

## إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:  
درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة بالتمكين وعلاقتها بمستوى أداء  
معلميهم

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه  
حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو  
بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

## DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the  
researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any  
other degree or qualification

Student's name:

اسم الطالب: محمد عبد الرحمن محمود الزعيم

Signature:

التوقيع: محمد الزعيم

Date:

التاريخ: 2014-12-10



الجامعة الإسلامية غزة  
شؤون البحث العلمي والدراسات العليا  
كلية التربية  
قسم أصول التربية - الإدارة التربوية

## درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للإدارة بالتمكين وعلاقتها بمستوى أداء معلمهم

Scope of Application of Management by Empowerment by Principals  
of High Schools in the Gaza Governorates and its Relationship with the  
level of performance of their Teachers

إعداد

محمد عبد الرحمن الزعيم

إشراف الأستاذ الدكتور

فؤاد علي العاجز

قدمت هذه الدراسة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في قسم  
الإدارة التربوية-أصول تربية بكلية التربية في الجامعة الإسلامية بغزة

1436 - 2014



## نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي و الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ محمد عبدالرحمن محمود الزعيم لنيل درجة الماجستير في كلية التربية/ قسم أصول التربية- الإدارة التربوية وموضوعها:

## درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة بالتمكين وعلاقتها بمستوى أداء معلمهم

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم الأربعاء 11 صفر 1436هـ، الموافق 2014/12/03م الساعة العاشرة صباحاً في مبنى القدس، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

أ.د. فؤاد علي العاجز	مشرفاً ورئيساً	
أ.د. محمود خليل أبو دف	مناقشاً داخلياً	
د. داود درويش حلس	مناقشاً خارجياً	

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية التربية/قسم أصول التربية- الإدارة التربوية.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق،،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. فؤاد علي العاجز





# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ فَتَعَلَى اللَّهِ الْمَلِكُ الْحَقُّ وَلَا تَعْجَلْ بِالْقُرْآنِ مِنْ قَبْلِ أَنْ

يُقْضَىٰ إِلَيْكَ وَحْيُهُ، وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا ﴿١١٤﴾ (طه: 114)

## الإهداء

الحمد لله رب العالمين، بعدد ما كان وسيكون، وبعدد الحركات والسكون، وصلاة الله وسلامه  
على معلمنا وقودتنا رسولنا الكريم الذي جعل من العلم جهاداً وغايةً  
لا أرى قلبي إلا فرحاً مرفرفاً لمجرد أن أحرف إسمي كما ستكتب هنا تصطف كلماتي كأزهار  
جنة غناء تتسابق لتتال شرف الحديث عنكما ...

يكافئ الله أبناء الصالحين وقد كانت هدية الله لي بأنكما والدي ...  
أمي وأبي بارك الله في عمريكما وأتم عليكم نعمه ورزقكم الشفاء والصحة  
ولا أنسى أبداً تلك الروح الطاهرة التي غادرنا جسدها ولكن بقيت روحها تسكن قلبي  
جدتي الغالية

إلى من شاركتني عناء البحث ، وكانت لي خير معين... زوجتي الحبيبة  
أبنائي عبد الرحمن، إياد، نوران ورويدا وهل يحتاج الانسان أن يصف شعوره تجاه نفسه  
أدامكم الله لي، ووفقني أن أجعل منكم ذرية صالحة  
أخي الحبيب أدامك الله أخواتي العزيزات حفظكم الله  
عمي الحبيب أبو طارق أبناء عمي جميعاً  
أساتذتي الكرام ... وصفكم رسول الله بورثة الأنبياء ... فأني شرف لي أن أتعلم منكم  
إخواني... و زملائي المعلمين

إلى من روت دمائهم الزكية أرض فلسطين الشهداء الكرام  
إلى الأسرى خلف القضبان  
إليكم أيها الناحتون في صخرة أيامي حروفاً من نور لا يمحوها الزمن ... أهدي لكم ما  
وصلت عسى أن يتقبله الله عملاً صالحاً يرفع من شأن ديني وبلادي  
فالحمد لله من قبل ومن بعد لهدايتي لدينه، ولرزقه، ولتمكيني من إنهاء هذه الرسالة.

تقبلوا فائق حبي

محمد عبد الرحمن الزعيم

## ﴿ الشكر والتقدير ﴾

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على معلم البشرية الأول، وإمام الأنبياء والعلماء والشهداء أجمعين، سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم وبعد:

عن أبي هريرة -رضي الله عنه - حيث قال : سمعت أبا القاسم - صلى الله عليه وسلم - يقول " : لَا يَشْكُرُ اللَّهُ مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ " (الترمذي، 1978، ج 4:339)، ففي المقام الأول بعد شكر الله سبحانه وتعالى أتوجه بالشكر والعرفان بالجميل لأهل الفضل والدي العزيز أطل الله في عمره ووالدتي الغالية شفاكم الله وعافاكم. وأتقدم بالشكر والتقدير للجامعة الإسلامية منبع العلم والعلماء، ولأعضاء هيئة التدريس بالجامعة جزاهم الله كل خير.

وللأستاذ الذي أجهده بمتابعتي وإرشادي، وأكرمني بطول صبره، وفيض لطفه، وسمو أخلاقه، فصرت عاجزاً عن شكره الأستاذ الدكتور الفاضل فؤاد علي العاجز، الذي علمني من خلال إشرافه على رسالتي أدب البحث، وسلوكيات العلماء، قبل أن يعلمني العلم، والمعرفة.

ومما شرفني قبول أستاذي الأستاذ الدكتور / محمود أبودف حفظه الله ، مناقشاً داخلياً.

والدكتور / داوود حلس حفظه الله ، مناقشاً خارجياً.

أن يكونا عضويّ في لجنة مناقشة رسالتي، ليتفضلا بوضع لمساتهما، وبصماتهما البارزة على رسالتي عليها تخرج أكثر قوة، وأفضل إخراجاً، فلهما مني كل الاحترام والتقدير، كما أتقدم بالشكر للأخوة الذين قدموا لي علمهم ووقتهم وجهدهم من خلال مساعدتي في كثير من المحطات الفاصلة من عمر الرسالة، وأخص بالذكر الأخ الأستاذ عبد الكريم أبوسمعان مدير المدرسة والأخ محمد أبورحمه الذي لم يبخل علي بشيء من وقته وجهده وخبرته فله مني جزيل الشكر والعرفان، ولا أنسى أبداً الأخ ناهض زقول الذي ساعدني على الرغم من ضيق وقته في عملية توزيع الاستبانات وجمعها، وأعتذر لكل من سهوت عن ذكره،

جزاهم الله تعالى عني كل خير، وأثابهم بعملهم وعلمهم الجنة

الباحث

## ملخص الدراسة

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للإدارة بالتمكين وعلاقتها بمستوى أداء معلميهـم.

إعداد الباحث: محمد عبد الرحمن الزعيم إشراف: أ. د. فؤاد علي العاجز

هدفت الدراسة 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 الخدمة، المنطقة التعليمية )، والكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للإدارة بالتمكين ومستوى أداء معلميهـم . ولتحقيق أهداف الدراسة إتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من ( 335 ) معلماً ومعلمة بنسبة (13.4 %) من المجتمع الأصلي والبالغ عددهم (2495) معلماً ومعلمة .وتكونت أداة الدراسة من استباننتين: الاستبانة الأولى لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للإدارة بالتمكين.

وتكونت من ( 60 ) فقرة موزعة على المجالات الستة التالية: ( النمو الشخصي، الاستقلالية، المشاركة في صنع القرارات، النمو المهني، الاتصال ، الحوافز) أما الاستبانة الثانية فقد كانت لقياس مستوى أداء المعلمين، وتكونت من ( 21 ) فقرة موزعة على مجالين ( محددات الأداء ، تقييم الأداء ) وبعد تطبيق أداتي الدراسة تم تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة باستخدام برنامج (SPSS)، حيث استخدم الباحث المتوسطات الحسابية، والتكرارات، والنسب المئوية، واختبارات، واختبار ف ، وتحليل التباين.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- 1- أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للإدارة بالتمكين كانت بدرجة مرتفعة بوزن نسبي (75.80%).
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة بالتمكين بمحافظتي غزة وشمال غزة تعزى لمتغير الجنس باستثناء كلا من مجال النمو الشخصي، والمشاركة في صنع القرار فقد كانت فروق تعزى لمتغير الجنس، ومن خلال المتوسطات نجد أن الفروق لصالح الذكور.
- 3- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة بالتمكين بمحافظة غزة وشمال غزة تعزى لمتغير التخصص.

4- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة بالتمكين بمحافظة غزة وشمال غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة. باستثناء مجال النمو الشخصي فقد كانت الفروق لصالح اصحاب السنوات الذين هم أقل من 5 سنوات.

5- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة بالتمكين بمحافظة غزة وشمال غزة تعزى لمتغير المنطقة التعليمية. باستثناء مجال النمو المهني، الاتصال، الحوافز فقد كانت الفروق لصالح شرق غزة في كلا من الدرجة الكلية ومجال النمو الشخصي والاستقلالية ولكن لصالح شمال غزة في مجال المشاركة في صنع القرار.

6- أن مستوى أداء معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة وشمال غزة للإدارة بالتمكين كانت بدرجة مرتفعة بوزن نسبي ( 74.20 % ).

7- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى أداء المعلمين تعزى لمتغير الجنس والتخصص، وسنوات الخدمة، و المنطقة التعليمية.

8. توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وشمال غزة ومتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى أداء المعلمين.

**ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة:**

- 1- إعطاء المعلمين مساحة أكبر من المشاركة في صنع القرار وتمكين بعض الصلاحيات لهم.
- 2- عمل دورات تدريبية لكل من المديرين والمعلمين في طرق وأساليب التمكين.
- 3- نشر ثقافة التمكين في المدارس وإزالة العوائق أمامها.



## Abstract

### **Scope of Application of Management by Empowerment by Principals of High Schools in the Gaza Governorates and its Relationship with the level of performance of their Teachers.**

**Student: Mohammed Abdelrahman Al Zaeem, Supervisor: Assoc. Prof. Fuad Al Ajez**

The study aimed to identify the scope of application of management by empowerment by principals of high schools in the Gaza governorates from the viewpoint of the teachers, and the level of performance of teachers from the viewpoint of their principals in light of the following variables (sex, specialization, years of service, and the educational area), it also sought to identify the relationship between the scope of application of management by empowerment by principals of high schools in the Gaza governorates and its relationship with the performance of their teachers. To achieve the goals of the study, the researcher used the descriptive analytical method. The study population consisted of 335 male and female teachers with a percentage of (13.4%) of the overall population which is comprised of 2495 male and female teachers. The researcher designed two questionnaires as a study tool, the first questionnaire was designed to identify the scope of application of management by empowerment by principals of high schools in the Gaza governorates and contained (60) items relating to the following six aspects (personal development, independency, participation in the decision-making, professional development, communication, and incentives), while the second one was prepared to determine the level of performance of teachers and included 21 items relating to two aspects (performance indicators and performance appraisal). After applying the study tool, the responses of the study population had been analyzed by using SPSS statistical software, arithmetic means, frequency, percentage, T- test and F-test.

#### **The most significant findings were as follows:**

1. There is a significant level of management by empowerment shown by the principals of the high schools in the Gaza governorates with a relative weight 75.80%.
2. There are no statistically significant differences in the mean responses given by the sample respondents regarding the degree of application of management by empowerment by the principals of high schools in Gaza and North Gaza governorates which can be attributed to the variable of sex except in the aspects of personal development and participation in the decision-making, as the probability value turned out to be (sig.) below a level of significance  $\alpha \leq 0.05$  which indicates that there are statistically significant differences in the mean responses given by the sample respondents regarding (personal development and participation in the decision-making) that can be attributed to the variable of sex. By analyzing the mean responses, we find that the differences were in favor of the males.

3. There are no statistically significant differences at a level of significance  $\alpha \leq 0.05$  in the mean responses given by the sample respondents regarding the degree of application of management by empowerment by the principals of high schools in Gaza and North Gaza governorates which can be attributed to the variable of (specialization).
4. There are no statistically significant differences at a level of significance  $\alpha \leq 0.05$  in the mean responses given by the sample respondents regarding the degree of application of management by empowerment by the principals of high schools in Gaza and North Gaza governorates which can be attributed to the variable of years of service except in the aspect of personal development, the differences were in favor of those who served for less than 5 years.
5. There are no statistically significant differences at a level of significance  $\alpha \leq 0.05$  in the mean responses given by the sample respondents regarding the degree of application of management by empowerment by the principals of high schools in Gaza and North Gaza governorates which can be attributed to the variable of educational area except in the aspects of professional development, communication, and incentives. The differences were in favor of East Gaza area in the aspects of academic degree, personal development, and independency; however the differences were in favor of North Gaza area in the aspect of participation in the decision-making.
6. There is a high level of management by empowerment demonstrated by the principals of high schools in Gaza and North Gaza governorates with a relative weight 74.20%.
7. There are no statistically significant differences at a level of significance  $\alpha \leq 0.05$  in the mean responses given by the sample respondents regarding the level of performance of teachers which can be attributed to the variables of (sex, specialization, years of service, and educational area).
8. There is a statistically significant and correlative relationship at a significance level of  $\alpha \leq 0.05$  in the mean responses given by the sample respondents regarding the scope of application of management by empowerment by the principals of high schools in Gaza and North Gaza governorates and the mean responses given by the sample respondents in regard to level of performance of teachers.

#### **Most significant recommendations of the study:**

1. There is an imperative to give the teachers greater opportunities for participation in the decision making process and empower them by charging them with some authorities.
2. To organize training courses for the principals and teachers using empowerment methods and styles.
3. To spread the culture of empowerment in the schools and remove all obstacles which may impede such effort.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	م
أ	من هدي القرآن الكريم	1
ب	إهداء	2
ت	شكر وتقدير	3
ث-ج	ملخص الدراسة باللغة العربية	4
ح-خ	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	5
د-س	قائمة المحتويات	6
ش-ض	قائمة الجداول	7
ط	قائمة الملاحق	8
8-1	الفصل الأول الإطار العام للدراسة	9
2	المقدمة	10
5	مشكلة الدراسة	11
5	أسئلة الدراسة	12
6	فروض الدراسة	13
7	أهداف الدراسة	13
7	أهمية الدراسة	14

8	حدود الدراسة	15
8	مصطلحات الدراسة	16
11	الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة	17
12	المحور الأول: الإدارة بالتمكين	18
12	مفهوم التمكين	19
14	التمكين في أدبيات الإدارة	20
16	التمكين في الإسلام	21
18	فوائد التمكين	22
19	أساليب التمكين	23
21	الفرق بين التمكين وبعض المفاهيم الإدارية	24
21	التمكين والتفويض	25
22	التمكين والمشاركة	26
23	التمكين والإندماج	27
23	التمكين والإبداع	28
24	أبعاد تمكين المعلمين	29
26	خطوات تمكين المعلمين	30
29	مجالات التمكين	31

34	المحور الثاني: مستوى الأداء	32
34	المقدمة	33
35	كفايات المعلم	34
35	التخطيط	35
36	أهمية التخطيط الدراسي	36
37	مبادئ التخطيط	37
38	مستويات التخطيط	38
39	الإدارة الصفية	39
40	عناصر الإدارة الصفية	40
41	أهمية الإدارة الصفية	41
41	الأسباب الرئيسية للمشكلات الصفية	42
42	التقويم	43
42	أهداف التقويم	44
43	مبادئ التقويم	45
44	عناصر الأداء	46
44	محددات الأداء	47

47	الفصل الثالث: الدراسات السابقة	48
48	الدراسات العربية	49
58	الدراسات الأجنبية	50
64	التعقيب على الدراسات السابقة	51
66	الفصل الرابع: الطريقة والإجراءات	52
67	المقدمة	53
67	منهج الدراسة	54
67	مجتمع الدراسة	55
68	عينة الدراسة	56
69	الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق البيانات الأولية	57
71	أداة الدراسة	58
73	صدق الاستبانة	59
80	ثبات الاستبانة	60
82	صدق وثبات استبانة أداء المعلمين	61
88	الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتفسيرها	62
89	المقدمة	63
89	المحك المعتمد في الدراسة	64

90	النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة وتفسيرها	65
90	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول	66
105	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني	67
111	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث	68
116	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع	69
120	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس	70
122	توصيات الدراسة	71
122	مقترحات الدراسة	72
123	المراجع	73
134	الملاحق	74

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	م
22	الفرق بين التمكين والتفويض	2-1
67	مجتمع الدراسة ( مديرين )	4-1
68	مجتمع الدراسة ( معلمين )	4-2
69	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	4-3
70	توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي	4-4
70	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة	4-5
71	توزيع أفراد العينة حسب المنطقة التعليمية	4-6
73	مقياس ليكرت الخماسي	4-7
74	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال النمو الشخصي والدرجة الكلية للمجال	4-8
75	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الإستقلالية والدرجة الكلية للمجال	4-9
76	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال المشاركة في صنع القرار والدرجة الكلية للمجال	4-10
77	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال النمو المهني والدرجة الكلية للمجال	4-11



78	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الإتصال والدرجة الكلية للمجال	4-12
79	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الحوافز والدرجة الكلية للمجال	4-13
79	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	4-14
81	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	4-15
81	طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة	4-16
83	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال محددات الأداء والدرجة الكلية للمجال	4-17
84	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال تقييم الأداء والدرجة الكلية للمجال	4-18
85	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	4-19
86	معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستبانة	4-20
86	طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة	4-21
89	المحك المعتمد للدراسة	5-1
90	المتوسط الحسابي والوزن النسبي لكل مجال من المجالات	5-2
95	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية لكل فقرة من فقرات مجال "النمو الشخصي"	5-3
96	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية لكل فقرة من فقرات مجال "الاستقلالية"	5-4
98	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية لكل فقرة من فقرات مجال "المشاركة في صنع القرار"	5-5
100	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية لكل فقرة من فقرات مجال "النمو المهني"	5-6

102	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية لكل فقرة من فقرات مجال "الاتصال"	5-7
104	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية لكل فقرة من فقرات مجال "الحوافز"	5-8
106	نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين وفقاً لمتغير الجنس	5-9
107	نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين وفقاً لمتغير التخصص	5-10
108	نتائج اختبار تحليل التباين وفقاً لمتغير سنوات الخدمة	5-11
109	نتائج اختبار شففيه بين المتوسطات	5-12
110	نتائج اختبار تحليل التباين وفقاً لمتغير المنطقة التعليمية	5-13
110	نتائج اختبار شففيه بين المتوسطات	5-14
111	المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من المجالات	5-15
113	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية لكل فقرة من فقرات مجال "محددات الأداء"	5-16
114	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية لكل فقرة من فقرات مجال "تقييم الأداء"	5-17
117	نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين وفقاً لمتغير "الجنس"	5-18
118	نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين وفقاً لمتغير "التخصص"	5-19
119	نتائج اختبار تحليل التباين وفقاً لمتغير "سنوات الخدمة"	5-20
120	نتائج اختبار تحليل التباين وفقاً لمتغير "المنطقة التعليمية"	5-21
120	نتائج اختبار بيرسون	5-22

## قائمة الملاحق

الموضوع	م
الإستبانة بصورتها الأولية	1
قائمة بأسماء المحكمين	2
الإستبانة بصورتها النهائية	3
كتاب تسهيل مهمة الباحث من الجامعة الإسلامية	4
كتاب تسهيل مهمة الباحث من وزارة التربية والتعليم	5

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

- ❖ المقدمة
- ❖ مشكلة الدراسة
- ❖ أسئلة الدراسة
- ❖ فروض الدراسة
- ❖ أهداف الدراسة
- ❖ أهمية الدراسة
- ❖ حدود الدراسة
- ❖ مصطلحات الدراسة

## المقدمة :

يشهد عصرنا الحالي جملة من التغيرات والتطورات المتلاحقة منها المعلوماتية، والتكنولوجية ، والإدارية في مختلف جوانب الحياة ومن هذه التغيرات ما حث الإنسان على السعي لإثبات نفسه وتطوير كل ما هو موجود في هذا العالم بما يتناسب مع رغباته وحاجاته ومن ثم رقي المجتمع والدولة ويعتبر السعي نحو الرقي بحاجه إلى إدارة ذات كفاءة . 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 التطور التربوي وتحولاته الكبيرة ناتج عن التحولات الإدارية من نمط تقليدي إلى نمط إداري حديث( الفاضل ، 2011 : 9 ) .

وحيث إن دور الإدارة يزداد أهمية حين يكون مرتبطاً بالمؤسسات التربوية، فهي المسؤولة عن وضع السياسات التعليمية وفق فلسفة المجتمع وأهدافه الإستراتيجية، لذلك وجب على الإدارة المدرسية أن تواكب التقدم والتطور في كل الميادين .

لذا فقد شهدت النظم التعليمية في معظم دول العالم سلسلة من الإصلاحات التربوية من أجل تعزيز جودة التعليم المدرسي، وقد شملت هذه الإصلاحات معظم عناصر العملية التعليمية سواء المناهج الدراسية، أو الوسائل التعليمية، أو الإدارة المدرسية.( صالح، 2001 : 17 )

حيث إن الإصلاح في التعليم يعتمد بشكل أساس على المعلمين فهم الذين ينفذون كل المهام والأنشطة التعليمية في المدارس، ومن ثم أصبح المعلمون موضوعاً محورياً في الحركات المعاصرة للإصلاح التربوي ؛ انطلاقاً من أن المعلم هو العنصر الأساس لنجاح التعليم المدرسي والفعالية المدرسية عامة، فنجاح الإدارة يتوقف على كفاءة العنصر البشري وإخلاقه.

لذلك يحتل المعلم أهمية استثنائية في أي نظام تربوي ينشد التغيير والتطوير، لأن المعلم هو المحور الرئيس للعملية التربوية، ولا بد من إعطائه الدور المناسب في صنع القرار، ومنحه الفرصة الكافية للمشاركة الفعالة في القضايا التي تهم المدرسة ( Yukl, 2006 : 112 )

وفي ظل مسؤولية القيادات عن فشل ونجاح المؤسسة أصبح الاهتمام بالإنسان، وبإدارته، وتوجيهه وحفزه يفوق غيره من الأمور الأخرى المتعلقة بالمال، ولذلك برز من بين الموضوعات المتعلقة بالبعد البشري موضوع التمكين كأحد المفاهيم الحديثة في الألفية الثالثة.

ويهتم التمكين بشكل رئيس بإقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والمعلمين في المدرسة وتحفيزهم وإشراكهم في اتخاذ القرار وإذابة الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والمعلمين.

إذ إن أسلوب العمل في المدرسة قائم على التعاون والمشاركة في النشاطات المتنوعة ، ولتفعيل هذا الأسلوب لابد من تمكين المعلمين من خلال منحهم الاستقلالية واعتبارهم شركاء في إنجاز المهمات التربوية ( الشريفى والتتح، 2011 : 140 )

ويمثل تمكين المعلمين أحد أكثر القضايا شيوعا في أدبيات الإدارة الذاتية للمدارس في المجتمعات الغربية، كما يعد حجر الزاوية في معظم الجهود المبذولة للإصلاح التربوي المعاصر في كثير من دول العالم.

وقد عُرف التمكين بأنه زيادة اندماج المعلمين في القرارات التي تؤثر على المدرسة بالإضافة إلى الصف المدرسي، ويوفر الترتيبات التنظيمية التي تدمج المعلمين في صنع القرار، ويبني الإحساس بالاستقلالية لدى المعلمين ( المهدي، 2007: 18 ).

وعرفه آخرون بأنه العملية التي يطور : المعلمون خلالها كفاءة تحمل مسئولية نموهم وحل مشكلاتهم ، وأنه اعتقاد المعلمين أن لديهم المعارف والمهارات لتحسين المواقف التي يعملون فيها. (Bogglar& somech, 2004:278).

ويتضمن التمكين أربعة أبعاد نفسية رئيسية حددها كل من وينغتون وإيفانز &Whittington Evans بأنها : إضفاء معنى على العمل من خلال العلاقات الشخصية في العمل، وتقدير المصير الذي يعني الحرية والاجتهاد في العمل، والكفاءة التي تعني ثقة الفرد بقدراته مما يزيد من كفاءته الشخصية، والتأثير الذي يعني المقدرة على إحداث فرق في الأداء والإنتاج. (Whittington& Evans 2005:118)

إلا أن تمكين المعلمين يشتمل على ستة أبعاد هي : النمو الشخصي ، والاستقلالية، والمشاركة في صنع القرار، النمو المهني ، والاتصال، والحوافز. ( بابطين ، 2013 : 4 )

وبذلك يمكن للباحث القول : بأنه إذا كان الهدف الرئيس للإدارة بالتمكين هو تطوير وتحسين أداء المعلم بصفته محور العملية التعليمية التعلمية وذلك من خلال رفع ثقة المعلم بنفسه ومن كفاءته الأمر الذي يؤدي إلى التغيير في الأداء والإنتاج.

إن أساس التمكين هو تزويد احتكار السلطة في العمل الجماعي، إلا أننا يجب أن ننوه إلى نقطة أساسية، وهي أن التمكين لا يعني التنازل عن الصلاحيات الأساسية للإدارة، إذ من المألوف أن يرى المديرين التقليديون التمكين على أنه نوع من أنواع التنازل أو التخلي عن سلطاتهم التي تخولهم بها مراكزهم.

والمديرون بحاجة لتغيير الأدوار التقليدية واتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين المعلمين كتفويض المسؤوليات وتعزيز قدرات المرءوسين على التفكير بمفردهم وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة إبداعية ( الفاضل ، 2011 : 91 ).

ومن المردودات الإيجابية للتمكين، أنه بمشاركة الجميع في عملية التطوير وخدمة المؤسسة تزيد قوة الاحتمال بأن المعلومات التي يبني عليها أصحاب القرار قراراتهم هي معلومات مفهومة وصحيحة، وهذا يظهر الفرق بين القرار الجيد و القرار المتميز، لأن وجود التمكين يوصل القرار إلى أفضل درجاته من التميز .

ويرتبط التمكين بدافعية المهمة ارتباطاً عالياً ، ويتطلب تطبيقه على المعلمين إعداداً للكادر الإداري ، وتوفيراً لمستلزمات التطوير الإداري والتكنولوجي ، فضلاً عن قيام مدير المدرسة بالعديد من أنواع التفاعل مع المعلمين بتبني أسلوب قيادي يتسق مع فلسفة التمكين ( الشريفى والتتح ، 2011 : 140 ).

فعملية التمكين هي أبعد من عملية إعطاء المعلم الصلاحية، إذ إنها تشمل دائرة أوسع تضم المعرفة والمستوى التقني والثقة بالذات، وهذه المهارات الذاتية من شأنها إذا وضعت في قالب الصحيح أن تعطي المعلم أفضل النتائج على صعيد عمله.

ولقد أجريت الكثير من الدراسات حول موضوع تمكين المديرين للمعلمين على الصعيد العربي والعالمى ومن هذه الدراسات دراسة الشريفى والتتح ( 2011 ) التي حددت أن درجة تمكين معلمي المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظرهم كانت متوسطة، ودراسة العمري وكمال ( 2011 ) التي أظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين كانت بنسبة مرتفعة، ودراسة المهدي ( 2007 ) أظهرت أن مستوى تمكين المعلمين في مصر كان متوسطاً، وأن بعد المشاركة في صنع القرار وبعد الاستقلالية هما أقل أبعاد التمكين توافراً لدى المعلمين.

لذلك جاءت هذه الدراسة للكشف عن طبيعة العلاقة بين ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للإدارة بالتمكين ، ومستوى أداء المعلمين ، لما لتمكين المعلمين من أثر في زيادة دافعيتهم ورفع بدرجة أدائهم وإرساء روح التعاون والمحبة داخل المدرسة ، والتي ستوصلنا بالنهاية إلى شعور المعلمين بأن لهم دوراً حقيقياً في الرقي بالمدرسة.

### مشكلة الدراسة:

تواجه المنظمات التعليمية وخصوصاً المدارس تحديات متزايدة في ظل تسارع وتيرة التغير والتطور المعرفي، ما جعلها تسارع في المفاهيم المستجدة في معظم العلوم الإدارية. ويُعدُّ مفهوم الإدارة بالتمكين من أحدث المفاهيم الإدارية التي تحدث نقلة نوعية داخل المدرسة وخارجها، من خلال تبيانها، وإيماناً بمبدأ المشاركة والتعاون وتشجيع الأفراد وإيجاد طريقة لدعم الإدارة المدرسية.

ومن خلال الاطلاع والبحث فإن الدراسات التي تناولت هذا المفهوم داخل مدارس محافظات غزة قليلة في ظل تزايد الدراسات الأجنبية والعربية مما شكل حافزاً للباحث لتناول هذا الموضوع فمن خلال هذا المنطلق يمكن تحديد مشكلة الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيس.

**ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للإدارة بالتمكين وما علاقتها بمستوى أداء معلمهم ؟**

ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظتي غزة والشمال للإدارة بالتمكين من وجهة نظر المعلمين؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة بالتمكين بمحافظتي غزة وشمال غزة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس ، التخصص ، عدد سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية) ؟

3 - ما مستوى أداء المعلمين في المدارس الثانوية بمحافظة غزة والشمال من وجهة نظر المديرين؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى أداء معلمي المدارس الثانوية بمحافظتي غزة وشمال غزة تعزى لمتغيرات الدراسة ( الجنس ، التخصص ، عدد سنوات الخدمة ، المنطقة التعليمية ) ؟



5- ما العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة والشمال للإدارة بالتمكين وأداء معلمهم؟

#### فروض الدراسة:

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة والشمال لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالتمكين تعزى لمتغير الجنس ( ذكر ، أنثى ).
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة والشمال لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالتمكين تعزى لمتغير التخصص ( علمي ، أدبي ).
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة والشمال لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالتمكين تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة ( أقل من 5 سنوات - من 5 سنوات 10 سنوات - أكثر من 10 سنوات )
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة والشمال لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالتمكين تعزى لمتغير المنطقة التعليمية (شرق غزة -غرب غزة - شمال غزة ).
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة والشمال لمستوى أداء معلمهم تعزى لمتغير الجنس ( ذكر ، أنثى ).
- 6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة والشمال لمستوى أداء معلمهم تعزى لمتغير التخصص ( علمي ، أدبي ).
- 7- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة والشمال لمستوى أداء معلمهم تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة ( أقل من 5 سنوات - من 5 سنوات 10 سنوات - أكثر من 10 سنوات )

- 8- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وشمال غزة لمستوى أداء معلمهم تعزى لمتغير المنطقة التعليمية ( شرق غزة -غرب غزة - شمال غزة ).
- 9- لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة والشمال للإدارة بالتمكين ومستوى أداء المعلمين ؟
- أهداف الدراسة :**

**تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:**

- 1- تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وشمال غزة للإدارة بالتمكين من وجهة نظر المعلمين .
- 2- الكشف عن دلالة الفروق في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وشمال غزة للإدارة بالتمكين تعزى لمتغيرات الدراسة ( الجنس ، التخصص ، المديرية ، سنوات الخدمة )
- 3- تحديد مستوى أداء معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة والشمال من وجهة نظر مديريهم.
- 4- الكشف عن دلالة الفروق في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة أداء معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة وشمال غزة تعزى لمتغيرات الدراسة ( الجنس ، التخصص ، المديرية ، سنوات الخدمة )
- 5- الوقوف على طبيعة العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وشمال غزة للإدارة بالتمكين ومستوى أداء معلمهم.

