الرادادي: 2012) أن استخدام الصلاحيات دون الرجوع لرؤسائهم جاءت بدرجة قليلة جداً.

واختلفت نتيجة الدراسة مع دراسة (Patrick: 2006) ومع دراسة (Comma: 2005) والتي جاءت في سياق نص الفقرة، أن المرونة الكافية في تحديد المصروفات من ميزانية المدرسة جاءت بدرجة متوسطة.

المجال الثاني: المشاركة في اتخاذ القرارات: وقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب كما يوضحها الجدول (22).

جدول (22)
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب للمجال الثاني (المشاركة في اتخاذ القرارات)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	تتفق الإدارة التعليمية بقدرات مديري المدارس في اتخاذ القرارات المدرسية مما يزيدهم إبداعاً.	1.87	0.859	37.0	5	قليلة	*0.000
2	تسمح للمديرين بالمشاركة في صنع القرارات المتعلقة بتنفيذ برامج جديدة ومتميزة للمدرسة.	1.60	0.827	32.0	7	قليلة جداً	*0.000
3	تحث المديرين على تطبيق الإبداع للوصول إلى التميز في المدرسة.	2.32	0.758	46.0	1	قليلة	*0.000
4	تسمح للمديرين بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات العمل المدرسي.	2.12	0.782	42.0	2	قليلة	*0.000
5	تحتزم القرارات المتخذة من قبل مدير المدرسة.	1.70	0.859	34.0	6	قليلة جداً	*0.000
6	تتبع أساليب التحفيز لتنفيذ الأعمال المدرسية.	1.44	0.912	29.0	9	قليلة جداً	*0.000
7	تُشجع على التزام مديري المدارس بالقرارات السليمة والمتميزة.	2.02	0.743	40.0	3	قليلة	*0.000
8	تُساعد على الانسجام بين أهداف المديرين وأهداف الإدارة التعليمية.	2.00	0.694	40.0	4	قليلة	*0.000
9	تطور الإدارة التعليمية قراراتها بشكل متميز.	1.50	0.800	30.0	8	قليلة جداً	*0.000
	الدرجة الكلية للمجال	1.84	0.607	37.0		قليلة	*0.000

• المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (22) يمكن استخلاص ما يلي:

تظهر النتائج أن درجة توافر جميع فقرات المجال تراوحت ما بين (29.0 - 46.0) بدرجات توافر قليلة جداً إلى قليلة، وأن متوسط درجة الاستجابة للمجال الثاني (المشاركة في اتخاذ القرارات) بلغت (1.84) بدرجة قليلة، وبلغ الوزن النسبي (37.0).

وقد حصلت الفقرة (3) التي تنص على "تحث المديرين على تطبيق الإبداع للوصول إلى التميز في المدرسة"، على المرتبة الأولى بوزن نسبي (46.0) بدرجة قليلة. بينما حصلت الفقرة (4) والتي تنص على "تسمح للمديرين بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات العمل المدرسي"، على المرتبة الثانية بوزن نسبي (42.0) بدرجة قليلة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- محاولة مدير المدرسة لإيجاد كافة الطرق والوسائل التي تجعل منه مديراً مبدعاً ومميزاً في إدارته المدرسية.
- هناك قيود على حرية المديرين في تنفيذ بعض الأعمال التي تحد من المشكلات المدرسية.

- يوجد توجه من قبل المديرين للعمل على تنفيذ مشاريع إبداعية ترفع من شأن المدرسة، وتحد من مشكلاتها، لكن قلة الدعم المالي والمعنوي يحول دون تنفيذ هذه المشاريع. وتتفق نتيجة الدراسة مع دراسة (وقفي أبو علي: 2010) ودراسة (غيثاء سلامة: 2011) والتي جاءت في سياق نص الفقرة، أن تطبيق الإبداع والتميز في المدرسة، والسماح للمديرين بإيجاد الحلول المبتكرة لمشكلات العمل المدرسي جاءت بدرجة قليلة.

بينما اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (محمد شقورة: 2015) ودراسة (منار حسنين: 2015) ومع دراسة (يوسف الزالمي: 2013) ودراسة (هيثم العطار: 2012) ودراسة (زكية جابر: 2012) والتي جاءت في سياق نص الفقرة، أن تطبيق الإبداع والتميز في المدرسة، والسماح للمديرين بإيجاد الحلول المبتكرة لمشكلات العمل المدرسي جاءت بدرجة كبيرة.

أما الفقرات التي حصلت على أدنى مستوى فجاءت الفقرة (9) التي تنص على "تطور الإدارة التعليمية قراراتها بشكل متميز"، على المرتبة الثامنة قبل الأخيرة بوزن نسبي (30.0) بدرجة قليلة جداً. بينما حصلت الفقرة (6) والتي تنص على "تتبع أساليب التحفيز لتنفيذ الأعمال المدرسية"، على المرتبة التاسعة والأخيرة بوزن نسبي (29.0) بدرجة قليلة جداً.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- الحاجة إلى تعزيز وتحسين طرق ومعايير اشراك مديري المدارس في القرارات المتعلقة بالعمل المدرسي.
 - ضرورة عقد المزيد من الدورات التدريبية والندوات التنقيفية في مجال اتخاذ القرارات وحل المشاكل لدى مديري المدارس.
 - يتبين أن هناك ضغط نوعاً ما على المديرين في تنفيذ الأعمال المدرسية مما يجعلهم في صراع مع الزمن وقيامهم بأعمال غير راضين عنها.
- وتتفق نتيجة الدراسة مع دراسة (مصلح القحطاني: 2011) ودراسة (Sagnak: 2012) والتي جاءت في سياق نص الفقرة، أن الإدارة التعليمية لديها تطور في قراراتها، وتتبع الإدارة التعليمية أساليب التحفيز جاءت بدرجة قليلة جداً.

بينما اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (محمد الزعيم: 2014) ودراسة (زكية جابر: 2012) ودراسة (سلامة حسين: 2011) والتي جاءت في سياق نص الفقرة، أن الإدارة التعليمية لديها تطور في قراراتها، وتتبع الإدارة التعليمية أساليب التحفيز جاءت بدرجة متوسطة.

المجال الثالث: الاتصال وتدفق المعلومات: وقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب كما يوضحها الجدول (23).

جدول (23)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب للمجال الثالث (الاتصال وتدفق المعلومات)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة	القيمة الاحتمالية
---	--------	-----------------	-------------------	--------------	---------	--------	-------------------

(Sig.)						
0.941	متوسطة	3	60.0	0.668	3.02	1 توضيح الإدارة التعليمية للمديرين التعليمات الصادرة منها لتساعد في حل المشكلات الإدارية.
0.754	متوسطة	2	62.0	0.661	3.12	2 تحرص بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة مع المديرين.
0.061	قليلة	9	48.0	0.842	2.38	3 يُتيح أصحاب القرار للمديرين التواصل الفعال معهم بسهولة عند الحاجة.
0.211	قليلة	6	50.0	0.758	2.50	4 يمنح نظام المعلومات المعمول به للمديرين سرعة التواصل مع أصحاب القرار.
0.325	متوسطة	5	55.0	0.716	2.76	5 توفر نظام اتصال يسمح بحرية تدفق المعلومات في كلا الاتجاهين دون قيود.
0.500	متوسطة	4	58.0	0.754	2.88	6 تمنح المعلومات الحالية في المؤسسة القدرة على صياغة الأهداف بما يتوافق مع الرؤية المستقبلية.
0.211	قليلة	6	50.0	0.689	2.50	7 تسهل للمديرين عملية الوصول للمعلومات اللازمة لتحقيق الانجاز والتميز.
0.061	قليلة	8	48.0	0.716	2.42	8 تسمح بتبادل المعلومات في حل المشاكل المتعلقة بالمدرسة.
0.051	قليلة	10	46.0	0.752	2.31	9 تشرك المديرين في تبادل المعلومات اللازمة لضمان الجودة والتميز.
0.411	متوسطة	1	64.0	0.747	3.22	10 تسهل للمديرين عملية التواصل مع الرئيس المباشر في المؤسسة التعليمية.
0.321	متوسطة	54.0	0.564	2.71	الدرجة الكلية للمجال	

• المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (23) يمكن استخلاص ما يلي:

تظهر النتائج أن درجة توافر جميع فقرات المجال تراوحت ما بين (46.0- 64.0) بدرجات توافر قليلة إلى متوسطة، وأن متوسط درجة الاستجابة للمجال الثالث (الاتصال وتدفق المعلومات) بلغت (2.71)، وبلغ الوزن النسبي (54.0%) بدرجة متوسطة.

وقد حصلت الفقرة (10) التي تنص على "تسهل للمديرين عملية التواصل مع الرئيس المباشر في المؤسسة التعليمية"، على المرتبة الأولى بوزن نسبي (64.0) بدرجة متوسطة. بينما حصلت الفقرة (2) والتي تنص على "تحرص بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة مع المديرين"، على المرتبة الثانية بوزن نسبي (62.0) بدرجة متوسطة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- الرضا نوعاً ما من مدير المدرسة عن الآليات والأنظمة المتبعة في توفير المعلومات اللازمة لعمله، التي تيسر له وصول التعليمات والاجراءات في الوقت المناسب.
- تحاول الإدارة التعليمية العمل على وصول المعلومة بالدقة والسرعة المطلوبة من وإلى مدير المدرسة، فالمعلومة الصحيحة والواضحة أساس القرار الصائب.

- هناك توجه لتسخير وسائل الاتصال الحديثة والقوية لمدير المدرسة بما يتماشى مع طبيعة العصر ومتطلبات الواقع، فمدارس اليوم لا تخلو من الهواتف والهاتف المحمول، واستخدام الرسائل القصيرة والبريد الإلكتروني.
- محاولة الحرص على عقد الندوات والدورات وورش العمل بشكل متواصل للبقاء على تماس وقرب دائم ومستمر من مدير المدرسة.
- وتتفق نتيجة الدراسة مع دراسة (زكية جابر: 2012) ومع دراسة (مصلح القحطاني: 2011) ودراسة (وفقي أبو علي: 2010) والتي جاءت في سياق نص الفقرة، أن الاتصال والتواصل مع الرئيس المباشر، والاهتمام بقنوات الاتصال والتواصل متوفرة بدرجة متوسطة.
- وبينما اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (محمد شقورة: 2015) ودراسة (منار حسنين: 2015) ودراسة (محمد الزعيم: 2014) ودراسة (يوسف الزامل: 2013) ودراسة (هيثم العطار: 2012) ودراسة (سلامة حسين: 2011) والتي جاءت في سياق نص الفقرة، أن الاتصال والتواصل مع الرئيس المباشر، والاهتمام بقنوات الاتصال والتواصل متوفرة بدرجة كبيرة.
- أما الفقرات التي حصلت على أدنى النسب فجاءت الفقرة (3) التي تنص على "يُتيح أصحاب القرار للمديرين التواصل الفعال معهم بسهولة عند الحاجة"، على المرتبة التاسعة قبل الأخيرة بوزن نسبي (48.0) بدرجة قليلة. بينما حصلت الفقرة (9) والتي تنص على "تُشرك المديرين في تبادل المعلومات اللازمة لضمان الجودة والتميز"، على المرتبة العاشرة والأخيرة بوزن نسبي (46.0) بدرجة قليلة.
- ويعزو الباحث ذلك إلى:
- ضعف نظم الاتصال والتواصل المستخدم الذي يسمح بنقل التعليمات والاجراءات، والتغذية الراجعة والمعلومات بين مدير المدرسة والإدارة التعليمية.
- قلة الاهتمام بمتابعة التغذية الراجعة الآتية من مدير المدرسة مثل (أسئلة- استفسارات- شكاوى) منذ لحظة وصولها حتى إرسال الرد المناسب من قبل الإدارة التعليمية.
- قلة الزيارات الدورية والمستمرة لمدير التربية والتعليم للإدارة المدرسية، والاطلاع عن كثب على مستجدات البيئة المدرسية.
- وتتفق نتيجة الدراسة مع دراسة (تغريد الجعبري: 2012) ودراسة (محمد المسيليم: 2010) والتي جاءت في سياق نص الفقرة، أن قنوات التواصل مع أصحاب القرار متوفرة بسهولة، وإشراك الإدارة التعليمية للمدراء في تبادل المعلومات جاءت بدرجة قليلة.

بينما اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (محمد شقورة: 2015) و(منار حسنين: 2015) ودراسة (محمد الزعيم: 2014) ودراسة (يوسف الزالملي: 2013) ودراسة (هيثم العطار: 2012) والتي جاءت في سياق نص الفقرة، أن قنوات التواصل مع أصحاب القرار متوفرة بسهولة، وإشراك الإدارة التعليمية للمديرين في تبادل المعلومات جاءت بدرجة متوسطة إلى كبيرة.

المجال الرابع: فرق العمل: وقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب كما يوضحها الجدول (24)

جدول (24)
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب للمجال الرابع
(فرق العمل)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	تتبنى الإدارة التعليمية فلسفة العمل بروح الفريق.	2.44	0.788	49.0	1	قليلة	*0.000
2	تشجع الزيارات التبادلية العلمية الهادفة بين مديري المدارس.	1.77	0.973	35.0	6	قليلة جداً	*0.000
3	تنشر إنجازات العمل الجماعي الهادف على مستوى مديرية التربية والتعليم.	2.01	0.993	40.0	5	قليلة	*0.000
4	تشرك المديرين في الاجتماعات الدورية الهادفة لتطوير العمل المدرسي.	2.19	0.881	44.0	3	قليلة	*0.000
5	تضع رؤية مشتركة بالتعاون مع مديري المدارس عند رسم السياسات.	1.40	0.957	28.0	9	قليلة جداً	*0.000
6	تبحث على العلاقة التعاونية التي تسودها الثقة والاحترام المتبادل بين المديرين.	2.31	0.682	46.0	2	قليلة	*0.000
7	تقدم الحاجات اللازمة للعمل الجماعي بما يخدم التميز في المؤسسة.	2.12	0.759	42.0	4	قليلة	*0.000
8	تشرك فرق العمل في حل المشاكل المدرسية.	1.60	0.818	32.0	8	قليلة جداً	*0.000
9	تحرص على تشكيل فرق عمل وقت الأزمات والطوارئ.	1.75	0.917	35.0	7	قليلة جداً	*0.000
	الدرجة الكلية للمجال	1.95	0.650	39.0		قليلة	*0.000

• المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (24) يمكن استخلاص ما يلي:

تظهر النتائج أن درجة توافر جميع فقرات المجال تراوحت ما بين (28.0- 49.0) بدرجات توافر قليلة جداً إلى قليلة، وأن متوسط درجة الاستجابة للمجال الرابع (فرق العمل) بلغت (1.95) بدرجة قليلة، وبلغ الوزن النسبي (39.0).

وقد حصلت الفقرة (1) التي تنص على "تتبنى الإدارة التعليمية فلسفة العمل بروح الفريق"، على المرتبة الأولى بوزن نسبي (49.0) بدرجة قليلة. بينما حصلت الفقرة (6) والتي تنص على "تبحث على العلاقة التعاونية التي تسودها الثقة والاحترام المتبادل بين المديرين"، على المرتبة الثانية بوزن نسبي (46.0) بدرجة قليلة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- ضعف الاتجاه المتزايد لدى الإدارة التعليمية نحو الأخذ بمبادئ الشورى في المجالات والأنشطة المختلفة التي تتعلق بالمدرسة إلى جانب الثقة في أداء مديري المدارس.
- قلة التوجه من قبل مديري المدارس لفكرة العمل الجماعي والانخراط ضمن فرق العمل، وتبادل الخبرات والمهارات بينهم، واستثمارها بهدف تحسين المهام التعليمية والإدارية حرصاً على مستقبل مدارسهم.
- إن توافر علاقات اجتماعية وثقافة تنظيمية محفزة للعمل والإبداع داخل المدرسة والعمل كفريق قد يسهم في تطوير المدرسة.
- محاولة ادراك مديري المدارس بأهمية العلاقات الطيبة بين جميع أطراف العملية التعليمية التعليمية من داخل المؤسسة للمساهمة معاً في زيادة الثقة بينهم، والتكامل في تحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها.
- وتتفق نتيجة الدراسة مع دراسة (وشاح: 2012) ودراسة (مصلح القحطاني: 2011) ودراسة (يمرسون: 2008) والتي جاءت في سياق نص الفقرة، أن العمل بفلسفة روح الفريق، وحثها على العلاقة الاجتماعية بين المديرين جاءت بدرجة قليلة.
- بينما اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (محمد شقورة: 2015) ودراسة (محمد الزعيم: 2014) ودراسة (يوسف الزالملي: 2013) ودراسة (هيثم العطار: 2012) ودراسة (وفقي أبو علي: 2010) ودراسة (حسن الطعاني: 2008) والتي جاءت في سياق نص الفقرة، أن العمل بفلسفة روح الفريق، وحثها على العلاقة الاجتماعية بين المديرين جاءت بدرجة كبيرة.
- أما الفقرات التي حصلت على أدنى النسب فجاءت الفقرة (8) التي تنص على "تشارك فرق العمل في حل المشاكل المدرسية"، على المرتبة الثامنة قبل الأخيرة بوزن نسبي (32.0)

بدرجة قليلة جداً. بينما حصلت الفقرة (5) والتي تنص على "تضع رؤية مشتركة بالتعاون مع مديري المدارس عند رسم السياسات"، على المرتبة التاسعة والأخيرة بوزن نسبي (28.0) بدرجة قليلة جداً.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- ضعف التوجه نحو قيادة عمليات التغيير المدرسي من (معلمين، طلاب، موارد) مع مديري المدارس الذين يملكون المعلومات المتعلقة بجوانب العمل المختلفة في المدرسة.
 - أن بعض قرارات الإدارة التعليمية قد تكون محدودية التطبيق الفعلي ضمن الإمكانيات المتاحة، وقد يتعارض البعض منها مع السياسة العامة للإدارة التعليمية.
 - قلة التوجه نحو العمل المشترك تجاه المهام المطلوب إنجازها، بين الإدارة التعليمية ومدير المدرسة.
 - يوجد فجوة بين صياغة الخطة المدرسية وأهدافها وبين أهداف وسياسات الإدارة التعليمية. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (وقفي أبو علي: 2010) ودراسة (مصلح القحطاني: 2011) والتي جاءت في إطار نص الفقرة، أن تبني الإدارة التعليمية لفلسفة العمل بروح الفريق، وحثها على العلاقة الودية بين المديرين جاءت بدرجة قليلة جداً.
 - بينما اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (منار حسنين: 2015) ودراسة (محمد شقورة: 2015) ودراسة (يوسف الزالملي: 2013) ودراسة (هيثم العطار: 2012) ودراسة (حسن الطعاني: 2008) والتي جاءت في إطار نص الفقرة، أن تبني الإدارة التعليمية لفلسفة العمل بروح الفريق، وحثها على العلاقة الودية بين المديرين جاءت بدرجة متوسطة إلى كبيرة.
- المجال الخامس: التدريب والنمو المهني: وقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب كما يوضحها الجدول (25).

جدول (25)
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب للمجال الخامس (التدريب والنمو المهني)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	تتبنى الإدارة التعليمية خطة تدريبية واضحة لتنمية القدرات الإبداعية عند المديرين.	2.13	0.999	43.0	2	قليلة	*0.000
2	تقوم بتنظيم دورات تتضمن الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية.	2.22	0.843	44.0	1	قليلة	*0.000
3	تعمل على تحديد الاحتياجات التدريبية للمديرين لضمان التميز في الأداء.	2.03	0.828	41.0	3	قليلة	*0.000
4	توفر أحدث الكتب والأبحاث ذات العلاقة بالتميز في العمل الإداري.	1.40	0.891	28.0	9	قليلة جداً	*0.000
5	تسعى لتطوير الأداء المتميز للمديرين بشكل مستمر.	1.98	0.904	40.0	4	قليلة	*0.000
6	تنوع من أساليب التدريب المتميزة للمديرين.	1.56	0.817	31.0	8	قليلة جداً	*0.000
7	توفر دورات تدريبية لتطوير الكفايات الإدارية المتميزة.	1.70	0.900	34.0	7	قليلة جداً	*0.000
8	تشجع تبادل الخبرات بين مديري المدارس.	1.97	0.799	39.0	5	قليلة	*0.000
9	تقوم بتطوير قدرات المديرين المهنية باستمرار للوصول إلى إدارة مدرسية متميزة.	1.78	0.981	36.0	6	قليلة	*0.000
	الدرجة الكلية للمجال	1.86	0.719	37.0		قليلة	*0.000

• المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (25) يمكن استخلاص ما يلي:

تظهر النتائج أن درجة توافر جميع فقرات المجال تراوحت ما بين (28.0 - 44.0) بدرجات توافر قليلة جداً إلى قليلة، وأن متوسط درجة الاستجابة للمجال الخامس (التدريب والنمو المهني) بلغت (1.86) بدرجة قليلة، وبلغ الوزن النسبي (37.0).