**أهمية الدراسة :**

**اكتسبت هذه الدراسة أهميتها من خلال ما يلي :**

- 1- الدراسة الحالية اكتسبت أهمية الموضوع فهو حديث لم يكتب فيه الكثير وذلك على حد علم الباحث ومن خلال إطلاعه على الدراسات والأدب التربوي حول موضوع الإدارة بالتمكين وعلاقتها بمستوى الأداء .

- 2- يتوقع أن تقيد هذه الدراسة كل من مديري المدارس والمعلمين الساعين نحو التميز والارتقاء في مجال عملهم.
- 3- قد تقيد الدراسة معدي الخطط والبرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم من خلال الوقوف على جوانب ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة بالتمكين وقدرتهم على رفع مستوى أداء المعلمين.
- 4- تقديم توصيات ومقترحات يمكن أن تسهم في الرقي بدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للإدارة بالتمكين ، ومستوى أداء المعلمين.

### حدود الدراسة:

**حد الموضوع:** اقتصرت الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظتي غزة وشمال غزة للإدارة بالتمكين موزعة على المجالات الستة التالية: ( المشاركة في صنع القرار، النمو المهني، المكانة، الاعتقاد بفعالية الذات، الاستقلالية، التأثير ) من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بمستوى أداء معلمهم من وجهة نظر المديرين.

**الحد المؤسسي:** اقتصرت الدراسة على المدارس الثانوية الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي.

**الحد البشري :** مديرو ومعلمو المدارس الثانوية بمحافظتي غزة وشمال غزة.

**الحد المكاني :** شملت الدراسة محافظتي غزة وشمال غزة.

**الحد الزمني :** بحمد الله تم التطبيق في الفصل الدراسي الأول للعام 2014-2015

### مصطلحات الدراسة

استخدمت الدراسة مجموعة من المصطلحات وهي:

- 1- **مدير المدرسة :** المسؤول الأول عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها ، والمشرف الدائم فيها لضمان سلامة سير العملية التربوية لتنسيق جهود العاملين فيها ، وتوجيههم وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية ( وزارة التربية والتعليم، 2007:4)

2- **المدرسة الثانوية:** هي المرحلة التي تلي المرحلة الأساسية ومدتها سنتين .( وزارة التربية والتعليم،2007:5)

3- **محافظات غزة :** تعرف بأنها" جزء من السهل الساحلي وتبلغ مساحتها 365 كيلومتراً مربعاً، ومع قيام السلطة الفلسطينية تم تقسيم قطاع غزة إدارياً إلى خمس محافظات هي : محافظة شمال غزة ، محافظة غزة ، محافظة الوسطى ، محافظة خان يونس ، ومحافظة رفح ( وزارة التخطيط والتعاون الدولي الفلسطينية،1997 : 14 )

وقد تم تقسيم هذه المحافظات الخمسة في وزارة التربية والتعليم إلى سبع مديريات تعليمية هي:

( شمال غزة ، شرق غزة، غرب غزة، الوسطى، شرق خان يونس، غرب خان يونس، رفح).



4- **الإدارة بالتمكين :** يعرفها ( العمري وكمال، 2011 : 469 ) بأنها استراتيجية إدارية تقوم

على منح المعلمين الاستقلالية والثقة والسلطة لاتخاذ القرارات المناسبة لهم على المستويين الشخصي والمهني، في ضوء سياسات و أطر مساعدة على ذلك.

ويعرفها ( الهندي، 2013 : 10 ) بأنها إعطاء القدر الكافي من الحرية في المشاركة في صنع

القرار، والنمو المهني، والمكانة، وفعالية الذات، وإتاحة الفرصة أمامهم لتحقيق الاستقلالية والتأثير بالعمل، لتستطيع المدرسة الاستفادة من كفاءتهم التي تنعكس على أداء المدرسة.

ويعرفها الباحث إجرائياً: بأنها درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالتمكين من حيث إتاحة الفرصة للمعلمين لتقديم أفضل ما عندهم وزيادة ثقتهم ، ورفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية ، والقدرة على التصرف لتحسين الأنشطة والعمليات والتفاعل في العمل من أجل تحقيق أهداف المدرسة والمشاركة باتخاذ القرارات والمسؤولية عن النتائج ويعبر عن ذلك متوسطات استجابات المعلمين لأداة الدراسة.

#### 5- مستوى الأداء

مجموعة من الاستجابات السلوكية التي يقدمها المعلمون حسب المعايير التي يتم وضعها والتي تعتمد على الملاحظة والقياس. ( صيام ، 2007 : 7 ).

ويعرفه (أبودف، 1997:27) بأنه " مجموعة من الأنشطة التي يقوم بها المربي بقصد بناء شخصية المتعلم بناءً متكاملًا سليماً بحيث تظهر آثار ذلك على سلوكه". ( أبودف، 1997: 27 )

ويعرفها الباحث إجرائياً : بأنها مجموعة من الأنشطة و الممارسات السلوكية التي يقوم بها المعلم و يمكن ملاحظتها وقياسها وتعبر عنها متوسطات استجابات المديرين لأداة الدراسة.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري

❖ أولاً: الإدارة بالتمكين

❖ ثانياً: مستوى الأداء

## التمكين

### مفهوم التمكين:

يُعدُّ مفهوم التمكين حديث في أدبيات الإدارة إلا أن الفكرة العامة التي يقوم عليها لا تُعدُّ حديثة، حيث إن فكرة منح الصلاحية اللازمة للعاملين لأداء العمل وتحسينه تمثلت في عدة أفكار ونظريات سابقة، ولكنها تطورت واتسعت لتضم مفاهيم جديدة مثل نقل السلطة، وتحفيز العاملين من قبل القيادة، وتعزيز الكفاءة الذاتية، وزيادة الدافعية الذاتية أيضاً.

وهذا ما يؤكد ملح ، حيث أشار إلى أنه لم يظهر التمكين بشكل مفاجئ، وإنما نتيجة تراكمات فكرية، وتطويرية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام، خاصة بعد الاهتمام بالجوانب الإنسانية من خلال النظرية السلوكية للإدارة التي بدأت بدراسات الهوثورن وحركة العلاقات الإنسانية، ثم نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو، ثم نظرية (X and y) لدوجلاس ماكريجور ( Douglas McGregor ).(ملحم، 2006: 30 )

تُعدُّ هذه النظرية خطوة مهمة تجاه التمكين ، حيث تأثر دوجلاس ماكريجور بأفكار ماسلو ودراسات هوثورن ، فقدم إضافة جديدة لحركة العلاقات الانسانية من خلال كتابة " الوجه الانساني من المشروع " من خلال نظريته التي سماها نظرية "X و Y"، وحدد دوجلاس ماكريجور نمطين للافتراضات السائدة حول الانسان العامل أحدهما افتراضات سلبية رمز إليها ب ( X ) ، والآخر افتراضات إيجابية رمز إليها ب ( Y ) ، ويتمثل الشق الأول من نظرية ( X ) بافتراضات سلبية حول الانسان أهمها :

- يتوجب على الإدارة إجبار الموظف على العمل ومراقبته بشكل دقيق ، وتهديده بالعقوبات من اجل ضمان قيامه بالعمل.
- يكره العاملون تحمل المسؤولية ويفضلون أن يتم توجيههم مباشرة وبشكل تفصيلي.
- يعطى العاملون الأهمية الكبرى لعنصر الامن الوظيفي وللحوافز المادية ويظهرون مستوى متدنياً من الطموح.

أما الشق الثاني من النظرية ( Y ) فيستند إلى افتراضات إيجابية أهمها :

- يحب العاملون ممارسة الرقابة والضبط الذاتي ويلتزمون بتحقيق الأهداف
  - تتوفر لدى العمال القدرة والرغبة في تحمل المسؤولية
  - يتمتع معظم العمال بقدرات إبداعية ولا تقتصر هذه القدرات فقط على المديرين
- (القيوتى 2010، 86)

فنظرية ( Y ) تتفق مع مفهوم التمكين لذلك يتصرف المديرين مع العاملين بديموقراطية ويعطون مجالاً أوسع للمشاركة وحرية التصرف ، فيشارك العاملون المديرين في عملية صنع القرار في مختلف المستويات التنظيمية ويمنحون الفرص لتحمل المزيد من المسؤولية ، وهذا يشجع المديرين الذين يترددون في ممارسة أساليب مثل التمكين ألا يشككوا بانتماء مرءوسيههم لأن ثقتهم بهم هي التي تصنع ذلك الانتماء ( الزهيري 2008:327).

أما لي Lee فيؤكد على أن أهمية تمييز التمكين كمفهوم مستقل عن المفاهيم الموجودة حالياً، وأنه لا يمكن اعتبار التوسع بهذه المفاهيم لتدل على التمكين ( Lee,2001:685 ). ومنهم من اعتبر التمكين ممارسة تشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات عن طريق تفويض السلطة للمستويات الأدنى ( الطراونة، 2006 : 21 )

**التمكين لغة :** جاء في لسان العرب لابن منظور ان التمكين يعنى القدرة و الاستطاعة وفى المعجم الوسيط ( مكن ) له فى الشيء ، أى جعل له عليه سلطان و ( أمكنه ) من الشيء ، أى جعل له عليه سلطاناً وقدرة. (ابن منظور، 1980 : 4250 )

ومن خلال تعريف التمكين يمكن استخلاص مفهوم التمكين فى اهتمامه بالموارد البشرية وتحسين وتوثيق العلاقة بين المدير والمعلمين كونها أساس النجاح والعمل الإداري، والثقة بالمعلمين وجعلهم يتحملون المسؤولية والعمل على تزويدهم بالمهارات التي تؤهلهم لاكتساب المعارف والخبرات؛ ليكونوا قادرين على ممارسة دور أكبر في المشاركة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات.



فأهمية الاعتماد على أفكار وآراء ومهارات المعلمين، وإدراك عملية التمكين لديهم تزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف المدرسة، وتجعل المعلمين أكثر استعداداً لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في وضعها.

وبعبارة محددة هو السماح للمعلمين بدرجة من الحرية، والاستقلالية، والرقابة الذاتية تمكنهم من ممارسة أعمالهم، ووضع أهدافهم، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات من خلال مساحة أوسع في الصلاحيات والمسؤوليات.

أما التمكين في أدبيات الإدارة فهو لا يختلف عن غيره من المفاهيم الإدارية الحديثة حيث تزخر الأدبيات بالعديد من التعاريف ، ومن ذلك:

تعريف الكبيسي للتمكين بأنه: "زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تُعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم، ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أدائهم" (الكبيسي، 2004: 136 )

كما يعرف الخلف التمكين بأنه: "الإجراء الذي بموجبه يتم إعطاء العاملين مزيداً من القوة لتكون لهم السيطرة والمسؤولية الجماعية على الأعمال التي يقومون بها لتحسين الأداء " ( الخلف، 1:2000)

أما تعريف كونجر وكانجو (Conger and Kanugo,1988:477) فإنه: " إجراء يؤدي إلى توطيد إيمان الشخص بمقدرته الذاتية وهو شعور بالتزام وظيفي لصيق ناتج عن إحساس الموظف بالمقدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.

أما أفندي (2003: 11 ) فعرف التمكين بأنه: استراتيجية إدارية تقوم على منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات، والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم، وحل مشكلاتها، والتفكير الإبداعي، وتحمل المسؤولية، والرقابة الذاتية.

ويعرفه العمري بأنه : استراتيجية ادارية تقوم على منح المعلمين الاستقلالية والثقة والسلطة لاتخاذ القرارات المناسبة لهم على المستويين الشخصي والمهني في ضوء سياسات وأطر مساعدة على ذلك ( العمري وكمال، 2011: 469).

أما المهدي فيعرفه بأنه زيادة اندماج المعلمين في القرارات التي تؤثر على المدرسة بالإضافة إلى الصف المدرسي؛ ليوفر الترتيبات التنظيمية التي تدمج المعلمين في صنع القرار، ويبني الإحساس بالمسؤولية لدى المعلمين ( المهدي، 2007 : 18 )

أما بوجلير وسومك Boggler & Somech فيعرفانه بأنه: العملية التي يطور المعلمون خلالها كفاءة تحمل مسؤولية نموهم وحل مشكلاتهم، وأنه اعتقاد المعلمين أن لديهم المعارف والمهارات لتحسين المواقف التي يعملون فيها. ( Boggler & Somech, 2008 : 278 )

كما عرف بون و لولر Bowen & Lawler التمكين بأنه: " إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية، وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها .والتمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية ، تساعده في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها " ( Bowen & Lawler,1995: 73 )

ويعرف تمكين المعلمين بأنه : إتاحة الفرصة للمعلمين لتحمل المسؤولية عن عملهم المهني والمشاركة في صنع القرار، والتطوير الشخصي والمهني، والاستقلالية المهنية، لتجعل منهم أفراداً قادرين على خدمة المدرسة بفعالية. ( بابطين، 2013: 17 )

تتفق معظم التعريفات السابقة للتمكين في الأمور التالية:

1. إعطاء المعلم الثقة والسلطة.
2. إعطاء المعلم المعلومات والمعرفة الكافية.
3. تعزيز قدرة المعلم وكفاءته الذاتية.
4. إيجاد بيئة عمل ملائمة وداعمة للمعلم.
5. المشاركة في صنع القرارات.
6. الاستقلالية.
7. تحمل المسؤولية.
8. الرقابة الذاتية.

## التمكين في الإسلام

لقد وردت كلمة " التمكين " في القرآن الكريم باشتقاقاتها ثمانى عشرة مرة في ست عشرة آية جاءت في اثنتي عشرة سورة ، وبثمانية ألفاظ هي : مكنًا ، مكنَاهم ، مكناكم ، مكني ، نمكن ، يمكن ، أمكن منهم ، مكين .

والمتمثل في موارد لفظ القرآن الكريم ، يميز بين صيغتين : الأولى خاصة بالتمكين في الشيء ( الأرض ) والثانية تمكين الشيء ( الدين ، القوة ، السلطة ، المال ، العلم ، الوسائل والأدوات ) .

فقد استعمل القرآن هذه الكلمة على سبعة معانٍ هي كالتالي:

أولاً: بمعنى الملك والسلطان :قال جل ذكره في شأن ذي القرنين: ﴿ إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ

وَأَنْيَنَّا مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا ﴾ ﴿٨٤﴾ {الكهف:84} قال ابن كثير رحمه الله: "أي أعطيناه ملكًا

عظيمًا مكنًا فيه من جميع ما يُعطى الملوك من التمكين والجنود". ومن هذا القبيل قوله تعالى:

﴿ الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ ﴾ {الحج:41} قال الشيخ عبدالرحمن السعدي في تفسيره:

"أي ملكناهم إياها وجعلناهم المتسلطين عليها، من غير منازع ينازعهم، ولا معارض."

ثانيًا: التمكين بمعنى المنزلة عند الملك :قال تعالى في شأن يوسف عليه السلام: ﴿ وَقَالَ

الْمَلِكُ أَتُونِي بِهِ ۖ أَسْتَخْلِصَهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ ﴾ ﴿٥٤﴾

{يوسف:54}، وقال تعالى في جبريل عليه السلام ﴿ ذِي قُوَّةٍ عِنْدَ ذِي الْعَرْشِ مَكِينٍ ﴾ ﴿٢٠﴾

{التكوير:20}، وكذلك قال تعالى في شأن يوسف عليه السلام: ﴿ وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي

الْأَرْضِ يَتَّبِعُهَا مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ ﴾ ﴿٥٦﴾ {يوسف:56}

ثالثاً: التمكين بمعنى التهيئة والمقدمة :قال تعالى: ﴿ وَقَالُوا إِن نَّبِيعِ الْهُدَىٰ مَعَكَ

نُنَخِّطُ مِنْ أَرْضِنَا أَوْلَمْ نُمَكِّنْ لَهُمْ حَرَمًا ءَامِنًا يُجِئُ إِلَيْهِ ثَمَرَاتُ كُلِّ شَيْءٍ رِّزْقًا

مِّن لَّدُنَّا وَلَكِنَّ أَكْثَرَهُمْ لَا يَعْلَمُونَ ﴿٥٧﴾ {القصص:57} أي ألم نجعل حرماً ذا

أمن وقال تعالى في شأن يوسف عليه السلام: ﴿ وَقَالَ الَّذِي اشْتَرَاهُ مِن مِّصْرَ لِأُمْرَأَتِهِ

أَكْرِمِي مَثْوَاهُ عَسَىٰ أَن يَنْفَعَنَا أَوْ نَخْذَهُ وَلدًا وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي

الْأَرْضِ وَلِنُعَلِّمَهُ مِن تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ وَاللَّهُ غَالِبٌ عَلَىٰ أَمْرِهِ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ

لَا يَعْلَمُونَ ﴿٢١﴾ {يوسف:21}، أي جعلنا هذا مقدمة وتهيئة لتمكينه في الأرض من هذا

الطريق.

رابعاً: التمكين في نعم الدنيا ومعاشها :قال تعالى : ﴿ أَلَمْ يَرَوْا كَمْ أَهْلَكْنَا مِن قَبْلِهِم مِّن

قَرْنٍ مَّكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ مَا لَمْ نُمَكِّنْ لَهُمْ وَأَرْسَلْنَا السَّمَاءَ عَلَيْهِم مِّدْرَارًا وَجَعَلْنَا

الْأَنْهَارَ تَجْرِي مِن تَحْتِهِمْ فَأَهْلَكْنَاهُم بِذُنُوبِهِمْ وَأَنْشَأْنَا مِن بَعْدِهِمْ قَرْنًا ءَاخِرِينَ ﴿٦﴾

{الأنعام:6}. وقال تعالى: ﴿ وَلَقَدْ مَكَّنَّاهُمْ فِيمَا إِن مَّكَّنَّاكُمْ فِيهِ وَجَعَلْنَا لَهُمْ سَمْعًا

وَأَبْصَارًا وَأَفْئِدَةً فَمَا أَغْنَىٰ عَنْهُمْ سَمْعُهُمْ وَلَا أَبْصَارُهُمْ وَلَا أَفْئِدَتُهُم مِّن شَيْءٍ إِذْ كَانُوا

يَجْحَدُونَ بِآيَاتِ اللَّهِ وَحَاقَ بِهِم مَّا كَانُوا بِهِ يَسْتَهْزِءُونَ ﴿٢٦﴾ {الأحقاف:26}،

قال ابن كثير: "رحمه الله: بقوله تعالى: ولقد مكنا الأمم السالفة في الدنيا من الأموال والأولاد

وأعطيناهم منها ما لم نعظكم مثله ولا قريباً منه ."

خامساً: التمكين بمعنى القدرة على مزاوله عمل ما : وهو يعني القدرة على مزاوله شعائره في

أمن وإظهارها دون منازع أو مشوش، قال تعالى في سورة النور: ﴿ وَعَدَّ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنكُمْ

وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لِيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ  
وَلِيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ وَلِيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا يَعْبُدُونَنِي لَا  
يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا وَمَنْ كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ ﴿٥٥﴾ {النور: 55}

سادسًا: التمكين بمعنى الظفر: قال تعالى: ﴿ وَإِنْ يُرِيدُوا خِيَانَتَكَ فَقَدْ خَانُوا اللَّهَ مِنْ  
قَبْلُ فَأَمْكَنَ مِنْهُمْ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ ﴾ ﴿٧١﴾ {الأنفال: 71}، فأمكن بمعنى أظفر وأقدر.

سابعًا: التمكين بمعنى الثبات والاستقرار: قال تعالى: ﴿ أَلَمْ نَخْلُقْكُمْ مِنْ مَّاءٍ مَهِينٍ ﴾ ﴿٢٠﴾

فَجَعَلْنَاهُ فِي قَرَارٍ مَكِينٍ ﴿٢١﴾ {المرسلات: 20، 21}. أي ثابت مستقر والمراد في الآية استقرار  
النطفة في الرحم وتمكنها.

إن التمكين الرياني المذكور في القرآن الكريم هو بلوغ حال من النصر، وامتلاك قدر من القوة،  
وحيازة شيء من السلطة والسلطان، وتأييد الجماهير والأنصار والأتباع، وهو لون من ألوان  
الترسخ في الأرض، وهذا المعنى يلتقي كثيراً مع تعريف التمكين في الإدارة. (الصلابي،  
2006: 14، 15)

### فوائد التمكين

تعددت الفوائد المترتبة على التمكين سواء على مستوى المؤسسة التربوية، أو على مستوى  
مديري المدارس و المعلمين وهي على النحو التالي:

فوائد التمكين على مستوى المؤسسة التربوية:

- 1- زيادة إدراك العاملين لحاجات المؤسسة.
- 2- تحسين الجودة والانتاجية.
- 3- سرعة معالجة شكاوي واقتراحات ومشكلات الطلاب والمجتمع المحلي.
- 4- تعزيز الولاء والالتزام.

5- منح فرصة أكبر لمديري المدارس للتركيز على القضايا الاستراتيجية وعدم انشغالهم بالأمر اليومي.

6- زيادة فعالية الاتصالات

7- تخفيض كلفة العمل

أما فوائد التمكين على مستوى المعلمين فهي :

1- زيادة مستوى الرضا عن العمل.

2- زيادة السيطرة على المهام اليومية.

3- زيادة الشعور بالملكية للعمل.

4- زيادة الثقة بالنفس والدافعية لدى المعلمين.

5- توفير فرص العمل.

6- ارتفاع القدرات الإبداعية والابتكارية.

7- الحصول على المعارف والمهارات الجديدة ( الطائي وقداة، 2008 : 237 ).

وبذلك فإن فوائد التمكين للمدرسة وللمعلمين تجعل هناك استقلالية ومرونة وثقة بالنفس، وأيضاً سرعة استجابة وشعور بالرضا اتجاه العمل بما يحقق التنمية المستمرة .

**أساليب تمكين المعلمين:**

توجد مجموعة من الأساليب لتمكين المعلمين منها:-

### 1- أسلوب القيادة

يُعدُّ تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تسهم في زيادة فاعلية المؤسسة وأسلوب القيادة هذا، يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين. وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية، وتتضمن أيضاً منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.

## 2- أسلوب تمكين الأفراد

يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات". ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار. هذا ويرى الباحث أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أن هنالك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق. (ملحم، 2006: 40)

## 3- أسلوب تمكين الفريق

إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي. وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي. والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً.

ويعد عمل الفريق أسلوباً يستخدم لتمكين العاملين ومسوغاً لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط بدلاً من التنظيمات الهرمية.

( الجعبري، 2010: 20)

هذا وإن منح التمكين للفريق يعطي للفريق دوراً أكبر في تحسين مستويات الأداء؛ لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد. كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق، عندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي بدلاً من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضة للخطأ والقصور.

#### 4- أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين

يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض اعتماد بُعدٍ أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين فيقول: بأنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة. وهذه الأسس هي: التعليم، والقيادة الناجحة، والمراقبة الفاعلة، والدعم والتشجيع المستمر، والهيكل المناسبة والتفاعل بين هذه جميعاً.

من هنا فإن الجميع يعملون شركاء ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، من خلال تفاعل الفريق المنظم، ويعملون أيضاً على صنع القرارات الاستراتيجية. وعلى هذا الأساس فالتمكين ليس شعوراً شخصياً كأن يقول أحدنا: "أنا اليوم أشعر بالتمكين" فهذا مستحيل دون مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة، إضافة إلى ملائمة العلاقات بين المديرين والمرؤوسين على أسس من الثقة والدعم والتواصل، وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية وغير الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة. فعوامل الثقة والمعرفة والمهارة والمعلوماتية والدعم والحوافز والقوة، من الأسس المهمة في تكوين الفريق والفرد المتمكين من زمام الأمور في العمل وفي المؤسسة بشكل عام ( ملحم ، 2006: 41 )

#### الفرق بين التمكين و بعض المفاهيم الإدارية

قد يختلط على البعض بين مفهوم التمكين وبعض المفاهيم الادارية الأخرى كالتفويض ، والمشاركة، والإبداع، والاندماج أو أنه غامض بعض الشيء في مفهومه ، رغم أن هناك فرق كبير بين التمكين وتلك المفاهيم وعليه يمكن بيان تلك الفروق على النحو التالي:

#### أولاً: التمكين والتفويض

يقصد بالتفويض إسناد مهام لأشخاص ومحاسبتهم عليها من جانب الإدارة، فالتفويض هو صلاحيات تمنح وقد تسلب مرة أخرى.

والتفويض يتعلق بالسلطة دون المسؤولية فالمسؤولية لا تفوض إطلاقاً، ويعني ذلك أن تظل مسؤولية الرئيس قائمة أمام رؤسائه عن الاختصاصات، والمهام الموكلة إليه حتى وإن كان قد فوض إلى أحد معاونيه سلطة إنجازها. (هاشم، 1984: 123 )



فيعد تفويض السلطات مفهوماً محدوداً عن مفهوم التمكين ومقتضياته، فتفويض السلطة يقتصر على منح المرؤوس سلطات محددة من قبل الرئيس، الذي يمكنه استردادها في أي وقت شاء، ضمن أسس وقواعد رسمية محددة، كما تفقد عملية التفويض لمتطلبات أساسية لا تتوافر إلا في التمكين مثل: الشعور الذاتي بالمسؤولية والثقة بالنفس، وقيمة الواجب المناط بالموظف، ومستوى تأثير الموظف وتأثير العمل في تحقيق نتائج للمؤسسة والآخرين، إضافة إلى الشعور بالاستقلالية، وحرية التصرف، وهذا ينطلق من أعلى إلى أسفل من خلال التسلسل الرئاسي ونطاق الإشراف التقليدي ( الوادي، 2012 : 45-46 )

والجدول رقم (1-2) يوضح الفرق بين التفويض والتمكين

التمكين	التفويض
إتاحة الفرصة للمرؤوس، ليقدر فيقرر	نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس
تتاح صلاحيات للعاملين للمبادأة في نطاق أوسع ومتفق عليه.	تحديد مجالات في السلطة تفوض بدرجة عمق محددة.
النجاح ينسب للموظف المُمكّن، والفشل مسؤوليته.	تظل المسؤولية مسؤولية من فوض.
تتاح للموظف قيادة ذاتية.	في التفويض، يقاد الموظف.
المعلومات على المشاع بين الرئيس والمرؤوس.	المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض.
إن أخطأ الفرد يتحرى السبب ويعالج.	إن أخطأ الفرد قد يسحب التفويض
التمكين يمثل قناعة وخياراً استراتيجياً مستمراً.	التفويض قد يكون مؤقتاً، وقد يلغى أو يعدل نطاقه أو عمقه.

المصدر: (مصطفى، 2005 : 130)

## ثانياً: التمكين والمشاركة

إن تمكين المعلمين يشبه إلى حدٍ كبيرٍ المشاركة في صنع القرار، ويختلف عنها في نواحي أخرى حيث يرتبط المفهوم بالمنهج الديمقراطي للإدارة عن طريق إشراك المعلمين في مهام تفوق مسؤوليات العمل اليومي، ولكن مفهوم التمكين أوسع نطاقاً فالمشاركة في صنع

القرارات قد تتراوح بين قيام المدير باستطلاع آراء عدد قليل من من المعلمين إلى إشراك جميع المعلمين في قرار جماعي، أما تمكين المعلمين فهو لا يعني فقط المشاركة في السلطة؛ ولكن توزيع السلطة أيضاً، حيث يمنح المعلمين سلطة أو تحكم بشأن بعض النواحي المهمة، فبذلك تمكين السلطة يقوي المعلمين ويعطي لهم إحساساً بالملكية والتحكم في وظائفهم (القحطاني، 2011: 208).

### ثالثاً: التمكين والاندماج

أما الاندماج فهو عملية دعوة العاملين في مجموعات على جميع المستويات في التنظيم، أو المنشأة لاجتماعات التفكير جماعياً، وليس فردياً، للتوصل إلى قرارات ذات نوعية أفضل تحظى بقبول الجميع. (المدهون، 1999: 77)

### رابعاً: التمكين والإبداع

يشار إلى وجود ارتباط قوي بين التمكين والإبداع، فالمنظمات الناجحة تشجع روح الإبداع من خلال التمكين، وذلك لا يتم إلا بدفع مقومات الاستقلالية، والريادية إلى مجمل الهرم التنظيمي، وتوفير هذه المقومات لدى الموظف المباشر الذي يعمل على خطوط العمل الأمامية، أو يواجه العملاء وجهًا لوجه، ويحاول حل مشاكلهم. (ملحم، 2006: 278)

بذلك يجد الباحث أن التمكين يختلف عن التفويض والمشاركة والإبداع والاندماج حيث قد تمت الإشارة سابقاً إلى تعريف التمكين لغةً وهو إعطاء السلطان، والقوة، والقدرة، والحكم.

فالتمكين لا يعني تفويض صلاحية، ولا مشاركة العاملين شكلياً في صناعة القرار، ولا يعني الاستماع لجميع العاملين في اجتماعات مختلفة، وإنما إعطاء صوت حقيقي للعاملين من خلال بناء طريقة تمكن و تسمح للموظف باتخاذ قرارات لها علاقة بتحسين العمليات الوظيفية التي تخصه ضمن مقاييس وأطر إرشادية محددة، أو هو عملية منح وتزويد العاملين بالمهارات والمعلومات والأدوات والسلطة والمسؤولية المتعلقة بعملهم ليتمكنوا من تصميم واستخدام المعلومات والتفاعل مع الآخرين واتخاذ القرارات المناسبة دون الحاجة إلى الموافقة المسبقة من القائد أو المدير. (المدهون، 1999 : 77)

وعليه فالتمكين ليس حلاً سحرياً، ولا علاجاً سريع الأثر، ولكنه برنامج تغيير، وتجديد تسبقه برامج متعددة لتهيئة المناخ المناسب لتطبيق هذه الرؤية، والتي إن نجحت فإنها تؤدي إلى نتائج نهائية باهرة على مستوى الفرد، وعلى مستوى المنظمة وعلى مستوى الزبائن، فجميع هؤلاء يمكنهم أن يستفيدوا من تطبيق هذا البرنامج، ومن فوائده المتعددة ( ملحق، 2006 : 36 )

### أبعاد تمكين المعلمين

بعد مراجعة الأدب التربوي الخاص بالتمكين ، تبين أن هناك اختلافاً في بعض الدراسات والأبحاث لأبعاد التمكين التي تدل على محتواه ومضامينه، إلا أنها تجمع في معظمها على أن هذه الأبعاد تتمحور حول توفير النظم الملائمة التي تدعم التمكين مثل التحفيز، وتوفير التدريب اللازم، والعمل الجماعي، وصولاً لتفويض السلطة واتخاذ القرارات.

وقد تم تحديد أبعاد التمكين على النحو التالي:

#### البعد الأول : المهمة

يهتم هذا البعد بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وُظف من أجلها، أي يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية الاستقلالية التي يتمتع بها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم ، وإلى أي مدى يتم توجيههم ، أو حاجتهم للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها ، وإلى أي درجة توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به ، ومن ثم إعطاء الفرصة للموظفين للقيام بإنجاز المهام ، وإلى أي مدى هناك تضارب بين مسؤولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال . ( بابطين ، 2013 : 43 )

#### البعد الثاني : القوة

إن أولى الخطوات في التبصر والتعمق في مفهوم التمكين ترتكز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين ، سواء من ناحية وجهة نظر القيادة أو العاملين على حد سواء ، ويأخذ بعد القوة

بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم ، وماهية المهام التي يقوم بها الأفراد الممكّنين ، وإلى أي مدى السلطة التي يمتلكها الفرد محددة في المهام ، وإلى أي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين ؟ ( الزاملي ، 2013 : 21 )

#### البعد الثالث : الالتزام

يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف مصادر التزام الأفراد والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين ، ويتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد من القوة والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس . ( السكارنه،2009 : 305 )

#### البعد الرابع : الثقافة

يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين ، فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين ، بل على الأرجح قد تشكل عائقاً لبيئة التمكين ، ويعتمد نجاح استراتيجيات التمكين على بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذها لعملية التمكين ، فإذا تم إدارة بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذ التمكين بقدرة وفاعلية فإن التمكين سيعزز تحسين الإنتاجية ، والجودة ، وتقليل التكاليف ، وتحقيق المرونة في العمل ، ورفع مستوى الرضا الوظيفي ، أما الإدارة السيئة أو الضعيفة لاستراتيجيات التمكين فإنها تزرع الثقة داخل المنظمة ، التي بدورها قد تؤدي إلى أن يسخر الموظفون من مبادرة الإدارة ، وبالتالي لا يمكننا النظر إلى عملية تنفيذ التمكين بمعزل عن البيئة الداخلية للمنظمة ، ويمكن للمنظمات الاختيار من تلك الأبعاد ما يتلاءم مع قدراتها واحتياجاتها . ( العتيبي، 2004 : 93 )

## خطوات تمكين المعلمين:

يُعدُّ تمكين المعلمين عملية إدارية تمر بعدة خطوات ، باعتبار الأسلوب التدريجي هو أفضل الطرق المؤدية لتمكين المعلمين فيقترح علماء التربية بتنفيذ التدرج لتمكين المعلمين، حيث يبدأ أولاً بمحتوى الوظيفة ومن ثم إشراك المعلمين الممكنين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة التربوية.

### الخطوة الأولى : الحاجة للتغيير

أول خطوة هي التحدي الهائل الذي يجب أن يتغلب عليه المدير ويقرر لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين المعلمين وهل هو لرفع مستوى الجودة ، أم لتنمية قدرات ومهارات المعلمين أم لتخفيف العبء عن المدير، وأياً كان السبب؛ فإن توضيح ذلك للمعلمين يساعد في معرفة توقعات الإدارة نحوهم، وما المتوقع منهم، ويجب أيضاً على المدير أن يشرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين، ويحتاج المديرين لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للمعلمين، وما يتضمنه المستوى الجديد للسلطات، حيث لا بد أن يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للمعلمين من جراء التمكين.

إلا أن العديد من المديرين قد أمضوا سنوات عديدة للحصول على القوة والسلطة، وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي عن بعض السلطات للمعلمين لذا فقرار المدير لتبني التمكين يُعدُّ أكبر تحدي له.

### الخطوة الثانية : تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين:

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمعلمين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والمعلمين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم حيث يجب تحديد طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المعلمون بشكل تدريجي.

### الخطوة الثالثة: تكوين فرق العمل :

لابد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، حتى يكون للمعلمين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم ويكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من المعلمين والمدرسة ككل، فالمعلمون الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً، وبما أن العمل جزء أساسي من عملية تمكين المعلمين فإن المدارس يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى تمكّن فرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي.

### الخطوة الرابعة: توفير معلومات:

يجب أن يتوفر للمعلمين الممكنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم في اتخاذ قرارات أفضل للمدرسة ، وتجعلهم يساهمون في تفهم كيفية القيام بوظائفهم والمشاركة في فرق العمل، مما يؤدي إلى نجاح المدرسة.

### الخطوة الخامسة: اختيار المعلمين المناسبين:

يجب على المديرين اختيار المعلمين الذين يمتلكون القدرات والمهارات التي تؤهلهم للعمل مع الآخرين بشكل جماعي ، وهذا يتطلب معايير واضحة لكيفية اختيار المعلمين المناسبين.

### الخطوة السادسة : توفير التدريب :

التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود المعلمين، حيث يجب أن تتضمن جهود المدرسة توفير برامج ومواد تدريبية كحل المشكلات، والاتصال، والعمل التعاوني، والتحفيز وذلك لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

( الفاضل، 2011 : 35 - 37 ).

### الخطوة السابعة: التغيير في سلوكيات المديرين:

قبل تنفيذ برنامج التمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام المديرين في التخلي أو التنازل عن بعض السلطات للمرؤوسين، وهذا يشكل خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

### الخطوة الثامنة: الاتصال لتوضيح التوقعات وأهداف التمكين:

يجب أن يتم شرح وتوضيح المقصود بالتمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم، واستخدام خطة عمل كوسيلة لتوصيل توقعات الإدارة للمعلمين حيث يحدد المديرون للمعلمين الأهداف التي يجب تحقيقها كل فترة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

### الخطوة التاسعة : وضع برنامج للمكافآت والتقدير:

إن أي نظام إداري لا يكتب له النجاح إلا إذا تم ربطه بالمكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفون بأهداف المنظمة، وذلك عن طريق تصميم نظام للمكافآت يتلاءم مع اتجاهات المدرسة.

### الخطوة العاشرة : عدم استعجال النتائج:

لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، لذا يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم المعلمون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغيير، فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والمعلمون وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال النتائج السريعة، فالتمكين عملية شاملة تأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المدرسة. (العتيبي، 2005 : 33 - 38).

## مجالات التمكين :

هناك العديد من مجالات التمكين نذكر منها:

### أولاً: مجال النمو الشخصي :

النمو الشخصي هو عملية تفاعل المعلم عقلياً ووجدانياً مع الجماعة التي يعمل معها في المدرسة بطريقة تمكنه من تعبئة جهوده وطاقاته لتحقيق الأهداف المشتركة وتحمل المسؤولية بوعي و اندفاع ذاتي في ظل معطيات البيئة التي تعمل فيها المدرسة. (القاضي، 2009 : 13)

ويعتبر منح السلطة والثقة للمعلمين في مجال عملهم، وهذا يولد لديهم شعور بالأهمية والكفاءة، تحمل المسؤولية، وبالتالي يُوجد لدى المعلمين شعوراً، ودافعاً ذاتياً وإدراكاً إيجابياً نحو العمل. (أبا زيد، 2010: 499 )

وهذا ما تسعى الدراسة الحالية من خلال معرفة درجة وجوده لدى المعلمين من تمكين مديري المدارس لهم.

وتؤكد العديد من الدراسات على أن الثقة والتواصل مع العاملين هي التي تعزز تمكين العاملين من تحمّل المسؤولية وتفويض الصلاحيات لهم.

فالثقة في قدرة المعلمين على تحمل المسؤولية والقيام بالواجبات، وهو تعبر عن حاجة يسعى المعلمون إلى اشباعها عن طريق اعتراف الآخرين بقدراتهم وقبولهم لهم الأمر الذي ينعكس على هؤلاء المعلمين بصورة إيجابية تتمثل في زيادة الأداء والانتماء للمدرسة، ويسود بذلك روح الفريق والولاء والاعتزاز بالانتماء للمدرسة ( اللوزي، 2003 : 148 ).

وبذلك يكون المدير له الدور الأكبر في إظهار تقديره واحترامه للمعلم، مما يساعد في تعزيز شعور المعلم وإدراكه لذاته وقدراته على أداء العمل بشكل أفضل.



## ثانياً: مجال الاستقلالية:

وهي مقدرة المعلم على ضبط مفاهيم مختلفة في العمل المدرسي، مثل تدريس الفصول، وطرق التدريس، واختيار النمط المناسب في تقويم الطلاب، بمعنى أن المعلم له الحرية في اختيار المفاهيم التي تدعمه في عمله ( الهذلي، 2011 : 25 ).

فالاستقلالية تشير إلى شعور المعلمين بأنهم يملكون التحكم في جوانب متعددة في العمل

المدرسي، وهذا التحكم يمكّنهم من الشعور بالحرية والاستقلالية في صنع قرارات بيئاتهم التربوية

(المهدي، 2007: 36 )

وتعتبر الاستقلالية هي إدراك المعلم بحريته في تقرير إنجاز عمله، واختيار البديل المناسب حيث يبادر إلى تصميمه وإنجازه بما يتناسب مع وجهة نظره وتقديره الشخصي ( أبوزيد، 2012: 501)

ولأن القيادات التربوية الناجحة هي الأقدر على توفير جو تعليمي إثرائي يساعد المعلمين على تطوير مهاراتهم، وتعزيز شعورهم بالاستقلالية، والحرية في التعبير، وتقديم الأفكار الإبداعية من خلال تعزيز فاعلية معلمهم ( أبوتينة والخليلة، 2011 : 223 ).

## ثالثاً: مجال المشاركة في صنع القرار:

يتعلق هذا المجال بمشاركة المعلمين في القرارات المدرسية المهمة التي تؤثر على عملهم بشكل مباشر، وبمشاركتهم في المسئولية في القرارات التي تتعلق بوضع الجداول المدرسية، والانضباط المدرسي، واللجان المدرسية، وتخطيط البرامج الأخرى ذات العلاقة بالعمل المدرسي. كما يؤكد هذا المجال أن المعلمين لديهم أفكار جيدة، وهم موضع ثقة لصنع القرارات ( البلوي، 2008 : 21).

فإشراك كل من له صلة في اتخاذ القرار بالمدرسة من معلمين وإداريين يرفع من روحهم المعنوية ورضاهم الوظيفي، وتسهم أيضاً في وجود علاقات أفضل بين المديرين والمعلمين، وعلى النقيض عدم إشراكهم في صنع القرارات يؤثر سلباً على هذه القرارات وتنفيذها، وكذلك على رضا المعلمين عن وظيفتهم وانتمائهم وأدائهم.

كما أن المشاركة في صنع القرار هي تعاون وبناء ومثمر بين مديري المدارس والمعلمين على اتخاذ القرارات المدرسية من أجل توفير الوقت والجهد والتكلفة ( شعث ونشوان، 2001 : 236 )  
رابعاً: مجال النمو المهني :

يتمثل مجال النمو المهني بإدراك المعلمين أن المدرسة التي يعملون بها توفر لهم فرص النمو والتطور والتعلم المستمر، وتوسع مهاراتهم من خلال العمل المدرسي ( عطاري والشنفرى، 2007: 173 )

ويمكن القول بأن النمو المهني هو مجموعة من الأساليب المتعلقة بالطرق التربوية التي تميز معلماً عن غيره في أداء مهمته، ويشمل تطوره الأكاديمي وإلمامه بالأساليب التربوية الحديثة، وإعداده الجيد للدرس والتخطيط له، وأسلوبه في عرض وتنفيذ الدرس وعلاقته بالتلاميذ وحل مشاكلهم ونشاطهم المدرسي، وقدرتهم على الابتكار والتجديد والتجريب ( زايد، 2004 : 93-94).

ويستطيع مدير المدرسة تنمية المعلمين مهنيًا من خلال :

- تسهيل التحاقهم بالبرامج التربوية.
- تنمية مكتبة المدرسة.
- إحضار المختصين إلى المدرسة لإلقاء محاضرات وأدوات تربوية.
- ترشيح المعلمين لحضور دورات تدريبية ( الطعاني، 2007 : 147-148 ).

## خامساً: مجال الاتصال:

يعد الاتصال وسيلة للتفاعل بين المدير والمعلمين لتحقيق أهداف المدرسة؛ ويرى بعضهم أن الاتصال ليس عملية إرسال واستقبال رسائل، بل محاولة للتأثير والإقناع، ولا قيمة له على دون إحداث التأثير (البكري، 2002: 15).

والاتصال الفعال هو المفتاح الأساسي للمتكمين، وحتى يكون المعلم ممكناً فلا بد من حصوله على المعلومات التي تمكنه من المشاركة في تحمل مسؤولياته على أكمل وجه، واهتمام مدير المدرسة بإيجاد وسائل الاتصال بين المعلمين يساعدهم على أداء أعمالهم، ويمكنهم من اتخاذ القرارات الفعالة (الضمور، 2009: 91)

وعلى مدير المدرسة أن يكون مؤمناً بضرورة الاتصال بالآخرين وخاصة المعلمين، ويسعى لتحقيق أهداف عملية الاتصال له وللمعلمين.

### أنماط اتصال المدير بالمعلم:

- 1- الاتصال اللفظي: الاتصال الذي يتخذ من الألفاظ والكلمات وسائل لانتقال الرسالة من المرسل إلى المستقبل، وهو نوعان: الاتصال الشفوي ويتم عن طريق الكلام والحديث بين المرسل والمستقبل، والاتصال الكتابي ويتم عن طريق الكتابة.
- 2- الاتصال غير اللفظي: الاتصال الذي لا تكون مادته الكلمة المقروءة أو المسموعة، وقد يستخدم المرسل هذا النوع من الاتصال جنباً إلى جنب مع الاتصال اللفظي؛ ومن أنماط هذا النوع: حركة اليد للتعبير عن موقف معين، أو حالة انفعالية معينة، وحركة الجسم كحركة الرأس، وكل هذه الحركات لها دلالات ثابتة، وأثر بالغ عند المستقبل (سمارة، 2004: 97).

## سادساً: مجال الحوافز:

إذا أرادت الإدارة أن تزيد إنتاجية وكفاءة المعلمين لديها عليها التعرف على دوافعهم وتلمس احتياجاتهم حتى تقدم لهم الحوافز المناسبة التي تشبع رغباتهم، وبالتالي تدفع وتحفز الفرد لاتخاذ السلوك أو التصرف المرغوب فيه، والتمكين هنا يعد مدخلاً مهماً ذا أثر فعال، وأساسه هنا هو السلوك الإيجابي (الفاضل، 2011: 44).

فنظام الحوافز الجيد يسهم في جذب المعلمين وإشباع حاجاتهم، ويعزز من استمرارهم في العمل، كما يثير المنافسة بين المعلمين وهذا يسهم أيضاً في تحسين أداء المعلمين داخل المدرسة.

## مستوى الأداء

### مقدمة:

يُعدُّ موضوع الأداء من الموضوعات التي نالت اهتمامًا كبيرًا من قبل المنظرين والدارسين في المجالات الإدارية، إذ أنه يعد الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل بالمنظمات، فضلا عن أن الأداء يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حدٍ سواء، ومن هنا نجد أن غالبية المسؤولين الإداريين بمختلف مستوياتهم الإدارية يعطون موضوع أداء العاملين والعوامل المؤثرة فيه الأهمية القصوى، نظرًا لأن أداء إدارتهم ما هو إلا انعكاس للأداء الفردي داخلها والذي يعكس مدى رضا العاملين عن الإدارة .

ومن هنا فإنه من الجدير به التركيز في البحث والتطبيق على محاولة التعرف على حقيقة الأداء، ومعرفة العوامل التي تحدده وتؤثر فيه حتى يمكن معرفة الخلل والسعي إلى تصحيحه، مما قد يساعد على تحقيق مستويات الأداء المطلوبة.

### المعنى اللغوي :

أدى الشيء: أوصله إليه، والاسم الأداء، وهو أدى للأمانة منه بمد الهمزة، والعامّة لهجوا بالخطأ فقالوا: فلان أدىّ للأمانة بتشديد الدال، ووجه الكلام أن يقال : فلان أحسن أداء، وأدى دينه تأدية: أي قضاها، والاسم الأداء، ويقال: أدى فلان ما عليه أداء وتأدية. ( ابن منظور 1997 : 47 ).

أدى الشيء :قام به، وأدى الدين :قضاها، وأدى الصلاة :قام بها في وقتها، وأدى الشهادة: أدلى بها، وأدى إليه الشيء :أوصله إليه .والأداء :التأدية (عطية، آخرون، 2004 : 10 )

### المعنى الاصطلاحي للأداء

الأداء هو : ما ينفذه المعلم في الدرس من خلال ربطه بالواقع الاجتماعي للطلبة وتوظيف طرائق تدريس ووسائل تعليمية مناسبة، وربط المادة العلمية بحاجات الطلبة وتعميق تعلم الطلبة ( متولي، 1997 : 168 )

أو أنه : إجراءات وتحركات المعلم داخل البيئة المدرسية سواء كان ذلك من حيث تفاعله مع طلبته ، ومشاركته الصفية، أو تواصله معهم ، أو توفيره للمناخ الصفّي ، وتزويد المتعلمين

بالتغذية الراجعة ، أو استخدام أساليب تدريسية فعالة ، أو طرح أسئلة صافية مناسبة ، أو غيرها من المؤشرات التي يمكن ملاحظتها داخل البيئة المدرسية ( عفانة ، وحمدان ، 2005 : 15 ).  
أو أنه الممارسات التعليمية التي يقوم بها المعلمون أثناء العملية التعليمية لتنظيم وتنفيذ وتقويم عملية التعليم والتعلم في ضوء برنامج المدرسة كمرکز للتطوير . ( العاجز ونشوان، 2005: 371) ويعبر عن الأداء أحياناً بالفاعلية والكفاءة، وقد جرت العادة على النظر إلى الفعالية من زاوية النتائج التي تصل إليها الإدارة ، حيث توصف في هذه الحالة بأنها إدارة فعالة أي حققت الأهداف المنوطة بها، كما توصف بأنها أقل فعالية إذا لم تؤدي تلك الأهداف بالشكل أو بالأسلوب الصحي ، أو حققت جزء منها فقط ، وبأنها غير فعالة إذا لم تستطع كلياً أن تحقق أهدافها، ويفرق عادة بين الفعالية بهذا المعنى والكفاءة.

فأما الأخيرة فيقصد بها: « استثمار الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة، أي أن الفعالية تختص ببلوغ النتائج بينما تعنى الكفاءة :الوسيلة التي اتبعت في الوصول إلى هذه النتائج » (دره، 2003 : 3).

وعن الأداء يستخلص الباحث من التعاريف السابقة أنه يتكون من ثلاثة عوامل تسهم وتؤثر فيه، ويخضع بعض منها لسيطرة الموظف، بينما يخرج البعض الآخر عن هذه السيطرة، وتبرز أهمية هذه العوامل على وجه الخصوص فيما يلي:

#### كفايات المعلم:

إن أداء المعلم مرتبط بالكفايات العلمية والمهارات الإدارية والأخلاقية التي ينبغي على المعلم أن يمتلكها للممارسة العملية والتطبيقية لتحقيق رسالة التعليم ومن هذه الكفايات التخطيط للدرس ، وإدارة الصف ، وتقويم أداء الطلبة ، وعرضها على النحو التالي:

#### أولاً - التخطيط:

لقد حث القرآن الكريم على التخطيط والتدبير، والابتعاد عن العشوائية فقال تعالى في سورة

الملك: ﴿ أَفَمَنْ يَمْشِي مُكَبًّا عَلَىٰ وَجْهِهِ أَهْدَىٰ أَمَّنْ يَمْشِي سَوِيًّا عَلَىٰ صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ ﴾ (٢٢)

( الملك: ٢٢) وفي سورة التوبة نبه القرآن أن التخطيط السليم يمثل أساس البناء ، في قوله

تعالى: ﴿ أَفَمَنْ أَتَسَسَٰ بِئِنَّهٗ عَلَىٰ تَقْوَىٰ مِنَ اللَّهِ وَرِضْوَانٍ خَيْرٌ أَم مَّنْ أَتَسَسَٰ

بُيِّنَ لَهُ عَلَى شَفَا جُرْفٍ هَاكِ فَأَنْهَارَ بِهِ فِي نَارِ جَهَنَّمَ وَاللَّهُ لَا يَهْدِي الْقَوْمَ الظَّالِمِينَ

﴿ ١٠٩ ﴾ ( التوبة: ١٠٩ ) فالتخطيط مهمة رئيسة في العملية التربوية وسمة ملازمة للنجاح في

العملية التعليمية فهو أسلوب ومنهج علمي لضمان انجاز الأهداف المنشودة.

**ويعرف التخطيط بأنه :** عملية منظمة وواعية لاختيار أحسن الحلول الممكنة ، للوصول إلى أهداف معينة ( مناصرة ، 2005:15) .

**ويعرف التخطيط بأنه :** مجموعة من التدابير التي تتخذ من أجل تحقيق هدف معين ، وهذا يعني أن الخطة غاية نريد الوصول إليها ( عليما ، 2007 : 20).

**ويمكن استخلاص ما يلي أن التخطيط هو :** عملية فكرية منظمة تتطلب تصوراً للموقف وإعداد التدابير والوسائل واختيار الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف بأقل وقت وجهد ممكن. ومن ذلك نستنتج أن التخطيط المدرسي يتطلب :

1. إعداد مسبق قبل تنفيذ الدرس.
2. توظيف المفاهيم السيكلوجية بكفاية.
3. إقامة علاقات إنسانية داخل المدرسة والمجتمع.
4. القدرة على القيادة وإدارة الصف.
5. القدرة على القيام بمتطلبات المهنة ومسؤولياتها
6. القدرة على القيام بعملية التقويم.

### أهمية التخطيط الدراسي

وتتمثل أهمية التخطيط الدراسي فيما يلي:-

1. يساعد المعلم في توجيه العمل نحو تحقيق الأهداف المحددة.
2. يجنب المعلم الإرباك والعشوائية.
3. يوفر المزيد من الوقت والجهد وينظم العمل ( الفتلاوي ، 2004 : 51 )
4. إعطاء المعلم الثقة لإمامه بالمحتوى العلمي وتحديد أهداف التعليم والإجراءات والأنشطة والوسائل اللازمة لتنفيذ الدرس.
5. التأكد من تحقيق الأهداف لكل درس بدقة.
6. اكتشاف جوانب الضعف في المحتوى والعمل على إثرائها.

7. زيادة فاعلية عملية التعليم والتعلم ( جلس ، 2008: 249 ) .

لذلك فهناك أهمية قصوى في جانب التخطيط الدراسي بالنسبة للمعلم فيجعله قادراً على تحقيق حاجات طلابه ومحققاً لذاته ، ومعززاً لدوره في تحقيق أهداف المنهاج ، مكتسباً احترام طلابه ومجتمعه ، وبذلك يكون المعلم بحاجة ماسة للتخطيط للتدريس للانتقال من العمل العشوائي إلى العمل المنظم ومن الارتجال إلى التدرج ، ومن عملية نقل المعلومات إلى بناء استراتيجيات معرفية ومهارية يتمكن من خلالها المتعلم من امتلاك ناصية البحث ، والاستقراء ، والاستنتاج ، والتفكير المتميز بعيداً عن التلقين والتحفيز .

إن تهاون المعلم في تخطيط دروسه يضعه في موقف لا يحسد عليه من الارتباك والعشوائية ، وكذلك المعلم والمتعلم بحاجة ليكونا واضحين ماذا نريد أن نتعلم اليوم ؟ وما هي الخطوات التي نسير بها وصولاً لهذا الهدف ؟ وكيف سنبنى الجسر الذي يربط بين معارف الطالب الحالية والتعلم الجديد ؟ وكيف سنتحقق من إنجاز الأهداف التي نسعى إليها ؟ كل هذه التساؤلات تعد منطلقاً لبناء خطة التدريس .

#### مبادئ التخطيط للتدريس :-

نجاح المعلم في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة يتوقف بدرجة كبيرة على واقعية ودقة التخطيط ، والخطط التي ينفذها ، فالخطة التدريسية تمثل قاعدة ارتكاز ومحور انطلاق في العملية التربوية ، ومن تلك المبادئ:

1- الواقعية 2 - الشمول 3 - المرونة 4- سهولة التنفيذ 5 -الاستمرارية 6 -التنسيق

7- المشاركة ( الحاج محمد ، 2000: 153 ) .

ويجد الباحث أن تلك المبادئ تمثل الجزء الأساس الذي يتابعه مدير المدرسة في إعداد المعلمين بالإضافة للتوزيع الزمني اللازم لتحقيق كل هدف ، وكذلك التقويم التكويني اللازم لفحص ما تم انجازه على مدار الدرس ، ولا ننسى خطوات إغلاق الدرس المتمثلة في ثلاثة أسئلة هي:

أ - ماذا تعلمنا في هذا الدرس ؟.

ب - وماذا سنتعلم في الدرس القادم ؟

ج - ما هو النشاط البيتي التطبيقي ؟



## مستويات التخطيط الدراسي :-

يمكن تقسيم التخطيط إلى ثلاثة مستويات:

1. التخطيط السنوي.

2. التخطيط الفصلي.

3. التخطيط اليومي.

و مستويات التخطيط على النحو التالي:

### 1. التخطيط السنوي: -

وهي تخطيط بعيد المدى فيقوم المعلم بالاطلاع على المنهاج بشكل كامل وتفصيلي ، ويبدأ

بتوزيع الأهداف ، والأنشطة، وأساليب التقويم على مدار العام ، وهناك عناصر لهذا التخطيط

يمكن تلخيصها في التالي:-:

أ - الأهداف التعليمية ويضعها المعلم بعد الاطلاع على المنهاج وتحليل عناصره ليتمكن من تحديد الأهداف للمقرر بصورة كلية.

ب - الأنشطة والوسائل، والأساليب، وطرق التدريس ويتضمن التخطيط ما سيقدمه المعلم من خبرات تعليمية وطرق تدريس ووسائل تعليمية يحتاجها لتحقيق الأهداف.

ت - أساليب التقويم وأدواته التي تستخدم لقياس مدى تحقق الأهداف.

ث - الزمن المقترح للتنفيذ ويتم تحديده وفق أجندة التقويم المدرسي وما تحتاجه كل وحدة من

حصص (عليما ت، 2007: 38) .

### 2-التخطيط الفصلي:

ويتمثل في بناء الخطة الفصلية وهي خطة متوسطة المدى يخطط بها المعلم لإنجاز أهداف

لوحدات تعليمية خلال فصل دراسي محدد وتوزع الموضوعات على مدار الأسابيع الأربع للشهر،

وتتضمن عناصرها نفس عناصر الخطة السنوية ( أبو شملة، 2008: 84) .

### 3-التخطيط اليومي: -

وهو تخطيط قصير المدى يحتاج حصّة واحدة أو عدداً محدداً جداً من الحصص ،

ويحتاجها المعلم لإنجاز درس واحد ، ولقد تم تحديد أهم عناصر التخطيط اليومي المتمثلة في:

أ -المعلومات الروتينية : الموضوع ، التاريخ ، الصف ، الحصّة ، الشعبة ، عدد طلبة الصف.

ب - الأهداف السلوكية وتكون وفق خصائص الهدف السلوكي الجيد وضمن تصنيف بلوم لمستويات الأهداف.

ت - المتطلبات الأساسية ويتم فحصها بمجموعة من البنود الاختبارية.

ث - الأنشطة والوسائل والأساليب.

ج - العرض وإجراءات التنفيذ.

ح - التقويم ويضم جانبين التقويم ( التكويني المرحلي والتقويم الختامي).

خ - إغلاق الموقف التعليمي.

د - التغذية الراجعة ( أبو الهيجا ، 2001:74) .

ومما سبق يتضح أهمية متابعة مدير المدرسة للإعداد اليومي للمعلمين وفق عناصر التخطيط الجيد ، وذلك لدور التخطيط الدراسي في نجاح الموقف التعليمي وتحقيق الأهداف التي يسعى إليها الباحث، وأن الضعف في التخطيط الدراسي لدى بعض المعلمين يعطي مدير المدرسة مؤشراً لضرورة رفع كفاياتهم ومساءلة المعلمين في التخطيط بمستوياته الثلاثة ، وتوظيف كل الإمكانيات لإنجاح هذه الخطط أما وإن تبين تقاعس بعض المعلمين في بناء تلك الخطط بحجج واهية تضع مدير المدرسة أمام مسؤولياته في مساءلة المعلمين بطريقة إيجابية وفاعلة ، ويتم متابعة إعداد الدروس للمعلمين بنظام محدد أسبوعياً مع تزويد المعلمين بملاحظات تحسينية مع رصد تلك المراجعات وبشكل مستمر في السجل التراكمي للمعلم. (سلامة، 2013 : 33).