وقد حصلت الفقرة (2) التي تنص على "تقوم بتنظيم دورات تتضمن الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية"، على المرتبة الأولى بوزن نسبي (44.0) بدرجة قليلة. بينما حصلت الفقرة (1) والتي تنص على "تتبنى الإدارة التعليمية خطة تدريبية واضحة لتنمية القدرات الإبداعية عند المديرين"، على المرتبة الثانية بوزن نسبي (43.0) بدرجة قليلة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- محاولة إشراك مدير المدرسة في ورش العمل والدورات التدريبية المتنوعة التي تزيد من حصيلته وخبرته الإدارية والتربوية.
- محاولات قليلة لإفساح المجال أمام مديري المدارس للالتحاق بورش عمل متقدمة بفن الإدارة المدرسية لتطوير قدراته.

وتتفق نتيجة الدراسة مع دراسة (أمينة الرادادي: 2012) ودراسة (أسيل وسماح محمود: 2007) والتي جاءت في سياق نص الفقرة، بأن الإدارة التعليمية تقوم بتنظيم دورات تتضمن الاتجاهات الحديثة، وتبنيها للخطط التدريبية لتنمية قدرات المديرين جاءت بدرجة قليلة.

بينما اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (منار حسنين: 2015) ومع دراسة (محمد الزعيم: 2014) ومع دراسة (يوسف الزامل: 2013) ودراسة (هيثم العطار: 2012) ودراسة (حسن الطعاني: 2008) والتي جاءت في سياق نص الفقرة، بأن الإدارة التعليمية تقوم بتنظيم دورات تتضمن الاتجاهات الحديثة، وتبنيها للخطط التدريبية لتنمية قدرات المديرين جاءت بدرجة كبيرة.

أما الفقرات التي حصلت على أدنى النسب فجاءت الفقرة (6) التي تنص على "تنوع من أساليب التدريب المتميزة للمديرين"، على المرتبة الثامنة قبل الأخيرة بوزن نسبي (31.0) بدرجة قليلة جداً. بينما حصلت الفقرة (4) والتي تنص على "توفر أحدث الكتب والأبحاث ذات العلاقة بالتميز في العمل الإداري"، على المرتبة التاسعة والأخيرة بوزن نسبي (28.0) بدرجة قليلة جداً.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- ضرورة تعزيز انسجام أهداف ومحتوى الخطة التدريبية مع متطلبات الواقع وطموحات المستقبل.
- الحاجة لصياغة بعض أهداف الخطة التدريبية غير الواضحة في صورة مخرجات يمكن العمل عليها وتحقيقها في فترة زمنية محددة.
- ضعف نظام الإمدادات العلمية المطبق والذي من المفترض أن يشجع ويحفز على التطور الذاتي، غير أنه يبدو لا يرقى إلى الجهد المبذول لدى مديري المدارس.
- نظام الإمدادات العلمية المعمول به لدى الإدارة التعليمية لا يؤدي إلى حفز مديري المدارس على التطور الذاتي بالقدر المناسب.

وتتفق نتيجة الدراسة مع دراسة (أمينة الرادادي: 2012) ودراسة (وقفي أبو علي: 2010) ودراسة (أسيل وسماح محمود: 2007) والتي جاءت في سياق نص الفقرة، أن الإدارة التعليمية تنوع من أساليب التدريب للمديرين، وأنها تُوفر أحدث الكتب والأبحاث ذات العلاقة بالتميز في العمل الإداري جاءت بدرجة قليلة جداً.

بينما اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (يوسف الزامل: 2013) ودراسة (هيثم العطار: 2012) ودراسة (زكية جابر: 2012) ودراسة (حسن الطعاني: 2008) والتي جاءت في سياق نص الفقرة، أن الإدارة التعليمية تنوع من أساليب التدريب للمديرين، وأنها تُوفر أحدث الكتب والأبحاث ذات العلاقة بالتميز في العمل الإداري جاءت بدرجة متوسطة.

المجال السادس: الدعم الاجتماعي: وقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب كما يوضحها الجدول (26).

جدول (26)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب للمجال السادس (الدعم الاجتماعي)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	تشرك الإدارة التعليمية أولياء الأمور عند اتخاذ قرارات العمل المدرسي بقدر الإمكان.	1.61	0.913	32.0	8	قليلة جداً	*0.000
2	تبني الإدارة المدرسية علاقات مميزة مع مؤسسات المجتمع المحلي بحرية تامة.	2.49	0.764	50.0	1	قليلة	*0.000
3	تُساند مجالس أولياء الأمور المدير في تلبية احتياجات المدرسة المتميزة.	1.98	0.905	40.0	6	قليلة	*0.000
4	تشجع المجتمع المحلي على تمويل المدرسة بمشاريع مميزة لتطوير الأداء.	2.08	0.990	42.0	5	قليلة	*0.000
5	تشرك المجتمع المحلي في حل بعض المشكلات الطلابية والبيئية بالمدرسة.	2.25	0.900	45.0	3	قليلة	*0.000
6	تحت المجتمع المحلي للمحافظة على استقلالية المدرسة والهيئة التدريسية.	2.18	0.891	44.0	4	قليلة	*0.000
7	تحفز المجتمع المحلي على ابتكار التميز للمدرسة من خلال امدادها بالوسائل التعليمية الحديثة.	1.78	0.965	36.0	7	قليلة	*0.000
8	تُوضح التعليمات المتعلقة بالتعامل مع المجتمع المحلي.	2.30	0.791	46.0	2	قليلة	*0.000
الدرجة الكلية للمجال		2.08	0.716	42.0		قليلة	*0.000

• المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (26) يمكن استخلاص ما يلي:

تظهر النتائج أن درجة توافر جميع فقرات المجال تراوحت ما بين (32.0 - 50.0) بدرجات توافر قليلة جداً إلى قليلة، وأن متوسط درجة الاستجابة للمجال السادس (الدعم الاجتماعي) بلغت (2.08) بدرجة قليلة، وبلغ الوزن النسبي (42.0).

وقد حصلت الفقرة (2) التي تنص على "تبني الإدارة المدرسية علاقات مميزة مع مؤسسات المجتمع المحلي بحرية تامة"، على المرتبة الأولى بوزن نسبي (50.0) بدرجة قليلة. بينما حصلت الفقرة (8) والتي تنص على "تُوضح التعليمات المتعلقة بالتعامل مع المجتمع المحلي"، على المرتبة الثانية بوزن نسبي (46.0) بدرجة قليلة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- أن المجتمع المحلي يلعب دوراً ضعيفاً في تسهيل بعض الاحتياجات التي تحتاجها المدرسة، مما يدفع الإدارة التعليمية بترك المجال للمديرين ببناء علاقات معهم لخدمة المدرسة.

- محاولات تسخير المجتمع المحلي لتذليل جميع عقبات البيئة المدرسية التي يواجهها مدير المدرسة قليلة.
- يؤكد مدير المدرسة أن جميع التعليمات والأنظمة المعمول بها بالنسبة للمجتمع المحلي مقيدة من قبل إدارته التعليمية.
- وتتفق نتيجة الدراسة مع دراسة (محمد المسيليم: 2010) ودراسة (أسيل وسماح محمود: 2007) والتي جاءت في سياق نص الفقرة، بأن الإدارة المدرسية تبني علاقات مميزة مع مؤسسات المجتمع المحلي بحرية تامة، وأن الإدارة التعليمية تُوضح التعليمات المتعلقة بالتعامل مع المجتمع المحلي جاءت بدرجة قليلة.
- بينما اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (محمد شقورة: 2015) ودراسة (مصلح القحطاني: 2012) ودراسة (حسن الطعاني: 2008) والتي جاءت في سياق نص الفقرة، بأن الإدارة المدرسية تبني علاقات مميزة مع مؤسسات المجتمع المحلي بحرية تامة، وأن الإدارة التعليمية تُوضح التعليمات المتعلقة بالتعامل مع المجتمع المحلي جاءت بدرجة متوسطة.
- أما الفقرات التي حصلت على أدنى النسب فجاءت الفقرة (7) التي تنص على "تُحفز المجتمع المحلي على ابتكار التميز للمدرسة من خلال امدادها بالوسائل التعليمية الحديثة"، على المرتبة السابعة قبل الأخيرة بوزن نسبي (36.0) بدرجة قليلة. بينما حصلت الفقرة (1) والتي تنص على "تُشرك الإدارة التعليمية أولياء الأمور عند اتخاذ قرارات العمل المدرسي بقدر الإمكان"، على المرتبة الثامنة والأخيرة بوزن نسبي (32.0) بدرجة قليلة جداً.
- ويعزو الباحث ذلك إلى:
- أن المجتمع المحلي يقدم بعض المتطلبات التي تسعى لتميز المدرسة من خلال امدادها بالوسائل التعليمية الحديثة.
- تعتقد الإدارة التعليمية أن مجالس أولياء الأمور غير مجزية وغير فعالة في عملية التخطيط للعمل وعملية اتخاذ القرارات، ويرجع ذلك إلى عدم إدراكهم لأهمية إشراك أولياء الأمور في العمل المدرسي.
- كما أن مديري المدارس يركزون على المؤسسات الداعمة بصورة أكبر لما لهم من دور في رعاية المبدعين وضعاف التحصيل وتقديم خدمات للمدرسة، وهذا خطأ حيث لا بد من التركيز على جميع الأطراف المعنية.
- وتتفق نتيجة الدراسة مع دراسة (محمد المسيليم: 2010) ودراسة (أسيل وسماح محمود: 2007) والتي جاءت في سياق نص الفقرة، بأن الإدارة التعليمية تُحفز المجتمع المحلي

على ابتكار التميز للمدرسة من خلال امدادها بالوسائل التعليمية الحديثة، وبأنها تُشرك أولياء الأمور عند اتخاذ قرارات العمل المدرسي بقدر الإمكان جاءت بدرجة قليلة.

بينما اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (محمد شقورة: 2014) ودراسة (محمد الزعيم: 2014) ودراسة (حسن الطعاني: 2008) والتي جاءت في سياق نص الفقرة، بأن الإدارة التعليمية تُحفز المجتمع المحلي على ابتكار التميز للمدرسة من خلال امدادها بالوسائل التعليمية الحديثة، وبأنها تُشرك أولياء الأمور عند اتخاذ قرارات العمل المدرسي بقدر الإمكان جاءت بدرجة متوسطة إلى كبيرة.

المجال السابع: التحفيز الذاتي: وقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب كما يوضحها الجدول (27).

جدول (27)
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب للمجال السابع (التحفيز الذاتي)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	تراعي الإدارة التعليمية المهنية في العمل عند تقدير جهود المديرين.	1.78	1.301	36.0	4	قليلة	*0.000
2	تشجع مبادرات المديرين التعليمية المتميزة.	2.12	0.817	42.0	1	قليلة	*0.000
3	تقدم حوافز تشجيعية للقيام بأعمال إبداعية متميزة لتطوير المدرسة.	1.50	0.822	30.0	7	قليلة جداً	*0.000
4	تقدر أهمية ومكانة المدير كجزء حيوي بالنسبة للمؤسسة التعليمية.	2.01	0.772	40.0	2	قليلة	*0.000
5	تشجع الأفكار الإبداعية والتميز في حل المشكلات المدرسية.	1.88	0.790	38.0	3	قليلة	*0.000
6	تسهل المهام المرتبطة باحتياجات المعلمين الأكفاء والمتميزين.	1.70	0.961	34.0	5	قليلة جداً	*0.000
7	تمنح علاوات تشجيعية للمديرين المتميزين في الأداء.	1.42	0.960	28.0	8	قليلة جداً	*0.000
8	توفر التقنيات الحديثة للوصول إلى التميز في العمل الإداري.	1.62	0.819	32.0	6	قليلة جداً	*0.000
جميع فقرات المجال معاً		1.75	0.674	35.0		قليلة جداً	*0.000

• المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (27) يمكن استخلاص ما يلي:

تظهر النتائج أن درجة توافر جميع فقرات المجال تراوحت ما بين (28.0- 42.0) بدرجات توافر قليلة جداً إلى قليلة، وأن متوسط درجة الاستجابة للمجال السابع (التحفيز الذاتي) بلغت (1.75) بدرجة قليلة جداً، وبلغ الوزن النسبي (35.0).

وقد حصلت الفقرة (2) التي تنص على "تشجع مبادرات المديرين التعليمية المتميزة"، على المرتبة الأولى بوزن نسبي (42.0) بدرجة قليلة. بينما حصلت الفقرة (4) والتي تنص على "تقدر أهمية ومكانة المدير كجزء حيوي بالنسبة للمؤسسة التعليمية"، على المرتبة الثانية بوزن نسبي (40.0) بدرجة قليلة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

– أن مبادرات مدير المدرسة تلقى تعزيزاً ضعيفاً من قبل الإدارة التعليمية ولا تقدم له العون والمساندة للقيام بها.

- ضعف الثقة بمدير المدرسة والتوجه الضعيف لتفويضه مزيداً من الصلاحيات ومشاركته في اتخاذ القرار المدرسي، واعطائه التغذية الراجعة بصورة بناءة.
- الاتجاه نحو الاستناد في تقييم مديري المدارس إلى معايير مهنية وفنية شاملة، تحقق الرضا والاحترام تجاهها من قبل مدير المدرسة.
- وتتفق نتيجة الدراسة مع دراسة (هيثم العطار: 2012) والتي جاءت في سياق نص الفقرة، بأن الإدارة التعليمية تُشجع مبادرات المديرين التعليمية المتميزة، وأنها تُقدر أهمية ومكانة المدير كجزء حيوي بالنسبة للمؤسسة التعليمية جاءت بدرجة قليلة.
- بينما اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (محمد شقورة: 2015) ودراسة (يوسف الزالملي: 2013) ودراسة (زكية جابر: 2012) والتي جاءت في سياق نص الفقرة، بأن الإدارة التعليمية تُشجع مبادرات المديرين التعليمية المتميزة، وأنها تُقدر أهمية ومكانة المدير كجزء حيوي بالنسبة للمؤسسة التعليمية جاءت بدرجة كبيرة.
- أما الفقرات التي حصلت على أدنى النسب فجاءت الفقرة (3) والتي تنص على "تُقدم حوافز تشجيعية للقيام بأعمال إبداعية متميزة لتطوير المدرسة"، على المرتبة السابعة قبل الأخيرة بوزن نسبي (30.0) بدرجة قليلة جداً. بينما حصلت الفقرة (7) والتي تنص على "تمنح علاوات تشجيعية للمديرين المتميزين في الأداء"، على المرتبة الثامنة والأخيرة بوزن نسبي (28.0) بدرجة قليلة جداً وهي أدنى فقرة في جميع المجالات.
- ويعزو الباحث ذلك إلى:
- نظام المكافآت والحوافز المطبق لا ينسجم مع الجهد المبذول من قبل مدير المدرسة لذلك هذا النظام بحاجة للتطوير بما يتناسب مع ما يتطلب نجاح عملية التمكين الإداري، ويلبي تطلعات وحاجات مديري المدارس.
- اقتصر النظام على الحوافز التقليدية الروتينية المتمثلة بخطابات الشكر والتكريم بعيداً عن الحوافز المادية المطلوبة.
- شعور مديري المدارس بأن الرواتب التي يتقاضونها لا تتوافق بالقدر الكافي مع الجهد الذي يبذلونه.
- هناك سلم إداري مدرج ببطيء جداً بالنسبة لمديري المدارس في القانون الفلسطيني بما يختص بالعلاوات الإدارية الذي يتم الاعتماد عليه أثناء الترقية.
- وتتفق نتيجة الدراسة مع دراسة (محمد شقورة: 2015) ودراسة (يوسف الزالملي: 2013) ودراسة (هيثم العطار: 2012) ودراسة (وفاي أبو علي: 2010) والتي جاءت في سياق

نص الفقرة، بأن الإدارة التعليمية تُقدم حوافز تشجيعية للقيام بأعمال إبداعية متميزة لتطوير المدرسة، وأنها تمنح علاوات تشجيعية للمديرين المتميزين في الأداء جاءت بدرجة قليلة جداً.

بينما اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (زكية جابر: 2012) والتي جاءت في سياق نص الفقرة، بأن الإدارة التعليمية تُقدم حوافز تشجيعية للقيام بأعمال إبداعية متميزة لتطوير المدرسة، وأنها تمنح علاوات تشجيعية للمديرين المتميزين في الأداء جاءت بدرجة متوسطة.

وبالتالي تكون الجداول السابقة قامت بتوضيح كامل الإجابة عن السؤال الرابع والذي ينص: ما متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة في ضوء إدارة التميز من وجهة نظرهم؟

وللإجابة عن السؤال الخامس والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بمتطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الحكومية الثانوية بغزة في ضوء إدارة التميز تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية)؟

قام الباحث بالتحقق من الفرضية القائلة "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيانات الأولية (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة والدورات التدريبية) ومتطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز."

الفرض الأول: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز يعزى إلي الجنس".

جدول (28)
نتائج اختبار "ت" بالنسبة لمتغير الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجنس	المجال
*0.028	2.228	0.605	2.50	ذكور	التفويض والثقة الإدارية
		0.547	1.54	إناث	
0.295	1.051	0.580	1.86	ذكور	المشاركة في اتخاذ القرار
		0.630	1.82	إناث	
0.346	0.945	0.495	2.8	ذكور	الاتصال وتدفق المعلومات
		0.618	2.62	إناث	
0.931	0.087	0.688	1.96	ذكور	فرق العمل
		0.620	1.94	إناث	
0.084	1.739	0.732	1.90	ذكور	التدريب والنمو المهني
		0.698	1.82	إناث	
*0.006	2.820	0.746	2.44	ذكور	الدعم الاجتماعي
		0.653	1.72	إناث	
0.865	0.170	0.703	1.77	ذكور	التحفيز الذاتي
		0.652	1.73	إناث	
0.129	1.528	0.552	2.12	ذكور	جميع مجالات الاستبانة
		0.519	1.94	إناث	

• العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05.

من خلال النتائج الموضحة في جدول (28) فقد تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز يعزى إلي متغير الجنس عند مستوى دلالة 0.05.

وبشكل تفصيلي:

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين كل مجال من المجالات (المشاركة في اتخاذ القرار، الاتصال وتدفق المعلومات، فرق العمل، التدريب والنمو المهني، التحفيز الذاتي) يعزى إلي متغير الجنس عند مستوى دلالة 0.05.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين كل مجال من المجالات (التفويض والثقة الإدارية، الدعم الاجتماعي) يعزى إلي متغير الجنس عند مستوى دلالة 0.05 لصالح الذكور. ويعزو الباحث وجود فروق في مجال التفويض والثقة الإدارية، ومجال الدعم الاجتماعي لصالح الذكور إلى أن:
- قدرة مديري المدارس على تسخير جميع الطاقات للظهور بالمظهر اللائق الذي يلبي حاجات التفويض.