**ثانياً - مجال إدارة الصف:**

الإدارة الصفية مركب فني وعلمي فمن الناحية الفنية يعتمد على شخصية المعلم وأساليبه في التعامل مع الطلبة ، وهو علم له نظرياته وقوانينه وإجراءاته التي تمكن المعلم من النجاح في عملية التعليم والتعلم.

**مفهوم الإدارة الصفية :**

تعرف الإدارة الصفية بأنها: " عملية توجيه وقيادة الجهود التي يبذلها المعلم والطلبة في غرفة الصف وأنماط السلوك المتصلة بها ، باتجاه توفير المناخ اللازم لبلوغ الأهداف التعليمية المخططة ، من خلال تحديد الأدوار التي يؤديها المعلم ، وتلك التي يقوم بها التلاميذ وتنظيم المواد ، والتجهيزات التعليمية بشكل ييسر عملية التعليم والتعلم بأقصى قدرات للمتعلمين.

(بلقيس ، 1999: 8) .

الإدارة الصفية هي : مجموعة الممارسات التي يؤديها المعلم أثناء تواجده داخل حجرة الدراسة ، وهي علم له أسسه وقواعده ( نبهان ، 2008:79) .

ويرى الباحث أن الإدارة الصفية تتمثل في:

قدرة المعلم على تنظيم البيئة المادية بما تمثله من وسائل تعليمية وتجهيزات ، والبيئة النفسية ، والاجتماعية للطلبة مما يدفع لتحقيق تعلم فعال ويحقق التفاعل الايجابي بين جميع عناصر العملية التعليمية.

**الإدارة الصفية وضبط الصف :**

هناك تداخل واضح بين مفهومي إدارة الصف والضبط الصفّي فالإدارة الصفية تشير إلى: مجموعة الإجراءات التنظيمية المصممة لتسهيل عمليتي التعليم والتعلم وتوجيه الطاقات نحو تحقيق أهداف محددة ( كريم وعبد الحميد ، 1995: 23) .

ولذلك فإن المعلم الناجح عليه إرساء مجموعة من القواعد لتحقيق إدارة صفية وانضباط صفّي فاعل يتحقق من خلال مجموعة من الخطوات تتلخص في: -

- 1- التخطيط الجيد بخطة متسلسلة في إطار زمني محدد.
- 2- الاتفاق مع الطلاب على منظومة سلوك تحقق قواعد النظام والانضباط.
- 3- المشاركة الفاعلة للطلاب في الأنشطة التعليمية التعلمية.
- 4- تنظيم العمل الصفّي من خلال توزيع المهام والمسؤوليات.
- 5- توظيف ألوان التعزيز الايجابي والسلبّي بفاعلية.
- 6- حسن التواصل مع أولياء الأمور لمشاركتهم في تعديل السلوك الغير مرغوب فيه.

**عناصر الإدارة الصفية :**

تشمل إدارة الصف على مجموعة من العناصر أهمها:-

- 1-الزمن : يعتبر الزمن عاملاً أساسياً فهو الوسط الناقل الذي تتم من خلاله جميع إجراءات وعمليات إدارة الصف.
- 2-المكان : وتتمثل بحجرة الدراسة بموقعها وأثاثها وبيئتها الصحية والنفسية وتشمل جميع الأماكن التي يتواجد بها الطلاب كالمختبرات والساحات ، والمكتبة.
- 3- العاملون : يضم الطلاب أنفسهم كمحور للعملية التعليمية ، والمعلم المحرك الأساسي والموجه والميسر للعملية التعليمية.

4- المواد والتجهيزات التعليمية : وتشمل ما يمكن للمعلم من توظيفه من مواد ووسائل وأجهزة تحقق الأهداف المحددة ( قطامي ، وقطامي، 2002:46) .

#### أهمية الإدارة الصفية :

تستند الإدارة الصفية الفاعلة على التفاعل الصفّي الذي يحترم إيجابية المتعلم وقدراته ، وتخلص المعلم من آفة التلقين وتجعل المعلم والمتعلم كطرفي دولا ب يدور من الحركة المزدوجة وتساعد الإدارة الصفية الناجحة في:

1- تحقيق التواصل وتبادل الآراء ونقل الأفكار بين الطلبة أنفسهم مما يرفع مستوياتهم الفكرية.

2- تجعل الصف بيئة صحية للتعلم والحيوية والنشاط وبناء الشخصية المستقلة.

3- ترفع من دور المعلم ليصبح قائداً وموجهاً ومرشداً ومدرّباً.

4- تبني اتجاهات إيجابية نحو الجماعة والأفراد والمجتمع.

5- تضع كل من المعلم والمتعلم أمام مسؤولياته وواجباته (قطامي، وآخرون، 2008:696).

#### الأسباب الرئيسة للمشكلات الصفية :

قد يلجأ المعلم إلى حل مشكلة ما فيواجه في الحال بالضوضاء والهرج ، والمرج وتخطف هذه الأجواء وقت الحصة، فالتلاميذ الذين يثيرون المشاكل غالباً يقاومون الإدارة الصفية والأجواء المنضبطة ، وقد يعود ذلك لمجموعة من الأسباب منها:

صعوبة المنهاج ، وجود مشكلات تعلم ، البيئة الصفية واكتظاظ الصف ، طريقة التدريس ، أو ضعف شخصية المعلم ، أو ضعف التواصل بين المعلم والمتعلمين ، وقلة التعاون بين المعلمين وقد تكون لسوء أخلاق بعض الطلاب.

ويمكن للمعلم حل الكثير من المشاكل باستخدام مجموعة من الخطوات:

1- المراجعة الشخصية : بحيث يتأمل المعلم تصرفاته ذاتياً ويراجع نفسه ويكتشف نقاط

القوة والضعف في أسلوبه.

2- توضيح الأمر : المعلم بنفسه يمكنه تحديد أنواع السلوك التي يراها مخلة بالنظام ويحدد

كيفية مواجهتها.

3- التخطيط لاتخاذ موقف : من خلال مراجعة الأدبيات واستحضار الكثير من الأفكار

واستشارة ذوي الخبرة.

4- حسن التصرف : بالحلم والصبر والأناة يتعود المعلم على مواجهة مشاكله بنفسه بعيداً عن العنف.

5- المناقشة الصفية : مشاركة الطلاب في وضع الأنظمة والقوانين التي تساهم في الانضباط الصفّي والمدرسي ، ويذكرهم المعلم بين الفينة والأخرى بتلك القوانين.

6- استخدام التعبيرات : توظيف التعبيرات والإيحاءات غير اللفظية مع الطالب الذي يصدر عنه سلوكاً غير مرغوب فيه ( الحريري ، 2010 : 88 ) .

#### ثالثاً : مجال التقويم:

يحظى التقويم التربوي بالأهمية البالغة في المنظومة التربوية لما يحققه من وظائف وغايات ، التقويم: هو عملية منظمة لمعرفة ما مدى تحقق الأهداف التربوية ويضم هذا التعريف جانبين الأول التقويم عملية منظمة أي مخططة ومضبوطة والثاني أن التقويم يؤكد وجود الأهداف التربوية التي نسعى للكشف عن مدى تحققها من خلال جمع وتحليل وتفسير المعلومات(علام،2003:41)

أو أن التقويم هو : عملية منظمة تشخيصية علاجية مستمرة لإصدار حكم حول مدى تحقق الأهداف في ضوء معايير محددة يتم من خلالها تحديد جوانب القوة لتعزيزها وجوانب الضعف لعلاجها.

#### أهداف التقويم التربوي تتمثل في:

1. التأكد من مدى ما تحقق من الأهداف.
2. الاستفادة من معطيات التغذية الراجعة لتصحيح وتصويب المسار.
3. العمل على تعديل الخطط وتحديد أسباب القصور في تحقيق الأهداف.
4. زيادة دافعية المعلم والمتعلم لشعوره بالانجاز لما حققه ( الخطيب ، والخطيب: 2003 (233).
5. الحصول على معلومات عن أداء الطلبة من أجل التعديل والتغيير والتطوير.
6. اتخاذ قرارات تتعلق بالمنهاج إثراءً وتطويراً (عفانة ، 1996 : 256).

## مبادئ التقويم التربوي :

1. التقويم التربوي عملية شاملة تتناول جميع جوانب العملية التعليمية المعرفية والأدائية والوجدانية والقيمية.
2. الارتباط بالأهداف بحيث ينطلق من أهداف محددة ( فالوقي ، 1997 : 193).
3. التقويم التربوي عملية تعاونية يشارك في عملية التقويم المعلم والمتعلم وكل المعنيين
4. تنوع أدوات التقويم لم تعد الاختبارات التحريرية هي الأداة الوحيدة للتقويم إنما يتم اختيار أداة التقويم وفق الهدف الذي نسعى للكشف عنه.
5. التقويم عملية مستمرة وتراكمية تبدأ مع بداية الموقف التعليمي ويتدرج التقويم التكويني حتى يصل للتقويم الختامي.
6. التقويم وسيلة وليست غاية نسعى من خلالها الوصول إلى قرارات تربوية تتعلق بتحسين المستوى التحصيلي والعملية التعليمية ككل ( عبيدات ، 2000 : 66-72).
7. التكامل والتعاون بين جميع المعنيين بالعملية التربوية.
8. أن يكون التقويم اقتصادياً في النفقات والتكلفة والوقت والجهد.
9. ألا يكون التقويم نوعاً من العقاب ( ملحم ، 2006 : 43).

## ويمكن قياس أداء العاملين من خلال ما يلي:

- 1- كمية الجهد المبذول :وتعنى مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، كذلك السرعة في أداء العمل.
- 2- نوعية الجهد المبذول :وتعنى مستوى الجودة في إنجاز العمل ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، فبعض الأعمال لا يتم التركيز فيها على كمية الأداء أو سرعته، إنما يتم التركيز على درجة خلو الأداء من الأخطاء، ومدى مطابقة الإنتاج للمواصفات المطلوبة.
- 3- نمط الأداء : وهي الطريقة التي تتم بها تأدية أنشطة العمل، فمثلا يمكن من خلال نمط الأداء وقياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو إقرار لمشكلة معينة.
- 4 - معدلات الأداء :وتعني بأن يقوم المقيم بزيادة إنتاجية الموظف؛ لمعرفة مدى كفاءة الموظف في العمل من حيث الجودة، والكمية من خلال فترة زمنية محددة، ويتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد (سلطان، 2002: 213 )

## عناصر الأداء :

" للأداء عناصر، أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعّال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المؤسسات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر، أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين " (بحر، والعجلة، 2010: 8)

ومن هذه العناصر ما يلي:

- أ - **كفايات الموظف** : وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به ذلك الموظف.
  - ب - **متطلبات العمل الوظيفية** : وتشمل المهام والمسؤوليات والأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.
  - ج - **بيئة التنظيم** : وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعّال وهي التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، والعوامل الخارجية مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية.
  - د - **محددات ومعايير الأداء** : يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى، والتفاعل بينها، ونظراً لتعدد هذه العوامل، وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها (درة، 2003: 96)
- محددات الأداء :

" الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، ويعني هذا أن الأداء هو نتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد " (حسن، 1999 : 210).

ويمكن القول إن محددات الأداء تستند إلى ثلاثة متغيرات هي:

1. الجهد المبذول في العمل : وهو يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل، ومدى دافعيته للأداء.
2. القدرات والخصائص الفردية : هي القدرات الفردية، والخبرات السابقة، والتي يتوقف الجهد المبذول عليها.

3. إدراك الفرد لدوره الوظيفي: تتمثل في سلوك الفرد الشخصي أثناء الأداء لتصوراته،

وانطباعاته عن الكيفية التي يمارسها في المؤسسة. (الحربي، 2003: 5)

مما سبق يمكن القول: إن محددات الأداء تتمثل في المزج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعماله، وما يتمتع به من مهارات ومعلومات وخبرات، ومدى إدراكه لما يقوم به في المؤسسة التي ينتمي إليها.

" ولتحقيق مستوى مُرضٍ من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكوناته، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهوداً فائقة، وتكون لديهم قدرات متفوقة، ولكنهم لا يفهمون أدوارهم، فإن أداءهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل، فإن هذا العمل لن يكون موجهاً في الطريق الصحيح، وبنفس الطريقة فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير، ويفهم عمله، ولكن تنقصه القدرات، فعادة ما يقيّم مستوى أدائه كأداء منخفض " (حسن، 1999: 216).

ويرى الباحث أنه لكي يصل المعلم إلى مستوى مُرضٍ من الأداء لا بد من بذل جهود فائقة مقترنة بالمهارات والخبرات المتوفرة لدى الفرد ممتزجة بالفهم للدور المطلوب منه أدائه في المدرسة.

وعلى ضوء أهمية دور المدارس في تطور وتقدم المجتمع، فإنه من الأهمية الاهتمام بالمعلمين العاملين فيها، خاصة إذا ما علمنا أن أداء هؤلاء المعلمين لا يتوقف على مقدرتهم الذاتية فحسب، وإنما يتوقف أيضاً وبدرجة كبيرة على عوامل قوى إيجابية تتوافر في المدرسة مثل قدرة الإدارة على إشباع حاجات المعلمين ورغباتهم، والاعتراف بالفروق الفردية، وعدم التفرقة فيما بينهم، والاعتراف بقيمتهم، وتمكينهم من استثمار طاقاتهم وقدراتهم ومواهبهم، والعمل على زيادة الفهم المشترك فيما بينهم بعضهم البعض وفيما بينهم وبين الإدارة المدرسية، ذلك سعياً لمزيد من المشاركة والتعاون والثقة المتبادلة القائمة على الصدق والصراحة والمودة، مما يؤدي إلى القضاء على الصراع والتنازع بين المعلمين، ورفع روحهم المعنوية نتيجة شعورهم بالأمن والأمان والمساندة والدعم؛ وكما توجد عوامل قوى إيجابية فهناك أيضاً عوامل قوى سلبية تؤثر في العمل المدرسي، حيث قلة توافر الحد الأدنى لإشباع حاجات المعلمين ورغباتهم، وندرة الاعتراف بالفروق الفردية فيما بينهم، والتقليل من شأنهم، وقلة استثمار طاقاتهم وقدراتهم ومواهبهم، وسوء التفاهم فيما بينهم، وغير ذلك من السلبيات التي تؤدي إلى الصراع والتنازع وعدم المشاركة أو



التعاون، ومن ثم اضطرابات العلاقات الإنسانية بين المعلمين، وهذه العوامل مجتمعة ( سلبية وإيجابية ) ترفع أو تخفض من روحهم المعنوية بما ينعكس على مستوى أدائهم (العنبي وآخرون،2007: 3).

لذلك فإن أي مؤسسة لن تستطيع تحقيق أهدافها مهما توافرت لها الإمكانيات ما لم تهتم بالعنصر البشري والارتقاء بمستوى أدائه والعمل على تشجيعه وتحفيزه مادياً ومعنوياً، وإيجاد جو من العلاقات الإنسانية الفعالة التي تساعد على تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية ( عبد الغني وهلال، 1996 : 61) .

وعليه فإن الإدارة المدرسية الناجحة هي التي تتبنى سياسات من شأنها تدعيم وتقوية مناخ العمل المدرسي من حيث اكتشاف العوامل السلبية والإيجابية في المدرسة ، حيث تقوم بتلافي وتصحيح العوامل السلبية وتدعيم وتقوية العوامل الإيجابية، مما يجعل هناك مناخ مدرسي مناسب يسوده الرضا والتعاون والكفاءة في الأداء، وبذلك يكون المعلمين أدائهم مرتفع بدرجة كبيرة فهو يتأثر بالمناخ الجيد الذي يحقق لهم الرضا ويشجعهم على الإستمرار في العمل.

## الفصل الثالث

### الدراسات السابقة

الدراسات العربية ❖

الدراسات الأجنبية ❖

من خلال استقراء الباحث للدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة ، أمكن الوقوف على العديد منها وتم تقسيم الدراسات السابقة إلى محورين، وتم ترتيبها زمنياً من الأحدث للأقدم.

## الدراسات العربية

### 1- دراسة الهندي ( 2013 ) بعنوان: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين معلمهم.

هدفت الدراسة للتعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، ودرجة تمكين معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم في ضوء متغيرات الدراسة ( النوع، التخصص، عدد سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية )، والكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الأخلاقية ودرجة تمكين معلمهم ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (379) معلماً ومعلمةً بنسبة (7%) من المجتمع الأصلي والبالغ عددهم ( 5303 ) معلماً ومعلمة . وتكونت أداة الدراسة من استبانتيين: الاستبانة الأولى لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الأخلاقية. وتكونت من ( 41 ) فقرة موزعة على المجالات الأربعة التالية: ( الخصائص الشخصية ، الصفات الإدارية الأخلاقية ، العمل بروح الفريق ، العلاقات الإنسانية ) أما الاستبانة الثانية فقد كانت لقياس درجة تمكين المعلمين، وتكونت من (60) فقرة موزعة على المجالات الستة التالية (المشاركة في صنع القرار، النمو المهني، المكانة، الاعتقاد بفعالية الذات، الاستقلالية، التأثير ) وبعد تطبيق أداتي الدراسة تم تحليل حيث استخدم الباحث ، (SPSS) استجابات أفراد عينة الدراسة باستخدام برنامج الحاسوب الإحصائي المتوسطات الحسابية والتكرارات والنسب المئوية، واختبار ت، واختبار ف.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:-

1. أن درجة تمكين معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة كانت بدرجة مرتفعة بوزن نسبي ( 82.31 % ).

### 2 - دراسة مسعود ( 2012 ) بعنوان : درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ( فلسطين )

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 المستقلة

( الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة و والمرحلة التعليمية و مهارة استخدام الحاسوب والتأهيل والتدريب والعمر ) في درجة إدراكهم وتصوراتهم. وقد تكون مجتمع الدراسة من (759) مدير ومديرة واستخدم الباحث المنهج الوصفي وتم اختيار العينة بصورة الطبقة العشوائية وكان عدد أفراد العينة ( 300 ) مدير ومديرة بنسبة (40%) من مجتمع الدراسة وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة وتكونت الاستبانة من قسمين و (62) فقرة القسم الأول يتناول موضوع التمكين الإداري بأربعة مجالات والقسم الثاني يتناول موضوع تطوير الأداء بأربعة مجالات.

النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن درجة امتلاك مديري ومديرات المدارس الحكومية للتمكين الإداري بمحافظة شمال الضفة الغربية بمجمل الأداة كانت كبيرة جداً.
- أن درجة امتلاك مديري ومديرات المدارس الحكومية لتطوير الأداء بمحافظة شمال الضفة الغربية بمجمل الأداة كانت كبيرة جداً.
- توجد هناك علاقة ارتباطية قوية جداً بين التمكين الإداري والأداء لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون بين التمكين وتطوير الأداء ( 74,6 % )
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية بمحافظة شمال الضفة الغربية للتمكين الإداري وتطوير الأداء تعزى لمتغير ( الجنس ، المؤهل العلمي ، التخصص الأكاديمي ، سنوات الخبرة مرحلة المدرسة ، مهارة استخدام الحاسوب ، العمر) .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية بمحافظة شمال الضفة الغربية للتمكين الإداري في مجالات ( الجانب الشخصي ، الجانب الإداري ، الجانب الفني ، جانب التدريب والتأهيل).

3- دراسة السفيناني ( 2012 ) بعنوان: " درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الطائف". ( السعودية)

هدفت الدراسة التعرف إلى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون الطلاب، والمعلمين، والمنهاج وطرق تنفيذها، و المرافق المدرسية، و الأمور المالية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تكونت من (46) عبارة تمحورت حول أهداف الدراسة. وتكونت عينة الدراسة من (380) معلماً تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية بنسبة (34%) من مجتمع الدراسة البالغ (1031) معلماً من مدارس المرحلة الثانوية النهارية داخل محافظة الطائف، ولتحليل البيانات استخدمت الأساليب الإحصائية المتمثلة في المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها:

- أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية (بمجالاتها الستة) كانت منخفضة .
- أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون الطلاب كانت متوسطة.

#### 4- دراسة الدعدي (2011) بعنوان : "العلاقة بين التمكين والإدارة الإبداعية من وجهة نظر القيادات الادارية بجامعة أم القرى "

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى التمكين في جامعة أم القرى من وجهة نظر القيادات الإدارية بالجامعة، وكذلك هدفت إلى التعرف على مستوى الابداع الادارى فى جامعة أم القرى والتعرف على العلاقة بين التمكين والابداع الادارى من وجهة نظر القيادات الادارية بالجامعة وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الادارية العاملين في المناصب الادارية بجامعة أم القرى للعام الدراسي (1431/1432 هـ) والبالغ عددهم (359) قياديا وقيادية واستخدمت الباحثة في الدراسة المنهج الوصفي المسحى واعتمدت الباحثة على الاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة وتمت المعالجة الاحصائية بتحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها التالي : أن المستوى العام لدرجة التمكين الإدارى فى جامعة أم القرى من وجهة نظر القيادات الإدارية بالجامعة كان بدرجة متوسطة وأن المستوى العام لدرجة الابداع الادارى فى جامعة أم القرى من وجهة نظر القيادات الادارية بالجامعة كان بدرجة عالية واطهرت النتائج ان هناك علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية للتمكين الادارى وبين الدرجة الكلية للابداع الادارى فى جامعة أم القرى من وجهة نظر القيادات الادارية بالجامعة وأظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التمكين الإدارى فى جامعة أم القرى من وجهة نظر القيادات الإدارية بالجامعة تبعاً

للمتغيرات التالية ( الجنس ، المسمى الوظيفي ، المؤهل العلمي ، والعمل الحالي ، وعدد سنوات الخبرة ) وأظهرت النتائج أنه لا فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع الإداري في جامعة أم القرى من وجهة نظر القيادات الإدارية بالجامعة تبعا للمتغيرات التالية ( الجنس ، المسمى الوظيفي ، وعدد سنوات الخبرة) وأن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري في جامعة أم القرى من وجهة نظر القيادات الإدارية بالجامعة تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

#### 5- دراسة العمري وكمال ( 2011 ) بعنوان " درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وعلاقتها بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة (الأردن )"

هدفت الدراسة إلى تعرف درجات ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وعلاقتها بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر علمي مدارس محافظة العاصمة ، وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات ، وتم استخدام أداتين أولهما استبانة تمكين المعلمين وهو مقياس أعده شورت هارت لقياس سلطة المعلم ، أما الثانية فهي مقياس الولاء التنظيمي وهو مقياس تم تطويره من قبل مودي وستيرز .

وتكونت عينة الدراسة من(1450) معلما ومعلمة تم اختيارهم بطريقة طبقة عشوائية بنسبة ( 18%) من مجتمع الدراسة البالغ ( 26090 ) معلما ومعلمة ، وقد تم استخدام مقياس الإحصاء الوصفي لاستخراج المتوسطات والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط بيرسون .

وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج من أهمها :

- أن المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين علي جميع الأبعاد بلغ ( 3.92 ) وهي نسبة مرتفعة .
- أن بعد الذات كان مرتفعا وجاء بالمرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي له ( 4.22 )
- أن مستوي الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم كان مرتفعا إذ بلغ المتوسط الحسابي ( 3.69 ) .
- وجود علاقة ايجابية طردية عند مستوي (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين تمكين المعلمين والولاء التنظيمي بلغت ( 0.66 ) .

- وجود ارتباط ايجابي بين الولاء التنظيمي للمعلمين وجميع أبعاد تمكين المعلمين تراوحت ما بين ( 0.66-41).

وبناء علي نتائج الدراسة ، كان من أهم توصياتها :

- ممارسة تمكين المعلمين بكافة أبعاده والمحافظة علي درجة ممارسته مع التركيز علي التواصل المباشر مع المعلمين بعيدا عن البيروقراطية .
- توفير البيئة الداعمة التي تشجع المعلمين علي اختبار وتطبيق أفكارهم في المدرسة ، بما يوفر لهم النمو المهني ويزيد من ثقتهم بقدراتهم .
- تعزيز سلطات العلم من خلال تأسيس مجالس استشارية يتفاعل فيها المعلمون ، من أجل تطوير دور المعلم وتعزيز مكانته بشكل رسمي .

6- دراسة الصرايرة ( 2008 ) بعنوان : " النضج الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقة بأدائهم الإداري وتمكين المعلمين " .

هدفت الدراسة التعرف علي العلاقة بين مستوي النضج الوظيفي لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن، وأدائهم الإداري وتمكين المعلمين ، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي . ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الدراسة باستخدام ثلاث استبانات كأداة لجمع المعلومات ، وقد بلغ عدد أفراد العينة ( 300 ) معلما ومعلمة بنسبة ( 16% ) من مجتمع الدراسة الأصلي من معلمي مدارس المرحلة الثانوية .

وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج من أهمها :

- أن درجة تمكين المعلمين كانت مرتفعة حيث كانت نسبة المتوسط الحسابي ( 3.81 ) .
- وأن هناك علاقة إيجابية دالة إحصائية عند مستوي (  $a \leq 0.05$  ) بين النضج الوظيفي ودرجة تمكين المعلمين ، وبين مستوي الأداء الإداري ودرجة تمكين المعلمين أيضا .
- أثبتت أثر القيادة الإيمانية في متغيرات مختارة مثل الرضا الوظيفي والتمكين الوظيفي والروح المعنوية.

7- دراسة البلوي ( 2008 ) بعنوان التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدي معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه ( السعودية )

هدفت الدراسة التعرف علي التمكين الإداري وعلاقة بالأداء الوظيفي لدي المعلمين العاملين في المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية ، كما هدفت غلي التعرف علي تصورات

المبحوثين لمستوي التمكين الإداري علي تصورات المبحوثين باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لهم . وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن الأسلوب الميداني في جمع البيانات بواسطة استبانة الدراسة، والتي تكونت في صورتها النهائية من ( 53 ) فقرة تم التأكد من دلالات صدقها وثباتها ، حيث بلغ معامل الثبات لكل من التمكين الإداري (89%) والأداء الوظيفي ( 91% ) ، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في محافظة الوجه لتبلغ عينة الدراسة (372) معلماً ومعلمةً .

وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج من أهمها :

- إن مستوي التمكين الإداري والأداء الوظيفي جاء مرتفعين ، بنسبة متوسط حسابي ( 3.92 ، 3.90 ) علي التوالي .
- وأن هناك علاقة دلالة إحصائية (  $a \leq 0.05$  ) بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (  $a \leq 0.05$  ) للتمكين الإداري تعزي لمتغيري النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي .
- بينما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (  $a \leq 0.05$  ) للأداء الوظيفي تعزي لمتغير النوع الاجتماعي لصالح الإناث ،
- وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (  $a \leq 0.05$  ) للأداء الوظيفي تعزي لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة .

#### 8-دراسة عطاري وجبران (2007) بعنوان : " الاعتقاد بفاعلية الذات والتمكين من السلطة في محافظة اربد - شمال الأردن "

هدفت الدراسة للكشف عن درجة اعتقاد المعلمين في محافظة اربد - شمال الأردن لفاعلية الذات لديهم وتمكينهم من السلطة . واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي أما الأداة فهي استبانة من نوع ليكرت مكونة من (47) فقرة موزعة علي ثلاثة محاور لفاعلية الذات وخمسة محاور للتمكين من السلطة . وتكونت عينة الدراسة من ( 155 ) معلماً من الملتحقين ببرامج الدبلوم و ( 305 ) من طلبة الدبلوم والدراسات العليا في جامعة اليرموك تم اختيارهم بطريقة قصديه من مجتمع الدراسة البالغ ( 1020 ) من طلبة الدراسات العليا .



واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية مثل المتوسطات وقيمة ت وتحليل التباين الأحادي ومعامل ارتباط بيرسون .

وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج من أهمها :

- أظهرت النتائج تقديرا مرتفعا نسبيا لدرجة اعتقاد المعلمين لتمكنهم من السلطة بنسبة ( 3.51) وقد جاء محورا الاعتقاد بفعالية إحداث النتائج والفعالية الشخصية في المرتبة الأولى والثانية بنسبة ( 3.8 و 3.79) علي التوالي.

- أظهرت النتائج بالنسبة للتمكين من السلطة فإن محور الأخرى بنسبة (3.28) وقد كان محور المكانة هو المحور الوحيد الذي سجل متوسطا مرتفعا بنسبة ( 3.89) بينما سجلت المحاور الأخرى متوسطات معتدلة وحظي محور اتخاذ القرار بأقل المتوسطات بنسبة ( 2.9).

- أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (  $a \leq 0.05$ ) بين المشاركين علي بعض المتغيرات تبعا لخصائصهم الشخصية حيث كان لمتغير العمر تأثير علي استجابات المشاركين علي عدد من المحاور وهي اتخاذ القرار والاستقلالية ، وكانت الفروق لصالح المشاركين من الفئة العمرية 31-40 والذين لديهم خبرة من 11-15 سنة .

- أظهرت النتائج بالنسبة لمحور التمكين انه لم يكن للجنس ولا المؤهل العلمي ولا لنوع المدرسة تأثير علي استجابات المشاركين .

- وجود علاقة ارتباطيه عند مستوي (  $a \leq 0.05$ ) بين مختلف محاور الاعتقاد بفاعلية الذات والتمكين فيما عدا الاعتقاد بالفاعلية التعليمية العامة التي لم ترتبط بأي من المحاور .

وبناء علي نتائج الدراسة كان من أهم توصياتها :

- إدخال مفاهيم جديدة مثل المدرس القائد كما ينصح بانتهاج استراتيجيات إدارية جديدة مثل الإدارة الذاتية وفرق العمل وخاصة متداخلة التخصصات

- المشاركة في تحمل المسؤولية لدفع المعلمين للمشاركة في اتخاذ القرار وللارتقاء بمستوى الانعقاد بفاعلية الذات .