- سعي مديري المدارس للحصول على المزيد من الصلاحيات وقدرتهم على تحمل أعباء التفويض ونتائجه حتى لو كانت سلبية.
- الالتصاق بالعمل الاجتماعي والتواصل في مجتمع الذكور أكبر، خاصة أن العلاقات الاجتماعية التي يبنها المدير تكون أكثر بحكم الجنس من المديرين (الإناث).
- في حين لا توجد فروق في بقية المجالات ذلك لأن هذه المجالات لها قواسم مشتركة بين المدراء والمديرات يسعيان للظفر بها بنفس القدر، وتسعى الإدارة التعليمية لتمكينهما من خلالها. وكذلك المديرين من كلا الجنسين يحصلون دائماً على نفس الدورات التدريبية والأنشطة التربوية. ولا توجد فروق في سياسة وزارة التربية والتعليم تجاه كلا الجنسين في قراراتهم أو جهودهم أو تبادل الخبرات والمعلومات.
- وتتفق نتيجة الدراسة مع دراسة (محمد شقورة: 2015) ودراسة (محمد الزعيم: 2014) ودراسة (Weshah:2012) ودراسة (سلامة حسين: 2011) ودراسة (حسن الطعاني: 2008) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز يعزى إلي متغير الجنس.
- وتختلف نتيجة الدراسة مع دراسة (يوسف الزامل: 2013) ودراسة (وفقي أبو علي: 2010) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز يعزى إلي متغير الجنس.

الفرض الثاني: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز يعزى إلي المؤهل العلمي؟".

جدول (29)

نتائج اختبار "ت" بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤهل العلمي	المجال
*0.024	2.287	0.532	2.68	بكالوريوس	التفويض والثقة الإدارية
		0.695	1.36	دراسات عليا	
*0.028	2.224	0.530	2.00	بكالوريوس	المشاركة في اتخاذ القرار
		0.779	1.68	دراسات عليا	
0.650	0.455	0.541	2.76	بكالوريوس	الاتصال وتدفق المعلومات
		0.638	2.66	دراسات عليا	
*0.008	2.698	0.596	2.40	بكالوريوس	فرق العمل
		0.749	1.5	دراسات عليا	
*0.000	4.213	0.624	2.32	بكالوريوس	التدريب والنمو المهني
		0.829	1.40	دراسات عليا	
*0.000	4.448	0.660	2.50	بكالوريوس	الدعم الاجتماعي
		0.699	1.66	دراسات عليا	
*0.003	3.008	0.633	2.01	بكالوريوس	التحفيز الذاتي
		0.717	1.49	دراسات عليا	
*0.001	3.434	0.482	2.34	بكالوريوس	جميع مجالات الاستبانة
		0.616	1.72	دراسات عليا	

• العلاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05.

من خلال النتائج الموضحة في جدول (29) فقد تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز يعزى إلي متغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة 0.05 لصالح حملة البكالوريوس. وبشكل تفصيلي:

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مجال (الاتصال وتدفق المعلومات) يعزى إلي المؤهل العلمي عند مستوى دلالة 0.05.

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين كل مجال من المجالات (المشاركة في اتخاذ القرار، فرق العمل، التدريب والنمو المهني، التحفيز الذاتي، التفويض والثقة الإدارية، الدعم الاجتماعي) يعزى إلي المؤهل العلمي لصالح حملة البكالوريوس عند مستوى دلالة 0.05.

ويعزو الباحث وجود فروق في مجال المشاركة في اتخاذ القرار، ومجال فرق العمل، ومجال التدريب والنمو المهني، ومجال التحفيز الذاتي، ومجال التفويض والثقة الإدارية، ومجال الدعم الاجتماعي لصالح حملة البكالوريوس إلى أن:

- التأهيل التربوي والإداري الذي تلقاه مدير المدرسة عن طريق الدورات التدريبية وورش العمل والخبرة المسبقة حتى قبل أن يتولى منصب مدير مدرسة أكبر لصالح حملة البكالوريوس.

- السياسات والتعليمات التي تتعلق ببيئة العمل المدرسي مفهومة بشكل أوضح لحملة شهادات البكالوريوس لربما لقدمهم وخبرتهم في مجال الإدارة المدرسية.

- لا تتعامل الإدارة التعليمية مع مدير المدرسة بصفته وبطبيعة المؤهل العلمي الذي يحملة.
- في حين لا توجد فروق في مجال الاتصال وتدفق المعلومات لأن هذا المجال يتمتع بمنظومة واحدة لكافة المستويات وبمختلف مراكزهم.

وتتفق نتيجة الدراسة مع دراسة (هيثم العطار: 2012) ودراسة (جادة Judah: 2012) ودراسة (حسن الطعاني: 2008) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز يعزى إلي متغير المؤهل العلمي.

وتختلف نتيجة الدراسة مع دراسة (محمد شقورة: 2015) ودراسة (يوسف الزاملي: 2013) ودراسة (Weshah: 2012) ودراسة (سلامة حسين: 2011) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز يعزى إلي متغير المؤهل العلمي.

الفرض الثالث: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز يعزي إلي سنوات الخدمة".

جدول رقم (30)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
*0.048	3.118	1.029	2	2.058	بين المجموعات	التفويض والثقة الإدارية
		0.330	127	41.905	داخل المجموعات	
			129	43.963	المجموع	
*0.025	3.781	1.336	2	2.671	بين المجموعات	المشاركة في اتخاذ القرار
		0.353	127	44.861	داخل المجموعات	
			129	47.532	المجموع	
*0.036	3.426	1.049	2	2.099	بين المجموعات	الاتصال وتدقيق المعلومات
		0.306	127	38.899	داخل المجموعات	
			129	40.998	المجموع	
*0.027	3.708	1.505	2	3.009	بين المجموعات	فرق العمل
		0.406	127	51.530	داخل المجموعات	
			129	54.540	المجموع	
0.055	2.967	1.492	2	2.984	بين المجموعات	التدريب والنمو المهني
		0.503	127	63.867	داخل المجموعات	
			129	66.851	المجموع	
*0.028	3.663	1.806	2	3.611	بين المجموعات	الدعم الاجتماعي
		0.493	127	62.596	داخل المجموعات	
			129	66.207	المجموع	
0.083	2.535	1.124	2	2.248	بين المجموعات	التحفيز الذاتي
		0.443	127	56.324	داخل المجموعات	
			129	58.573	المجموع	
*0.011	4.696	1.283	2	2.567	بين المجموعات	جميع مجالات الاستبانة
		0.273	127	34.705	داخل المجموعات	
			129	37.272	المجموع	

• العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05.

من خلال النتائج الموضحة في جدول (30) فقد تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز يعزى إلي سنوات الخدمة عند مستوى دلالة 0.05، والذي سيكون موضح في جدول (31) لصالح من.

وبشكل تفصيلي:

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من مجال (التدريب والنمو المهني، التحفيز الذاتي) يعزى إلي متغير سنوات الخدمة عند مستوى دلالة 0.05.
 - يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين كل مجال من المجالات (التفويض والثقة الإدارية، المشاركة في اتخاذ القرار، الاتصال وتدفق المعلومات، فرق العمل، الدعم الاجتماعي) يعزى إلي متغير سنوات الخدمة عند مستوى دلالة 0.05.
- وللكشف عن مصدر الفروق، تم استخدام اختبار شيفيه للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها كما هو موضح في الجدول (31)

جدول (31)
نتائج اختبار شيفيه للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها في الدرجة الكلية وكل مجال يعزى لمتغير (سنوات الخدمة)

جميع المجالات	7م	6م	5م	4م	3م	2م	1م	سنوات الخدمة	
0.892*	0.842	1.099*	0.958	0.750	0.863*	0.925*	0.809	من 5- 10	أقل
0.680	0.648	0.880	0.726	0.432	0.727	0.720	0.626	أكثر من 10	من 5
0.892 - *	0.842 -	1.099 - *	0.958 -	0.750 -	0.863 - *	0.925 - *	0.809 -	أقل من 5	من 10- 5
0.213 -	0.194 -	0.219 -	0.232 -	0.318 -	0.136 -	0.206 - *	0.183 -	أكثر من 10	أكثر
0.680 -	0.648 -	0.880 -	0.726 -	0.432 -	0.727 -	0.720 -	0.626 -	أقل من 5	من 10
0.213	0.194	0.219	0.232	0.318	0.136	0.206	0.183	من 5- 10	

• العلاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05.

من خلال النتائج الموضحة في جدول (31) فقد تبين:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات) بالنسبة للمجال الثاني، الثالث، السادس، (المشاركة في اتخاذ القرار، الاتصال وتدفق المعلومات، الدعم الاجتماعي) وجميع المجالات عند مستوى دلالة 0.05 لصالح أقل من 5 سنوات، في حين لم تتضح الفروق بالنسبة للمجال الأول، الرابع، الخامس، السابع، (التفويض والثقة الإدارية، فرق العمل، التدريب والنمو المهني، التحفيز الذاتي).
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين (أقل من 5 سنوات، أكثر من 10 سنوات) بالنسبة لكل مجال من المجالات وجميع المجالات.
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين (من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) بالنسبة للمجال الثاني (المشاركة في اتخاذ القرار) عند مستوى دلالة 0.05 لصالح أكثر من 10 سنوات، في حين لم تتضح الفروق بالنسبة للمجال الأول، الثالث، الرابع، الخامس، السادس، السابع، وجميع المجالات، (التفويض والثقة الإدارية، الاتصال وتدفق المعلومات، فرق العمل، التدريب والنمو المهني، الدعم الاجتماعي، التحفيز الذاتي). ويعزو الباحث وجود فروق لمتغير سنوات الخدمة إلى أن:
 - حداثة مفهوم التمكين الإداري وتطبيقه في الإدارة التعليمية.
 - أن جميع مديري المدارس قد عملوا بمجال التعليم قبل الانخراط بالعمل الإداري مما شكل لديهم مجموعة من الخبرات التربوية التعليمية التي تساعده على الحكم بصدق عملية التمكين.
 - لا يوجد تمييز في وزارة التربية والتعليم بين مديري المدارس بناءً على عدد سنوات الخدمة عند تمكينه، وإنما تعتمد على خبرته المسبقة في العمل الإداري التربوي وشخصيته الحكيمة.
 - أن المديرين لديهم القدرة على التعامل مع مختلف الظروف في الإدارة المدرسية بغض النظر عن سنوات الخدمة لديهم.
- وتتفق نتيجة الدراسة مع دراسة (أمينة الرادادي: 2012) ودراسة (زكية جابر: 2012) ودراسة (حسن الطعاني: 2008) ودراسة (محمد البلوي: 2008) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز يعزى إلي متغير سنوات الخدمة.
- وتختلف نتيجة الدراسة مع دراسة (محمد شقورة: 2015) ودراسة (يوسف الزالملي: 2013) ودراسة (Weshah: 2012) ودراسة (هيثم العطار: 2012) ودراسة (سلامة حسين: 2011) ودراسة (مصلح القحطاني: 2011) ودراسة (وفقي أبو علي: 2010) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز يعزى إلي متغير سنوات الخدمة.

الفرض الرابع: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز يعزي إلى الدورات التدريبية".

جدول (32)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الدورات التدريبية

الجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	القيمة الاحتمالية (Sig.)
التفويض والثقة الإدارية	بين المجموعات	1.059	2	0.529	1.567	0.213
	داخل المجموعات	42.904	127	0.338		
	المجموع	43.963	129			
المشاركة في اتخاذ القرار	بين المجموعات	1.230	2	0.615	1.687	0.189
	داخل المجموعات	46.302	127	0.365		
	المجموع	47.532	129			
الاتصال وتدفق المعلومات	بين المجموعات	1.373	2	0.686	2.200	0.115
	داخل المجموعات	39.625	127	0.312		
	المجموع	40.998	129			
فرق العمل	بين المجموعات	2.151	2	1.076	2.608	0.078
	داخل المجموعات	52.388	127	0.413		
	المجموع	54.540	129			
التدريب والنمو المهني	بين المجموعات	3.410	2	1.705	3.413	*0.036
	داخل المجموعات	63.441	127	0.500		
	المجموع	66.851	129			
الدعم الاجتماعي	بين المجموعات	2.172	2	1.086	2.153	0.120
	داخل المجموعات	64.035	127	0.504		
	المجموع	66.207	129			
التحفيز الذاتي	بين المجموعات	2.439	2	1.220	2.759	0.067
	داخل المجموعات	56.134	127	0.442		
	المجموع	58.573	129			
جميع مجالات الاستبانة	بين المجموعات	1.787	2	0.894	3.198	*0.044
	داخل المجموعات	35.485	127	0.279		
	المجموع	37.272	129			

• العلاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05.

من خلال النتائج الموضحة في جدول (32) فقد تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز يعزي إلى متغير الدورات التدريبية عند مستوى دلالة 0.05. والذي سيكون موضح في جدول (33) لصالح من. وبشكل تفصيلي:

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من مجال (التفويض والثقة الإدارية، المشاركة في اتخاذ القرار، الاتصال وتدفق المعلومات، فرق العمل، الدعم الاجتماعي، التحفيز الذاتي) يعزى إلي متغير الدورات التدريبية عند مستوى دلالة 0.05.
 - يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مجال (التدريب والنمو المهني) يعزى إلي متغير الدورات التدريبية عند مستوى دلالة 0.05.
- وللكشف عن مصدر الفروق، تم استخدام اختبار شيفيه للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها كما هو موضح في الجدول (33)

جدول (33)
نتائج اختبار شيفيه للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها في الدرجة الكلية وكل مجال يعزى لمتغير الدورات التدريبية

سنوات الخدمة	1م	2م	3م	4م	5م	6م	7م	جميع المجالات
أقل من 5	0.755	0.782	0.782	0.944	*1.303	1.040	1.125	0.962
أكثر من 10	0.664	0.643	0.603	0.703	1.071	1.052	0.953	0.813
من 5	0.755 -	0.782 -	0.782 -	0.944 -	*- 1.303	1.040 -	1.125 -	0.962 -
10- 5	0.090 -	0.140 -	0.179 -	0.241 -	0.232 -	0.012	0.172 -	0.149 -
أقل من 5	0.664 -	0.643 -	0.603 -	0.703 -	1.071 -	1.052 -	0.953 -	0.813 -
أكثر من 10	0.090	0.140	0.179	0.241	0.232	0.012 -	0.172	0.149

• العلاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05.

من خلال النتائج الموضحة في جدول رقم (33) فقد تبين:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين (أقل من 5 دورات، من 5- 10 دورات) بالنسبة للمجال الخامس (التدريب والنمو المهني) عند مستوى دلالة 0.05 لصالح أقل من 5 دورات، في حين لم تتضح الفروق بالنسبة للمجال الأول، الثاني، الثالث، الرابع، السادس، السابع، (التفويض والثقة الإدارية، المشاركة في اتخاذ القرار، الاتصال وتدفق المعلومات، فرق العمل، الدعم الاجتماعي، التحفيز الذاتي) وجميع المجالات.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين (أقل من 5 دورات، أكثر من 10 دورات) بالنسبة لكل مجال من المجالات وجميع المجالات.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين (من 10 - 5 سنوات، أكثر من 10 سنوات) بالنسبة لكل مجال من المجالات وجميع المجالات.
- ويعزو الباحث وجود فروق لمتغير الدورات التدريبية إلى أن:
- إختلاف القدرات الإدارية تبعاً للدورات التدريبية التي إلتحق بها المدبرون.
- أن جميع مديري المدارس لديهم إختلاف في الشخصية التي تحكم على قدرته للقيام بالعمل الإداري والسيطرة عليه.
- لا يوجد تمييز في وزارة التربية والتعليم بين مديري المدارس بناءً على الدورات التدريبية عند تمكينه، وإنما تعتمد على خبرته المسبقة في العمل الإداري التربوي وشخصيته الحكيمة.
- وتتفق نتيجة الدراسة مع دراسة (حسن الطعاني: 2008) ودراسة (محمد البلوي: 2008) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز يعزي إلي متغير الدورات التدريبية.
- وتختلف نتيجة الدراسة مع دراسة (Weshah: 2012) ودراسة (هيثم العطار: 2012) ودراسة (مصلح القحطاني: 2011) ودراسة (وقفي أبو علي: 2010) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز يعزي إلي متغير الدورات التدريبية.
- وهذه الفرضيات قد قامت بتوضيح كامل للإجابة عن السؤال الخامس والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بمتطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الحكومية الثانوية بغزة في ضوء إدارة التميز تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية)؟
- وبهذه الفرضيات نختم هذا الفصل والذي من خلاله بينا أهداف الدراسة الميدانية وإجراءاتها والمعالجات الإحصائية ونتائج الدراسة (تحليلها وتفسيرها) وفي الفصل التالي ستقوم الدراسة بعرض نتائج الدراسة وتوصياتها الإجرائية.

الفصل السادس

نتائج الدراسة وتوصياتها الإجرائية

تمهيد

أولاً- نتائج الدراسة.

١. نتائج الدراسة النظرية

٢. نتائج الدراسة الميدانية

ثانياً- التوصيات والمقترحات الإجرائية لتحقيق متطلبات التمكين

الإداري في ضوء إدارة التميز لمديري المدارس الثانوية

الحكومية بغزة.

ثالثاً- مقترحات بدراسات مستقبلية.

الفصل السادس

نتائج الدراسة وتوصياتها الإجرائية

تمهيد

يهدف هذا الفصل التعرف على النتائج للجوانب النظرية والميدانية للدراسة، ثم عرض أهم ما توصلت إليه الدراسة من التوصيات والمقترحات الإجرائية التي من شأنها أن تعمل على تحسين عملية التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز لمديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة.

أولاً- نتائج الدراسة:

قام الباحث بتصنيف نتائج الدراسة إلى (نتائج الدراسة النظرية، ونتائج الدراسة الميدانية) وهي كالتالي:

١. نتائج الدراسة النظرية

يرى الباحث بضرورة عرض أهم الاستنتاجات التي تمخضت عن الدراسة النظرية لموضوع الدراسة والتي كان من أهمها ما يلي:

أ- لا يوجد تعريف موحد للتمكين الإداري، إلا أنه لاحظ الباحث من التعريفات أن جوهر التمكين الإداري يكمن في منح مديري المدارس الثانوية الصلاحيات الواسعة والحرية في القرارات التي تمكنهم من أداء عملهم بشكل أفضل، لذلك استنتج الباحث تعريفاً إجرائياً للتمكين الإداري وعرفه بأنه: تلك الصلاحيات الواسعة التي تمنح لمديري المدارس الحكومية بغزة، بعد إعدادهم وتدريبهم بشكل كافٍ في أعمالهم الإدارية والفنية والمجتمعية، وتشجيعهم على المبادرة باتخاذ القرارات التي تناسب مدارسهم، ومنحهم الحرية والثقة لأداء عملهم بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة التعليمية العليا، مما يكسبهم مهارات تؤهلهم لاستقلالية القرار.

ب- كذلك اختلفت التعريفات الخاصة بإدارة التميز، إلا أن الباحث لاحظ من تعريفات إدارة التميز أنها تدور حول الإبداع الإداري والتفوق المؤسسي في الأداء والتنفيذ، لذلك استنتج الباحث تعريفاً إجرائياً لإدارة التميز وعرفها بأنها: تلك الإجراءات الدقيقة والمهارات العالية والسياسات المتطورة التي تتخذها المؤسسة التربوية الفلسطينية من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة والتي تتسم بالتميز في إدارة عملياتها التربوية لتتفوق المؤسسة التربوية بأدائها الوظيفي.

ج- يهدف التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز في هذه الدراسة إلى إثبات أن وجود التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز لمديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة أفضل

بكثير من عدم وجوده لأن الجانب النظري أثبت أن المديرين الممكنين إدارتهم المدرسية مميزة وناجحة ومتفوقة ومتقدمة عن غيرها من الإدارات المدرسية غير الممكنة.

د- أثبت الجانب النظري أن هناك متطلبات للتمكين الإداري في ضوء إدارة التميز والتي سبق ذكرها في الفصل الثاني والرابع، وعناصر لإدارة التميز والتي سبق ذكرها في الفصل الثالث، يجب على المؤسسة التربوية الفلسطينية العمل على تحقيقها في مؤسساتها التعليمية للخروج بأفضل النتائج التي يمكن تحقيقها لمديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة.

هـ- هناك محاولات من المؤسسة التربوية الفلسطينية لتطبيق التمكين الإداري في بعض مؤسساتها وليس في جميع المؤسسات، لكن هذه المحاولات ليست بالكافية وتحتاج إلى المزيد من منح الفرص للمديرين في مؤسساتها التعليمية لإثبات جدارتهم في عملية التمكين الإداري، وكذلك تعميم فكرة التمكين الإداري على جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة.