#### 9- دراسة عطاري والشنفري ( 2007 ) بعنوان تقدير المعلمين والعاملين في مديريات التربية في سلطنة عمان لدرجة تمكينهم من السلطة . ( سلطنة عمان )

- هدفت الدراسة للكشف عن درجة تقدير المعلمين والعاملين في مديريات التربية في سلطنة عمان لدرجة تمكينهم من السلطة ، شارك في الدراسة ( 341 ) من أفراد عينة مقصودة كان عدد المعلمين بها ( 259 ) معلما ومعلمة بنسبة ( 86.9% ) وعدد غير المعلمين بها ( 79 ) فردا بنسبة ( 23.25% ) من مجتمع الدراسة وكان غالبية المشاركين من الإناث وحاملي درجة البكالوريوس ولقد استخدمت استبانته ليكتر مكونة من ( 30 ) عبارة موزعة علي ستة أبعاد هي ( اتخاذ القرار ، النمو المهني ، والمكانة ، والاعتقاد بفاعلية الذات ، والتأثير ) تم توزيع عبارتها على الأبعاد الستة في ضوء نتائج التحليل العاملي. واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية ، والمتوسطات الحسابية، والنسب المئوية ، والانحرافات المعيارية.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- تشير النتائج أن التقدير معتدلة للمستجدين لدرجة تمكينهم من السلطة حيث بلغ المتوسط الحسابي ( 3.31 ) مع وجود تفاوت بين المحاور حيث كانت الفئة الأولى وهي المكانة بنسبة ( 3.9 ) ، والاعتقاد بفاعلية الذات بنسبة ( 3.6 ) ، والفئة الثانية وهي النمو المهني بنسبة ( 3.55 ) والاستقلالية بنسبة ( 3.34 )، والفئة الثالثة وهي التأثير بنسبة ( 2.98 )، واتخاذ القرار بنسبة ( 2.4 ).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (  $a \leq 0.05$  ) بين المستجدين تبعاً للجنس على محوري اتخاذ القرار ، وكان اتجاه الدلالة لصالح الذكور ولصالح غير المعلمين، وفي محمر النمو المهني وكان اتجاه الدلالة لصالح الإناث ولصالح المعلمين.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين المستجدين تبعاً لمتغير العمر على محورين هما المكانة والاعتقاد بفاعلية الذات ، وكان اتجاه الدلالة في الحالتين لصالح الفئة الأكبر سناً ( أكثر من 40 سنة ).

#### 10- دراسة المهدي (2007) بعنوان " تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر دراسة ميدانية "

هدفت الدراسة الكشف عن العوامل المكونة لبنية تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر وتقدير مستوى التمكين لدي المعلمين واختبار مدى تأثير بعض المتغيرات الديموغرافية علي إحساس المعلمين بالتمكين والتعرف على أبرز معوقات تمكين المعلمين وصولاً إلي طرح بعض الآليات المقترحة لتفعيل عملية تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساس في مصر ومن أجل ذلك استخدم الباحث الإستبانة كأداة لقياس تمكين المعلمين بالمدارس المصرية بعد الاطلاع علي المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة لقياس تمكين المعلمين في المدارس ومقاييس تمكين العاملين في أدبيات الإدارة التنظيمية وظفت الدراسة أسلوب التحليل العالمي الاستكشافي كطريقة منهجية للتحليل لاستكشاف العوامل المكونة للتمكين لدي معلمي المدارس التعليم الأساس في مصر وتكونت الدراسات من عينة مكونة ( 212 ) معلماً ومعلمة في المرحلة الأساسية والإعدادية تم اختيارهم بطريقة عشوائية من أربع محافظات مصرية .

وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج أهمها :

أن مستوى تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر كان متوسطاً إذ بلغ المتوسط الحسابي نسبة ( 63% ) وهي نسبة غير مرتفعة

إن بعد المشاركة في صنع القرار وبعد الاستقلالية هما اقل أبعاد التمكين توافراً لدي المعلمين حيث بلغت النسبة ( 40% - 46% )

إن بقية الأبعاد الأربعة جاءت مستويات مرتفعة حيث تجاوزت نسبة ( 75% ) لبعد المكانة والتأثير والجدول المدرسي وفعالية الذات .

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في بعدي المشاركة في صنع القرار والمكانة المعرفية بينما يوجد فروق دالة في بقية الأبعاد لصالح معلمي الحلقة الابتدائية

توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدرجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين لصالح المنطقة التعليمية ، ولصالح الخبرة المرتفعة

كان من ابرز معوقات تمكين المعلمين ضعف وقلة البرامج والنمط الدكتاتوري السائد لدي غالب المديرين وزيادة الأعباء المهنية الملقاة علي عاتق المعلمين.

### 11- دراسة عريقات (2006) بعنوان " بناء أنموذج إداري مقترح لتمكين معلمي المرحلة الثانوية في الأردن في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة"

وقد تم في هذه الدراسة تطوير إستبانة لقياس درجة تمكين معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية الحكومية في الأردن، وذلك للتعرف على واقع تمكين المعلمين في وزارة التربية والتعليم، وللإجابة عن السؤال الأول استخدم مسح الأدب النظري ذي العلاقة بالتمكين واستخلاص العناصر والمجالات التي تشكل هذا المفهوم، ثم استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الثاني، وبعد ذلك اعتمد على نتائج السؤالين الأول والثاني للإجابة عن السؤال الثالث لاقتراح أنموذج إداري لتمكين معلمي المرحلة الثانوية في الأردن.

ولتحقيق هذا الهدف أجابت الدراسة عن الأسئلة التالية:

- 1- ما الإتجاهات المعاصرة في موضوع تمكين المعلم ؟
- 2- ما درجة التمكين لدى معلم المرحلة الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين ؟
- 3- ما الأنموذج المقترح لتمكين معلم المرحلة الثانوية الحكومية في الأردن ؟

وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- استخلاص ثماني أبعاد للسلوك الإداري التمكيني للمعلمين في المرحلة الثانوية وهي :  
النمو المهني، والنمو الشخصي، و الاستقلالية، و المشاركة في صنع القرار، وبيئة العمل، و الاتصال، و المساءلة الداخلية، و نظام المكافأة، و تم تحديد ( 87 ) فقرة تمثل هذا السلوك، وجاءت درجة تمكين المعلمين بمستوى متوسط في جميع الأبعاد.

- تم بناء أنموذج إداري مقترح لتمكين معلمي المرحلة الثانوية في الأردن في الواقع والاتجاهات المعاصرة، واشتمل الأنموذج على إطار مفاهيمي يرتكز على نظرية العلاقات الانسانية، ومبادئ الديمقراطية، ونظريات الإدارة الحديثة، وعلى إطار عملي يشتمل على الأبعاد الثمانية التي يتحدد فيها معايير سلوك مدير المدرسة التمكيني لمعلمي ومعلمات المرحلة الثانوية.

### الدراسات الأجنبية:

- 1-دراسة حيدري (Heydari 2012) بعنوان: "دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية وتمكين المعلمين في بلدة أباد" (باكستان)

#### Studying the relationship between transformational leadership and psychological empowerment of teachers in A bade Township

هدفت الدراسة الكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية وتمكين المعلمين، استخدمت الدراسة الإستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث اعتمدت استبانة القيادة التحويلية على مقياس برنارد باس واستبانته أساليب القيادة المتعددة، واستبانته للتمكين النفسي وفق نظرية سبرايتز، تكونت عينة الدراسة من ( 150 ) معلم ومعلمة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية عنقودية بنسبة من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم ( 913 ) معلم ومعلمة من المدارس الابتدائية والإعدادية والثانوية في بلدة أباد.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي للمعلمين.
- وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين أبعاد تمكين المعلمين وأبعاد التمكين النفسي.

بناءً على نتائج الدراسة، كان من أهم توصياتها:

- على مديري المدارس تمكين معلمهم بشكل فعال.
- توفير الجو المناسب والفرص للنمو المهني للمعلمين.
- تحسين فرص وحرية العمل للمعلمين في أداء واجباتهم الوظيفية والمصلحة العامة للعمل.

2- دراسة سجنالك ( Sagnak , 2012 ) بعنوان : تمكين القيادة والمعلمين والسلوك الإبداعي وعلاقته بالمناخ الابتكاري ( تركيا )

### **The empowering leadership and teachers' innovative behavior : The mediating role innovation climate**

هدفت الدراسة التعرف علي العلاقة بين تمكين القيادة والمعلمين والسلوك الإبداعي وبين المناخ الابتكاري في المدارس الابتدائية ، استخدمت الدراسة الإستبانة وتكونت عينة الدراسة من(710) معلما ومعلمة و ( 55 ) مديرا تم اختيارهم بطريقة عشوائية من (55) مدرسة في وسط مدينة نجاد وأحيائها .

وكانت عدد سنوات الخبرة من 1- 10 سنوات وأعمارهم ما بين 31- 50 عاما واستخدمت الدراسة لتحليل البيانات معمل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار لتحليل البيانات .

وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج من أهمها:

- أن سلوك المديرين في تمكين القيادة كان مؤشرا كبيرا في السلوك الإبداعي للمعلمين والمناخ الابتكاري داخل المدرسة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ الابتكاري والسلوك الإبداعي للمعلمين
- أن المناخ الإبداعي كان موجودا بدرجة متوسطة في العلاقة بين سلوك المديرين لتمكين القيادة والسلوك الإبداعي للمعلمين.

3 - دراسة لنتنر ( Lintner, 2008 ) بعنوان : " العلاقة بين تمكين المعلمين والاستخدام الرئيسي للسلطة " ( أمريكا )

### **The Relationship Between Perceived Teacher Empowerment and Principal Use of power.**

هدفت الدراسة إلي التعرف علي العلاقة بين تمكين المعلمين والاستخدام الرئيسي للسلطة استخدمت الدراسة المنهج المسحي ، استخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات ، حيث تم استخدام مقياس شورت وهارت ، وكانت عينة الدراسة ( 173 ) معلما من مدارس ولاية أوهايو ، استخدمت الأساليب الإحصائية وبرنامج الحزم.

وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج من أهمها :

- أن نسبة 81% من عينة الدراسة من معلمي ولاية أوهايو يرون أن مديريهم يستخدمون السلطة القصورية في تعاملاتهم الإدارية.
- أن نسبة 79% من عينة الدراسة من معلمي ولاية أوهايو يرون أن مديريهم لا يستخدمون سلطة المكافأة.
- أن نسبة 97% من عينة الدراسة من معلمي ولاية أوهايو يرون أن مديريهم ينطلقون في عملهم من ناحية السلطة الشرعية لهم.
- وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين تمكين المعلمين والاستخدام الرئيسي للسلطة من قبل مدرائهم.

4- دراسة بارنت ( Barnett, 2005 ) بعنوان: أثر تغير النمط الأدائي لمدير المدرسة على البيئة التعليمية وأداء المعلمين. ( استراليا )

#### **The Impact of Transformational Leadership Style of the School Principal on School Learning Environment and Selected Teachers Outcomes.**

اختبرت هذه الدراسة أثر أداء فئات مختلفة من المديرين الخاضعين وغير الخاضعين للتدريب على البيئة التعليمية وعلى أداء المعلمين ، حيث أجريت الدراسة على ( 458 ) معلماً يعلمون في 52 مدرسة اختيرت عشوائياً من مقاطعة ويلز الجنوبية في استراليا وكانت أداة الدلالة من استبانة واحدة.

وأظهرت نتائج الدراسة :

أن التدريب للمديرين أوجد بيئة تعليمية في المدارس من حيث التحصيل وأداء المعلمين.

5- دراسة أوزبورن ( Osborn,2002 ) بعنوان " مكونات التمكين وكيف تؤثر على

الرضا الوظيفي للعاملين، والالتزام المنظمي، والنية لترك العمل " أمريكا

هدفت الدراسة إلى تقييم مكونات وأبعاد التمكين الأربعة لثوماس وفلثاوس ( Thomas & Velthouse,1990 ) وهي : المعنى والمقدرة والاستقلالية والتأثير، وكيفية ارتباطها مع مخرجات المنظمة والولاء التنظيمي والرضا الوظيفي والنية في ترك العمل، وقد تم الحصول على

المعلومات من خلال تصميم استبانة تم توزيعها على عينة تتكون من ( 328 ) من الموظفين في إحدى الولايات الجنوبية الأمريكية من كلا القطاعين العام والخاص.

وأظهرت النتائج ارتباط مكونات التمكين مع الالتزام نحو المنظمة بشكل ايجابي ما عدا المقدر ، حيث كانت دالة بشكل سلبي، وبالنسبة للرضا الوظيفي فقد وجد أن لكل منهم تأثيراً دالاً في حين أن المقدر والتأثير لم يكن لهما تأثير دال على الرضا الوظيفي، كما أنه لم توجد علاقة دالة بين مكونات التمكين والنية بترك العمل، ثم تم عمل مقارنة بين النتائج التي تم الوصول إليها بين القطاع العام والخاص ، حيث أظهرت النتائج ان موظفي القطاع العام لديهم التزام ورضا وظيفي أكثر من القطاع الخاص.

#### 6- دراسة تشان ( Chan, 2003 ) بعنوان: " نموذج متكامل للتمكين "

هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج متكامل ( الهيكل التنظيمي، سهولة الحصول على الموارد، والمعلومات، والدعم والتأييد للمرؤوسين، الثقافة التنظيمية المؤيدة) ذات التأثير على مدركات التمكين، وكذلك تهدف للتعرف على النتائج التنظيمية التي من المتوقع أن يؤثر عليها التمكين مثل الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، حيث خرجت الدراسة بالعديد من النتائج منها وجود علاقة إيجابية معنوية بين الحصول على الموارد والمعلومات وبين إدراك العاملين للتمكين، وكذلك توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين الثقافة الموجهة بالابتكار وبين إدراك العاملين للتمكين، وتوصلت أيضاً إلى أن التمكين يرتبط إيجابياً بالرضا الوظيفي، وكذلك يرتبط إيجابياً بالالتزام التنظيمي، ويرتبط إيجابياً بسلوكيات المواطنة .

#### 7- دراسة كيسير ( keiser, 2000 ) بعنوان : تصورات المديرين والمعلمين لدرجة تمكين المعلمين " ( أمريكا )

#### **Principals and teachers' perception of teacher empowerment**

هدفت الدراسة إلي معرفة ما إذا كان هناك إختلاف في تصورات المديرين والمعلمين اتجاه تمكين المعلمين ، وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات عن طريق مقياس شورت وهارت المكون من ستة مجالات وتكونت عينة الدراسة من ( 320 ) مديراً و ( 560 ) معلماً من المدارس العامة في غرب ولاية ميتشيجن تم اختبارهم بطريقة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم ( 9098 ) مديراً و ( 47105 ) معلماً.



وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج من أهمها

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس والمعلمين لتصوراتهم حول تمكين المعلمين.
- المديرون يعتقدون أن المعلمين ممتنون بشكل كبير حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.88) المعلمون يشعرون أنهم ليسوا ممكنين بالدرجة الكافية حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.20).

#### 8-دراسة طومسون ( Thompson,1999 ) بعنوان " تفسيرات معلمي المرحلة المتوسطة لتجاربهم مع التمكين " ( أمريكا )

هدفت الدراسة لتفحص التمكين من خلال تفسيرات معلمين المرحلة المتوسطة لتجربتهم في هذا المجال، والمشاركون في هذه الدراسة هم ستة معلمون من خمس مدارس متوسطة في شمال غرب جورجيا، وكانت مصادر البيانات هي مقابلات فردية أولية ولاحقة، وإستبانات السياق، والوثائق المدرسية والحكومية، وتم تحليل البيانات وفقاً للتحليل السردى، ونتج عن ذلك أربع عشرة حالة تؤثر على تصورات المشاركين في التمكين، واشتملت هذه الحالات على وقت المعلمين والخبرة في مادة الموضوع، والدعم، و روح الزمالة، والعزلة، وثقة المعلم لقدرته كمعلم، والمكانة، والاتصال، والثقة، والاستقرار الوظيفي والتصورات، والعلاقات العامة، ودافعية الطالب، وصنع القرار، والمجتمع المدرسي، والملكية، حيث أخضعت هذه الحالات للتحقق في هذه الدراسة، وتبين أنها تشير إلى الحاجة إلى وجود ثقافة مدرسية تشجع التمكين، سواء أكانت تخفف أو تعزز من الأوضاع التي تؤثر على المعلمين، وتصورات التمكين لم تكن ممكنة دون الإهتمام بالسياق المدرسي بالشكل الرئيس الذي يظهر فيه التمكين، وفي المدارس التي يعملون فيها بانعزال لم يكن هنالك هدف مشترك، ولم تكن هناك سوى فرص قليلة لصنع القرارات المشتركة ، بالتالي كان المعلمون غالباً ما يشعرون بالإحباط وانخفاض الهمة، وفي الجانب الآخر وفي المدارس التي تشجع فيها روح الزمالة، يتم فيها تشجيع اتخاذ القرارات بصورة مشتركة، كان المعلمون غالباً ما ينظرون إلى أنفسهم على أنهم جزء أساسي من جهود تحسين المدرسة، وكانت آراؤهم المهنية تحظى بالتقدير والاحترام، وبالتالي يشعرون وكأنهم يملكون المدرسة، على الرغم من أن المعلمين في هذه الدراسة كانوا يرغبون في تطوير أوضاع المدرسة التي يعملون تحت ظلها، فإنهم كانوا راضين تماماً عن القرار الذي اتخذوه في أن يكونوا معلمين.

## 9- دراسة (Terry,1996) بعنوان " التمكين " Empowerment ". أمريكا

هدفت الدراسة إلى تحديد دور مدير المدرسة في تسهيل عملية التمكين بالمدرسة سواء بالنسبة للمعلمين أو بالنسبة للطلاب وتوضيح الإيجابيات التي يمكن أن تحقق من خلال تمكين المعلمين والطلاب.

ومن خلال تحليل الدراسات السابقة وتطبيق الاستبانة على عينة من معلمي ومديري مدارس ولاية (انديانا).

وكان من أبرز نتائج الدراسة التالي:

- التمكين له فوائد متعددة منها تحسين الأداء الأكاديمي والتعميمي، وزيادة مشاركة المعلمين واندماجهم في صنع القرار.
- التدريب والتنمية للمهارات القيادية للمعلمين يعد جزءاً مكملاً لعملية التمكين.
- وأوصت الدراسة بالتالي:
- مدير المدرسة يجب أن يهيئ مناخاً يساعد على تمكين المعلمين والطلاب.
- من الضروري أن تتوفر في المدير الصفات التالية :
  - الثقة في قدراته و وتمتعه بالصفات القيادية
  - القدرة على الاتصال الجيد وحل المشكلات.

## التعقيب على الدراسات السابقة :

من خلال استعراض الباحث للدراسات السابقة فإن الباحث قام ببيان بعض أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة من حيث المنهج ، الأداة ، العينة والمجتمع ، وكذلك أوجه استفادة الدراسة الحالية منها.

## أوجه الاتفاق بين الدراسات السابقة :

بشكل عام أكدت الدراسات

### 1- من حيث المنهج المستخدم في الدراسة :

- اتفقت معظم الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة كيسر ( 2000 ) و عطاري وجبران ( 2007 ) المهدي ( 2007 ) وعطاري والشنفري ( 2007 ) والصررايرة ( 2008 ) والبلوي ( 2008 ) والعمري وكمال ( 2011 ) وسجناك ( 2012 ) ومسعود ( 2012 ) والهندي ( 2013 ) .

### 2- من حيث أداة الدراسة :

- اتفقت العديد الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة رئيسة مثل دراسة كيسر ( 2000 ) و عطاري وجبران ( 2007 ) المهدي ( 2007 ) وعطاري والشنفري ( 2007 ) والصررايرة ( 2008 ) والبلوي ( 2008 ) والعمري وكمال ( 2011 ) وسجناك ( 2012 ) ومسعود ( 2012 ) والهندي ( 2013 ) .

### 3- من حيث مجتمع وعينة الدراسة :

اتفقت بعض الدراسات السابقة في اختيار مجتمع الدراسة مثل دراسة: كيسر ( 2000 ) و مسعود ( 2013 ) .

## أوجه الاختلاف :

### 1- من حيث مجتمع وعينة الدراسة :

اختلفت العديد من الدراسات السابقة في اختيار مجتمع الدراسة مثل دراسة: عطاري وجبران ( 2007 ) و المهدي ( 2007 ) عطاري والشنفري ( 2007 ) الصررايرة ( 2008 ) العمري وكمال ( 2011 ) سجناك ( 2012 ) حيدري ( 2012 ) حيث كانت عينة الدراسات من المعلمين والعينة في الدراسة الحالية ستكون من المديرين والمعلمين.

## أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

### استفاد الباحث من الدراسات السابقة في عدة أمور منها :

- اختيار منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي
- بناء أداة الدراسة وهي الاستبانة وتحديد مجالاتها وفقراتها.
- كتابة الإطار النظري .

- تحديد بعض المتغيرات المناسبة للدراسة.  
أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة :

1- الدراسة من الدراسات الأوائل التي تدرس الإدارة بالتمكين وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين.

2- خصوصية البيئة الفلسطينية (محافظة غزة) التي تتناولها الدراسة.

3- وجود استبانتان في الدراسة مما يجعلها أكثر دقة في النتائج.

## الفصل الرابع

### منهجية الدراسة

### الطريقة والإجراءات

- المقدمة.
- أولاً: منهج الدراسة.
- ثانيًا: مجتمع الدراسة.
- ثالثًا: عينة الدراسة.
- رابعًا: الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق البيانات الأولية.
- خامسًا: أداة الدراسة.
- صدق الاستبانة.
- ثبات الاستبانة.

## المقدمة:

تناول الباحث في هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي اتبعتها في تنفيذ الدراسة، من خلال بيان منهجها، ووصف مجتمعها، وتحديد عينتها، ومن ثم إعداد الأداة المستخدمة (الاستبانة)، وكيفية بنائها، وتطويرها، كما يتناول إجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات، واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات:

### أولاً: منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها، والآثار التي تحدثها.

حيث يعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه: "المنهج الذي من خلاله يمكن وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقات بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها، والآثار التي تحدثها. (أبو حطب وصادق، 2010: 105-104)

### ثانياً: مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من مديري ومعلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة وشمال غزة البالغ عددهم (72) مديراً (جدول 4-1) (2495) معلماً (جدول 4-2) في مديريات التربية والتعليم التابعة للوزارة، حسب إحصائية وزارة التربية والتعليم العالي للعام 2014 م.

#### (جدول 4-1)

عدد مديري الثانوية في محافظتي غزة وشمال غزة

المنطقة	ذكور	إناث	الإجمالي
شمال غزة	11	13	24

21	12	9	شرق غزة
27	13	14	غرب غزة
72	38	34	المجموع

(وزارة التربية والتعليم العالي، قسم التخطيط، 2014)

#### (جدول 4-2)

عدد معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة وشمال غزة

المنطقة	ذكور	إناث	الإجمالي
شمال غزة	398	436	834
شرق غزة	310	420	730
غرب غزة	461	470	931
المجموع	1169	1326	2495

(وزارة التربية والتعليم العالي، قسم التخطيط، 2014)

#### ثالثاً: عينة الدراسة:

##### 1- عينة الدراسة الاستطلاعية:

تكوّنت عينة الدراسة الاستطلاعية من (20) مديراً من مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة والشمال و(30) معلماً من معلمي المدارس الثانوية ، حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية بغرض تقنين أداة الدراسة، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية، وقد تم احتسابهم ضمن عينة الدراسة التي تم التطبيق عليها، وذلك لعدم وجود فروقات في العينة الاستطلاعية، حيث كانت نتائجها متوافقة مع اختبارات الصدق والثبات.

##### 2- عينة الدراسة الأصلية:

تكوّنت عينة الدراسة الأصلية بالنسبة للمديرين من (72) مديراً حيث تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لجميع المديرين في مديريات التربية والتعليم، أما بالنسبة لمعلمي المدارس فقد تم

أخذ عينة طبقية حجمها (335) معلماً من معلمي مدارس الثانوية بمحافظة غزة بناء على قانون العينة، حيث تم اختيارهم طبقياً وفقاً للمنطقة التعليمية، أي ما يعادل 13.4% من حجم المجتمع الأصلي وهي نسبة مناسبة لإجراء المعالجات الإحصائية عليها.

#### رابعاً: الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق البيانات الأولية:

##### 1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

يبين جدول (4-3) بالنسبة لمديري المدارس الثانوية أن ما نسبته (47.2%) من عينة الدراسة هم من جنس الذكور، بينما ما نسبته (52.8%) هم من جنس الإناث، أما بالنسبة لمعلمي المدارس الثانوية فإن ما نسبته (49.9%) من عينة الدراسة هم من جنس الذكور، بينما ما نسبته (50.1%) هم من جنس الإناث.

#### جدول (4-3)

##### يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	معلم		مدير	
	النسبة المئوية %	العدد	النسبة المئوية %	العدد
ذكر	49.9	167	47.2	34
أنثى	50.1	168	52.8	38
المجموع	100.0	335	100.0	72

##### 2- توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي:

يبين جدول (4-4) بالنسبة لمديري المدارس الثانوية أن ما نسبته (51.4%) من عينة الدراسة هم من المختصين في المجال العلمي، بينما ما نسبته (48.6%) هم من المختصين في المجال الأدبي (الإنساني)، أما بالنسبة لمعلمي المدارس الثانوية فإن ما نسبته (42.1%) من عينة الدراسة هم من المختصين في المجال العلمي، بينما ما نسبته (57.9%) هم من المختصين في المجال الأدبي (الإنساني).



#### جدول (4-4)

يبين توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي

معلم		مدير		التخصص العلمي
النسبة المئوية %	العدد	النسبة المئوية %	العدد	
42.1	141	51.4	37	علمي
57.9	194	48.6	35	أدبي
100.0	335	100.0	72	المجموع

#### 3- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة:

يبين جدول (4-5) بالنسبة لمديري المدارس الثانوية أن ما نسبته (4.2%) من عينة الدراسة هم الذين سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات ، بينما ما نسبته (18.1%) هم من الذين سنوات خدمتهم من 5 - 10 سنوات ، بينما (77.7%) هم من الذين سنوات خدمتهم أكثر من 10 سنوات، أما بالنسبة لمعلمي المدارس الثانوية فإن ما نسبته (13.7%) من عينة الدراسة هم الذين سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات ، بينما ما نسبته (43.9%) هم من الذين سنوات خدمتهم من 5 - 10 سنوات ، بينما (42.4%) هم من الذين سنوات خدمتهم أكثر من 10 سنوات

#### جدول (4-5)

يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

معلم		مدير		سنوات الخدمة
النسبة المئوية %	العدد	النسبة المئوية %	العدد	
13.7	46	4.2	3	أقل من 5 سنوات
43.9	147	18.1	13	من 5 - 10 سنوات
42.4	142	77.7	56	أكثر من 10 سنوات
100.0	335	100.0	72	المجموع

#### 4- توزيع أفراد العينة حسب المنطقة السكنية:

يبين جدول (4-6) بالنسبة لمديري المدارس الثانوية أن ما نسبته (37.5%) من عينة الدراسة هم يتبعون لمنطقة غرب غزة ، بينما ما نسبته (29.2%) هم من الذين يتبعون لمنطقة شرق غزة ، بينما (33.3%) هم من الذين يتبعون لمنطقة شمال غزة، أما بالنسبة لمعلمي المدارس الثانوية فإن ما نسبته (37.3%) من عينة الدراسة هم يتبعون لمنطقة غرب غزة ، بينما ما نسبته (29.3%) هم من الذين يتبعون لمنطقة شرق غزة ، بينما (33.4%) هم من الذين يتبعون لمنطقة شمال غزة.

#### جدول (4-6)

#### توزيع أفراد العينة حسب المنطقة التعليمية

معلم		مدير		المنطقة التعليمية
النسبة المئوية %	العدد	النسبة المئوية %	العدد	
37.3	125	37.5	27	غرب غزة
29.3	98	29.2	21	شرق غزة
33.4	112	33.3	24	شمال غزة
100.0	335	100.0	72	المجموع

#### خامساً: أداة الدراسة:

تعد الاستبانة أكثر وسائل الحصول على البيانات من الأفراد استخداماً وانتشاراً، وتعرف الاستبانة بأنها: "أداة ذات أبعاد، وبنود تستخدم للحصول على معلومات أو آراء يقوم بالاستجابة لها المفحوص نفسه، وهي كتابية تحريرية" (الأغا والأستاذ، 2004: 116)، وقد تم استخدام الاستبانة لقياس "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للإدارة بالتمكين وعلاقتها بمستوى أداء معلمهم "

## خطوات بناء أداة الدراسة:

- 1- الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة، وصياغة فقراتها.
- 2- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
- 3- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- 4- تم تصميم استبانتين الأولى لقياس درجة ممارسة الإدارة بالتمكين، وقد تكونت من (60) فقرة في صورتها الأولية موزعة على (6) مجالات والثانية لقياس أداء المعلمين، وقد تكونت من (2) مجال ، انظر ملحق رقم (1).
- 5- تم عرض الاستبانتين على المشرف، والأخذ بمقترحاته وتعديلاته الأولية.
- 6- تم عرض الاستبانتين على (8) محكمين من الإداريين، والأكاديميين في كليات التربية، والمختصين في الاحصاء، في الجامعة الإسلامية، وجامعة القدس المفتوحة، وجامعة الأقصى، ووزارة التربية والتعليم العالي. والملحق رقم (2) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.
- 7- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانتين من حيث الحذف، أو الإضافة والتعديل؛ لتستقر الاستبانتين في صورتها النهائية على (81) فقرة. انظر ملحق (3).

وقد قسمت أداة الدراسة إلى ثلاثة أقسام:

**القسم الأول:** عبارة عن البيانات الأولية للمستجيب (الجنس، التخصص العلمي، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية).

**القسم الثاني:** عبارة عن استبانة لقياس درجة ممارسة الإدارة بالتمكين، وتتكون من (60) فقرة، موزع على (6) مجالات:

**المجال الأول :** النمو الشخصي، ويتكون من (10) فقرات.

**المجال الثاني :** الاستقلالية ، ويتكون من (10) فقرات.

**المجال الثالث :** المشاركة في صنع القرار، ويتكون من (12) فقرة.

**المجال الرابع :** النمو المهني ، ويتكون من (10) فقرة.

المجال الخامس : الاتصال، ويتكون من (8) فقرات.

المجال الخامس : الحوافز، ويتكون من (10) فقرات.

القسم الثالث: عبارة عن استبانة لقياس أداء المعلمين، وتتكون من (21) فقرة موزع على (2) مجالين:

المجال الأول : محددات الأداء ، ويتكون من (13) فقرة.

المجال الثاني : تقييم الأداء ، ويتكون من (8) فقرات.

مقياس ليكرت الخماسي:

يتم الإجابة عن كل فقرة من الفقرات السابقة وفق مقياس (ليكرت) الخماسي كما هو موضح في جدول رقم (4-7).

جدول (4-7)

مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	كبيرة جدًا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدًا
الدرجة	5	4	3	2	1

أولاً: صدق وثبات استبانة درجة ممارسة الإدارة بالتمكين

صدق الاستبانة:

يقصد بصدق الاستبانة: "التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه"، كما يقصد بالصدق: "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها، ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001:44) وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

## 1- صدق المحكمين " الصدق الظاهري":

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية (ملحق رقم1) على مجموعة من المحكمين، تألفت من (8) محكمين من المتخصصين في التربية، والإحصاء، وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين من حيث الحذف والتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

## 2- صدق الاتساق الداخلي "Internal Validity"

يقصد بصدق الاتساق الداخلي: "مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة، والدرجة الكلية للمجال نفسه.

### نتائج الاتساق الداخلي للمجال الأول: " النمو الشخصي "

يوضح جدول (4-8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات " النمو الشخصي " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

### جدول (4-8)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " النمو الشخصي " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
<b>النمو الشخصي</b>			
1-	يساعد مدير المدرسة المعلمين على تطوير مهارات التعامل مع الآخرين	0.914	*0.000
2-	يهتم بالآراء التي يقدمها المعلمون	0.902	*0.000
3-	يشجع المعلمين على الاحترام المتبادل	0.936	*0.000
4-	يدافع عن قضايا المعلمين العادلة	0.829	*0.000
5-	يشجع المعلمين على النقد الموضوعي	0.899	*0.000
6-	يفوض بعض المعلمين إنجاز بعض الأعمال الادارية	0.576	*0.001

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
7-	يشجع المبادرات الشخصية للمعلمين	0.879	*0.000
8-	يعمل على تعزيز ثقة المعلمين بأنفسهم	0.889	*0.000
9-	يقدم علاقات ودية مع المعلمين كافة	0.861	*0.000
10-	يشجع المعلمين على مناقشة الأمور التربوية بحرية.	0.888	*0.000

• الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

### نتائج الاتساق الداخلي للمجال الثاني: " الاستقلالية "

يوضح جدول (4-9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات " الاستقلالية " والدرجة

الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

### جدول (4-9)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الاستقلالية " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
<b>الاستقلالية</b>			
1-	يمنح مدير المدرسة المعلمين حرية التعبير عن أفكارهم في الأمور الخاصة بالمدرسة	0.733	*0.000
2-	يترك للمعلمين حرية اختيار الوسيلة التعليمية المناسبة	0.871	*0.000
3-	يتجنب إجبار المعلمين على ما لا يوافقون عليه	0.833	*0.000
4-	يتجنب التدخل في شؤون المعلمين الشخصية	0.834	*0.000
5-	يسمح للمعلمين باختيار كتاب مساند للكتاب المدرسي	0.667	*0.000
6-	يترك للمعلمين حرية اختيار النمط المناسب لإدارة صفوفهم	0.840	*0.000
7-	يترك للمعلمين حرية المشاركة في برامج التقوية للطلبة الضعفاء	0.870	*0.000

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
8-	يترك للمعلمين حرية اختيار الأسلوب المناسب لتقويم الطلبة	0.859	*0.000
9-	يتيح الفرصة للمعلمين لإثبات قدراتهم على إحداث التغيير في المدرسة	0.845	*0.000
10-	يتيح الفرصة للمعلمين لأداء مهماتهم التربوية بطرقهم الخاصة	0.895	*0.000

• الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

### نتائج الاتساق الداخلي للمجال الثالث: " المشاركة في صنع القرار "

يوضح جدول (4-10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات "المشاركة في صنع القرار" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

#### جدول (4-10)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المشاركة في صنع القرار " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
<b>المشاركة في صنع القرار</b>			
1-	يبين مدير المدرسة للمعلمين نطاق المشاركة في صنع القرارات.	0.806	*0.000
2-	يثق بقدرات المعلمين على صنع القرارات المدرسية	0.750	*0.000
3-	يشرك المعلمين في صنع القرارات ذات الصلة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي	0.846	*0.000
4-	يشرك المعلمين في صنع القرارات المتعلقة بتوزيع الطلبة على الصفوف	0.783	*0.000
5-	يشرك المعلمين في صنع القرارات المتعلقة بجدول الدروس الأسبوعي	0.711	*0.000
6-	يشرك المعلمين في صنع القرارات المتعلقة بتشكيل اللجان المدرسية	0.775	*0.000
7-	يشرك المعلمين في صنع القرارات المتعلقة بإعداد برامج تقوية الطلاب الضعفاء	0.770	*0.000
8-	يشرك المعلمين في صنع القرارات المتعلقة بالانضباط المدرسي	0.725	*0.000
9-	يشرك المعلمين في صنع القرارات المتعلقة بشراء الكتب لمكتبة المدرسة	0.605	*0.000
10-	يشرك المعلمين في صنع القرارات المتعلقة بمهامهم التربوية.	0.734	*0.000

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
11-	يدعم قرارات المعلمين المتخذة في ضوء صلاحياتهم	0.770	*0.000
12-	يشرك المعلمين في صنع القرارات المتعلقة بالامتحانات المدرسية	0.629	*0.000

• الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

### نتائج الاتساق الداخلي للمجال الرابع: " النمو المهني "

يوضح جدول (4-11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات " النمو المهني " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

### جدول (4-11)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " النمو المهني " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
<b>النمو المهني</b>			
1-	يقوم مدير المدرسة بزيارات منتظمة للمعلمين في صفوفهم	0.665	*0.000
2-	يفسح المجال للمعلمين للقيام بالزيارات الصفية المتبادلة	0.746	*0.000
3-	ينمي لدى المعلمين القدرة على مواجهة المواقف الصعبة	0.827	*0.000
4-	يقدم التغذية الراجعة للمعلمين بعد الزيارات الصفية لهم	0.903	*0.000
5-	يعمل على توفير فرص تدريبية للمعلمين	0.823	*0.000
6-	يشجع المعلمين على المشاركة بالمعارض المدرسية	0.847	*0.000
7-	يحرص على استشارة المعلمين في الأمور المدرسية	0.741	*0.000
8-	يتيح الفرصة للمعلمين للمشاركة في النشاطات التربوية	0.863	*0.000
9-	يطلع المعلمين على التجديدات التربوية	0.784	*0.000
10-	يشجع المعلمين على توظيف التكنولوجيا في التعليم	0.843	*0.000

• الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$



## نتائج الاتساق الداخلي للمجال الخامس: " الإتصال "

يوضح جدول (4-12) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات " الإتصال " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

### جدول (4-12)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الإتصال " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
<b>الإتصال</b>			
1-	يقوم مدير المدرسة بزيارات منتظمة للمعلمين في صفوفهم	0.659	*0.000
2-	يفسح المجال للمعلمين للقيام بالزيارات الصفية المتبادلة	0.947	*0.000
3-	ينمّي لدى المعلمين القدرة على مواجهة المواقف الصعبة	0.939	*0.000
4-	يقدم التغذية الراجعة للمعلمين بعد الزيارات الصفية لهم	0.899	*0.000
5-	يعمل على توفير فرص تدريبية للمعلمين	0.936	*0.000
6-	يشجع المعلمين على المشاركة بالمعارض المدرسية	0.922	*0.000
7-	يحرص على استشارة المعلمين في الأمور المدرسية	0.945	*0.000
8-	يتيح الفرصة للمعلمين للمشاركة في النشاطات التربوية	0.942	*0.000

• الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

## نتائج الاتساق الداخلي للمجال السادس: " الحوافز "

يوضح جدول (4-13) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات " الحوافز " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

### جدول (4-13)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الحوافز " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
<b>الحوافز</b>			
1-	يكافئ مدير المدرسة المعلمين المتميزين	0.825	*0.000
2-	يكافئ المعلمين على الجهود التي يبذلونها	0.818	*0.000
3-	يوصي بترقية المعلمين المتميزين علمياً	0.870	*0.000
4-	يولي اهتماماً أكثر للمكافآت المادية	0.673	*0.000
5-	يثني على الأخلاق الحميدة التي يتحلى بها المعلمون	0.881	*0.000
6-	يكافئ المعلمين الملتزمين في أداء العمل	0.886	*0.000
7-	يراعي العدل في مكافأة المعلمين	0.859	*0.000
8-	يكافئ على أساس العمل المنجز لا الفرد الذي أنجزه	0.749	*0.000
9-	ينوع في مكافأة المعلمين ( مادياً ومعنوياً)	0.744	*0.000
10-	يحث المعلمين على مكافأة الطلبة المتميزين	0.782	*0.000

• الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

### 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 الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وللتحقق من الصدق البنائي تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة كما في جدول (4-14).

### جدول (4-14)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

م	المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
---	--------	-----------------------	-------------------------

0.000*	0.917	النمو الشخصي	-1
0.000*	0.821	الاستقلالية	-2
0.000*	0.906	المشاركة في صنع القرار	-3
0.000*	0.907	انمو المهني	-4
0.000*	0.903	الاتصال	-5
0.000*	0.893	الحوافز	-6

• الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

يتضح من جدول (4-14) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً، وبدرجة قوية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

#### ثبات الاستبانة : " Reliability "

يشير الثبات إلى: "مدى اتساق نتائج المقياس، فإذا حصلنا على درجات متشابهة عند تطبيق نفس الاختبار على نفس المجموعة مرتين مختلفتين، فإننا نستدل على ثباتها" (علام، 2010:466).

ويعرف أيضاً: "إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه، وانسجامه، واستمراره عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة". (القحطاني، 2002:76).

وقد تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقتين وذلك كما يلي:

#### أ-معامل ألفا كرونباخ ( Cronbach's Alpha Coefficient )

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وتشير النتائج الموضحة في جدول (4-15) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة حيث كانت تتراوح قيمتها لجميع المجالات ما بين (0.924 - 0.965)، بينما بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للدرجة الكلية للاستبانة (0.985) وهذا يدل على أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

جدول (4-15)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
-1	النمو الشخصي	10	0.959
-2	الاستقلالية	10	0.944
-3	المشاركة في صنع القرار	12	0.924
-4	النمو المهني	10	0.935
-5	الاتصال	8	0.965
-6	الحوافز	10	0.939
	الدرجة الكلية للاستبانة	60	0.985

ب- طريقة التجزئة النصفية: ( Split Half Method )

حيث تم تجزئة فقرات الاختبار إلى جزأين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية)، ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية، ودرجات الأسئلة الزوجية، وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سييرمان براون = معامل الارتباط المعدل، حيث R معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية، وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (4-16).

جدول (4-16)

طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الإستبانة

م	المجال	معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل
-1	النمو الشخصي	0.893	0.944
-2	الاستقلالية	0.900	0.947

0.826	0.703	المشاركة في صنع القرار	-3
0.929	0.868	النمو المهني	-4
0.968	0.938	الاتصال	-5
0.909	0.834	الحوافز	-6
0.921	0.854	الدرجة الكلية للاستبانة	

واضح من النتائج الموضحة في جدول (16-4) أن قيمة معامل الارتباط

المعدل (سبيرمان براون) (Spearman Brown) مرتفع ودال إحصائيًا.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (2) قابلة للتوزيع، وتكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة، مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة، وصلاحياتها لتحليل النتائج، والإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها

**ثانيا: صدق وثبات استبانة أداء المعلمين:**

**صدق الاستبانة:**

يقصد بصدق الاستبانة: "التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه"، كما يقصد بالصدق: "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها، ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001:44) وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

**3- صدق المحكمين "الصدق الظاهري":**

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية (ملحق رقم 1) على مجموعة من المحكمين، تألفت من (8) محكمين من المتخصصين في التربية، والإحصاء، وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين من حيث الحذف والتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

#### 4- صدق الاتساق الداخلي "Internal Validity"

يقصد بصدق الاتساق الداخلي: "مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة، والدرجة الكلية للمجال نفسه.

#### نتائج الاتساق الداخلي للمجال الأول: "محددات الاداء"

يوضح جدول (4-17) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "محددات الاداء" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

#### جدول (4-17)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "محددات الاداء" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
<b>محددات الاداء</b>			
1-	يتحرى المعلم المهارة المهنية لإنجاز العمل بكفاءة	0.655	*0.002
2-	يتحمل المسؤولية الكاملة عن أداؤه.	0.562	*0.010
3-	يؤدي المهام الوظيفية الموكلة إليه بنجاح	0.716	*0.003
4-	يشترك في الدورات والبرامج التدريبية لتطوير أداؤه.	0.417	*0.032
5-	يستفيد من الخبرات العملية المتوفرة في المديرية والمدرسة	0.746	*0.000
6-	يقوم بأداء العمل الإداري وفقاً للأنظمة والقوانين.	0.625	*0.003
7-	يعتمد على الاتجاهات الإدارية الحديثة في تطوير الأداء.	0.489	*0.029
8-	يستثمر كافة الموارد المتاحة أثناء أداؤه للعمل.	0.623	*0.003
9-	تشجعه المكافآت على تنمية وتطوير أداؤه	0.494	*0.027
10-	يعمل خارج وقت الدوام الرسمي لإنجاز عمله	0.710	*0.000
11-	يخطط مسبقاً للأهداف في ضوء تحليل بيئة العمل.	0.736	*0.000
12-	يقوم بأداء الأعمال وفق جدول زمني دون تأخير.	0.750	*0.000
13-	يقبل أي عمل جديد يسند إليه.	0.710	*0.000

• الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

## نتائج الاتساق الداخلي للمجال الثاني: " تقييم الأداء "

يوضح جدول (4-18) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تقييم الأداء " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

### جدول (4-18)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تقييم الأداء " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
<b>الأداء المهني</b>			
1-	يأخذ المعلم بملاحظات المدير والمشرف لتحسين أدائهم.	0.703	*0.001
2-	يسعى لتحقيق أفضل أداء.	0.836	*0.000
3-	يأخذ بعملية التقييم الذاتي لأدائه عند تحديد الإحتياجات.	0.875	*0.000
4-	يزداد دافعية للعمل عندما يرى تقدماً في الأداء	0.869	*0.000
5-	يضع خطة علاجية طارئة.	0.679	*0.001
6-	يتقبل ملاحظات المدير معه حول الأداء.	0.707	*0.000
7-	يشارك المعلمين في اتخاذ القرارات.	0.449	*0.047
8-	يعالج نقاط ضعفه باستمرار.	0.694	*0.001

• الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

### الصدق البنائي: " Structure Validity "

يُعد الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وللتحقق من الصدق البنائي تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة كما في جدول (4-19).

## جدول (4-19)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

م	المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
-1	محددات الأداء	0.973	*0.000
-3	تقييم الأداء	0.934	*0.000

• الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

يتضح من جدول (4-19) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً، وبدرجة قوية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

### ثبات الاستبانة : " Reliability "

يشير الثبات إلى: "مدى اتساق نتائج المقياس، فإذا حصلنا على درجات متشابهة عند تطبيق نفس الاختبار على نفس المجموعة مرتين مختلفتين، فإننا نستدل على ثباتها" (علام، 2010:466).

ويعرف أيضاً: "إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه، وانسجامه، واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة". (القحطاني، 2002:76).

وقد تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقتين وذلك كما يلي:

### أ-معامل ألفا كرونباخ ( Cronbach's Alpha Coefficient):

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وتشير النتائج الموضحة في جدول (4-20) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة حيث كانت تتراوح قيمتها لجميع المجالات ما بين (0.864 - 0.870)، بينما بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للدرجة الكلية للاستبانة (0.922) وهذا يدل على أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.



## جدول (4-20)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
-1	محددات الأداء	13	0.864
-2	تقييم الأداء	8	0.870
	الدرجة الكلية للاستبانة	21	0.922

## ب- طريقة التجزئة النصفية: ( Split Half Method )

حيث تم تجزئة فقرات الاختبار إلى جزئين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية)، ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية، ودرجات الأسئلة الزوجية، وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون = معامل الارتباط المعدل، حيث R معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية، وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (4-21)

## جدول (4-21)

طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الإستبانة

م	المجال	معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل
-1	محددات الأداء	0.553	0.712
-2	تقييم الأداء	0.718	0.836
	الدرجة الكلية للاستبانة	0.823	0.903

واضح من النتائج الموضحة في جدول (4-21) أن قيمة معامل الارتباط

المعدل (سبيرمان براون) (Spearman Brown) مرتفع ودال إحصائياً.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (3) قابلة للتوزيع، وتكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة، مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة، وصلاحيها لتحليل النتائج، والإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها.

## الفصل الخامس

### نتائج الدراسة الميدانية

#### ”إجابة التساؤلات ومناقشتها“

المقدمة. <

المحك المعتمد في الدراسة. <

النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة <

وتفسيرها.

1. الإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة.
2. الإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة.
3. الإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة.
4. الإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة الدراسة.
5. الإجابة عن السؤال الخامس من أسئلة الدراسة.

التوصيات. <

المقترحات. <

## المقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة، التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، بهدف التعرف إلى: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للإدارة بالتمكين وعلاقتها بمستوى أداء معلمهم"، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت (الجنس، التخصص العلمي، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية).

لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية "Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)"، للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

## المحك المعتمد في الدراسة :

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة، فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس ( $5-1=4$ )، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي ( $4/5=0.80$ )، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي: (التمييزي، 2004:42).

## جدول (5-1)

### يوضح المحك المعتمد في الدراسة

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له	درجة الموافقة
من 1 - 1.80	من 20% - 36%	منخفضة جدا
أكبر من 1.80 - 2.60	أكبر من 36% - 52%	منخفضة
أكبر من 2.60 - 3.40	أكبر من 52% - 68%	متوسطة
أكبر من 3.40 - 4.20	أكبر من 68% - 84%	مرتفعة
أكبر من 4.20 - 5	أكبر من 84% - 100%	مرتفعة جدا

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للأداة ككل، ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحث درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

### الإجابة عن أسئلة الدراسة:

قام الباحث بالإجابة عن أسئلة الدراسة من خلال تحليل البيانات، والتركيز على أعلى فقرتين وأدنى فقرتين، وتفسير نتائجها ومقارنتها بالدراسات السابقة.

### إجابة السؤال الأول الذي ينص على:

ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة والشمال للإدارة بالتمكين من وجهة نظر المعلمين؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، واختبار T لعينة واحدة.

### جدول (2-5)

المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من المجالات

م	المجال	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	النمو الشخصي	3.92	78.40	24.40	0.000	3
2.	الاستقلالية	3.92	78.40	26.19	0.000	2
3.	المشاركة في صنع القرار	3.65	73.00	16.29	0.000	5
4.	النمو المهني	3.98	79.60	25.32	0.000	1
5.	الاتصال	3.75	75.00	17.71	0.000	4
6.	الحوافز	3.56	71.20	12.03	0.000	6
	الدرجة الكلية للاستبانة	3.79	75.80	23.02	0.000	

يبين جدول (2-5) أن: المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة والشمال للإدارة بالتمكين من وجهة نظر المعلمين يساوي (3.79)، وبذلك فإن الوزن النسبي (75.80%) وهي درجة مرتفعة ، وأن قيمة اختبار T يساوي (23.02)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهذا يعني أن: هناك موافقة بدرجة كبيرة على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة والشمال للإدارة بالتمكين من وجهة نظر المعلمين بشكل عام.

ويستدل الباحث من هذه النتيجة على التالي: أن درجة تمكين المعلمين كانت بدرجة مرتفعة و يرجع ذلك إلى:

- 1- إدراك مدير المدرسة لحاجته لوجود فريق متعاون في المدرسة.
  - 2- الرغبة من قبل المدير لتحسين الجودة.
  - 3- سرعة معالجة شكاوي واقتراحات ومشكلات الطلاب والمجتمع المحلي.
  - 4- منح فرصة أكبر لمدير المدرسة للتركيز على القضايا الاستراتيجية وعدم انشغاله بالأمر اليومية.
  - 5- زيادة فعالية الاتصال.
  - 6- ثقة مدير المدرسة بالمعلمين.
- وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (بابطين، 2013) ونتائج دراسة ( جابر، 2012) ونتائج دراسة (مسعود، 2011) ونتائج دراسة ( الطعاني، 2008) والتي أشارت إلى أن درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس جاءت (كبيرة)، ونتائج دراسة ( البلوي، 2008) والتي أشارت إلى أن مستوى التمكين الإداري لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه من وجه نظرهم جاءت (كبيرة)، ونتائج دراسة (Bogler and Somech.2004) والتي أشارت إلى أن درجة تقديرات المعلمين في اسرائيل لمستوى التمكين كانت بدرجة (كبيرة)، ونتائج دراسة (Scribner, et all , 2005) والتي أشارت إلى أن درجة تمكين المعلمين في إحدى ولايات وسط غرب الولايات المتحدة جاءت (كبيرة).

وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج ( الطراونة، 2006) والتي أشارت إلى أن مستوى التمكين لدى المعلمين جاء بدرجة متوسطة.

ويتضح من جدول (2-5) أن المجال الرابع " النمو المهني " حصل على المرتبة الأولى، حيث بلغ الوزن النسبي ( 79.60%)، وهي درجة مرتفعة.

#### ويعزو الباحث ذلك إلى:

- 1- اهتمام كل من المدير والمعلم بالنمو المهني وتطوير أنفسهم بشكل كبير.
- 2- تطور الدورات والبرامج التدريبية التي تقدم الخبرات التربوية والإدارية التي تمكن المعلمين من العمل بأفضل ما يمكن.
- 3- اعتبار مدير المدرسة بأن النمو المهني للمعلمين هو أساس العملية التعليمية فينصب اهتمامه بهذا المجال أكثر من غيره.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الطعاني، 2008) ودراسة (Bogler and Somech,2004) حيث جاء النمو المهني بدرجة مرتفعة.

وقد حصل المجال الثاني " الاستقلالية " على المرتبة الثانية، حيث بلغ الوزن النسبي (78.40%) وهي درجة مرتفعة.

#### ويعزو الباحث ذلك إلى:

- 1- أن درجة إدراك المعلمين لمفهوم الاستقلالية مرتفعة حيث الشعور بالحرية والاستقلالية في صنع القرارات ، وذلك يرجع للأسلوب المستخدم من قبل المدير اتجاه المعلمين ورغبة المدير في إحداث تغيير في المدرسة وتطوير العملية التعليمية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (بابطين، 2013) ودراسة(العمرى وكمال،2011) حيث جاءت الاستقلالية بدرجة عالية ، واختلفت مع دراسة ( الشريفى والتتح،2011 ) حيث جاءت الاستقلالية بدرجة متوسطة.

وقد حصل المجال الأول " النمو الشخصي " على المرتبة الثالثة، حيث بلغ الوزن النسبي (78.40%). وهي درجة مرتفعة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- 1- إدراك مدير المدرسة لأهمية النمو الشخصي للمعلمين.
  - 2- أهمية التفاعل عقلياً ووجدانياً مع الجماعة وذلك من أجل تسخير الجهود والطاقات لتحقيق الأهداف المشتركة وتحمل المسؤولية .
- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (بابطين، 2013) وتختلف مع دراسة ( الشريفي والتتح، 2011) حيث أن هذا الاختلاف قد يكون ناتج عن النمط الذي يستخدمه مدير المدرسة تجاه المعلمين، وقلة الثقة فيهم من خلال عدم تفويض بعض الصلاحيات لهم.
- وقد حصل المجال الخامس " الاتصال " على المرتبة الرابعة، حيث بلغ الوزن النسبي (75.00%) وهي درجة مرتفعة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- الاتصال وإن جاء بدرجة عالية إلا أنه في المرتبة الرابعة أي أن هناك ضعف في الاتصال
- 1- قد يقتصر بعض المديرين على استخدام وسيلة أو وسيلتين للاتصال.
  - 2- يرجع إلى صعوبة التأثير والإقناع من المدير للمعلمين لأهمية الاتصال.
  - 3- قد يكون تجنب بعض المعلمين للتواصل مع المدير خوفاً من الوقوع بالخطأ وتقديراً للمشاكل.
  - 4- قد لا يرى بعض المديرين ضرورة للاتصال اليومي بمعلميهم.
- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (البلوي، 2008) وتختلف مع دراسة (الشريفي والتتح، 2011) حيث جاءت النتيجة بدرجة متوسطة.
- وقد حصل المجال الثالث " المشاركة في صنع القرار " على المرتبة الخامسة، حيث بلغ الوزن النسبي (73.00%) وهي درجة مرتفعة.



ويعزو الباحث ذلك إلى:

- 1- النمط الاداري المستخدم من قبل المدير.
- 2- الثقة في قرارات مدير المدرسة، حيث إن مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات من المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة في المنظومة التعليمية.
- 3- اتخاذ القرارات بمشاركة معلمين المدرسة يسمح بالتعامل مع المهام والمشاكل بشكل سريع وفعال.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (Bogler and Somech,2004)

وقد حصل المجال السادس " الحوافز " على المرتبة السادسة والأخيرة، حيث بلغ الوزن النسبي (71.20%). أي بدرجة كبيرة ورغم ذلك فقد جاءت في المرتبة الأخيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. عدم الرضا التام لدى المعلمين عن نظام الحوافز المعمول بالمدارس الحكومية.
  2. الحاجة لتعزيز عناصر الأمن والاستقرار الوظيفي لدى المعلمين.
  3. شعور المعلمين بضرورة زيادة الراتب بما يتناسب مع جهودهم في العمل
- وتتفق هذه النتيجة ، التي حصل عليها الباحث مع دراسة (الزاملي،2013) حيث حصل مجال الحوافز على درجة كبيرة.

ولتفصيل النتائج قام الباحث باستخراج المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة اختبار t

والقيمة الاحتمالية لكل فقرة من فقرات مجالات التمكيف والجداول التالية توضح ذلك.

• تحليل فقرات مجال النمو الشخصي

جدول رقم (3-5)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " النمو الشخصي "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يساعد مدير المدرسة المعلمين على تطوير مهارات التعامل مع الآخرين	3.87	77.40	17.13	0.000	8
2.	يهتم بالأراء التي يقدمها المعلمون	3.84	76.80	15.92	0.000	9
3.	يشجع المعلمين على الاحترام المتبادل	4.21	84.20	28.81	0.000	1
4.	يدافع عن قضايا المعلمين العادلة	3.94	78.80	18.07	0.000	4
5.	يشجع المعلمين على النقد الموضوعي	3.70	74.00	14.15	0.000	10
6.	يفوض بعض المعلمين إنجاز بعض الأعمال الادارية	3.89	77.80	16.73	0.000	6
7.	يشجع المبادرات الشخصية للمعلمين	3.98	79.60	19.99	0.000	3
8.	يعمل على تعزيز ثقة المعلمين بأنفسهم	3.89	77.80	16.68	0.000	7
9.	يقيم علاقات ودية مع المعلمين كافة	4.01	80.20	18.92	0.000	2
10.	يشجع المعلمين على مناقشة الأمور التربوية بحرية.	3.89	77.80	17.23	0.000	5

• الفقرة دالة عند مستوى دلالة 0.05

أعلى فقرتين في هذا المجال كانت:

الفقرة رقم (3) والتي نصت على: " يشجع المعلمين على الاحترام المتبادل." احتلت المرتبة الأولى، بوزن نسبي قدره (84.20%) وهي درجة مرتفعة جداً.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- 1- تشجيع المدير للمبادرات الشخصية التي يقوم بها المعلمون.
- 2- احترام وجهات نظر المعلمين مهما اختلفت الأراء.
- 3- محاولة المدير لإلغاء الحواجز بينه وبين المعلمين.

وتتفق النتيجة مع دراسة (بابطين،2013) واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الشريفي والنتح،2011) ويعود ذلك للاختلاف للنمط الإداري المستخدم من قبل مدير المدرسة.

- الفقرة رقم (9) والتي نصت على: " يقيم علاقات ودية مع المعلمين كافة " احتلت المرتبة الثانية، بوزن نسبي قدره (80.20%) وهي درجة مرتفعة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- 1- العلاقات الودية الإنسانية التي يمارسها المدير القائمة على احترام الذات.
- 2- العدل مع جميع المعلمين.

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (5) والتي نصت على: " يشجع المعلمين على النقد الموضوعي " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (74.00%) وهي درجة مرتفعة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- 1- تسلط بعض المديرين في قراراتهم.
- 2- ثقة بعض المديرين بقراراتهم المنفردة.
- 3- عزوف بعض المعلمين عن المشاركة في النقد الموضوعي.

وتتفق النتيجة مع دراسة (البلوي، 2008) وتختلف مع دراسة (الشريفي والنتح، 2011)

- الفقرة رقم (2) والتي نصت على: " يهتم بالأراء التي يقدمها المعلمون. " احتلت المرتبة التاسعة، بوزن نسبي قدره (76.80%) وهي درجة مرتفعة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- 1- بُعد المعلمين عن المشاركة في اتخاذ القرارات.
- 2- النمط الإداري المستخدم من قبل المدير للتفرد بالقرارات.