و- هناك مجموعة من التحديات والمعوقات التي تحد من إمكانية تطبيق التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز في المدارس الثانوية الحكومية بغزة، والتي من أهمها: المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات، والأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على التحسين والابتكار، وخوف المؤسسة التعليمية من فقدان سلطتها، والسرية في المعلومات، وتفضيل أسلوب القيادة التقليدية، وضعف أنظمة التحفيز.

لذلك قام الباحث باقتراح عدد من النقاط للمؤسسة التربوية الفلسطينية التي تحد من هذه المعوقات والتحديات والتي من أهمها: التخلي عن مركزية القرارات وإعطاء مديري المدارس الثانوية مساحة أوسع من الصلاحيات ليميزوا في عملهم، وزرع الثقة في نفوس مديري المدارس، والتخلص من سرية المعلومات وإطلاع المديرين بهذه المعلومات لأنها تخص مدارسهم، التحفيز المستمر للمديرين لتشجيعهم على الإبداع والتميز في العمل، التدريب والتطوير المستمر للمديرين لإبقائهم على كفاءة عالية ومتميزة.

ز- يوجد مهام ومسئوليات لمديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة وعلى المديرين أن يقوموا بها على أكمل وجه لإثباتهم للمؤسسة التربوية الفلسطينية أنهم على كفاءة لتمكينهم إدارياً للوصول إلى إدارة مدرسية متميزة.

وبهذه النقاط يكون الباحث قد توصل إلى أهم النتائج التي خرج بها من الدراسة النظرية للتمكين الإداري وإدارة التميز والعلاقة بينهما في المدارس الثانوية الحكومية بغزة.

٢. نتائج الدراسة الميدانية

يعرض الباحث فيما يلي ملخصاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية والتي من أهمها:

أ- درجة التقدير الكلية لمديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لمتطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز جاءت بدرجة قليلة بوزن نسبي (41.0%) حيث جاء المجال الثالث الاتصال وتدفق المعلومات في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسبي (54.0%) بدرجة متوسطة. بينما حصل المجال السابع التحفيز الذاتي على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي نسبي (35.0%) بدرجة قليلة جداً، حيث جاء ترتيب المجالات على النحو التالي:

- المرتبة الأولى: مجال (الاتصال وتدفق المعلومات) بوزن نسبي 54.0 بدرجة متوسطة.

- المرتبة الثانية: مجال (الدعم الاجتماعي) بوزن نسبي 42.0 بدرجة قليلة.

- المرتبة الثالثة: مجال (التفويض والثقة الإدارية) بوزن نسبي 40.0 بدرجة قليلة.

- المرتبة الرابعة: مجال (فرق العمل) بوزن نسبي 39.0 بدرجة قليلة.

- المرتبة الخامسة: مجال (التدريب والنمو المهني) بوزن نسبي 37.0 بدرجة قليلة.

- المرتبة السادسة: مجال (المشاركة في اتخاذ القرار) بوزن نسبي 36.0 بدرجة قليلة.

- المرتبة السابعة: مجال (التحفيز الذاتي) بوزن نسبي 35.0 بدرجة قليلة جداً.

ب- أظهرت النتائج وجود ضعف في التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز لمديري المدارس الثانوية بغزة للمجال الأول (التفويض والثقة الإدارية) وتركزت أهم جوانب الضعف في الفقرات التالية: السماح للمديرين باستخدام الصلاحيات دون الرجوع إلى رؤساء العمل، وتشجيع المديرين على اتخاذ القرارات بما لا يتعارض مع فلسفة الوزارة، ومنح المديرين المرونة الكافية في تحديد المصروفات المرتبطة بميزانية المدرسة السنوية.

ج- أظهرت النتائج وجود ضعف في التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز لمديري المدارس الثانوية بغزة للمجال الثاني (المشاركة في اتخاذ القرارات) وتركزت أهم جوانب الضعف في الفقرات التالية: السماح للمديرين بالمشاركة في صنع القرارات المتعلقة بتنفيذ برامج جديدة ومتميزة للمدرسة، واتباع أساليب التحفيز لتنفيذ الأعمال المدرسية.

د- أظهرت النتائج وجود ضعف في التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز لمديري المدارس الثانوية بغزة للمجال الثالث (الاتصال وتدفق المعلومات) وتركزت أهم جوانب الضعف في الفقرات التالية: يمنح نظام المعلومات المعمول به للمديرين سرعة التواصل مع أصحاب القرار، وإشراك المديرين في تبادل المعلومات اللازمة لضمان الجودة والتميز.

ه- أظهرت النتائج وجود ضعف في التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز لمديري المدارس الثانوية بغزة للمجال الرابع (فرق العمل) وتركزت أهم جوانب الضعف في الفقرات التالية: تشجيع الزيارات التبادلية العلمية الهادفة بين مديري المدارس، وتضع رؤية مشتركة بالتعاون مع مديري المدارس عند رسم السياسات.

و- أظهرت النتائج وجود ضعف في التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز لمديري المدارس الثانوية بغزة للمجال الخامس (التدريب والنمو المهني) وتركزت أهم جوانب الضعف في الفقرات التالية: توفير أحدث الكتب والأبحاث ذات العلاقة بالتميز في العمل الإداري، وتوفير دورات تدريبية لتطوير الكفايات الإدارية المتميزة.

ز- أظهرت النتائج وجود ضعف في التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز لمديري المدارس الثانوية بغزة للمجال السادس (الدعم الاجتماعي) وتركزت أهم جوانب الضعف في الفقرات التالية: اشراك الإدارة التعليمية لأولياء الأمور عند اتخاذ قرارات العمل المدرسي بقدر الإمكان، مساندة مجالس أولياء الأمور للمدير في تلبية احتياجات المدرسة المتميزة.

ح- أظهرت النتائج وجود ضعف في التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز لمديري المدارس الثانوية بغزة للمجال السابع (التحفيز الذاتي) وتركزت أهم جوانب الضعف في الفقرات التالية: تقديم حوافز تشجيعية للقيام بأعمال إبداعية متميزة لتطوير المدرسة، منح علاوات تشجيعية للمديرين المتميزين في الأداء.

ج- أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة لمتطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز تعزى لمتغير الجنس في المجالات التالية: (المشاركة في اتخاذ القرار، الاتصال وتدفق المعلومات، فرق العمل، التدريب والنمو المهني، التحفيز الذاتي)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المجالين التاليين: (التفويض والثقة الإدارية، الدعم الاجتماعي) لصالح الذكور.

ي- أظهرت النتائج أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة لمتطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز تعزى لمتغير المؤهل العلمي في المجالات التالية: (المشاركة في اتخاذ القرار، فرق العمل، التدريب والنمو المهني، التحفيز الذاتي، التفويض والثقة الإدارية، الدعم الاجتماعي) لصالح حملة البكالوريوس، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجال (الاتصال وتدفق المعلومات).

ك- أظهرت النتائج أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة متطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز تعزى لمتغير سنوات الخدمة في المجالات التالية: (التفويض والثقة الإدارية، المشاركة في اتخاذ القرار، الاتصال وتدفق المعلومات، فرق العمل، الدعم الاجتماعي) لصالح أقل من ٥ سنوات، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المجالين التاليين: (التدريب والنمو المهني، التحفيز الذاتي).

ل- أظهرت النتائج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة متطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز تعزى لمتغير الدورات التدريبية في المجالات التالية: (المشاركة في اتخاذ القرار، الاتصال وتدفق المعلومات، فرق العمل، التحفيز الذاتي)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المجالين التاليين: (التفويض والثقة الإدارية، الدعم الاجتماعي) لصالح أقل من ٥ دورات تدريبية.

وبهذه النقاط يكون الباحث قد توصل إلى أهم النتائج التي خرج بها من الدراسة الميدانية لمتطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز للمدارس الثانوية الحكومية بغزة.

ثانياً: التوصيات والمقترحات الإجرائية لتحقيق متطلبات التمكين الإداري

في ضوء إدارة التميز لمديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة

يستنتج الباحث في ضوء ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج واستنتاجات إلى مجموعة من التوصيات، التي قد تساهم في التقليل من أو القضاء على ضعف تطبيق متطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز لمديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة ويعرض الباحث هذه الإجراءات المقترحة لتحقيق التوصيات كما يلي:

١. توصية بتنفيذ دور مجال التفويض والثقة الإدارية ومجال المشاركة في اتخاذ القرارات للتمكين الإداري في ضوء إدارة التميز ومن إجراءاتها المقترحة مايلي:
 - أ- الإسراع في التحول نحو تطبيق التمكين الإداري، وذلك من خلال البعد عن الإجراءات الروتينية المتبعة في اتخاذ القرارات الإدارية.
 - ب- تطوير التشريعات والأنظمة الإدارية لتتواءم مع عصر التقدم في المجال الإداري الذي يفرضه التمكين الإداري.
 - ج- التواصل الدائم من قبل مديريات التربية والتعليم بغزة مع وزارة التربية والتعليم للحصول على الدعم المالي والمعنوي اللازم لتطبيق التمكين الإداري للمديرين في مدارسهم.

- د- توفير هياكل تنظيمية مرنة في المدارس الثانوية الحكومية بغزة تتيح مساحة واسعة من المشاركة للمديرين في اتخاذ ووضع القرارات وإتاحة فرص واسعة لتفويض الصلاحيات.
- ه- زيادة درجات اللامركزية وإتاحة قدر أكبر من مشاركة المديرين في المدارس الثانوية الحكومية بغزة في ضوء تصوراتهم وتقديم مقترحات حول كيفية تمكينهم للحصول على دعمهم في التطبيق، ومحدودية مقاومتهم لبرامج التمكين الإداري.
- و- نشر ثقافة التمكين الإداري بين مديري المدارس الثانوية في المؤسسة التربوية الفلسطينية من خلال اللقاءات والنشرات والمواد التدريبية، بحيث تتضمن المفهوم النظري الكامل للتمكين الإداري وإدارة التميز وأهميتهما، وسبل تعزيزهما في المدارس، وإزالة العوائق التي تحد من عملية التمكين والتميز، وذلك لتحقيق التميز والجودة في أداؤهم.
- ز- دعم وتأييد صانعي القرار في وزارة التربية والتعليم لعملية تطبيق التمكين الإداري، واتخاذ الآليات والإجراءات التي تكفل لجميع الهياكل الإدارية داخل المدارس الثانوية الحكومية بغزة للعمل معاً بصورة متكاملة لتحقيق متطلبات التمكين الإداري وإدارة التميز، واتخاذ قرارات حكيمة بشأنها.
- ح- عقد لقاءات مستمرة مع المديرين للتعرف على معوقات وآليات التغلب على مشكلات تطبيق التمكين الإداري، وتوعيتهم بأهمية التمكين الإداري للارتقاء إلى المدرسة المتميزة.
- ط- التنسيق بين كافة الدوائر والأقسام داخل مديريات التربية والتعليم وبين مديري المدارس الثانوية من أجل إنجاح تطبيق التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز.
- ي- تفعيل دور مراكز التطوير والإدارات التربوية في مديريات التربية والتعليم في رسم السياسات وصياغة القرارات التربوية والتعليمية التي تخدم الميدان التربوي، وتحديد مستوى التفويض، لتسهيل عمل المدير للقيام بمهامه.
- ك- العمل على زرع ثقة المديرين في أنفسهم ومنحهم القدر الكافي من الحرية في العمل، لإخراج طاقاتهم وإبراز مواهبهم في العمل الإداري.
- ل- العمل على توسيع الصلاحيات لمديري المدارس الثانوية في المؤسسة التربوية الفلسطينية لتعزيز قدرتهم على أداء مهامهم بالشكل السليم وبالآداء المتميز المطلوب.
- م- تفعيل مشاركة مديري المدارس الثانوية في المؤسسة التربوية الفلسطينية لرسم السياسات التعليمية وصنع القرارات التربوية التي تتعلق بمجال عملهم، لما له من شأن في دعم أجواء الثقة والتعاون المتبادل وحفز القدرات الإبداعية لديهم.
- ن- تعزيز ثقافة التمكين الإداري لدى أصحاب القرار والمسؤولين بحيث يتم التعرف عليه نظرياً، وممارسته عملياً بشكل متميز في جميع المؤسسات التربوية الفلسطينية.

- ٢- توصية بتفعيل دور مجال الاتصال وتدفق المعلومات ومجال فرق العمل للتمكين الإداري في ضوء إدارة التميز ومن إجراءاتها المقترحة مايلي:
- أ- تطوير مراكز المعلومات في المدارس الثانوية الحكومية بغزة وتوفير كافة المستلزمات ومنح المديرين الصلاحيات اللازمة لاستخدامها للتميز في عملهم.
- ب- الاستفادة من تجارب الدول التي استخدمت التمكين الإداري للمديرين في مدارسها، والاستفادة من الخبرات السابقة التي استخدمتها هذه الدول من عملية تمكين مديري المدارس لديها.
- ج- تفعيل الزيارات واللقاءات المتبادلة بين مديريات التربية والتعليم ومديري المدارس الثانوية في المناطق المختلفة، والاطلاع على التجارب الرائدة في العمل الإداري من أجل نقل الخبرات المتميزة لمديري المدارس.
- د- الاعتماد على التقنيات الحديثة والبرمجيات الجاهزة والاطلاع على آخر ما توصلت إليه المؤسسات العالمية في التمكين الإداري وإدارة التميز، بحيث توفر منظومة بيانات ومعلومات مميزة لمديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة.
- هـ- التأكيد على استمرارية العمل بنظام الاتصال والتواصل الحديثة المتبعة من قبل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، والعمل على تطويرها أكثر لضمان انجاز العمل بأسرع وقت، ولضمان استمرارية رضا المديرين عن هذا النظام.
- و- أن تقوم إدارات المدارس الثانوية وبالتعاون مع مديريات التربية والتعليم بغزة بعمل قاعدة بيانات مشتركة ومرتبطة بجميع إدارات المدارس، من خلال شبكة اتصالات محوسبة قادرة على التبادل للمعلومات بصورة سريعة، لضمان إنجاز العمل بالوقت المطلوب.
- ز- تدريب المديرين على العمل الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد لما في ذلك من تحسين للتميز في العمل داخل المدرسة، ومما يعمل على تبادل الخبرات فيما بينهم.
- ح- تعزيز إيمان المديرين بأن فرق العمل أكثر إبداعاً من العمل الفردي، من خلال الندوات واللقاءات التنقيفية.
- ط- وضع أسس وضوابط لتقييم أداء السلوك الجماعي لتنمية الترابط داخل فرق العمل، من خلال تحديد القوانين والتشريعات اللازمة لذلك.
- ي- مبادرة عدد من مديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة بالمساهمة الفعالة في عمل توعية شاملة لأهمية التمكين الإداري لهم وتوضيح الإمكانيات التي يمكن أن يقدموها لمدارسهم وذلك من خلال عقد سلسلة لقاءات وورش عمل بهذا الخصوص مع مديريات التربية

- والتعليم، وان تأخذ هذه اللقاءات والورش صفة الاستمرارية لأقناع مديرياتهم بعملية التمكين الإداري مما له دور في التميز في عملهم الإداري.
- ٣- توصية بتفعيل دور مجال التدريب والنمو المهني ومجال الدعم الاجتماعي للتمكين الإداري في ضوء إدارة التميز ومن إجراءاتها المقترحة ما يلي:
- أ- تطوير وتحسين وإثراء معاهد ومراكز التدريب والتأهيل التربوي بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية وتحديد مساح لاحتياجات مدرّاء المدارس التدريبية لتوفير المزيد من الفرص المناسبة لهيئة مناخ النمو المهني لمدير المدرسة المتماشية مع متطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز.
- ب- تبني تدريب مديري المدارس الثانوية أثناء الخدمة على كيفية تطبيق التمكين الإداري، وتقديم الخدمات الإرشادية اللازمة لهم من خلال إقامة مشروع تدريبي يتضمن إقامة ورش عمل تطبيقية حول وضع معوقات التطبيق وكيفية علاجها، وكيفية الوصول للتميز في العمل الإداري.
- ج- تأهيل دفعة من مديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة كدفعة أولى وكتجربة في عملية التمكين الإداري، وذلك من خلال البعثات العلمية أو الدورات التدريبية، التي تمكنهم من ممارسة عملية التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز بشكل سليم.
- د- وضع برامج تدريبية تعمل على رفع كفاءة المديرين وتأهيلهم لامتلاك الكفايات المعرفية والأدائية اللازمة لتطبيق برامج التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز.
- هـ- الاهتمام بتصميم برامج نوعية متكاملة تناسب جميع المديرين لتوضيح مفهوم التمكين الإداري ومميزاته وأهدافه وكيفية الوصول إليه، مع ضمان إيصال جميع هذه البرامج لجميع المديرين في المدارس الثانوية الحكومية بغزة.
- و- استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة في مجال التمكين الإداري وإدارة التميز من مديريين واستشاريين وخبراء في تصميم البرامج التدريبية، للاستفادة منهم عند تطبيق التمكين الإداري وإدارة التميز، سواء في تدريب المديرين أو في حل مشكلات تطبيق التمكين الإداري وإدارة التميز.
- ز- توفير الأدلة والإرشادات اللازمة لشرح آليات التعامل مع الصلاحيات والسلطات المخولة للمديرين من خلال التمكين الإداري، ونشر الإعلانات بكل جديد ومستحدث حول تقنيات ومتطلبات تطبيق التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز، وكيفية التعامل معه.
- ح- حث المجتمع المحلي ومجالس أولياء الأمور على المشاركة الفعالة في بناء وتطوير المدرسة وتوفير بعض احتياجات ومستلزمات المدرسة بقدر الإمكان، عن طريق زيارات وفود من قبل وزارة التربية والتعليم ومديرياتها للمجتمع المحلي في كافة المناطق بغزة.

ط- الاختيار المناسب والصحيح من قبل الإدارات التعليمية لأعضاء مجالس أولياء الأمور بحيث لا يكون شكلياً، ويتفاعل مع مجالات العمل المدرسي المختلفة والمشاركة في وضعها خاصة، تحديد وتلبية الاحتياجات المدرسية والمشاركة في التخطيط واتخاذ القرارات المدرسية.

ي- محاولة إشراك أولياء الأمور في اتخاذ القرارات للعمل المدرسي بقدر الإمكان للحد من مواجهة قرارات المدرسة من قبل أولياء الأمور.

ك- التواصل مع مؤسسات القطاع الخاص والمجتمع المحلي للحصول على الدعم المالي والتقني لتلبية احتياجات المدارس الغير متوفرة، لنقل جميع التكنولوجيا الحديثة المستخدمة في المدارس لضمان التميز للمدرسة الثانوية.

٤- توصية بتفعيل دور مجال التحفيز الذاتي للتمكين الإداري في ضوء إدارة التميز ومن إجراءاتها المقترحة ما يلي:

أ- على مديريات التربية والتعليم أن تقوم باستمرار بتشجيع المبادرات الصادرة من المديرين وحثهم على المزيد من المبادرات للارتقاء بالعمل المدرسي.

ب- تشجيع المديرين المتميزين في مجال عملهم، وذلك من خلال الحوافز المادية والعينية لهم، مع الثناء وشكرهم على ما يقدمونه من جهد متميز في عملهم الإداري.

ج- منح المديرين صلاحيات أوسع بتحديد احتياجاتهم للمصروفات المستخدمة من ميزانية المدرسة السنوية، لتوفير متطلبات واحتياجات المدرسة دون قيود.

د- تحسين مستوى الحوافز المادية والمعنوية المقدمة لمديري المدارس، والإسراع في تطوير نظام المكافآت الذي يحفز مديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة على التميز والتطور الذاتي.

هـ- تعزيز الأمن الوظيفي لمديري المدارس الثانوية في المؤسسة التربوية الفلسطينية ليتمكنوا من ممارسة واجباتهم وأداء مهامهم على أكمل وجه.