• تحليل فقرات مجال الاستقلالية

جدول رقم (4-5)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الاستقلالية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يمنح مدير المدرسة المعلمين حرية التعبير عن أفكارهم في الأمور الخاصة بالمدرسة	3.81	76.20	16.19	0.000	8
2.	يترك للمعلمين حرية اختيار الوسيلة التعليمية المناسبة	4.26	85.20	28.88	0.000	1
3.	يتجنب إجبار المعلمين على ما لا يوافقون عليه	3.59	71.80	11.07	0.000	10

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
4.	يتجنب التدخل في شؤون المعلمين الشخصية	4.02	80.40	20.21	0.000	3
5.	يسمح للمعلمين باختيار كتاب مساند للكتاب المدرسي	3.75	75.00	14.44	0.000	9
6.	يترك للمعلمين حرية اختيار النمط المناسب لإدارة صفوفهم	4.01	80.20	21.49	0.000	4
7.	يترك للمعلمين حرية المشاركة في برامج التقوية للطلبة الضعفاء	3.86	77.20	16.08	0.000	7
8.	يترك للمعلمين حرية اختيار الأسلوب المناسب لتقويم الطلبة	4.07	81.40	24.17	0.000	2
9.	يتيح الفرصة للمعلمين لإثبات قدراتهم على إحداث التغيير في المدرسة	3.87	77.40	17.31	0.000	6
10.	يتيح الفرصة للمعلمين لأداء مهماتهم التربوية بطرقهم الخاصة	3.94	78.80	19.94	0.000	5

• الفقرة دالة عند مستوى دلالة 0.05

### أعلى فقرتين في هذا المجال كانت:

الفقرة رقم (2) والتي نصت على: " يترك للمعلمين حرية اختيار الوسيلة التعليمية المناسبة " احتلت المرتبة الأولى، بوزن نسبي قدره (85.20%) وهي درجة مرتفعة جداً.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- 1- حرص المدير على العملية التعليمية بترك مجال اختيار الوسيلة للمعلم.
  - 2- معرفة المعلم بالمنهاج وما يحتاج من وسائل.
- وتتفق النتيجة مع دراسة (بابطين، 2013) وتختلف مع دراسة (الشريفي والتتح، 2011)

• الفقرة رقم (8) والتي نصت على: " يترك للمعلمين حرية اختيار الأسلوب المناسب لتقويم الطلبة." احتلت المرتبة الثانية، بوزن نسبي قدره (81.40%) وهي درجة مرتفعة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- 1- معرفة المعلم بقدرات الطلبة
- 2- الدورات التي يأخذها المعلم لها دور مهم في إتباع المعلم للأسلوب المناسب.
- 3- خلال العملية التعليمية قد تحصل بعض التغيرات التي قد تجعل المعلم يتبع أسلوب جديد.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (بابطين، 2013) ودراسة(العمرى وكمال،2011) واختلفت مع دراسة ( الشريفي والتتح،2011 ).

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (3) والتي نصت على: " يتجنب إجبار المعلمين على ما لا يوافقون عليه." احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره ( 71.80%) وهي درجة مرتفعة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- 1- حرص بعض المديرين الزائد على تنفيذ القرارات والتعليمات.
  - 2- خوف بعض المديرين من المساءلة.
  - 3- اتباع بعض المديرين للنمط التسلسلي في المدرسة.
- الفقرة رقم (5) والتي نصت على: " يسمح للمعلمين باختيار كتاب مساند للكتاب المدرسي." احتلت المرتبة التاسعة، بوزن نسبي قدره (75.00%) وهي درجة مرتفعة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- 1- التزام المديرين بتعليمات وزارة التربية والتعليم.
  - 2- عدم الرغبة في الانتقال على الطالب بزيادة عدد الكتب المدرسية.
- وتتفق النتيجة مع دراسة (المهدي، 2007) و دراسة (بابطين، 2013) ودراسة(العمرى وكمال، 2011) ، واختلفت مع دراسة ( الشريفي والتتح،2011 ).

تحليل فقرات مجال المشاركة في صنع القرار

جدول رقم (5-5)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " المشاركة في صنع القرار "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يبين مدير المدرسة للمعلمين نطاق المشاركة في صنع القرارات.	3.64	72.80	12.41	0.000	7
2.	يثق بقدرات المعلمين على صنع القرارات المدرسية	3.66	73.20	13.10	0.000	5
3.	يشرك المعلمين في صنع القرارات ذات الصلة بالعلاقة	3.66	73.20	12.37	0.000	6

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
	بين المدرسة والمجتمع المحلي					
4.	يشرك المعلمين في صنع القرارات المتعلقة بتوزيع الطلبة على الصفوف	3.51	70.20	8.75	0.000	10
5.	يشرك المعلمين في صنع القرارات المتعلقة بجدول الدروس الأسبوعي	3.34	66.80	5.80	0.000	11
6.	يشرك المعلمين في صنع القرارات المتعلقة بتشكيل اللجان المدرسية	3.63	72.60	11.24	0.000	8
7.	يشرك المعلمين في صنع القرارات المتعلقة بإعداد برامج تقوية الطلاب الضعفاء	3.88	77.60	16.86	0.000	2
8.	يشرك المعلمين في القرارات المتعلقة بالانضباط المدرسي	3.93	78.60	19.51	0.000	1
9.	يشرك المعلمين في صنع القرارات المتعلقة بشراء الكتب لمكتبة المدرسة	3.31	66.20	5.53	0.000	12
10.	يشرك المعلمين في صنع القرارات المتعلقة بمهامهم التربوية.	3.59	71.80	11.75	0.000	9
11.	يدعم قرارات المعلمين المتخذة في ضوء صلاحياتهم	3.74	74.80	14.47	0.000	4
12.	يشرك المعلمين في صنع القرارات المتعلقة بالامتحانات المدرسية	3.87	77.40	15.77	0.000	3

• الفقرة دالة عند مستوى دلالة 0.05

### أعلى فقرتين في هذا المجال كانت:

الفقرة رقم (8) والتي نصت على: " يشرك المعلمين في القرارات المتعلقة بالانضباط المدرسي " احتلت المرتبة الأولى، بوزن نسبي قدره (78.60%) وهي درجة مرتفعة.

### ويعزو الباحث ذلك إلى:

- 1- اهتمام المدير بالانضباط المدرسي.
- 2- يشكل الانضباط المدرسي مرتكز أساسي في العملية التربوية.
- 3- يسهم في نمو الطالب خلقياً واجتماعياً و الذي لا يمكن أن يتحقق في مؤسسات تربوية غير منضبطة.

• الفقرة رقم (7) والتي نصت على: " يشرك المعلمين في صنع القرارات المتعلقة بإعداد برامج تقوية الطلاب الضعفاء." احتلت المرتبة الثانية، بوزن نسبي قدره (77.60%) وهي درجة مرتفعة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- 1- الاهتمام بالتحصيل العلمي للطلاب.
- 2- خبرة المعلمين في عمل برامج تقوية الطلاب.
- 3- يتم عمل برامج التقوية من قبل لجان المباحث.

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (9) والتي نصت على: " يشرك المعلمين في صنع القرارات المتعلقة بشراء الكتب لمكتبة المدرسة." احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره ( 66.20%) وهي درجة متوسطة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- 1- عزوف بعض المعلمين عن الذهاب للمكتبة.
  - 2- وجود أمناء للمكتبات في معظم المدارس.
- الفقرة رقم (5) والتي نصت على: " يشرك المعلمين في صنع القرارات المتعلقة بجدول الدروس الأسبوعي." احتلت المرتبة الحادية عشر، بوزن نسبي قدره (66.80%) وهي درجة متوسطة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- 1- رغبة كل معلم بالحصول على أخف ضغط بالجدول.
- 2- صعوبة إرضاء جميع المعلمين.
- 3- اهتمام بعض المديرين ببعض المعلمين وتخصيصهم بالجدول البسيط.

### • تحليل فقرات مجال النمو المهني

جدول رقم (6-5)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " النمو المهني"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يقوم مدير المدرسة بزيارات منتظمة للمعلمين في صفوفهم	4.20	84.00	26.10	0.000	2
2.	يفسح المجال للمعلمين للقيام بالزيارات الصفية المتبادلة	4.28	85.60	28.72	0.000	1
3.	ينمي لدى المعلمين القدرة على مواجهة المواقف الصعبة	4.05	81.00	8.16	0.000	4

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
4.	يقدم التغذية الراجعة للمعلمين بعد الزيارات الصفية لهم	4.14	82.80	24.80	0.000	3
5.	يعمل على توفير فرص تدريبية للمعلمين	3.84	76.80	16.80	0.000	8
6.	يشجع المعلمين على المشاركة بالمعارض المدرسية	3.88	77.60	17.82	0.000	7
7.	يحرص على استشارة المعلمين في الأمور المدرسية	3.76	75.20	14.10	0.000	9
8.	يتيح الفرصة للمعلمين للمشاركة في النشاطات التربوية	3.93	78.60	20.51	0.000	6
9.	يطلع المعلمين على التجديدات التربوية	3.75	75.00	13.41	0.000	10
10.	يشجع المعلمين على توظيف التكنولوجيا في التعليم	3.95	79.00	17.71	0.000	5

• الفقرة دالة عند مستوى دلالة 0.05

### أعلى فقرتين في هذا المجال كانت:

الفقرة رقم (2) والتي نصت على: " يفسح المجال للمعلمين للقيام بالزيارات الصفية المتبادلة " احتلت المرتبة الأولى، بوزن نسبي قدره (85.60%) وهي درجة مرتفعة جداً.

### ويعزو الباحث ذلك إلى:

- 1- تنمية قدرات المعلمين المهنية.
- 2- توطيد العلاقة بين المعلمين أنفسهم.
- 3- الحرص على تبادل الخبرات بين المعلمين.

• الفقرة رقم (1) والتي نصت على: " يقوم مدير المدرسة بزيارات منتظمة للمعلمين في صفوفهم. " احتلت المرتبة الثانية، بوزن نسبي قدره (84.00%) وهي درجة مرتفعة جداً.

### ويعزو الباحث ذلك إلى:

- 1- الحرص على متابعة العملية التعليمية.
- 2- متابعة أداء المعلمين.
- 3- متابعة تحصيل الطلبة بشكل منتظم.

### وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانت:

• الفقرة رقم (9) التي نصت على: " يطلع المعلمين على التجديدات التربوية. " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (75.00%) وهي درجة مرتفعة.



ويعزو الباحث ذلك إلى:

- 1- يرى بعض المديرين أنها تعيق بعض المعلمين عن عملهم.
  - 2- عزوف بعض المعلمين عن مواكبة التجديدات.
  - 3- قلة الموارد المادية المتاحة أمام مدير المدرسة.
- الفقرة رقم (7) والتي نصت على: " يحرص على استشارة المعلمين في الأمور المدرسية." احتلت المرتبة التاسعة، بوزن نسبي قدره (75.20%) وهي درجة مرتفعة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- 1- يرجع إلى النمط الإداري المستخدم من قبل المدير.
  - 2- انصات المدير لبعض المعلمين وتجاهله للآخرين.
  - 3- اهتمام بعض المديرين بالأمور الكتابية أكثر من الأمور الفنية مع المعلمين.
- تحليل فقرات مجال الاتصال

جدول رقم (7-5)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الاتصال "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يرشد مدير المدرسة المعلمين إلى المراجع ذات الصلة بتخصصاتهم	3.53	70.60	9.22	0.000	8
2.	يطلع المعلمين على الأنظمة والتعليمات المدرسية	3.91	78.20	17.73	0.000	1
3.	يوضح للمعلمين كيفية توظيف مهارات الاتصال	3.73	74.60	14.36	0.000	5
4.	يشجع المعلمين على استخدام التكنولوجيا المعاصرة في الاتصال	3.83	76.60	16.08	0.000	3
5.	يوضح للمعلمين أهمية الاتصال في العملية التعليمية.	3.89	77.80	17.79	0.000	2
6.	يوضح للمعلمين أهمية الانصات بالاتصال	3.76	75.20	15.43	0.000	4
7.	يبين للمعلمين أهمية الاتصال غير اللفظي	3.62	72.40	11.64	0.000	7
8.	يشجع المعلمين على المشاركة في الدورات التدريبية في مجال الاتصال	3.68	73.60	12.49	0.000	6

• الفقرة دالة عند مستوى دلالة 0.05

أعلى فقرتين في هذا المجال كانت:

الفقرة رقم (2) التي نصت على: " يطلع المعلمين على الأنظمة والتعليمات المدرسية " احتلت المرتبة الأولى، بوزن نسبي قدره (78.20%) وهي درجة مرتفعة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- 1- جعل المعلم على تواصل دائم مع الإدارة.
  - 2- الحرص من بعض المديرين على تطبيق الأنظمة و التعليمات.
  - 3- خوف بعض المديرين من المساءلة .
- الفقرة رقم (5) والتي نصت على: " يوضح للمعلمين أهمية الاتصال في العملية التعليمية." احتلت المرتبة الثانية، بوزن نسبي قدره (77.80%) وهي درجة مرتفعة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- 1- ضرورة إدراك المعلم بأن الاتصال وسيلة للتفاعل بين المدير والمعلم.
- 2- سعي المدير لتحقيق أهداف المدرسة.
- 3- أهمية التأثير والاقناع بعملية الاتصال.

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (1) والتي نصت على: " يرشد مدير المدرسة المعلمين إلى المراجع ذات الصلة بتخصصاتهم." احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره ( 70.60%) وهي درجة مرتفعة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- 1- قد يرجع السبب لضعف إلمام المديرين بكافة التخصصات.
  - 2- اهتمام بعض المديرين بالجانب الإداري دون الجانب الفني.
- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (بابطين، 2013) ودراسة(العمرى وكمال، 2011) ، واختلفت مع دراسة ( الشريفي والتتح، 2011).

- الفقرة رقم (7) والتي نصت على: " يبين للمعلمين أهمية الاتصال غير اللفظي." احتلت المرتبة السابعة، بوزن نسبي قدره (72.40%) وهي درجة مرتفعة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- 1- قد يكون ضعف إلمام بعض المديرين بوسائل الاتصال المختلفة وقنواتها المتنوعة.
- 2- قد يقتصر بعض المديرين على استخدام وسيلة واحدة للاتصال.
- 3- بعض المديرين لا يرى ضرورة للاتصال اليومي مع المعلمين.

• تحليل فقرات مجال الحوافز

جدول رقم (5-8)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الحوافز "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يكافئ مدير المدرسة المعلمين المتميزين	3.69	73.80	11.45	0.000	3
2.	يكافئ المعلمين على الجهود التي يبذلونها	3.66	73.20	11.32	0.000	5
3.	يوصي بترقية المعلمين المتميزين علمياً	3.50	70.00	8.44	0.000	8
4.	يولي اهتماماً أكثر للمكافآت المادية	2.98	59.60	-0.273	0.785	10
5.	يثني على الأخلاق الحميدة التي يتحلى بها المعلمون	4.08	81.60	19.63	0.000	1
6.	يكافئ المعلمين الملتزمين في أداء العمل	3.67	73.40	10.43	0.000	4
7.	يراعي العدل في مكافأة المعلمين	3.56	71.20	9.11	0.000	6
8.	يكافئ على أساس العمل المنجز لا الفرد الذي أنجزه	3.54	70.80	9.25	0.000	7
9.	ينوع في مكافأة المعلمين ( مادياً ومعنوياً)	3.10	62.00	1.66	0.098	9
10.	يحث المعلمين على مكافأة الطلبة المتميزين	3.86	77.20	15.72	0.000	2

• الفقرة دالة عند مستوى دلالة 0.05

أعلى فقرتين في هذا المجال كانت:

الفقرة رقم (5) والتي نصت على: " يثني على الأخلاق الحميدة التي يتحلى بها المعلمون "

احتلت المرتبة الأولى، بوزن نسبي قدره (81.60%) وهي درجة مرتفعة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

1- الأخلاق الحميدة هي سمة يجب أن يتصف بها المعلم.

2- اهتمام المديرين بالجانب الأخلاقي.

• الفقرة رقم (10) والتي نصت على: " يحث المعلمين على مكافأة الطلبة المتميزين. " احتلت

المرتبة الثانية، بوزن نسبي قدره (77.20%) وهي درجة مرتفعة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

1- اهتمام كل من المعلم والمدير بالطلبة المتميزين.

2- تشجيع الطلبة المتميزين وحثهم على الاستمرار بتمييزهم.

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانت:

الفقرة رقم (4) والتي نصت على: " يولي اهتماماً أكثر للمكافآت المادية . احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره ( 59.60%) وهي درجة متوسطة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

1- اتباع سياسة المركزية في الأمور المالية.

2- لا توجد صلاحيات مادية بيد مدير المدرسة.

• الفقرة رقم (9) والتي نصت على: " ينوع في مكافأة المعلمين ( مادياً ومعنوياً). " احتلت المرتبة التاسعة، بوزن نسبي قدره (62.00%) وهي درجة متوسطة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

1- قلة الموارد المادية.

2- ضعف الامكانيات المتاحة أمام مدير المدرسة.

3- قلة التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي.

إجابة السؤال الثاني الذي ينص على:

هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة بالتمكين بمحافظة غزة وشمال غزة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس ، التخصص ، عدد سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية) ؟  
للإجابة عن هذا السؤال تم اختبار الفرضيات التالية:

1- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة بالتمكين بمحافظة غزة وشمال غزة تعزى لمتغير الجنس .

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين " .

من النتائج الموضحة في جدول (9-5) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للدرجة الكلية، وكذلك باقي المجالات وبالتالي يمكن استنتاج أنه لا يوجد 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 كلا من مجال النمو الشخص، والمشاركة في صنع القرار فقد كانت القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يدل وجود فروق ذات دلالة

إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول ( النمو الشخصي، والمشاركة في صنع القرار) تعزى لمتغير الجنس، ومن خلال المتوسطات نجد أن الفروق لصالح الذكور .

ويعزو الباحث ذلك إلى :

- 1- قوة شخصية المعلم.
- 2- مشاركة المعلمين في حل بعض المشكلات بين الطلبة تكون أكثر منها عند المعلمات.
- 3- طبيعة المرأة في الإنطواء.
- 4- درجة إدراك المعلمين لأهمية التفاعل مع الجماعة أعلى من المعلمات.
- 5- قدرة المعلمين الذكور على تحمل أعباء التمكين أكثر منها عند الإناث.

### جدول رقم (9-5)

نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين" وفقا لمتغير " الجنس"

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.007	2.719	3.82	4.02	النمو الشخصي
0.069	1.824	3.85	3.98	الاستقلالية
0.046	2.003	3.57	3.73	المشاركة في صنع القرار
0.451	-0.755	4.01	3.95	النمو المهني
0.159	-1.412	3.80	3.69	الاتصال
0.706	0.378	3.54	3.58	الحوافز
0.330	0.975	3.76	3.82	الدرجة الكلية للاستبانة

• الفروق دالة عند مستوى دلالة 0.05 س

- 2- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة بالتمكين بمحافظة غزة وشمال غزة تعزى لمتغير التخصص.

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين " .

من النتائج الموضحة في جدول (5-10) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدرجة الكلية وكذلك لجميع مجالات الدراسة، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة بالتمكين بمحافظة غزة وشمال غزة تعزى لمتغير التخصص .  
ويعزو الباحث ذلك إلى :

- 1- الخبرة الكبيرة التي يمتلكها معلمين المدارس الثانوية.
- 2- وضوح التعليمات الصادرة من مدير المدرسة تجاه المعلمين.
- 3- تعامل مدير المدرسة مع المعلمين بصفته وطبيعة عمله لا بتخصصه.
- 4- التدريب الذي يتلقاه المعلمين عن طريق الدورات وورش العمل.

#### جدول رقم (5-10)

نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " وفقا لمتغير " التخصص "

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أدبي	علمي	
0.119	1.562	3.87	3.99	النمو الشخصي
0.375	0.888	3.89	3.95	الاستقلالية
0.217	1.236	3.60	3.70	المشاركة في صنع القرار
0.921	0.100	3.97	3.98	انمو المهني
0.817	-0.232	3.75	3.73	الاتصال
0.709	0.374	3.55	3.58	الحوافز
0.432	0.786	3.77	3.82	الدرجة الكلية للاستبانة

• الفروق دالة عند مستوى دلالة 0.05

- 3- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة بالتمكين بمحافظة غزة وشمال غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام اختبار " تحليل التباين " .

من النتائج الموضحة في جدول (5-11) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " تحليل التباين " أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدرجة الكلية وكذلك لجميع مجالات الدراسة، وبذلك يمكن استنتاج أنه 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 سنوات الخدمة باستثناء مجال النمو الشخصي فقد كانت القيمة الاحتمالية (Sig.) له أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول النمو الشخصي تعزى لمتغير سنوات الخدمة ومن خلال نتائج اختبار شففيه لمقارنة المتوسطات الموجودة في جدول رقم (5-32) فقد كانت الفروق لصالح اصحاب السنوات الذين هم أقل من 5 سنوات.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- 1- المعلم الجديد يرى في المدير المثل الأعلى.
- 2- حرص المعلم الجديد على تطبيق كافة التعليمات دون مناقشة مدير المدرسة.
- 3- شعور بعض المعلمين الجدد بالخوف من اعتراض أي قرار قد يؤثر على تقريره السنوي.

### جدول رقم (5-11)

نتائج اختبار " تحليل التباين " وفقا لمتغير " سنوات الخدمة "

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		أكثر من 10 سنوات	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
0.032	3.481	3.81	3.98	4.08	النمو الشخصي
0.275	1.295	3.86	3.95	4.01	الاستقلالية
0.206	1.588	3.56	3.71	3.71	المشاركة في صنع القرار
0.280	1.278	3.91	4.04	3.98	النمو المهني
0.081	2.532	3.64	3.82	3.85	الاتصال
0.589	0.530	3.51	3.59	3.64	الحوافز
0.135	2.013	3.71	3.84	3.87	الدرجة الكلية للاستبانة

• الفروق دالة عند مستوى دلالة 0.05

جدول رقم (5-12)

يوضح نتائج اختبار شفيه بين المتوسطات

القيمة الاحتمالية (.Sig)	الفرق بين المتوسطات	المتوسط (i)	المتوسط (i)	المجال
0.690	0.10030	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	النمو الشخصي
0.035	0.26641	أكثر من 10 سنوات		
0.124	0.16612	أكثر من 10 سنوات	من 5-10 سنوات	

• الفروق دالة عند مستوى دلالة 0.05

4- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة بالتمكين بمحافظة غزة وشمال غزة تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام اختبار " تحليل التباين ".

من النتائج الموضحة في جدول (5-13) تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار " تحليل التباين " أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للدرجة الكلية وكذلك كلا من مجال النمو الشخص، والاستقلالية، والمشاركة في صنع القرار وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة بالتمكين بمحافظة غزة وشمال غزة تعزى لمتغير المنطقة التعليمية باستثناء مجال النمو المهني، الاتصال، الحوافز فقد كانت القيمة الاحتمالية (.Sig) لهم أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة أداء معلمين المدارس الثانوية بمحافظة غزة وشمال غزة حول (النمو المهني، الاتصال، الحوافز) تعزى لمتغير المنطقة التعليمية، الخدمة ومن خلال نتائج اختبار شفيه لمقارنة المتوسطات الموجودة في جدول رقم (5-13) فقد كانت الفروق لصالح شرق غزة في كلا من الدرجة الكلية ومجال النمو الشخصي والاستقلالية ولكن لصالح شمال غزة في مجال المشاركة في صنع القرار.



ويعزو الباحث ذلك إلى:

- 1- اختلاف البيئة الاجتماعية والتربوية مما يؤثر على تقدير المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالتمكين.
- 2- درجة تطبيق الأنظمة والتعليمات تختلف من مديرية وأخرى وأيضاً ظروف العمل والبيئات المدرسية مختلفة.

تتفق الدراسة مع دراسة (الهندي، 2013)

### جدول رقم (5-13)

نتائج اختبار " تحليل التباين " وفقاً لمتغير " المنطقة التعليمية "

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		شمال غزة	شرق غزة	غرب غزة	
*0.022	3.839	3.97	4.03	3.79	النمو الشخصي
*0.003	6.004	3.96	4.06	3.77	الاستقلالية
*0.000	10.735	3.79	3.78	3.41	المشاركة في صنع القرار
0.161	1.835	3.95	4.09	3.92	النمو المهني
0.330	1.112	3.68	3.84	3.73	الاتصال
0.254	1.375	3.50	3.68	3.52	الحوافز
*0.022	3.846	3.81	3.91	3.68	الدرجة الكلية للاستبانة

• الفروق دالة عند مستوى دلالة 0.05

### جدول رقم (5-14)

يوضح نتائج اختبار شففيه بين المتوسطات

القيمة الاحتمالية (.Sig)	الفرق بين المتوسطات	المتوسط (i)	المتوسط (i)	المجال
*0.032	-0.24460	شرق غزة	غرب غزة	النمو الشخصي
0.146	-0.17623	شمال غزة		

0.773	0.06837	شمال غزة	شرق غزة	الاستقلالية
*0.004	-0.28784	شرق غزة	غرب غزة	
0.076	-0.06837	شمال غزة	شرق غزة	
0.525	0.09974	شمال غزة	شرق غزة	المشاركة في صنع القرار
*0.001	-0.36753	شرق غزة	غرب غزة	
*0.000	-0.37508	شمال غزة	شرق غزة	
0.997	-0.00755	شمال غزة	شرق غزة	الدرجة الكلية
*0.024	-0.23244	شرق غزة	غرب غزة	
0.279	-0.13078	شمال غزة	شرق غزة	
0.504	0.10166	شمال غزة	شرق غزة	

• الفروق دالة عند مستوى دلالة 0.05

إجابة عن السؤال الثالث الذي ينص على:

ما درجة أداء المعلمين في المدارس الثانوية بمحافظة غزة والشمال من وجهة نظر المديرين؟.

ولإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، واختبار T لعينة واحدة.

#### جدول (15-5)

المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من المجالات

م	المجال	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
-1	محددات الأداء	3.69	73.80	13.80	0.000	2
-2	تقييم الأداء	3.73	74.60	13.25	0.000	1
	الدرجة الكلية للاستبانة	3.71	74.20	14.28	0.000	

يبين جدول (36-5) أن: المتوسط الحسابي لدرجة أداء المعلمين في المدارس الثانوية بمحافظة غزة والشمال من وجهة نظر المديرين، يساوي (3.71)، وبذلك فإن الوزن النسبي (74.20%) وهي درجة مرتفعة، وأن قيمة اختبار T يساوي (14.28)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهذا يعني أن: هناك موافقة بدرجة كبيرة على درجة أداء المعلمين في المدارس الثانوية بمحافظة غزة والشمال للإدارة بالتمكين من وجهة نظر المديرين بشكل عام. ويستدل الباحث من هذه النتيجة على التالي:

ويتضح من جدول (15-5) أن المجال الثاني " تقييم الأداء " حصل على المرتبة الأولى، حيث بلغ الوزن النسبي (74.60%) وهي درجة مرتفعة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

- 1- اهتمام المديرين والمعلمين بالجانب التقييمي.
- 2- طبيعة الانسان تسعى للحصول على تقييم أفضل.
- 3- يعتبر تقييم الاداء هو الحافز الوحيد الذي يتحكم به مدير المدرسة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (مؤيد، 2012 )

وقد حصل المجال الأول " محددات الأداء " على المرتبة الثانية، حيث بلغ الوزن النسبي (73.80%) وهي درجة مرتفعة. ويعزو الباحث ذلك إلى:

- 1- صعوبة تحديد سمات العمل الموكلة للمعلم.
- 2- الخوف من تحمل المسؤولية.
- 3- اهتمام بعض المديرين بتقييم المعلم أكثر من محدد الأداء

• تحليل فقرات المجال محددات الأداء

جدول رقم (16-5)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " محددات الأداء "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يتحرى المعلم المهارة المهنية لإنجاز العمل بكفاءة	3.88	77.60	13.22	0.000	5
2.	يتحمل المسؤولية الكاملة عن أدائه.	4.12	82.40	13.82	0.000	1
3.	يؤدي المهام الوظيفية الموكلة إليه بنجاح	3.93	78.60	14.64	0.000	4
4.	يشترك في الدورات والبرامج التدريبية لتطوير أدائه.	3.86	77.20	9.90	0.000	6
5.	يستفيد من الخبرات العملية المتوفرة في المديرية والمدرسة	3.75	75.00	8.75	0.000	8
6.	يقوم بأداء العمل الإداري وفقاً للأنظمة والقوانين.	3.98	79.60	13.57	0.000	3
7.	يعتمد على الاتجاهات الإدارية الحديثة في تطوير الأداء.	3.25	65.00	2.71	0.000	12
8.	يستثمر كافة الموارد المتاحة أثناء أدائه للعمل.	3.50	70.00	5.65	0.000	10
9.	تشجعه المكافآت على تنمية وتطوير أدائه	4.00	80.00	8.80	0.000	2
10.	يعمل خارج وقت الدوام الرسمي لإنجاز عمله	2.88	57.60	-0.94	0.349	13
11.	يخطط مسبقاً للأهداف في ضوء تحليل بيئة العمل.	3.83	76.60	10.21	0.000	7
12.	يقوم بأداء الأعمال وفق جدول زمني دون تأخير.	3.55	71.00	7.27	0.000	9
13.	يتقبل أي عمل جديد يسند إليه.	3.44	68.80	4.59	0.000	11

• الفقرة دالة عند مستوى دلالة 0.05

أعلى فقرتين في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (2) والتي نصت على: " يتحمل المسؤولية الكاملة عن أدائه." احتلت المرتبة الأولى، بوزن نسبي قدره (82.40%) وهي درجة مرتفعة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- 1- يعتبر تحمل المسؤولية الجانب الأكثر حساسية للمدير.
- 2- رغبة مديرين المدارس أن يشاركونهم معلمهم بالمسؤولية الواقعة عليهم.
- 3- المعلم هو المسؤول عن أدائه في المقام الأول.

- الفقرة رقم (9) والتي نصت على: " تشجعه المكافآت على تنمية وتطوير أدائه. " احتلت المرتبة الثانية، بوزن نسبي قدره (80.00%) وهي درجة مرتفعة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- 1- الرغبة في الحصول على مكافأة سمة من سمات الطبيعة البشرية.
- 2- تزيد المكافآت من رضا المعلمين تجاه المدير.

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (10) والتي نصت على: " يعمل خارج وقت الدوام الرسمي لإنجاز عمله. " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره ( 57.60%) وهي درجة متوسطة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- 1- عدم وجود تعليمات إدارية تمنح حوافز للمعلمين على ساعات إضافية للعمل.
- 2- قلة راتب المعلم مقارنة بغيره من الموظفين.
- 3- تعتبر ساعات الدوام الرسمي هي الحد الأقصى الذي يكافأ عليه المعلم.
- 4- وجود نظام فترتين مما يقلل من العمل بعد الدوام الرسمي.