وبهذه النقاط تكون الدراسة قد أجابت عن السؤال السادس وهو ما التوصيات والمقترحات الإجرائية لتحقيق متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة في ضوء إدارة التميز؟

وهكذا يكون الباحث قد توصل إلى أهم التوصيات والمقترحات الإجرائية لتحقيق متطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز في المدارس الثانوية الحكومية بغزة.

ثالثاً: مقترحات بدراسات مستقبلية

في ضوء ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج وتوصيات إجرائية لاحظ الباحث أن ميدان البحث في هذا المجال مازال يفتقر إلى البحوث والدراسات التي تتناول

موضوعات مماثلة لموضوع هذا البحث، وسعيًا إلى إثراء هذا الميدان بالأبحاث ذات الصلة، فإن الباحث يقترح توجيه طلاب الدراسات العليا الفلسطينيين في أقسام الإدارات التربوية لكليات التربية في الجامعات والمعاهد الفلسطينية والعربية والأجنبية لإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية في الجوانب التي لم تنطرق لها الدراسة، وتقترح الدراسة الحالية الموضوعات التالية:

١. المعوقات التي تحد من تطبيق متطلبات التمكين الإداري في المدارس الأساسية والثانوية في المدارس الفلسطينية.
٢. دور التمكين الإداري في تحسين وتطوير الأداء الإداري والخدمات في المدارس الثانوية الفلسطينية.
٣. تصور مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في فلسطين في ضوء مفهوم التمكين الإداري المعاصر.
٤. قياس دور نظم المعلومات الإدارية في عملية صنع القرار في المدارس الأساسية والثانوية في فلسطين.
٥. إجراء مزيد من الدراسات لتقصي أثر التمكين الإداري على المفاهيم الإدارية والسلوكيات التي تتعلق بعمل مديري المدارس مثل (التمكين الإداري وأثره على أداء المعلمين- التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي- التمكين الإداري وعلاقته بتطوير الأداء الوظيفي).
٦. إجراء دراسة لإعداد برامج تدريبية حول تعزيز التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز، وقياس فعاليتها لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المؤسسة التربوية الفلسطينية.
٧. إجراء دراسة حول تعزيز التميز في الإدارات المدرسية من خلال الوسائل التقنية الحديثة من خلال تصور مقترح متكامل.
٨. إجراء دراسة مقارنة بين المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين بغزة والمدارس الخاصة، تتناول واقع التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز لمعرفة من يمارس عملية التمكين بشكل أفضل وأكبر.
٩. إجراء دراسة مقارنة بين الدول العربية المجاورة لفلسطين وهي (مصر- الأردن- لبنان- سوريا)، تتناول واقع التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز واستخلاص النتائج بما يحقق منفعة لدولة فلسطين.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

ثالثاً: المواقع الإلكترونية

المراجع

القرآن الكريم

أولاً- المراجع العربية

أ. المعاجم والقواميس

١. إبراهيم أنيس وآخرون: "مجمع اللغة العربية"، المعجم الوسيط، ط ٢، ج ٢، القاهرة، دار المعارف، ١٩٧٣.
٢. أبو الفضل جمال الدين ابن منظور: لسان العرب، القاهرة، دار المعارف، ١٩٨٠: ٤٢٥٠.
٣. أبو الفضل جمال الدين ابن منظور: لسان العرب، ط3، بيروت، دار صفاء، ١٩٩٤.

ب. التقارير والنشرات

٤. دليل وزارة التخطيط الفلسطينية: ٢٠٠٥، احصائيات الوزارة لعام ٢٠١٤ للتعداد السكاني.
٥. النشرة الإحصائية لوزارة التربية والتعليم العالي لمدارس قطاع غزة : ٢٠١٥، غزة، فلسطين.
٦. وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية: الإدارة العامة للتخطيط التربوي، الكتاب الاحصائي السنوي للعام الدراسي ٢٠٠٩-٢٠١٠.
٧. وزارة التربية والتعليم العالي للسلطة الفلسطينية، الإدارة التعليمية في التجربة الفلسطينية، ٢٠١١م. Available : www.Mone.gov.ps

ج. الكتب

٨. أحمد اسماعيل المعاني: قضايا إدارية معاصرة، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠١١.
٩. أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية، الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، القاهرة، ٢٠٠٤.

١٠. أحمد صالح عبد الحفيظ: كتاب الهندرة، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣.
١١. أيمن عودة المعاني: الإدارة العامة الحديثة، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠١٠.
١٢. إبراهيم مطاوع: الإدارة التربوية في الوطن العربي، القاهرة، مصر، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٣.
١٣. إحسان جلاب، وكمال الحسيني: إدارة التمكين والاندماج، عمان: دار الصفا للنشر والتوزيع، ٢٠١٣.
١٤. بلال خلف السكارنه: أخلاقيات العمل، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ٢٠٠٩.
١٥. خضير كاظم حمود وروان منير الشيخ: إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، القاهرة. مصر، دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠١٠.
١٦. رعد الطائي وعيسى قتادة: إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨.
١٧. رامي اندراوس وعادل معاينة: الإدارة بالثقة والتمكين، مدخل لتطوير المؤسسات، إريد، الأردن، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨.
١٨. علي عبد الوهاب: إدارة الموارد البشرية، القاهرة، مصر، دار الحريري للطباعة، ٢٠٠٤.
١٩. علي السلمي: إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٢.
٢٠. عامر الكبيسي: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة. دمشق، دار الرضا للنشر، ٢٠٠٤.
٢١. عبد العزيز علي حسين: الإدارة المتميزة للموارد البشرية، القاهرة، مصر، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩.
٢٢. عبد الفتاح المغربي: الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن ٢١، مجموعة النيل العربي، مصر، ٢٠٠١.
٢٣. عطية حسين أفندي: تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٣.
٢٤. فهيم مصطفى: مدرسة المستقبل ومجالات التعليم عن بعد، استخدام الانترنت في المدارس والجامعات وتعليم الكبار، القاهرة، مصر، دار الفكر العربي، ٢٠٠٥.

٢٥. **محمد فتحي**: إعداد مدير المستقبل من التنشئة حتى تحمل المسؤولية، القاهرة، دار التوزيع والنشر الإسلامية، ٢٠٠٣.
٢٦. **محمد صبري حافظ محمود، والحسن بن محمد المغدي، والسيد محمود البحيري**: القيادة في المؤسسات التعليمية، القاهرة، عالم الكتب، ٢٠١٣.
٢٧. **محمد صبري حافظ محمود والسيد محمود البحيري**: اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية، القاهرة، مصر، عالم الكتب، ٢٠٠٩.
٢٨. **محمد محمود الفاضل**: تجديدات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، عمان: دار الحمد للنشر والتوزيع: ٢٠١١.
٢٩. **محمد علي الصابوني**: كتاب صفوة التفاسير، القاهرة، دار التراث العربي، المجلد الثاني.
٣٠. **محمد أبو النصر**: إدارة منظمات المجتمع المدني، القاهرة، ايتراك للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧.
٣١. **محمود حسين الوادي**: التمكين الإداري في العصر الحديث، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠١٢.
٣٢. **يحي سليم ملحم**: كتاب التمكين: كمفهوم إداري معاصر، القاهرة، مصر، دار النشر والتوزيع، ٢٠٠٦.
٣٣. **يحي سليم ملحم**: التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ٢٠٠٦.

د. الرسائل العلمية:

٣٤. **إبراهيم عفيف مهنا**: العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، ٢٠٠٦.
٣٥. **أسماء سالم النسور**: أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، ٢٠١٠.
٣٦. **أشرف حرز الله**: مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ٢٠٠٧.

٣٧. أمينة سليم الراددي: التمكين الإداري لتدعيم القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، جدة، السعودية، ٢٠١٢.
٣٨. إيهاب عبد ربه سهمود: واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM، رسالة ماجستير، الأكاديمية الإدارية وجامعة الأقصى، غزة، فلسطين، ٢٠١٣.
٣٩. بثينة أحمد زياد العبيدين: العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة" رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن، ٢٠٠٤.
٤٠. بدر سالم الدوسري: الدور التربوي في رفع كفاءة الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، السعودية، ٢٠٠٨.
٤١. تغريد عيد الجعبري: دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، ٢٠٠٩.
٤٢. حسين الطراونة: العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن، ٢٠٠٦.
٤٣. خالد سليمان الرشودي: مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٩.
٤٤. زكية عبد الله جابر: واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمنطقة جدة التعليمية، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، جدة، السعودية، ٢٠١٢.
٤٥. سامي حسن: العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٢.
٤٦. سهى طالع الكعبي: التمكين وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى وجامعة الملك عبد العزيز، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، ٢٠١١.
٤٧. سوزان صالح دروزة: العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، ٢٠٠٨.

٤٨. **عبد السلام محمود حسن فريوان**: دور جائزة الشيخ حمدان بن راشد آل مكتوم للأداء التعليمي المتميز في تطوير الأداء الإداري في مدارس منطقة أبو ظبي التعليمية، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، ٢٠٠٨.
٤٩. **علي أحمد عبود**: "إدارة الجودة الشاملة مدخل متكامل لتطوير الأداء بالدوائر المحلية بحكومة دبي"، رسالة دكتوراه في الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، ٢٠٠٣.
٥٠. **علي يحيى شرف الدين**: تطوير الأداء الإداري للجامعات اليمنية في ضوء إدارة التميز، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠١٤.
٥١. **غسان غريب الدويري**: إدارة التميز في القطاع العام الأردني، دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين حول مدى تطبيق معايير التميز، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، ٢٠٠٦.
٥٢. **غيثاء سلامة**: العلاقة بين التمكين الإداري لمديري المدارس ودرجة ممارستهم لأدوارهم الإدارية والفنية من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا، ٢٠١١.
٥٣. **محمد البلوي**: التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه - المملكة العربية السعودية - من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، السعودية، ٢٠٠٨.
٥٤. **محمد سعيد عقدة**: التمكين الوظيفي وعلاقته بالأداء لدى المشرفين التربويين في الأردن، رسالة دكتوراه، جامعة اليرموك، الأردن، ٢٠١١.
٥٥. **محمد عبد الرحمن الزعيم**: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للإدارة بالتمكين وعلاقتها بمستوى أداء معلمهم، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ٢٠١٤.
٥٦. **محمد يوسف شقورة**: متطلبات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، ٢٠١٥.
٥٧. **منار حسن مصطفى حسنين**: درجة التمكين الإداري والمناخ التنظيمي والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في شمال الضفة الغربية من وجهات

- نظر المديرين أنفسهم، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، الضفة الغربية، فلسطين، ٢٠١٥.
٥٨. مؤيد أحمد مسعود: درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، الخليل، فلسطين، ٢٠١٢.
٥٩. نادر أبو شرح: تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، ٢٠١٠.
٦٠. نجاح القاضي: أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال، وعلاقته بالتدريب الإداري، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، ٢٠٠٨.
٦١. نضال محمد الزطمة: إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ٢٠١١.
٦٢. هيثم محمد العطار: مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين في جامعتي الإسلامية والأزهر: دراسة مقارنة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ٢٠١٢.
٦٣. وائل شبلاق: دور برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ٢٠٠٦.
٦٤. وجدي بن حامد بابطين: درجة تمكين مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة لمعلميهم كما يراها كل من المشرفين التربويين والمديرين و المعلمين، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، جدة، السعودية، ٢٠١٣.
٦٥. يوسف أبو جربوع: واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني، المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين، ٢٠١٤.

٦٦. يوسف اسماعيل الزامل: التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ٢٠١٣.

هـ. المؤتمرات والندوات العلمية:

٦٧. أحمد الطيب، وجمعة البشيتي: القيادة الإبداعية وإدارة التغيير والتطوير: الإدارة الاستراتيجية والتميز الإداري، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة والإبداع والتجديد، دور المدير العربي في الإبداع والتميز، شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية، ٢٧-٢٩ نوفمبر ٢٠٠٤.

٦٨. أحمد سيد مصطفى: تمكين العاملين السمات المميزة والمقاييس المؤثرة، المؤتمر الدولي الرابع عشر للتدريب والتنمية، القاهرة، مصر، ٢٠-٢٢ أبريل، ٢٠٠٥.

٦٩. إيهاب سعودي: "مقارنة أهم نماذج التميز"، ورقة بحثية للمؤتمر السنوي التاسع " نحو منظومة للتميز الإداري العربي"، منتج كتركت، الهرم، جمهورية مصر العربية، ٩-١١ أبريل ٢٠٠٨.

٧٠. دلال بنت منزل النصير: تجارب بعض الجامعات العالمية والعربية والمحلية في تطبيق الجودة سعياً نحو التميز، ورقة علمية للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع - الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، ٢٠٠٩.

٧١. حسن عبد الله باشيوه، ونزار البراوري: "نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحويلات العالمية، ورقة بحثية لندوة استراتيجية التعليم الجامعي العربي وتحديات القرن ٢١، المنامة، البحرين، في ٢١-٢٥ أكتوبر، ٢٠٠٧.

٧٢. سام عبد القادر الفقهاء: تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي: جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية، ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول "استراتيجيات التعليم العالي وتخطيط الموارد البشرية" المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالتعاون مع الجامعة الهاشمية وجامعة القاهرة، الأردن، ٢٠١٢.

٧٣. سعد بن مرزوق العتيبي: أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، ٢٧-٢٩ نوفمبر (تشرين ثان)، شرم الشيخ - جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٤.

٧٤. **سفيان عبد اللطيف كمال:** "إطار عام لضمان النوعية الجيدة للتعليم الجامعي الفلسطيني"، مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني ، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين، خلال الفترة ٣-٥/٧/٢٠٠٤.
٧٥. **شلمي السيوطي:** واقع إدارة الجودة الشاملة في جامعة القدس المفتوحة"، كتاب بحوث المؤتمر الثالث لاتحاد نقابات أساتذة وموظفي الجامعات الفلسطينية " الجودة والتميز والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، ٢٠٠٧.
٧٦. **صالح بن سليمان الرشيد:** نحو بناء إطاراً منهجياً للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، شرم الشيخ، مصر، ٢٧-٢٩ نوفمبر، ٢٠٠٤.
٧٧. **علي أحمد ثاني بن عبود:** دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي، ورقة علمية للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، ٢٠٠٩.
٧٨. **عادل محمد زايد:** الأداء التنظيمي المتميز، الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ٢٠٠٣.
٧٩. **عادل محمد زايد:** الطريق إلى الأداء التنظيمي المتميز، مركز البحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، ٢٠٠٥.
٨٠. **قبطان شوقي:** إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة، بحث منشور، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية في الدول العربية، ٢٠١١.
٨١. **محمود أحمد الخطيب:** إمكانية تمكين العاملين في الشركات الصناعية، بحث مرجعي، المؤتمر العلمي السنوي الثاني، الاتجاهات الحديثة في الإدارة، القاهرة، ٢٠٠٠.
٨٢. **مسعود بن عبد العزيز العبد اللطيف:** "هل تعجز الجامعات الحكومية عن التميز"، جامعة الملك سعود، ٢٠٠٧.
٨٣. **ناجي رجب سكر:** "تقويم أداء جامعة الأقصى بغزة كخطوة على طريق تحقيق جودتها الشاملة"، المؤتمر العربي الأول جودة الجامعات ومتطلبات الترخيص والاعتماد ٢٣-٢٦ أبريل، الإمارات العربية المتحدة، الشارقة، ٢٠٠٦.

٨٤. نهلة أحمد قنديل: "إدارة العلاقات مع العملاء أساس التميز"، جامعة السويس، ورقة بحثية للمؤتمر السنوي التاسع " نحو منظومة للتميز الإداري العربي، منتجع كترانكت الهرم، جمهورية مصر العربية، ٩-١١ أبريل، ٢٠٠٨.

و. الدوريات والمجلات العلمية:

٨٥. أيمن نداء العمري: درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وعلاقتها بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة، مجلة دراسات العلوم التربوية، العدد ٣٨، ٢٠١١.

٨٦. حسن أحمد الطعاني، وعمر السويدي: التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام، دراسات العلوم التربوية، المجلد ٤٠، ٢٠١٣.

٨٧. حسن أحمد الطعاني: درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك، الأردن، المجلة التربوية، العدد ٩٨، ٢٠١١.

٨٨. سلامة عبد العظيم حسين: أبعاد تمكين المديرين كمدخل للإصلاح المدرسي - دراسة ميدانية على المدارس الثانوية العامة بمحافظة القليوبية، مجلة مستقبل التربية العربية، عدد ٥٥، ٢٠١١.

٨٩. سلامة عبد العظيم حسين: أبعاد تمكين المديرين كمدخل للإصلاح المدرسي، مجلة مستقبل التربية، المجلد الخامس عشر، العدد (٥٥)، ٢٠٠٩.

٩٠. سماح مؤيد محمود وأسيل هادي محمود: أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير (دراسة تحليلية لآراء المدراء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي)، مجلة الإدارة والاقتصاد، عدد ٦٧، ٢٠٠٧.

٩١. عباس عبد مهدي الشريف و منال محمود التنج: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مجلد ١٢ العدد ٣، ٢٠١١.

٩٢. محمد يوسف المسيليم: صعوبات تمكين مديري المدارس من وجهة نظر قيادي المناطق التعليمية، المجلة التربوية، العدد ٢٦، ٢٠١٠.

٩٣. **مصالح القحطاني:** الإدارة بالتمكين لدى القيادات التربوية بمدارس التعليم العام إدراك المفهوم ودرجة الممارسة، مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية، العدد ٤٤، ٢٠١١.
٩٤. **موسى توفيق المدهون:** نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، جدة، جامعة الملك عبد العزيز، العدد ٢، ٢٠٠٠.
٩٥. **وفقي حامد أبو علي:** درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة دمياط لأبعاد التمكين الإداري وعلاقته بمدى تحقيق التنمية الإدارية لديهم، مجلة الطفولة والتربية، العدد الخامس، ٢٠١٠.
٩٦. **ياسر فتحي المهدي:** تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد ٣١، ٢٠٠٧.
٩٧. **يوسف أحمد أبو فارة:** واقع تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٢، العدد ٢، ٢٠٠٦.
٩٨. **يوسف بومدين:** "إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز"، جامعة بومرداس، مجلة الباحث، العدد الخامس، ٢٠٠٧.

ثانياً- المراجع الأجنبية:

99. Adebanjo, Dotun, Crawford, Neil, Mckenna, Kevin, "**Business Excellence**", BPIR Management Brief-volume1, no.3, 2008.
100. An Breen, **Impact of Team Empowerment on Team Performance**, 2007
101. Argent Paul: **the Fast Forward MBA Pocket Reference**. John Wiley & Sons, Inc., NEW York, 2000.
102. Badri & Others, "**The Baldrige Education Criteria for Performance Framework Empirical Test and Validation**", International Journal of Quality and Reliability Management. Vol.23 no.9.2009.

103. Berghot, **EDUCATIONAL EXCELLENCE IN THE ISLAMIC WORLD: Enhancing Global Quality and Strategy Planning Arab Journal For Quality Assurance In Higher Educational.**2011.
104. Berry, **Relationship Marketing of Services Growing Interest, Emerging Perspectives,** Journal of the Academy of Marketing Science, 2007.
105. Cantu, Humberto, Olivares, Silvia, " **TQM Excellence Models, Are They Pragmatic or Based on Good Wishes "**, Sheffield Hallam University, Integrating for Excellence, First International Conference, 15/17June 2005.
106. Carol Steed & Others: **The EFQM Excellence Model for Deploying Quality Management: A British-Russian Journey,** Higher Education in Europe, Vol.30, Nos.3-4, October2005.
107. Carter, **Managers Empowering Employees,** American Journal of Economics and Business Administration.
108. Cole, **Management Theory and Practices,** London, Duplication, 2000.
109. Comma, and Mathaisel, **Case Study in Applying Lean Sustainability Concepts to Universities International Journal of Sustainability in Higher Education,** 2005, Vol.6, No.2
110. Conger, and Kananga, **The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice,** Academy of Management Review, 1988, Vol.13
111. Daft.Richard L, **Organization Theory and Design,** 7/ad South-Western Collage Publishing U.S.A 2003.
112. Danbom, Dan, **Equal Opportunity Empowerment,** Business Performance Management, 2007.

113. Darlington, **Employee Empowerment as an Effective Tool to Increase Administrative Efficacy in the Local Government Area of Umunneochi**, Nigeria, 2007 Retrieved Spettmar 8, 2013, from <http://gradworks.umi.umi.com/32/58/3258355.html>
114. Douglas, Thomas, Judge, William, "**Total Quality Management Implementation and Competitive Advantage: The Role of Structural Control; and Exploration**", Academy of Management Journal, Publication Date:01-feb-2001.
115. Dub as, Khalid Nijhawan, Indri "**A Test of the EFQM Excellence Model of TQM**", **Proceedings of the Academy of Marketing Studies**, Vol.10. no2.Las Vegas2005.
116. Efqm, "**Applying Self-Assessment Against the EFQM Excellence Model in Further and Higher Education**", Sheffield Hallam University, 2003.
117. Egan, Steve, "**Embracing Excellence in Education** ", Sheffield Hallam University, 2003.
118. Ellen Hazelton, "**Rankings and the Battle for World-Class Excellence: Institutional Strategies and Policy Choices**", Higher Education Management and Policy, VOL.21, Lssue.1, 2009.
119. Emerson, **Why Employee Empowerment Should Be More Than Just a Buzz Word at Your CU**, Credit Union Journal, Vol.12.No.11.2008
120. Hendricks, Sangha, "**Firm Characteristics, Total Quality Management, and Financial Performance**", Journal of Operations Manage, Vol.19.No.3, 2001.

121. Henkin, **Teacher-Principal Relationships: Exploring Linkage Between Empowerment and Interpersonal Trust**, Journal of Educational Administrative, 2005.
122. Herzberg, Mouser & Snyder man, **The Motivation to Work**, New York Wiley, 2000.
123. I Rime & Baleanu, " **TQM and Business Excellence**, Annals of the University of Petro Sane Economics, 2010.
124. Iribarne Et Autres, Lautoevaluation Des Performances a Travers I.e. Model EFQM: Guide de terrain pour reussir, AFNOR, Fance, 2005.
125. ISO 2000:9000
126. John Oakland, **Total Organizational Excellence**, Butterworth Heinemann, USA, 2001.
127. Judah, **An Analysis of the Relationship between Trust and Employee Empowerment:A Field Study**, International Business Management, 2012, 6(2).
128. Kai Kristiansen, **Benchmarking Excellence**, Journal: Measuring Business Excellence, V5, Denmark, 2001.
129. Kanji, Gopal K, " **Measuring Business Excellence**", Routledge, 2002.
130. Kettunen, **Evaluation of The Centers of Excellence in Higher Education**. Paper Presented in Track 3at The Ear 32nd, Annual Forum in Valencia, Spain, 2010, 1to, 4 September.
131. Kirchmer, **MANAGEMENT OF PROCESS EXCELLENC**, Executive Partner, Accenture, Philadelphia, PA, USA, International Handbooks Systems, DOI, 10.1007/978-642-01982-1_2, Springer-Varlag Berlin, Heidelberg, 2008.

132. Lawson, T. Harrison, J. K. **Individual Action Planning in Intel Teacher Training: Empowerment or Discipline British Forward of Sociology of Education**, Rout Ledge, Part of the Taylor Formic Group, Linemen so Number I, March, 2001.
133. Mothlhakoe: **The Role of Empowerment in Effective Supervisory School Management: A Case Study**, Master of Education, University 38-Maria Joao Rose & Others, : Defining Strategic and Excellence Bases For the Development of Portuguese Higher Education, European Journal of Education, Vol.40, No.2, 2005.
134. Mullius Laurie, **Management and Organizational Behavior 8thed**, Prentice Hall, England, 2007.
135. Mzilkayise Shakespeare Binze: **A Quest for Renewing Excellence in the Scholarship of Public Administration and Management in South Africa**, Journal of US-China Public Administration, Vol.8, No.2, 2011.
136. Natalya, Vatulkina, Tatiana, Salem Ova, Lyudmila, Birukova, **"Self-Assessment as a Tool for Achieving Excellence in Higher Education"**, Mordovia State University, 2008.
137. Patrick & Spence, **The Relationship Between Structural Empowerment and Perceived Organizational Support**, 2006.
138. Randolph and Sashkin, **Can Organizational Empowerment? Work in Multinational Settings**, Academy of Management Executive, 2002, 16(1).
139. Robbins, Stephen **Organizational Behavior: Concepts Controversies and Applications**, 6 Edition, Prentice-Hall Inc. Englewood, Cliffs, N.J, 2000.

140. SADDA, **Applying Leadership Criterion of EFQM Excellence Model In Higher Education Institution-UCAS as a Case Study.** Thesis Master in Business Administration. ISLAMIC UNIVERSITY.GAZA.2013.
141. Sagnak, **The Empowering Leadership and Teacher Innovative Behavior:** The Mediating Role of Innovation Climate, African Journal of Business Management.2012, 6(4).
142. Schermerhorn, Osborne, Hunt, **Organizational Behavior** New Jersey, Prentice Hall, New Jersey, USA, 2000.
143. Singh, Yogendra & Pandey, Manta, **Organizational Behavior, Aitbs Publisher and Distributors,** Delhi, India, 2004.
144. Smith, and Grayling: **Empowerment Perceptions of Educational Managers from Previously Disadvantaged Primary and High Schools:** An Explorative Study, South Africa Journal of Education, 2006, 26(4).
145. Spector, **Talking Change & Letting go,** New York, The Free Press, 2000.
146. Stephen Chukwu Anyamele: **Applying Leadership Criterion of Excellence Model for Achieving Quality Man gage in Higher Education Institutions,** Academic Journal, Vol.5, Issu.2, Jul, 2007.
147. Weshah, **The Perception of Empowerment and Delegation of Authority by Teachers in Australian and Jordanians Schools:** A Comparative Study, European Journal of Social Sciences, 31(3), 2012.

ثالثاً: المواقع الالكترونية

١٤٨. برنامج دبي للأداء المتميز: ٢٠٠٩، من خلال الموقع الالكتروني، الذي تم زيارته في
www.dubaieexcellence.ae، ٢٠١٥/٧/٥م
١٤٩. جائزة فلسطين للتميز والإبداع: ٢٠٠٨، من خلال الموقع الالكتروني والذي تم
زيارته بتاريخ ٢٠١٥/٧/٧،
http://www.palawards.ps/sites_files/book2008.pdf
١٥٠. جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع: ٢٠١٣، من خلال الموقع الالكتروني الذي تم
زيارته بتاريخ: ٢٠١٥/٧/٧م، www.pal-awards.ps
١٥١. سوسن شاكر مجيد: معايير الادارة المتميزة، الحوار المتمدن، ٢٠١٢، العدد: ٣٧٢٦،
من خلال الموقع الالكتروني، محور التربية والتعليم والبحث العلمي، تاريخ الزيارة:
٢٠١٥/٧/٥.
١٥٢. شرف إبراهيم الهادي: إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو الجودة النوعية
وتميز الأداء، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد السادس، العدد ١١،
٢٠١٣ www.ust.edu/uage.
١٥٣. المجلس السعودي للجودة، من خلال الموقع الالكتروني تاريخ الزيارة: ٢٠١٥/٦/١٣م،
[/http://www.sqc.org.sa](http://www.sqc.org.sa)
١٥٤. محمد فالح الجهني: تمكين مديري المدارس بالصلاحيات، مزايا و متطلبات ومزلق،
مجلة المعرفة، العدد ١٩٢، ٢٠١١، من خلال الموقع الالكتروني الذي تم زيارته في
٢٠١٥/٨/١٠ <http://www.almarefh.org>.
١٥٥. الملتقى التربوي الفلسطيني: مدير المدرسة واجباته وصفاته في فلسطين، قسم الإدارات
التربوية، عبر الموقع الالكتروني
www.4shared.com/file/28089512/9c965da2/.html - 30k
١٥٦. مركز إبداع المعلم الفلسطيني: البحوث التربوية، التحديات التي تواجه التميز التعليمي
في فلسطين، من خلال الموقع الالكتروني
[http://teachercc.org/index.php?action=show_page&ID=186&page=
&lang=ar](http://teachercc.org/index.php?action=show_page&ID=186&page=&lang=ar)

قائمة الملاحق

- 1- ملحق (1): مقابلة استطلاعية مع مدير مدرسة أحمد الشقيري الثانوية للبنين
- 2- ملحق (2): إفادة بمقابلة استطلاعية من مدير مدرسة أحمد الشقيري الثانوية للبنين
- 3- ملحق (3): أداة الدراسة "الاستبانة" في صورتها الأولية (قبل التحكيم)
- 4- ملحق (4): قائمة بأسماء السادة المحكمين لأداة الدراسة "الاستبانة"
- 5- ملحق (5): أداة الدراسة "الاستبانة" في صورتها النهائية (بعد التحكيم)
- 6- ملحق (6): تسهيل مهمة باحث موجه إلى مديريات التربية والتعليم بغزة
- 7- ملحق (7): تسهيل مهمة باحث موجه لمديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية شمال غزة
- 8- ملحق (8): تسهيل مهمة باحث موجه لمديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية غرب غزة
- 9- ملحق (9): تسهيل مهمة باحث موجه لمديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية شرق غزة
- 10- ملحق (10): تسهيل مهمة باحث موجه لمديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية خانيونس
- 11- ملحق (11): تسهيل مهمة باحث موجه لمديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية شرق خانيونس
- 12- ملحق (12): تسهيل مهمة باحث موجه لمديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية رفح

ملحق رقم (1)

مقابلة استطلاعية مع مدير مدرسة أحمد الشقيري الثانوية للبنين

THE ARAB LEAGUE
ALECSO

Institute of Arab Research & Studies
Department of Research & Educational
Studies
Cairo



جامعة الدول العربية
المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم
معهد البحوث والدراسات العربية
قسم البحوث والدراسات التربوية
القاهرة

مقابلة استطلاعية

السيد: مدير مدرسة أحمد الشقيري الثانوية للبنين حفظه الله،،
تحية طيبة وبعد ..

يُجري الباحث دراسة عن (متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس
الثانوية بغزة في ضوء إدارة التميز) لنيل درجة الماجستير في الدراسات التربوية،
تخصص إدارة تربوية.

ومن أجل إتمام الدراسة العلمية المذكورة أعلاه فإن الأمر يتطلب استطلاع
رأيكم في السؤال التالي:

ما متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة في
ضوء إدارة التميز؟

علماً بأن آراءكم سوف تكون في سرية تامة وستستخدم من أجل البحث
فقط.

ولكم خالص الشكر والتقدير،،،

الباحث

بهاء الدين عمر مصباح سالم

ملحق رقم (2)

إفادة بمقابلة استطلاعية من مدير مدرسة أحمد الشقيري الثانوية للبنين

Palestinian National Authority
Ministry of Education & Higher Education
Directorate of Education\North Gaza



السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة التربية والتعليم العالي
مديرية التربية والتعليم / شمال غزة
مدرسة أحمد الشقيري الثانوية للبنين

الرقم الوطني: 31111021

التاريخ: 2015/09/05 م

حفظه الله،

سعادة الأستاذ الدكتور: محمد صبري حانظ محمود

تحية طيبة وبعد ...

إفادة بمقابلة استطلاعية

نفيدكم علماً بأن الباحث: بهاء الدين عمر مصباح سالم قد قام بزيارة مدرسة أحمد الشقيري الثانوية للبنين وأجرى عدة لقاءات مع مدير المدرسة بخصوص دراسة الماجستير التي ينوي الباحث إعدادها والتي تدور حول متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية بغزة في ضوء إدارة التميز، حيث قام مدير المدرسة بالإجابة عن كافة استفسارات الباحث وإفادته بطبيعة عمل المدرسة الثانوية والتحديات والصعاب التي تواجهه علماً بأن مدير المدرسة قد تمت الاستفادة منه كخبير في الإدارة التعليمية لمدة تجاوزت أحد عشر عاماً في كافة المراحل التعليمية بغرض إفادة الباحث بالمعلومات المطلوبة المتعلقة بموضوع دراسته. هذا للعلم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

مدير المدرسة
مازن يوسف غباين

خاتم المدرسة



ملحق رقم (3)
أداة الدراسة "الاستبانة" في صورتها الأولية (قبل التحكيم)

THE ARAB LEAGUE
ALECSO

Institute of Arab Research & Studies
Department of Research & Educational
Studies
Cairo



جامعة الدول العربية
المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم
معهد البحوث والدراسات العربية
قسم البحوث والدراسات التربوية
القاهرة

استبانة

متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة

في ضوء إدارة التميز

متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الدراسات التربوية تخصص "إدارة تربوية"

إعداد الطالب

بهاء الدين عمر مصباح سالم

إشراف

د. فريد عبد الرحمن النيرب

أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المساعد
كلية التربية - جامعة القدس المفتوحة
(غير متفرغ)
فلسطين - غزة

أ.د. محمد صبري حافظ محمود

أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة
كلية التربية - جامعة الأزهر بالقاهرة
وعميد كلية التربية الأسبق
جامعة الأزهر بالدقهلية

2016م - 1437هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

السيد الدكتور: حفظه الله.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع: تحكيم استبانة

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة في ضوء إدارة التميز، كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الدراسات التربوية، تخصص إدارة تربوية، من معهد البحوث والدراسات العربية التابع لجامعة الدول العربية - القاهرة، وتهدف هذه الدراسة التعرف إلى متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة في ضوء إدارة التميز.

وصممت أداة الدراسة (الاستبانة) من جزأين:

الجزء الأول: ويشتمل على البيانات الأولية.

الجزء الثاني: ويشتمل على متطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز

واحتوت على (65) فقرة موزعة على (7) مجالات.

ونظراً لخبرتكم الواسعة في هذا المجال يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة في صورتها الأولية بهدف تحكيمها قبل تطبيقها ميدانياً، لذا يرجى التكرم من سيادتكم الاطلاع على فقرات هذه الاستبانة وابداء رأيكم فيها من حيث دقة العبارات ومناسبتها لموضوع الدراسة ومدى انتمائها لمجالات الدراسة التي وردت فيها، وإجراء التعديلات على الفقرة غير المناسبة أو اقتراح الصيغة التي ترونها مناسبة.

علماً بأن الباحث يُعرف التمكين الإداري اجرائياً بأنه: الصلاحيات الواسعة التي تُمنح لمديري المدارس الحكومية بغزة، بعد إعدادهم وتدريبهم بشكل كافٍ في أعمالهم الإدارية والفنية والمجتمعية، وتشجيعهم على المبادرة باتخاذ القرارات التي تناسب مدارسهم، ومنحهم الحرية والثقة لأداء عملهم بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة التعليمية، مما يكسبهم مهارات تؤهلهم لاستقلالية القرار.

ويُعرف إدارة التميز بأنها: الإجراءات الدقيقة والمهارات العالية والسياسات المتطورة التي تتخذها المؤسسة التربوية الفلسطينية من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة والتي تتسم بالتميز في إدارة عملياتها التربوية لتتألق المؤسسة التربوية بأدائها الوظيفي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم.

الباحث

بهاء الدين عمر مصباح سالم

للاستفسار جوال: 0599742794

الجزء الأول: البيانات الأولية:

أ. الجنس:

ذكر أنثى

ب. المؤهل العلمي:

بكالوريوس دراسات عليا

ج. سنوات الخدمة:

أقل من 5 سنوات من 5 - 10 سنوات أكثر من 10

سنوات

د. الدورات التدريبية التي التحقت بها:

أقل من 3 دورات تدريبية من 3 - 7 دورات تدريبية

أكثر من 7 دورات تدريبية

الجزء الثاني: متطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز

م	الفقرات	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
المجال الأول: التفويض والثقة الإدارية						
1	تمنح الإدارة التعليمية المزيد من الصلاحيات بما يتناسب مع قدرات المديرين وإبداعاتهم.					
2	تثق الإدارة التعليمية في قدرات المديرين مما يشجع على التميز في الأداء.					
3	تمنح الإدارة التعليمية المزيد من الصلاحيات دون الرجوع إلى رؤساء العمل.					
4	تُمَيِّز الإدارة التعليمية بمرونة الأنظمة الإدارية الخاصة بمديري المدارس.					
5	دعم الإدارة التعليمية لمديري المدارس بزيارات هادفة للوصول إلى التميز في العمل.					
6	تُشجِع الإدارة التعليمية على اتخاذ قرارات لا تتعارض مع فلسفة الوزارة.					
7	تمنح الإدارة التعليمية رؤية مستقبلية لتطوير المدرسة بشكل مميز.					
8	تُطوِّر الإدارة التعليمية القدرات الإدارية المتميزة لتسهم في تطوير العمل الإداري.					
9	تُشجِع الإدارة التعليمية على تحقيق أهداف وغايات المدرسة بشكل متميز.					
10	تمنح الإدارة التعليمية المرونة في تحديد المصروفات المرتبطة بميزانية المدرسة السنوية.					
11	هل لديك إضافات أخرى لم ترد في المجال؟ اذكرها.					
المجال الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار						
1	تثق الإدارة التعليمية بقدرات مديري المدارس في اتخاذ القرارات المدرسية مما يزيدهم إبداعاً.					
2	تسمح بالمشاركة في صنع القرارات المتعلقة بتنفيذ برامج جديدة ومتميزة للمدرسة.					
3	تحث على تطبيق الإبداع للوصول إلى التميز في المدرسة.					

م	الفقرات	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
4	تسمح بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات العمل المدرسي.					
5	تحترم القرارات المتخذة من قبل مدير المدرسة.					
6	تتبع الإدارة التعليمية أساليب الضغط لتنفيذ الأعمال المدرسية.					
7	تُشجع على التزام مديري المدارس بالقرارات السليمة الصادرة من الإدارة التعليمية مراعيةً التميز فيها.					
8	تُساعد على الانسجام بين أهداف المديرين وأهداف الإدارة التعليمية.					
9	تُطور الإدارة التعليمية قراراتها بشكل متميز.					
10	هل لديك إضافات أخرى لم ترد في المجال؟ أذكرها.					
المجال الثالث: الاتصال وتدفق المعلومات						
1	تُوضح الإدارة التعليمية التعليمات الصادرة منها لتساعد في حل المشكلات.					
2	تهتم الإدارة التعليمية بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة.					
3	يُتيح أصحاب القرار التواصل الفعال معهم بسهولة عند الحاجة.					
4	يمنح نظام المعلومات المعمول به سرعة التواصل مع أصحاب القرار.					
5	تُوفر الإدارة التعليمية نظام اتصال يسمح بحرية تدفق المعلومات في كلا الاتجاهين دون قيود.					
6	تمنح المعلومات الحالية في المؤسسة القدرة على صياغة الأهداف بما يتوافق مع الرؤية المستقبلية.					
7	تُسهل عملية الوصول للمعلومات القدرة على الإنجاز والتميز.					
8	تتبادل الإدارة التعليمية المعلومات في حل المشاكل المتعلقة في المدرسة.					
9	تُشرك مديري المدارس في تبادل المعلومات اللازمة لضمان الجودة والتميز.					

م	الفقرات	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
10	تُسهل الإدارة التعليمية عملية التواصل مع الرئيس المباشر في المؤسسة التعليمية.					
11	هل لديك إضافات أخرى لم ترد في المجال؟ اذكرها.					
المجال الرابع: فرق العمل						
1	تتبنى الإدارة التعليمية فلسفة العمل بروح الفريق.					
2	تُشجع الزيارات العلمية الهادفة بين مديري المدارس.					
3	تُنشر إنجازات العمل الجماعي وأهميته في أداء الأعمال على مستوى مديرية التربية والتعليم.					
4	تُشرك الإدارة التعليمية المديرين في الاجتماعات الدورية لتنسيق عمل المدارس.					
5	تضع الإدارة التعليمية رؤية مشتركة بالتعاون مع مديري المدارس عند رسم السياسات.					
6	تحت على العلاقة التعاونية التي تسودها الثقة والاحترام المتبادل بين الزملاء.					
7	تُحفز الإدارة التعليمية العمل بروح الفريق.					
8	تُقدم الحاجات اللازمة للعمل الجماعي بما يخدم التميز في المؤسسة.					
9	تُشرك الإدارة التعليمية فرق العمل في حل المشاكل.					
10	تُشجع العمل بروح الفريق الواحد مع الزملاء الآخرين.					
11	هل لديك إضافات أخرى لم ترد في المجال؟ اذكرها.					
المجال الخامس: التدريب والنمو المهني						
1	تتبنى الإدارة التعليمية خطة تدريبية واضحة لتنمية القدرات الإبداعية.					
2	تقوم الإدارة التعليمية بتنظيم دورات تتضمن الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية.					
3	تمنح الإدارة التعليمية الفرصة لتحديد الاحتياجات التدريبية للمديرين لضمان التميز في الأداء.					
4	توفر الإدارة التعليمية أحدث الكتب والأبحاث ذات العلاقة بالتميز في العمل الإداري.					

م	الفقرات	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
5	تسعى الإدارة التعليمية لتطوير الأداء المتميز بشكل مستمر.					
6	تتّوع الإدارة التعليمية من أساليب التدريب المتميزة.					
7	تُوفّر الإدارة التعليمية دورات تدريبية لتطوير الكفايات الإدارية المتميزة.					
8	تُشجّع الإدارة التعليمية تبادل الخبرات مع الزملاء المديرين الآخرين.					
9	تقوم بتطوير المديرين باستمرار ليكونوا متميزين في إدارتهم المدرسية.					
10	هل لديك إضافات أخرى لم ترد في المجال؟ اذكرها.					
المجال السادس: الدعم الاجتماعي						
1	تُشرك الإدارة التعليمية أولياء الأمور عند اتخاذ قرارات العمل المدرسي بقدر الإمكان.					
2	تمتلك الإدارة المدرسية الحرية الكافية لبناء علاقات حرة مع مؤسسات المجتمع المحلي.					
3	تُساند مجالس أولياء الأمور في تلبية احتياجات المدرسة المتميزة.					
4	يدعم المجتمع المحلي الإدارة المدرسية بمشاريع مميزة لتطوير أداء المدرسة.					
5	يُساعد المجتمع المحلي في حل بعض المشكلات الطلابية والبيئية في المدرسة.					
6	يُشارك المجتمع تجاه المحافظة على كيان المدرسة والهيئة التدريسية.					
7	يُشارك المجتمع المحلي في تحسين العمل المدرسي المتميز.					
8	يُحفّز المجتمع المحلي على الإبداع المدرسي من خلال زيارات دورية هادفة.					
9	تُتميّز الإدارة التعليمية بمرونة التعليمات المتعلقة بالتعامل مع المجتمع المحلي.					
10	هل لديك إضافات أخرى لم ترد في المجال؟ اذكرها.					

م	الفقرات	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
المجال السابع: التحفيز الذاتي						
1	تلتزم الإدارة التعليمية المهنية في العمل عند تقدير جهود المديرين.					
2	تُشجع الإدارة التعليمية المبادرات المتميزة.					
3	تُقدم حوافز تشجيعية للقيام بأعمال إبداعية متميزة.					
4	تُشعر الإدارة التعليمية المديرين بأهمية الوظيفة ومكانتها كجزء حيوي بالنسبة للمؤسسة التعليمية.					
5	تُشجع الإدارة التعليمية الأفكار الإبداعية والمتميزة.					
6	تُسهل الإدارة التعليمية المهام المرتبطة باحتياجات المعلمين الأكفاء والمتميزين.					
7	تمنح الإدارة التعليمية علاوات تشجيعية للمتميزين في الأداء.					
8	تُوفر الإدارة التعليمية التقنيات الحديثة للوصول إلى التميز في العمل الإداري.					
9	هل لديك إضافات أخرى لم ترد في المجال؟ اذكرها.					

ملحق رقم (4)

قائمة بأسماء السادة المحكمين لأداة الدراسة "الاستبانة"

م	الاسم	الدرجة العلمية	الوظيفة	جهة العمل
1	د. أحمد عبد الباري عطا الله	دكتوراه	أستاذ الإدارة التعليمية المساعد	جامعة القدس المفتوحة
2	د. جلال رومية	دكتوراه	أستاذ علم النفس المساعد	جامعة الأقصى
3	أ. د. حمدان الصوفي	أستاذ دكتور	أستاذ الإدارة التربوية	الجامعة الإسلامية
4	د. خليل عبد الفتاح حماد	دكتوراه	مدير عام التعليم الجامعي	وزارة التربية والتعليم العالي
5	د. دعاء عثمان عزمي	دكتوراه	أستاذ أصول التربية بمعهد البحوث التربوية	جامعة القاهرة
6	أ. د. زياد علي محمود الجرجاوي	أستاذ دكتور	أستاذ الإدارة التربوية ومدير جامعة القدس المفتوحة بغزة	جامعة القدس المفتوحة
7	أ. د. شاكر محمد فتحي شاكر	أستاذ دكتور	أستاذ الإدارة التربوية والتعليمية والتربوية المقارنة	جامعة عين شمس
8	أ. د. صفاء أحمد شحاتة	أستاذ دكتور	أستاذ التخطيط والسياسات التعليمية	جامعة عين شمس
9	د. علي عبد ربه خليفة	دكتوراه	مدير عام التخطيط	وزارة التربية والتعليم العالي
10	د. فايز علي الأسود	دكتوراه	أستاذ أصول التربية وعلم النفس المشارك	جامعة الأزهر — غزة
11	د. فاطمة الزهراء سالم مصطفى	دكتوراه	أستاذ أصول التربية المساعد	جامعة عين شمس
12	أ. د. محمد عليان	أستاذ دكتور	أستاذ أصول التربية وعميد كلية التربية	جامعة الأزهر — غزة
13	أ. د. محمود خليل أبو دف	أستاذ دكتور	أستاذ الإدارة التربوية	الجامعة الإسلامية
14	د. محمود حسان سعد	دكتوراه	أستاذ أصول التربية بمعهد الدراسات التربوية	جامعة القاهرة
15	د. مصطفى أحمد	دكتوراه	أستاذ أصول التربية المساعد	جامعة عين شمس

ملحق رقم (5)

أداة الدراسة "الاستبانة" في صورتها النهائية
(بعد التحكيم)

THE ARAB LEAGUE
ALECSO

Institute of Arab Research & Studies
Department of Research & Educational
Studies
Cairo



جامعة الدول العربية
المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم
معهد البحوث والدراسات العربية
قسم البحوث والدراسات التربوية
القاهرة

استبانة

متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة
في ضوء إدارة التميز
متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الدراسات التربوية تخصص "إدارة تربوية"

إعداد الطالب
بهاء الدين عمر مصباح سالم
إشراف

د. فريد عبد الرحمن النيرب

أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المساعد
كلية التربية - جامعة القدس المفتوحة
(غير متفرغ)
فلسطين - غزة

أ.د. محمد صبري حافظ محمود

أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة
كلية التربية - جامعة الأزهر بالقاهرة
وعميد كلية التربية الأسبق
جامعة الأزهر بالدقهلية

2016م - 1437هـ

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي المدير أختي المديرية حفظه/ها الله
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة في ضوء إدارة التميز، كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الدراسات التربوية، تخصص إدارة تربوية، من معهد البحوث والدراسات العربية التابع لجامعة الدول العربية- القاهرة، وتهدف هذه الدراسة التعرف إلى متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة في ضوء إدارة التميز.

وصممت أداة الدراسة (الاستبانة) من جزأين:
الجزء الأول: ويشتمل على البيانات الأولية.

الجزء الثاني: ويشتمل على متطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز واحتوت على (63) فقرة موزعة على (7) مجالات.

أمل من سيادتكم التكرم بقراءة الاستبانة والإجابة عن جميع الفقرات بدقة وموضوعية، مما له الأثر الأكبر على نتائج البحث والوصول إلى التوصيات التي من شأنها أن تسهم في رفع كفاءة العمل الإداري، وذلك بوضع علامة (X) أمام كل فقرة حسب الدرجة التي ترونها تتوافق مع متطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز، علماً بأن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

علماً بأن الباحث يُعرف التمكين الإداري إجرائياً بأنه: الصلاحيات الواسعة التي تُمنح لمديري المدارس الحكومية بغزة، بعد إعدادهم وتدريبهم بشكل كافٍ في أعمالهم الإدارية والفنية والمجتمعية، وتشجيعهم على المبادرة باتخاذ القرارات التي تناسب مدارسهم، ومنحهم الحرية والثقة لأداء عملهم بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة التعليمية، مما يكسبهم مهارات تؤهلهم لاستقلالية القرار.

ويُعرف إدارة التميز بأنها: الإجراءات الدقيقة والمهارات العالية والسياسات المتطورة التي تتخذها المؤسسة التربوية الفلسطينية من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة والتي تتسم بالتميز في إدارة عملياتها التربوية لتتألق المؤسسة التربوية بأدائها الوظيفي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم.

الباحث

بهاء الدين عمر مصباح سالم
للاستفسار جوال: 0599742794

الجزء الأول: البيانات الأولية:

أ. الجنس:

ذكر أنثى

ب. المؤهل العلمي:

بكالوريوس دراسات عليا

ج. سنوات الخدمة:

أقل من 5 سنوات من 5 - 10 سنوات أكثر من 10

سنوات

د. الدورات التدريبية التي التحقت بها:

أقل من 3 دورات تدريبية من 3 - 7 دورات تدريبية

أكثر من 7 دورات تدريبية

الجزء الثاني: متطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز.

م	الفقرات	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
المجال الأول: التفويض والثقة الإدارية (من خلال الإدارة التعليمية)						
1	تمنح الإدارة التعليمية المديرين الصلاحيات بما يتناسب مع قدراتهم وإبداعاتهم.					
2	تثق في كفاءة المديرين مما يشجع على التميز في الأداء.					
3	تسمح للمديرين باستخدام صلاحيات دون الرجوع إلى رؤساء العمل.					
4	توضح الأنظمة الإدارية الخاصة بمديري المدارس.					
5	تدعم مديري المدارس بزيارات هادفة للوصول إلى التميز في العمل.					
6	تشجع المديرين على اتخاذ قرارات لا تتعارض مع فلسفة الوزارة.					
7	تضع رؤية مستقبلية لتطوير المدرسة بشكل مميز.					
8	تشجع القدرات الإدارية المتميزة لدى المديرين لتسهم في تطوير العمل الإداري.					
9	تشجع المديرين على تحقيق أهداف وغايات المدرسة بشكل متميز.					
10	تمنح المديرين المرونة الكافية في تحديد المصروفات المرتبطة بميزانية المدرسة السنوية.					
المجال الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار (من خلال الإدارة التعليمية)						
1	تثق الإدارة التعليمية بقدرات مديري المدارس في اتخاذ القرارات المدرسية مما يزيدهم إبداعاً.					
2	تسمح للمديرين بالمشاركة في صنع القرارات المتعلقة بتنفيذ برامج جديدة ومتميزة للمدرسة.					
3	تحث المديرين على تطبيق الإبداع للوصول إلى التميز في المدرسة.					
4	تسمح للمديرين بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات العمل المدرسي.					
5	تحترم القرارات المتخذة من قبل مدير المدرسة.					
6	تتبع أساليب التحفيز لتنفيذ الأعمال المدرسية.					

					تُشجع على التزام مديري المدارس بالقرارات السليمة والتميزة.	7
					تُساعد على الانسجام بين أهداف المديرين وأهداف الإدارة التعليمية.	8
					تُطور الإدارة التعليمية قراراتها بشكل متميز.	9
المجال الثالث: الاتصال وتدقيق المعلومات (من خلال الإدارة التعليمية)						
					تُوضح الإدارة التعليمية للمديرين التعليمات الصادرة منها لتساعد في حل المشكلات الإدارية.	1
					تحرص بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة مع المديرين.	2
					يُتيح أصحاب القرار للمديرين التواصل الفعال معهم بسهولة عند الحاجة.	3
					يمنح نظام المعلومات المعمول به للمديرين سرعة التواصل مع أصحاب القرار.	4
					تُوفر نظام اتصال يسمح بحرية تدفق المعلومات في كلا الاتجاهين دون قيود.	5
					تمنح المعلومات الحالية في المؤسسة القدرة على صياغة الأهداف بما يتوافق مع الرؤية المستقبلية.	6
					تُسهل للمديرين عملية الوصول للمعلومات اللازمة لتحقيق الانجاز والتميز.	7
					تسمح بتبادل المعلومات في حل المشاكل المتعلقة بالمدرسة.	8
					تُشرك المديرين في تبادل المعلومات اللازمة لضمان الجودة والتميز.	9
					تُسهل للمديرين عملية التواصل مع الرئيس المباشر في المؤسسة التعليمية.	10
المجال الرابع: فرق العمل (من خلال الإدارة التعليمية)						
					تتبنى الإدارة التعليمية فلسفة العمل بروح الفريق.	1
					تُشجع الزيارات التبادلية العلمية الهادفة بين مديري المدارس.	2
					تنتشر إنجازات العمل الجماعي الهادف على مستوى مديرية التربية والتعليم.	3
					تُشرك المديرين في الاجتماعات الدورية الهادفة لتطوير العمل المدرسي.	4

					تضع رؤية مشتركة بالتعاون مع مديري المدارس عند رسم السياسات.	5
					تحت على العلاقة التعاونية التي تسودها الثقة والاحترام المتبادل بين المديرين.	6
					تُقدّم الحاجات اللازمة للعمل الجماعي بما يخدم التميز في المؤسسة.	7
					تُشرك فرق العمل في حل المشاكل المدرسية.	8
					تحرص على تشكيل فرق عمل وقت الأزمات والطوارئ.	9
المجال الخامس: التدريب والنمو المهني (من خلال الإدارة التعليمية)						
					تتبنى الإدارة التعليمية خطة تدريبية واضحة لتنمية القدرات الإبداعية عند المديرين.	1
					تقوم بتنظيم دورات تتضمن الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية.	2
					تعمل على تحديد الاحتياجات التدريبية للمديرين لضمان التميز في الأداء.	3
					تُوفّر أحدث الكتب والأبحاث ذات العلاقة بالتميز في العمل الإداري.	4
					تسعى لتطوير الأداء المتميز للمديرين بشكل مستمر.	5
					تتوّج من أساليب التدريب المتميزة للمديرين.	6
					تُوفّر دورات تدريبية لتطوير الكفايات الإدارية المتميزة.	7
					تُشجّع تبادل الخبرات بين مديري المدارس.	8
					تقوم بتطوير قدرات المديرين المهنية باستمرار للوصول إلى إدارة مدرسية متميزة.	9
المجال السادس: الدعم الاجتماعي (من خلال الإدارة التعليمية)						
					تُشرك الإدارة التعليمية أولياء الأمور عند اتخاذ قرارات العمل المدرسي بقدر الإمكان.	1
					تتبنى الإدارة المدرسية علاقات مميزة مع مؤسسات المجتمع المحلي بحرية تامة.	2
					تُساند مجالس أولياء الأمور المدير في تلبية احتياجات المدرسة المتميزة.	3

					تُشجّع المجتمع المحلي على تمويل المدرسة بمشاريع مميزة لتطوير الأداء.	4
					تُشرك المجتمع المحلي في حل بعض المشكلات الطلابية والبيئية بالمدرسة.	5
					تُحث المجتمع المحلي للمحافظة على استقلالية المدرسة والهيئة التدريسية.	6
					تُحفز المجتمع المحلي على ابتكار التميز للمدرسة من خلال امدادها بالوسائل التعليمية الحديثة.	7
					تُوضح التعليمات المتعلقة بالتعامل مع المجتمع المحلي.	8
المجال السابع: التحفيز الذاتي (من خلال الإدارة التعليمية)						
					تُرَاعَى الإدارة التعليمية المهنية في العمل عند تقدير جهود المديرين.	1
					تُشجّع مبادرات المديرين التعليمية المتميزة.	2
					تُقدّم حوافز تشجيعية للقيام بأعمال إبداعية متميزة لتطوير المدرسة.	3
					تُقدّر أهمية ومكانة المدير كجزء حيوي بالنسبة للمؤسسة التعليمية.	4
					تُشجّع الأفكار الإبداعية والتميزة في حل المشكلات المدرسية.	5
					تُسهّل المهام المرتبطة باحتياجات المعلمين الأكفاء والتميزين.	6
					تُمنح علاوات تشجيعية للمديرين المتميزين في الأداء.	7
					تُوفّر التقنيات الحديثة للوصول إلى التميز في العمل الإداري.	8

ملحق (6)

تسهيل مهمة باحث موجه إلى مديريات التربية والتعليم بغزة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Palestinian National Authority
Ministry of Education & Higher Education
General Directorate of Educational planning



السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة التربية والتعليم العالي
الادارة العامة للتخطيط التربوي



الرقم: وت.غ. مذكرة داخلية (٤٠٤٩)
التاريخ: 2015/10/12م

المحترمين

السيد/ مدراء التربية والتعليم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع / تسهيل مهمة باحث

نهدىكم أطيب التحيات، ونتمنى لكم موفور الصحة والعافية، وبخصوص الموضوع أعلاه، يرجى تسهيل مهمة الباحث/ بهاء الدين عمر سالم، والذي يجري بحثاً بعنوان: "متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة في ضوء إدارة التميز". وذلك لنيل درجة الماجستير من معهد البحوث والدراسات العربية - القاهرة تخصص إدارة تربوية . يرجى من سيادتكم التكرم بمساعدة الباحث بتطبيق أدوات الدراسة على عينة من مديري المدارس الثانوية الحكومية، وذلك حسب الأصول.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

أ. مدحت محمود قاسم

نائب مدير عام التخطيط التربوي



نسخة:

- السيد/ وكيل وزارة التربية والتعليم العالي .
 - السيد/ وكيل الوزارة لشؤون التعليم العالي .
 - السيد/ وكيل الوزارة المساعد للشؤون التعليمية .
- احترام .
احترام .
احترام .

Abeer Al-Fasih

Gaza (08-2641298 – 2641297 Fax:(08-2641292)

غزة - هاتف(08-2641298 – 2641297 فاكس(08-2641292)

E-mail: info@mohe.ps

ملحق رقم (7)

تسهيل مهمة باحث موجه لمديري المدارس الثانوية الحكومية
في مديرية شمال غزة

Palestinian National Authority
Ministry of Education & Higher Education
Directorate of Education \ North Gaza



السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة التربية والتعليم العالي
مديرية التربية والتعليم / شمال غزة

قسم التخطيط والمعلومات
الرقم : م ت ش غ / 9 /
التاريخ: 2015 / 10 / 21 م
الموافق: الاربعاء، 08، محرم 1437 هـ

السادة / مدراء ومديرات المدارس الثانوية المحترمون،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع / تسهيل مهمة باحث

نهدبكم أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه يرجى تسهيل مهمة
الباحث: بهاء الدين عمر سالم والذي يجري بحثاً بعنوان:

" متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة في ضوء إدارة التميز "

في تطبيق أدوات الدراسة، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من معهد
البحوث والدراسات العربية - القاهرة تخصص إدارة تربوية، وذلك حسب الأصول.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

21/10/2015
محمود سلمان أبو حصيرة
مدير التربية والتعليم



رئيس قسم التخطيط والمعلومات
نعيم أمين خضر

ملحق رقم (8)

تسهيل مهمة باحث موجه لمديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية غرب غزة

Palestinian National Authority
Ministry of Education & Higher Education
Directorate of Education /west Gaza



السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة التربية والتعليم العالي
مديرية التربية والتعليم / غرب غزة

قسم التخطيط والمعلومات
التاريخ: 2015 / 10 / 20م
الموافق: 07 / محرم / 1436هـ



السادة/ مديري ومديرات المدارس الثانوية المحترمون،،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

الموضوع: تسهيل مهمة

نهديكم عاطر التحيات، ونتمنى لكم موفور الصحة والعافية، بخصوص الموضوع أعلاه نرجو من سيادتكم تسهيل مهمة الباحث/ بهاء الدين عمر سالم ، والذي يجري بحثاً بعنوان:
"متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة في ضوء إدارة التميز"
وذلك لنيل درجة الماجستير من معهد البحوث والدراسات العربية - تخصص إدارة تربوية .
يرجى من سيادتكم التكرم بمساعدة الباحث في تطبيق أدوات الدراسة على عينة من موظفي المديرية ، وذلك حسب الأصول.

ولكم منا فائق الاحترام والتقدير،،،

مدير التربية والتعليم
أ. محمود أمين مطر



amb

غرب غزة - هاتف : (9708 2829206 ، 2865209) فاكس (9708 2865300)
West Gaza - Tel : (+ 9708 2865209 ، 2829206) Fax (+ 9708 2865300)
WWW.facebook.com/dirwest Email: dirwest@mohe.ps

ملحق رقم (9)

**تسهيل مهمة باحث موجه لمديري المدارس الثانوية الحكومية
في مديرية شرق غزة**

Palestinian National Authority
Ministry of Education & Higher Education
Directorate of Education\East Gaza



السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة التربية والتعليم العالي
مديرية التربية والتعليم / شرق غزة

قسم التخطيط والمعلومات
الرقم: م.ت.ش.غ/17/أ
التاريخ: 2015/ 10 / 18م

السادة/مدراء المدارس الثانوية ومديراتها المحترمون
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع : تسهيل مهمة باحث

تحية طيبة وبعد، لا مانع من تسهيل مهمة الباحث: بهاء الدين عمر سالم، والذي يجري بحثاً بعنوان:

متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة في ضوء

إدارة التميز

ومساعدته في تطبيق أدوات الدراسة على عينة من مديري المدارس الثانوية في مدارسكم، وذلك حسب الأصول.

واقبلوا فائق الاحترام،،،

أ. أشرف رياض حرز الله
مدير التربية والتعليم



م. أشرف حسني فروانة
رئيس قسم التخطيط والمعلومات

نسخة/ السيدين: نائب مدير التربية والتعليم
المحترمين
الملف

ملحق رقم (10)

**تسهيل مهمة باحث موجه لمديري المدارس الثانوية الحكومية
في مديرية خانيونس**

Palestinian National Authority
Ministry Of Education & Higher Education
Directorate of Education Khan -Younis



السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة التربية والتعليم العالي
مديرية التربية والتعليم - خان يونس

قسم التخطيط والمعلومات
التاريخ 18 / 10 / 2015 م

المحترمون

السادة/ مدراء المدارس ومديراتها
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

الموضوع / تسهيل مهمة

نهديكم أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه نرجو منكم تسهيل مهمة الباحث: بهاء الدين عمر سالم ، حيث يجري الباحث بحثاً بعنوان " متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة في ضوء إدارة التميز " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من معهد البحوث والدراسات العربية- القاهرة تخصص إدارة تربوية، في تطبيق أدوات البحث علي عينة من مديري المدارس الثانوية وذلك حسب الأصول.

وتفضلوا فائق التقدير والاحترام،،،

/ مدير التربية والتعليم
أ. عبد القادر أبو علي



السادة مدراء المدارس ومديراتها المحترمون
لا فاض ستونين يومين لاستكمال بحثكم حسب
الأصول

رئيس قسم تخطيط
معلومات



ملحق رقم (11)

**تسهيل مهمة باحث موجه لمديري المدارس الثانوية الحكومية
في مديرية شرق خان يونس**

Palestinian National Authority
Ministry Of Education & Higher Education
Directorate of Education ESAT KhanYounis



السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة التربية والتعليم العالي
مديرية التربية والتعليم شرق خان يونس

قسم التخطيط والمعلومات
اليوم : الأحد
الموافق : 2015 /10 /25 م

حفظهم الله ،،

السادة / مديرو المدارس الثانوية ومديراتها

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

الموضوع / تسهيل مهمة باحث

تهديكم مديرية التربية والتعليم - شرق خان يونس أطيب تحياتها وتتمني لكم موفور الصحة والعافية،
وبخصوص الموضوع أعلاه ، يرجى تسهيل مهمة الباحث/ بهاء الدين عمر سالم ، والذي يجري بحثاً بعنوان:

"متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة في ضوء إدارة التميز"

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من معهد البحوث والدراسات العربية - القاهرة

تخصص إدارة تربوية .

لذا يرجى تسهيل مهمة تطبيق أدوات بحثه على عينة من مديري المدارس الثانوية الحكومية ، وذلك حسب الأصول.

وتفضلوا بقبول فائق (الاستمارة) ،،،

مدير التربية والتعليم
أ.سعاد محمد أبوجامع



رئيس قسم التخطيط
أ. عدلي حماد رضوان



ملحق رقم (12)

**تسهيل مهمة باحث موجه لمديري المدارس الثانوية الحكومية
في مديرية رفح**

Palestinian National Authority
Ministry Of Ed. & Higher Ed.
Directorate Of Education - Rafah
Planning and Information Department



السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة التربية والتعليم العالي
مديرية التربية والتعليم - رفح
قسم التخطيط والمعلومات

التاريخ : 2015/10/18
الوقت : 9 محرم 1436 هـ

وزارة التربية والتعليم العالي
مديرية التربية والتعليم / رفح

18. 10. 2015

3101
قسم المصادر

السادة / مديرو المدارس الثانوية ومديراتها حفظهم الله
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

الموضوع: تسهيل مهمة باحث

بدايةً نهديكم أطيب التحيات وتتمنى لكم موفور الصحة والعافية ، وبخصوص الموضوع أعلاه ، يرجى منكم تسهيل مهمة الباحث / بهاء الدين عمر سالم والذي يجري بحثاً بعنوان ، * متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة في ضوء إدارة التميز . وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من معهد البحوث والدراسات العربية - القاهرة تخصص إدارة تربوية ، وفي تطبيق أدوات البحث على عينات من مديري المدارس الثانوية .

مع الاحترام والتقدير ...

د. اشرف عبد العزيز عابدين
مدير التربية والتعليم



وزارة التربية والتعليم العالي
مديرية التربية والتعليم / رفح
قسم التخطيط والمعلومات
أ. سهيل محمد شمس
رئيس قسم التخطيط والمعلومات

نسخة مع الاحترام:
* مديري الدائرة الإلكترونية والفنية

Fel: 2140126

Marwa Al-houbi

2140126

THE ARAB LEAGUE
ALECSO

Institute of Arab Research & Studies
Department of Research & Educational
Studies
Cairo



جامعة الدول العربية
المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم
معهد البحوث والدراسات العربية
قسم البحوث والدراسات التربوية
القاهرة

ملخص الدراسة

متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة في ضوء إدارة التميز

"رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في التربية"
(تخصص: إدارة تربوية)

إعداد الطالب

بهاء الدين عمر مصباح سالم

إشراف

د. فريد عبد الرحمن النيرب

أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المساعد
كلية التربية – جامعة القدس المفتوحة
(غزة – متف – رغ)
فلسطين – غزة

أ.د. محمد صبري حافظ محمود

أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة
كلية التربية – جامعة الأزهر بالقاهرة
وعميد كلية التربية الأسبق
جامعة الأزهر بالدقهلية

١٤٣٧هـ – ٢٠١٦م

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة

١. عنوان الدراسة:

متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة في ضوء إدارة التميز من وجهة نظرهم.

٢. **أهداف الدراسة:** التعرف على الأطر النظرية للتمكين الإداري في ضوء الفكر الإداري المعاصر، والوقوف على الأطر النظرية لإدارة التميز والتعرف على كيفية الاستفادة من إدارة التميز في تطوير التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة ورصد واقع طبيعة متطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة.

٣. **حدود الدراسة:** وتحدد الدراسة بالحدود التالية: الحد الموضوعي: اقتصرت هذه الدراسة للتعرف على متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة في ضوء إدارة التميز. والحدود المكانية: المدارس الثانوية الحكومية في مديريات التربية والتعليم السبعة بغزة. والحدود البشرية: مديرو المدارس الثانوية الحكومية. والحد الزمني: طبقت الدراسة الميدانية في الفصل الأول من العام الدراسي ٢٠١٥ - ٢٠١٦م.

٤. **منهج الدراسة وأداتها:** اعتمد الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي لا يتوقف عند حد وصف الظاهرة أو المشكلة، بل يتعدى إلى تفسيرها، والتعمق فيها، وتحليلها، ومقارنتها بغيرها من الظواهر أو المشكلات المختلفة. وتمثلت أداة الدراسة باستبانة لتحديد متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة في ضوء إدارة التميز، وذلك لملاءمتها لهذا النوع من الدراسات الميدانية للحصول على المعلومات من عينة الدراسة، وقد تم توجيه الاستبانة إلى مديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة خلال الفصل الدراسي الأول من العام ٢٠١٥/٢٠١٦م.

٥. **مجتمع الدراسة:** طبقت الدراسة على المجتمع بالكامل والمتمثل في جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية بمديريات التربية والتعليم بغزة والبالغ عددهم (133) مديراً ومديرة.

٦. أبرز نتائج الدراسة:

أ. درجة التقدير الكلية لمديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لمتطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز جاءت بدرجة قليلة بوزن نسبي (41.0%) حيث جاء المجال الثالث الاتصال وتدفق المعلومات في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسبي (54.0%) بدرجة متوسطة. بينما حصل المجال السابع التحفيز الذاتي على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي نسبي (35.0%) بدرجة قليلة جداً.

ب. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة لمتطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز تعزى لمتغير الجنس في المجالات التالية: (المشاركة في اتخاذ القرار، الاتصال وتدفق المعلومات، فرق العمل، التدريب والنمو المهني، التحفيز الذاتي)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المجالين التاليين: (التفويض والثقة الإدارية، الدعم الاجتماعي) لصالح الذكور.

ج. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة لمتطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز تعزى لمتغير المؤهل العلمي في المجالات التالية: (المشاركة في اتخاذ القرار، فرق العمل، التدريب والنمو المهني، التحفيز الذاتي، التفويض والثقة الإدارية، الدعم الاجتماعي) لصالح حملة البكالوريوس، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجال (الاتصال وتدفق المعلومات).

د. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة لمتطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز تعزى لمتغير سنوات الخدمة في المجالات التالية: (التفويض والثقة الإدارية، المشاركة في اتخاذ القرار، الاتصال وتدفق المعلومات، فرق العمل، الدعم الاجتماعي) لصالح أقل من ٥ سنوات، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المجالين التاليين: (التدريب والنمو المهني، التحفيز الذاتي).

هـ. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة لمتطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز تعزى لمتغير الدورات التدريبية في المجالات التالية: (المشاركة في اتخاذ القرار، الاتصال

وتدقق المعلومات، فرق العمل، التحفيز الذاتي)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المجالين التاليين: (التفويض والثقة الإدارية، الدعم الاجتماعي) لصالح أقل من ٥ دورات تدريبية.

٧. أبرز التوصيات والمقترحات الإجرائية لتحقيق متطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز

- أ. نشر ثقافة التمكين الإداري بين مديري المدارس الثانوية في المؤسسة التربوية الفلسطينية من خلال اللقاءات والنشرات والمواد التدريبية، بحيث تتضمن المفهوم النظري الكامل للتمكين الإداري وأهميته وسبل تعزيزه في المدارس، وإزالة العوائق التي تحد من عملية التمكين، وذلك لتحقيق التميز والجودة في أدائهم.
- ب. التواصل الدائم من قبل مديريات التربية والتعليم بغزة مع وزارة التربية والتعليم للحصول على الدعم المالي والمعنوي اللازم لتطبيق التمكين الإداري للمديرين في مدارسهم.
- ج. توفير هياكل تنظيمية مرنة في المدارس الثانوية الحكومية بغزة تتيح مساحة واسعة من المشاركة للمديرين في اتخاذ ووضع القرارات وإتاحة فرص واسعة لتفويض الصلاحيات.
- د. تفعيل دور مراكز التطوير والإدارات التربوية في مديريات التربية والتعليم في رسم السياسات وصياغة القرارات التربوية والتعليمية التي تخدم الميدان التربوي، وتحديد مستوى التفويض، لتسهيل عمل المدير للقيام بمهامه. والعمل على توسيع الصلاحيات لمديري المدارس الثانوية في المؤسسة التربوية الفلسطينية لتعزيز قدرتهم على أداء مهامهم بالشكل السليم وبالأداء المتميز المطلوب.
- هـ. تفعيل الزيارات واللقاءات المتبادلة بين مديريات التربية والتعليم والإدارات المدرسية في المناطق المختلفة، والاطلاع على التجارب الرائدة في العمل الإداري من أجل نقل الخبرات المتميزة لمديري المدارس. والاعتماد على التقنيات الحديثة والبرمجيات الجاهزة والاطلاع على آخر ما توصلت إليه المؤسسات العالمية في التمكين الإداري وإدارة التميز، بحيث توفر منظومة بيانات ومعلومات لمديري المدارس.
- و. تبني تدريب مديري المدارس الثانوية أثناء الخدمة على كيفية تطبيق التمكين الإداري، وتقديم الخدمات الإرشادية اللازمة لهم من خلال إقامة مشروع تدريبي يتضمن إقامة ورش عمل تطبيقية حول وضع معوقات التطبيق وكيفية علاجها، وكيفية الوصول للتميز في العمل الإداري.

- ز. تأهيل دفعة من مديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة كدفعة أولى وكتجربة في عملية التمكين الإداري، وذلك من خلال البعثات العلمية أو الدورات التدريبية، التي تمكنهم من ممارسة عملية التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز بشكل سليم.
- ح. استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة في مجال التمكين الإداري وإدارة التميز من مدربين واستشاريين وخبراء في تصميم البرامج التدريبية، للاستفادة منهم عند تطبيق التمكين الإداري وإدارة التميز، سواء في تدريب المديرين أو في حل مشكلات تطبيق التمكين الإداري وإدارة التميز.
- ط. حث المجتمع المحلي ومجلس أولياء الأمور على المشاركة الفعالة في بناء وتطوير المدرسة وتوفير بعض احتياجات ومستلزمات المدرسة بقدر الإمكان.
- ي. تشجيع المديرين المتميزين في مجال عملهم، وذلك من خلال الحوافز المادية والعينية لهم، مع الثناء وشكرهم على ما يقدمونه من جهد متميز في عملهم الإداري.
- ك. منح المديرين صلاحيات أوسع بتحديد احتياجاتهم للمصروفات المستخدمة من ميزانية المدرسة السنوية. وتحسين مستوى الحوافز المادية والمعنوية المقدمة لمديري المدارس، والإسراع في تطوير نظام المكافآت الذي يحفز مديري المدارس على التميز والتطور الذاتي.

Abstract

1. The title of the study:

The administrative empowerment requirements of the principals in the Gaza Strip governmental secondary schools in the light of excellence administration from their points of view.

2. The objectives of the study:

This study aims at knowing the administrative empowerment requirements of the principals in the Gaza Strip governmental secondary schools in the light of excellence administration from their points of view.

3. The limitations of the study:

The study limitations are determined by the following:

The subject limit: This study is conducted just to know the administrative empowerment requirements of the principals in the Gaza Strip governmental secondary schools in the light of excellence administration.

The place limit: The governmental secondary schools in the seven Gaza Strip governorates.

The human limit: The Principals of the governmental secondary schools in the Gaza Strip

The time limit: The first semester in the school year 2015-2016

4. The method of the study:

the researcher uses the descriptive research method which doesn't only describe the phenomenon or the problem but also interprets it in deep and analyses it in comparison with other phenomena or problems.

The study tool is a questionnaire used to determine the administrative empowerment requirements of the principals in the Gaza Strip governmental secondary schools in the light of excellence administration. It is chosen because of its suitability for this type of field studies to collect data from the study sample. The questionnaire was distributed on the principals of the Gaza Strip governmental secondary schools in the first semester of the school year 2015/2016

5. The population of the study:

The study is conducted on all the population which consists all the principals in the Gaza Strip governmental secondary schools in the school year (2015-2016) with a total number 133 head teacher

6. The results of the study:

The total estimation degree of the governmental secondary schools principals in the Gaza Strip governorates concerning the administrative empowerment requirements in the light of the excellence administration comes weak with a relative weight 41.0% where the third field “communication and data flow” comes first with a moderate degree and a relative mathematical means 54.0% but the seventh field “self-motivation” comes last with a very weak degree and relative mathematical means 35.0%

There are no statistically significant differences at the significant level $\alpha = 0.05$ among the estimations means of the governmental secondary schools principals in the Gaza Strip concerning the administrative empowerment requirements in the light of the excellence administration due to the sex variable in the fields of: “Sharing in taking decision” ,”communication and data flow”, “work team”, “occupational development

and growth” , “self-motivation “ ; where there are statistically significant differences in the fields of: ”Authorization and administrative trust” ,”the social support” for males

There are no statistically significant differences at the significant level $\alpha = 0.05$ among the estimations of the governmental secondary principals in the Gaza Strip concerning the administrative empowerment requirements in the light of the excellence administration due to the academic qualification variable in the fields of: “ sharing in making decisions”, “team work”, “training and occupational development” , “self-motivation”, “authorization and administrative trust”, “ the social support” for the bachelors holders , while there are no statistically significant differences in the field of “ communication and data flow”

There are no statistically significant differences at the significant level $\alpha = 0.05$ among the estimations of the governmental secondary principals in the Gaza Strip concerning the administrative empowerment requirements in the light of the excellence administration due to the years of service in the fields of :” authorization and administrative trust”, “sharing in making decisions” , “communication and data flow”, “team work”, and “social support” for those who are less than 5 years in service, while there are no statistically significant differences in the fields of: “ training and occupational growth”, “self-motivation”

There are no statistically significant differences at the significant level $\alpha = 0.05$ among the estimations of the governmental secondary principals in the Gaza Strip concerning the administrative empowerment requirements in the light of the excellence administration due to the variable of training courses in the fields of : “ sharing in making decisions” ,

“communication and data flow”, “team work”, “ self-motivation” while there are statistically significant differences in the fields of : “authorization and administrative trust”, “social support” for those who has got less than 5 training courses.

7. Recommendations and suggestions to achieve the administrative empowerment requirements in the light of the administration of excellence

Spreading the culture of administrative empowerment among the governmental secondary schools principals in the Palestinian educational institution throughout holding meetings and training course, in which the complete theoretical concept of administrative empowerment , its importance and the ways to enhance it ,are embedded, and to remove all the obstacles that hinder the administrative empowerment, in order to achieve excellence and quality in performance.

The continual contact from the educational directorates in the Gaza Strip to save the financial and emotional support to apply the administrative empowerment on the principals in their schools.

Introducing flexible organizational bodies in the governmental secondary schools in the Gaza Strip allow a great chance of sharing among the principals in taking decisions and authorizing privileges.

Activating the role of developing and educational administration centers in drawing the educational policies and contributing in taking decisions in the educational process in a way helps the educational field, besides determining the level of authorization to facilitate the work of the principals. Then to over-authorize the governmental secondary schools principals to enhance their ability in reaching the best performance

Activating the mutual meetings and visits among the directorates of education and the schools administrations and to be aware of the pioneer experiences in the administrative work to transfer the experiences of pioneer principals. And to depend on modern technology and programs and to be up to date with all the news of the international institutions in the field of administrative empowerment and the excellence administration, and using them as a database for the principals.

Adopting the in-service training programs for the secondary schools principals to know how to apply the administrative empowerment and introducing the required guiding services through setting up a training project involving applying workshops about the application obstacles and how to solve them and then how to reach the excellence administration .

Qualifying a section of the secondary schools principals in the Gaza Strip as an experiment in the administrative empowerment process through scientific internships and training courses .

Inviting the brilliant human qualifications in administrative empowerment and the excellence administration to get use of their experience .

Evoking the local society to contribute actively in establishing equipping and developing the schools and to save some requirements as much as they can.

Encouraging the brilliant principals materially or emotionally.

Over-authorizing the principals in determining their needs and expenses from the schools budget , and improving the emotional and material prizes given to the principals to motivate them in developing their selves.