- الفقرة رقم (7) والتي نصت على: " يعتمد على الاتجاهات الإدارية الحديثة في تطوير الأداء. " احتلت المرتبة الثانية عشر، بوزن نسبي قدره (65.00%) وهي درجة متوسطة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- 1- عدم اطلاع بعض المديرين لمعلميهم على الاتجاهات الإدارية الحديثة.
- 2- ميل بعض المعلمين للابتعاد عن ما هو حديث أو متقدم.
- 3- قد لا يرى بعض المديرين أهمية في اطلاع المعلمين على الاتجاهات الإدارية الحديثة.

• تحليل فقرات مجال تقييم الأداء

جدول رقم (17-5)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " تقييم الأداء "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يأخذ المعلم بملاحظات المدير والمشرف لتحسين أدائه.	3.91	78.20	12.49	0.000	2

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
2.	يسعى لتحقيق أفضل أداء.	3.83	76.60	8.78	0.000	4
3.	يأخذ بعملية التقييم الذاتي لأدائه عند تحديد الإحتياجات.	3.65	73.00	9.09	0.000	5
4.	يزداد دافعية للعمل عندما يرى تقدماً في الأداء	4.23	84.60	15.38	0.000	1
5.	يضع خطة علاجية طارئه.	3.37	67.40	3.83	0.000	8
6.	يتقبل ملاحظات المدير معه حول الأداء.	3.83	76.60	8.98	0.000	3
7.	يشارك المعلمين في اتخاذ القرارات.	3.63	72.60	8.85	0.000	6
8.	يعالج نقاط ضعفه باستمرار.	3.41	68.20	5.48	0.000	7

• الفقرة دالة عند مستوى دلالة 0.05

### أعلى فقرتين في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (4) التي نصت على: " يزداد دافعية للعمل عندما يرى تقدماً في الأداء " احتلت المرتبة الأولى، بوزن نسبي قدره (84.60%) وهي درجة مرتفعة جداً.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

1- التقدم في الأداء هو الدافع للعمل.

2- الحرص على تقديم أفضل أداء من جانب المدير والمعلم.

- الفقرة رقم (1) والتي نصت على: " يأخذ المعلم بملاحظات المدير والمشرف لتحسين أدائه." احتلت المرتبة الثانية، بوزن نسبي قدره (78.20%) وهي درجة مرتفعة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

1- السعي الدائم من المعلم لتحسين أدائه.

2- حرص المدير والشرف على إعطاء التعليمات والنصائح للمعلم.

3- امتلاك كل من المدير والمشرف للخبرة والمعلومات الكافية.

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (5) والتي نصت على: " يضع خطة علاجية طارئه." احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (67.40%) وهي درجة متوسطة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

1- حاجة بعض المعلمين لدورات تدريبية وورشات عمل لوضع الخطط العلاجية.

- 2- قلة المتابعة من بعض المديرين لمعلميهم في وضع الخطط العلاجية.
- 3- قلة المكافآت والحوافز التشجيعية التي قد يحصل عليها المعلم مما يجعل عنده عدم الرغبة في المبادرة بالعمل.
- الفقرة رقم (8) والتي نصت على: " يعالج نقاط ضعفه باستمرار." احتلت المرتبة السابعة، بوزن نسبي قدره (68.20%) وهي درجة متوسطة.
- ويعزو الباحث ذلك إلى:

- 1- ضعف مبدأ الثواب والعقاب للمعلم.
- 2- بعض المعلمين لا يرى في نفسه نقاط ضعف.
- 3- قلة الخبرة التي يمتلكها المعلم لمعالجة نقاط ضعفه.
- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (بابطين، 2013) ودراسة (العمرى وكمال، 2011)، واختلفت مع دراسة ( الشريفي والتتح، 2011).

#### إجابة السؤال الرابع الذي ينص على:

هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة أداء المعلمين تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس ، التخصص ، عدد سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية) ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم اختبار الفرضيات التالية:

- 5- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة أداء المعلمين تعزى لمتغير الجنس .

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين "

من النتائج الموضحة في جدول (5-18) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لجميع مجالات الدراسة، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة أداء المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

ويعزو الباحث ذلك إلى :

- 1- سعي المعلمين باختلاف أجناسهم لتحقيق أفضل أداء.
- 2- الوعي الكامل من المعلمين بأن أداء المعلم هو أساس العملية التعليمية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (بابطين، 2013) ودراسة(العمرى وكمال،2011) ، واختلفت مع دراسة ( الشريفى والتتح،2011) .

### جدول رقم (18-5)

نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين" وفقا لمتغير " الجنس"

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.783	0.276	3.68	3.70	محددات الأداء
0.966	-0.043	3.74	3.73	تقييم الأداء
0.878	0.153	3.70	3.71	الدرجة الكلية للاستبانة

• الفرق دالة عند مستوى دلالة 0.05

6- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى أداء المعلمين تعزى لمتغير التخصص.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين".

من النتائج الموضحة في جدول (19-5) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لجميع مجالات الدراسة، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى أداء المعلمين تعزى لمتغير التخصص .

ويعزو الباحث ذلك إلى :

1- الخبرة الكافية للمعلمين تتطغى على اختلاف تخصصاتهم.

2- وجود الدورات التدريبية وورشات العمل.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (بابطين، 2013) ودراسة(العمرى وكمال،2011) ، واختلفت مع دراسة ( الشريفى والتتح،2011) .



## جدول رقم (5-19)

نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " وفقا لمتغير " التخصص "

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أدبي	علمي	
0.628	0.486	3.66	3.71	محددات الأداء
0.730	0.347	3.71	3.75	تقييم الأداء
0.653	0.452	3.68	3.73	الدرجة الكلية للاستبانة

• الفروق دالة عند مستوى دلالة 0.05

7- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى أداء المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام اختبار " تحليل التباين " .

من النتائج الموضحة في جدول (41-5) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " تحليل التباين " أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لجميع مجالات الدراسة، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى أداء المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

1- المعلمين باختلاف سنوات خدمتهم يسعون لتحقيق أداء متميز.

2- نجاح مدير المدرسة والمشرف التربوي في خلق المعلمين حديثي التعيين في العملية التعليمية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (بابطين، 2013) ودراسة (العمرى وكمال، 2011)، واختلفت مع

دراسة ( الشريفي والتتح، 2011).

جدول رقم (20-5)

نتائج اختبار " تحليل التباين " وفقا لمتغير " سنوات الخدمة"

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		أكثر من 10 سنوات	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
0.264	1.358	3.73	3.56	3.46	محددات الأداء
0.187	1.717	3.75	3.77	3.25	تقييم الأداء
0.293	1.249	3.74	3.64	3.38	الدرجة الكلية للاستبانة

• الفروق دالة عند مستوى دلالة 0.05

8- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة أداء المعلمين تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام اختبار " تحليل التباين " .

من النتائج الموضحة في جدول (21-5) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " تحليل التباين " أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لجميع مجالات الدراسة، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى أداء المعلمين تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

1- سياسة وزارة التربية والتعليم موحدة بين المديرات.

2- اتباع المديرون والمشرفون للتعليمات والأنظمة بشكل موحد.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (بابطين، 2013) ودراسة (العمرى وكمال، 2011) ، واختلفت مع

دراسة ( الشريفي والنتح، 2011 ) .

## جدول رقم (21-5)

نتائج اختبار " تحليل التباين " وفقا لمتغير " المنطقة التعليمية "

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		شمال غزة	شرق غزة	غرب غزة	
0.340	1.097	3.72	3.57	3.75	محددات الأداء
0.916	0.088	3.76	3.70	3.74	تقييم الأداء
0.557	0.590	3.74	3.62	3.74	الدرجة الكلية للاستبانة

• الفروق دالة عند مستوى دلالة 0.05

الإجابة عن السؤال الخامس:

هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة والشمال للإدارة بالتمكين ومستوى أداء المعلمين ؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم وضع فرضية:

9- لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة والشمال للإدارة بالتمكين ومستوى أداء المعلمين.

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام اختبار " بيرسون "

## جدول رقم (22-5)

نتائج اختبار " بيرسون "

متوسط تقدير مستوى أداء المعلمين	المقاييس	متوسط تقدير ممارسة الإدارة بالتمكين
0.651	معامل الارتباط	النمو الشخصي
0.000	القيمة الاحتمالية (Sig)	
0.594	معامل الارتباط	الاستقلالية
0.000	القيمة الاحتمالية (Sig)	
0.722	معامل الارتباط	المشاركة في صنع القرار

0.000	القيمة الاحتمالية (Sig)	
0.796	معامل الارتباط	النمو المهني
0.000	القيمة الاحتمالية (Sig)	
0.759	معامل الارتباط	الاتصال
0.000	القيمة الاحتمالية (Sig)	
0.835	معامل الارتباط	الحوافز
0.000	القيمة الاحتمالية (Sig)	
0.734	معامل الارتباط	الدرجة الكلية
0.000	القيمة الاحتمالية (Sig)	

• الارتباط دال عند مستوى دلالة 0.05

من النتائج الموضحة في جدول (22-5) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة اختبار "بيرسون" أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقدير كل مجال من مجالات ممارسة الإدارة بالتمكين ومتوسط تقدير مستوى أداء العاملين، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة والشمال ومتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى أداء المعلمين.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- 1- أن ممارسة الإدارة بالتمكين قد تنعكس إيجابياً على مستوى أداء المعلمين.
  - 2- يدرك المدير الذي يمارس هذا النوع من الإدارة أهمية الأداء وضرورته للعملية الإدارية التربوية.
  - 3- دور المدير بوصفه قائداً تربوياً لا بد أن يترك أثر في مجالات العمل التربوي.
  - 4- إن ارتباط الأداء بالمجالات الستة للتمكين يعكس نتيجة إيجابية تحسن من الأداء.
  - 5- هنالك علاقة طردية بين تمكين المعلمين وأدائهم.
- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (مسعود، 2011) حيث أنه كلما تم تمكين المعلمين كلما كان أدائهم أفضل فشعور المعلم بأنه يملك القرار يدفعه لاختيار أفضل قرار.

## توصيات الدراسة

في ضوء نتائج الدراسة، فإنها توصي بممارسة تمكين المعلمين بكافة أبعاده والمحافظة على درجة ممارسته، من خلال الارتقاء بمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للإدارة بالتمكين وعلاقتها بمستوى أداء معلمهم.

- 1- التركيز على التواصل المباشر مع المعلمين بعيداً عن البيروقراطية.
- 2- زيادة الاجتماعات مع المعلمين لإتاحة الفرصة بشكل أكبر للمعلمين لإيصال آرائهم ومقترحاتهم للمدير بشكل مباشر .
- 3- توفير البيئة الداعمة التي تشجع المعلمين على اختيار وتطبيق أفكارهم في المدرسة بما يوفر لهم فرص النمو المهني ويزيد من ثقتهم بقدراتهم .
- 4- تعزيز المعلمين وإشعارهم بكفاءتهم ونجاحهم وتقديرهم، وتعزيز الاستراتيجيات الإدارية المختلفة لتعزيز سلطة المعلم من خلال تأسيس مجالس مدرسية استشارية يتفاعل فيها المعلمون من أجل تطوير دور المعلم وتعزيز مكانته بشكل رسمي، بحيث يصبح صوتهم مسموعاً في قضايا العملية التعليمية.
- 5- إقامة أكاديميات تدريبية مهنية للمعلمين حديثي التخرج، وإنشاء مواقع للتنمية المهنية المباشرة عبر الانترنت للمعلمين بصفة عامة.
- 6- تعزيز ما هو موجود لدى مديري المدارس من خلال تشجيعهم على تقبل فكرة تمكين المعلمين لما لها من دور في تعزيز انتماء المعلمين لمدارسهم ومهنتهم أيضاً، ويتم ذلك بعقد دورات تأهيلية للمديرين في طرق وأساليب تمكين المعلمين .
- 7- إيجاد بند لمكافأة المعلمين المتميزين مادياً من أجل تحفيزهم وتحفيز غيرهم.
- 8- عمل مجلة دورية خاصة بالمعلمين فيها كل المستجدات الحديثة المقترحة والمستخدمه في العملية التعليمية.

## ❖ مقترحات الدراسة

- 1- إجراء دراسة حول أهم المعوقات التي تواجه تمكين المعلمين وسبل التغلب عليها.
- 2- إجراء دراسات حول العلاقة بين القيادة التحويلية وتمكين المعلمين.
- 3- إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية على مراحل دراسية أخرى وبمتغيرات أخرى مثل: المناخ التنظيمي، الاستقرار الوظيفي، الولاء التنظيمي، دافعية المعلمين، المناخ المدرسي.

## المراجع

المراجع العربية ❖

المراجع الأجنبية ❖

## قائمة المصادر والمراجع

### القرآن الكريم تنزيل العزيز الرحيم

1. أبازيد، رياض (2010): " أثر التمكين على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي ". مجلة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية). (2)24. 493-519.
2. أبو دف، محمد ( 1997 ): خصائص المعلم و أدواره ،الإشراف عليه و تدريبه، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة.
3. أبو تينة ، عبد الله وآخرون (2007): القيادة الخادمة في المدارس الأردنية كما يدركها المعلمون والمديرون : دراسة استطلاعية ، مجلة العلوم التربوية والنفسية، (48) ص 140 - 160 .
4. أبو تينة، عبدالله محمد والخلايلة،هدى أحمد (2011): الفاعلية الذاتية لمعلمي محافظة الزرقاء ومعلماتها وعلاقتها بالممارسات القيادية لمديريهم . دراسات العلوم التربوية. الجامعة الأردنية. (1)36. 222-237 .
5. أبو شملة، كامل ( 2008 ) : "فعالية الأساليب الإشرافية في تحسين أداء معلمي مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظرهم وطرق تطويرها " ، رسالة ماجستير ، كلية التربية الجامعة الإسلامية ، غزة.
6. أبو الهيجا ، فؤاد (2001) : "أساسيات التدريس ومهاراته وطرقه العامة" ، دار المناهج ، ط 1 ، عمان : الأردن .
7. الأغا، إحسان، والأستاذ، محمود (2000): مقدمة في تصميم البحث التربوي، ط2، مطبعة الرنتيسي للنشر والتوزيع، غزة، فلسطين.
8. أفندي ، عطية حسين (2003) : "تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر" ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
9. الإبراهيم، عدنان وآخرون(2008): درجة ممارسة التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة اليرموك، مجلة دراسات تربوية وإجتماعية، 14 (3)، ص 11-34.
10. ابن منظور، أبي الفضل جمال الدين (1980). لسان العرب، القاهرة: دار المعارف.

11. بابطين، وجدي بن حامد.(2013). درجة تمكين مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة لمعلميهم.رسالة ماجستير،جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية.
12. بحر، يوسف ، العجلة ، توفيق(2010): القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 13.البكري ، فؤادة عبد المنعم (2002) : الاتصال الشخصي في عصر تكنولوجيا الاتصال.القاهرة: عالم الكتاب .
14. بلقيس ، أحمد (1999) : " إدارة الصف وحفظ النظام فيه" المفاهيم والمبادئ والممارسات ED99\3 معهد التربية التابع للأنثروا ، عمان.
15. البلوي، محمد سليمان .(2008). التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم رسالة ماجستير كرك الأردن: جامعة مؤتة.
16. الترمذي، محمد بن عيسى بن سورة (1978): سنن الترمذي، تحقيق محمد ناصر الدين الألباني، ج4 ، مكتبة المعارف للنشر والتوزيع ، الرياض، السعودية.
17. التميمي، فواز ( 2004 ) : فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (أيزو -9001) في تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها ودرجة رضاهم عن هذا النظام، رسالة دكتوراه، جامعة عمان، الأردن.
18. الجعبري ، دعاء عبد العزيز (2010): واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر عاملها الإداريين . رسالة ماجستير، الخليل: جامعة الخليل .
19. الحاج محمد ، أحمد (2000) : التخطيط التربوي ، دار المناهج للنشر ، عمان.
20. حسن ، راوية (1999): إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
21. الحريري ، رافدة ( 2010 ) : " مهارات الإدارة الصفية" ، دار الفكر ، عمان.



22. حلس ، داوود (2008) : " محاضرات في تدريس التربية الإسلامية " ، ط 2 ، دار مقدار للنشر ، غزة.
23. الخطيب ، إبراهيم ، الخطيب و أمل (2003) : "الإشراف التربوي فلسفته وتطبيقاته" ، دار قنديل للنشر ، الأردن.
24. درة ، عبد الباري (2003): **تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات**، الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، عمان ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
25. رمضان، فدوى (2009): **أثر استخدام مساندة القرارات على تطوير الأداء**، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم، محافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية.
26. زايد، نبيل محمد (2004): **"النمو الشخصي والمهني للمعلم"(4ط)**. القاهرة: مكتبة النهضة المصرية .
27. الزالمى، يوسف (2013): **التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة**. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
28. الزهيري، إبراهيم (2008): **"الإدارة المدرسية الصفية، منظور الجودة الشاملة"**. القاهرة: دار الفكر العربي.
29. السكارنة ، بلال خلف (2009) : **"أخلاقيات العمل"**، ط 1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة : عمان ، الأردن.
30. سلامة ، جهاد (2013) : **دور المساءلة في تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المديرين وسبل تطويره**، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
31. سمارة ، عبد الرحمن (1998): **"تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان"** . (طبعة منقحة). بيروت: مؤسسة الرسالة للنشر والتوزيع .
32. سمارة ، فوزي أحمد (2004): **"قضايا تربوية معاصرة"** . عمان: دار الطريق للنشر والتوزيع.
33. شبير، محمد، (2009): **"ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها"** ، رسالة ماجستير، كلية التربية الجامعة الإسلامية غزة.

34. الشريفي، عباس عبد مهدي والتتح، منال محمود.(2011) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين،مجلة العلوم التربوية والنفسية.12 (3). 135- 162.
35. شعت، رزق عبد المنعم ، نشوان،جميل (2001) : مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة، مجلة البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية، العدد السادس، نوفمبر 2001، فلسطين،(230- 271).
36. صادق، آمال وفؤاد أبو حطب (2010): مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي : في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، مكتبة الأنجلو المصرية: القاهرة، مصر.
37. صالح حسين.(2001). جودة التعليم والمدرسة الفاعلة. رسالة معلم مجلد (40)، عدد(40) ص125.
38. الصرايرة، ماجد أحمد.(2008). النضج الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتهم بأدائهم الإداري وتمكين المعلمين. رسالة دكتوراة. عمان: جامعة عمان للدراسات العليا.
39. الصلابي ، علي محمد (2006): "فقه النصر و التمكين في القرآن الكريم":أنواعه- شروطه-أسبابه- مراحلته و أهدافه. القاهرة: مؤسسة اقرأ للنشر والتوزيع والترجمة.
40. صيام،محمد بدر (2007). دور أساليب الإشراف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين في مدارس الثانوية في محافظة غزة.رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية،غزة.
41. الضمور ، صفاء (2009): "العوامل المؤثرة علي التمكين الإداري": تصورات مراكز الوزارات الأردنية . دراسات العلوم الإدارية. 36(1).78-94 .
42. الطراونة، إحسين أحمد (2006): العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن ، رسالة ماجستير، كرك الأردن: جامعة مؤتة.
43. الطعاني، حسين أحمد (2007): "التدريب مفهوم وفعالياته - بناء البرامج التدريبية وتقويمها" ، عمّان: دار الشروق للنشر والتوزيع .

44. العاجز ، فؤاد و جميل ، نشوان (2005) : " تطوير أداء المعلمين في ضوء برنامج المدرسة كمركز تطوير التابع لوكالة الغوث الدولية بغزة " ، المؤتمر العلمي السادس لكلية التربية بالفيوم ( التنمية المهنية المستدامة للمعلم العربي) ، مجلد 2.
45. عبد الغني، محمد وهلال، حسين (1996): مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة.
46. عبيدات ، سليمان (2000) : " القياس والتقييم التربوي " ، دار المطبوعات والنشر ، عمان : الأردن.
47. عريقات، ريم أحمد(2006): بناء أنموذج إداري مقترح لتمكين معلمي المرحلة الثانوية في الأردن في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة، رسالة دكتوراه. عمان: جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
48. عفانة ، عزو (1996): " تخطيط المناهج وتقويمها " ط 3 ، الجامعة الإسلامية، غزة.
49. عفانة ، عزو وحمدان، محمد (2005): مستوى الأداء الصفّي لمعلمي المرحلة الإعدادية بغزة وعلاقته ببعض المتغيرات، مجلة دراسة المنهاج وطرق تدريس ، جامعة عين شمس، كلية التربية، العدد 104، يوليو.
50. عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد (2001): البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
51. العتيبي، سعد بن مرزوق(2004): "تمكين العاملين كإستراتيجية للتطوير الإداري"، الاجتماع الإقليمي الثاني عشر للشبكة لإدارة وتنمية الموارد البشرية، المنعقد بتاريخ 11 - 13 ديسمبر، 2004 ، مسقط، سلطنة عُمان.
52. العتيبي، سعد مرزوق(2005): " جوهر تمكين العاملين إطار مفاهيمي " ، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية الرياض، المملكة العربية السعودية.

53. العتيبي ، ضرار وآخرون(2007) : "العملية الإدارية- مبادئ وأصول وعلم وفن"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
54. عطاري، عارف والشنفري، عبدالله.(2007). تقدير المعلمين والعاملين في مديريات التربية في سلطنة عُمان لدرجة تمكنهم من السلطة. مجلة العلوم التربوية والنفسية. 8(2).167-188
55. عطاري، عارف وجبران، علي (2007) الاعتقاد بفعالية الذات والتمكين من السلطة في محافظة إربد- شمال الأردن، المجلة الأردنية في العلوم التربوية 3 (3) ص 235 - 249.
56. عطية، وآخرون (2004) : المعجم الوسيط، مكتبة الشروق ، القاهرة.
57. العمري، أيمن وكمال، نداء (2011) درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وعلاقتها بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة " مجلة دراسات العلوم التربوية 38(2) ص 467-479.
58. علام، صلاح الدين (2003): "التقويم التربوي المؤسسي: أسسه منهجيته وتطبيقاته في التقويم المدرسي"، الطبعة الأولى دار الفكر العربي ، القاهرة، مصر.
59. علام، رجاء (2010): مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، دار النشر للجامعات: القاهرة، مصر.
60. عليّات، صالح (2003): العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الشروق، عمان، الأردن.
61. الفاضل، محمد محمود.(2009). " علاقة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس إقليم شمال الأردن من وجهة نظر المعلمين" أطروحة دكتوراة جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
62. الفاضل، محمد محمود (2011): تجديرات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
63. فالوقي ، محمد هاشم (1997) : بناء المناهج التربوية، المكتب الجامعي ، طرابلس .
64. الفتلاوي ، سهيلة (2004) : "كفايات التدريس بين النظرية والتطبيق" ، دار الشروق للنشر ، ط 1 ، الأردن.

65. القاضي ، نجاح (2009) : " مستوى التمكين الإداري لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري من وجهة نظرهم " رسالة دكتوراة، جامعة اليرموك، اربد ، الأردن.
66. القحطاني، محمد علي مانع (2002): أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
67. القريوتي، محمد قاسم (2010): "نظرية المنظمة والتنظيم" (ط4). عمان: دار وائل للنشر.
68. قطامي ، يوسف و آخرون ( 2008 ) : " تصميم الدروس " ، دار الفكر ، ط 3 عمان : الأردن.
69. قطامي ، يوسف و قطامي ، نايفة ( 2002 ) : " إدارة الصفوف " ، دار الفكر ناشرون وموزعون ، عمان : الأردن.
70. الكبيسي، عامر (2004): "التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة". دمشق : دار الرضا للنشر .
71. كريم ، محمد ، عبد الحميد ، صلاح ( 1995 ) : " الإدارة الصفية " ، مكتبة الفلاح ، الكويت.
72. اللوزي ،موسى (2003): "التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة". عمان : دار وائل للنشر والتوزيع .
73. متولي، محمود (1997) : القواعد الذهبية في التربية العلمية ، مكتبة زهراء الشرق.
74. المدهون ، موسى توفيق ،(1999) : نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنتشات الخاصة كاداة لادارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز ،الاقتصاد والادارة ، م 13، 24 .
75. مرسي، محمود و الصباغ، زهير(1989): إدارة الأداء، مطبعة معهد الإدارة العامة، الرياض.

76. مسعود، مؤيد أحمد (2012) درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية. رسالة ماجستير، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.
77. مصطفى، أحمد سيد (2005): "تمكين العاملين السمات المميزة والمقاييس المؤشرة". المؤتمر الدولي الرابع عشر للتدريب والتنمية. القاهرة : مصر . 20-22 أبريل 2004 .
78. ملح ، يحيى سليم.(2006). التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر .
79. مناصرة، علي (2005) : الدليل الإجرائي لمدير المدرسة ، وزارة التربية والتعليم العالي، رام الله.
80. المهدي، ياسر فتحي.(2007). تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر : دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس .(31) (2). ص 9-56.
81. نبهان ، يحيى (2008) ، " الإدارة الصفية والإختبارات " ، مكتبة اليازوري ، عمان : الأردن.
82. هاشم ، زكي محمود (1984): "تنظيم طرق العمل" ، جامعة الكويت ، الكويت.
83. الهذلي، سهى طالع (2011): التمكين وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة أم القرى وجامعة الملك عبد العزيز، رسالة ماجستير.
84. الهندي محمد فضل.(2013). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين معلمهم.رسالة ماجستير،الجامعة الإسلامية، غزة.
85. الوادي ، محمود حسين (2012): "التمكين الإداري في العصر الحديث" ، عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع.
86. وزارة التخطيط والتعاون الدولي (1997): الإصدار الأول للسلطة الوطنية الفلسطينية، فلسطين.

87. وزارة التربية والتعليم العالي : ( 2007 ) : إحصائية عن التعليم العام في محافظات غزة، الإدارة العامة للتخطيط والإحصاء - غزة.

88. وزارة التربية والتعليم العالي : ( 2014 ) إحصائية بعدد المدارس والمعلمين في المدارس الثانوية بمحافظات غزة . الإدارة العامة للتخطيط والإحصاء .

89. Barnett., A.,(2005) The Impact of Transformational Leadership Style of the School Principal on School Learning Environment and Selected Teachers Outcomes. **PhD Dissertation**. University of New South Wales, England.

90. Bogler, Ronit and Somech,Anit (2004) "Influence of Teacher Empowerment on Teachers" Organizational Commitment and organizational Citizenship Behavior In School " **Teaching and Teacher Education**", 20, (30) P277-290.

91. Bowen, D.E , Lawler, E.E(1995):**Empowerment of service employee, Sloan Management Review**, Vol. 8, No.7,p73-84.

92. Chan, Y. (2003). "A nomological Network approach to the study of antecedents moderator moderators and outcomes of psychological empowerment. Unpublished PhD. Dissertation". University of Memphis.

93. Heydari , Marzieh ( 2012) Studying the relationship between transformational leadership and psychological empowerment of teacher in Abode Township Procedia - **Social and Behavioral Sciences 31 (2012) P 224 – 230**

94. Keiser, N.M., &Shen, J. (2000). Principals' and teachers' perception of teacher empowerment. **The Journal of Leadership Studies**,7(3), P115-121.

95. Lee, Mushin and koh, Joon (2001): **Is empowerment really a new concept?** International Journal of Human Resource Management, 12 (4) p685.

96. Lintner,Jackie (2008) The Relationship Between Perceived Teacher Empowerment and Principal Use of Power **Degree of Doctor** of Education of Auburn University.

97. Sagnak, Mesut (2012) The empowering leadership and teacher innovative behavior: The mediating role of innovation climate, **African Journal of Business Management .6(4)p1635-1641.**
98. Terry, p .(1996). Epowerment, **National Forum of Educational Administration and Supervision Journal**, 12(3), p13-24.
99. Whittington, J. L. and Evans, B.(2005) The enduring impact of great ideas. **Problems and perspectives in management**, (2), 114-122.
100. Yukl, G.A.(2006) Leadership in organizations, **(6<sup>th</sup> ed) Upper Saddle River**, New Jersey: Prentice-Hall.



الملاحق

## ملحق رقم (1)

الاستبانة بصورتها الأولى



الجامعة الإسلامية غزة

شؤون البحث العلمي الدراسات العليا

كلية التربية

قسم أصول التربية - الإدارة التربوية

السيد الدكتور ----- حفظه الله ،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع / تحكيم استبانته

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية لاستكمال متطلبات درجة الماجستير في أصول التربية - الإدارة التربوية من الجامعة الإسلامية في غزة بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة بالتمكين وعلاقتها بمستوى أداء معلمهم". بهدف الكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة بالتمكين ومستوى أداء معلمهم ولهذا الغرض أعد الباحث استبانتيين :

الاستبانة الأولى : لقياس درجة ممارسة التمكين لدى مديري المدارس الثانوية، وقسم إلى ستة مجالات هي ( النمو الشخصي، الاستقلالية، المشاركة في صنع القرارات، النمو المهني، الاتصال ، الحوافز ).

وسيتم توزيع هذه الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة للعام الدراسي 2015 - 2014 .

الاستبانة الثانية : لقياس مستوى أداء معلمي المدارس الثانوية، وقسمت إلى مجالين ( محددات الأداء، وتقييم الأداء) بمحافظة غزة للعام الدراسي 2015 - 2014 .

وسيتم توزيع هذه الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة للعام الدراسي 2015 - 2014

ونظراً لما تتمتعون به من مكانة تربوية مهمة وخبرة في هذا المجال ، نرجو التكرم بتحكيم هذه الاستبانة، وإبداء رأيكم السديد من حيث :

1-مدى انتماء كل فقرة من فقرات الاستبانة للمجالات المذكورة.

2- وضوح الفقرات وقوة صياغتها.

3- أي فقرات ترغبون في حذفها أو إضافتها.

4- إبداء ملاحظتكم واقتراحاتكم العامة على الاستبانة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث : محمد عبد الرحمن الزعيم

جوال: 0599602599

### البيانات الأولية

- الجنس: ذكر  أنثى
- التخصص: علمي  أدبي
- سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات  5-10 سنوات  أكثر من 10 سنوات
- المنطقة التعليمية: غرب غزة  شرق غزة  شمال غزة

### القسم الثاني: مجالات وفقرات الاستبانة

الاستبانة الأولى : تمكين المعلمين ويقصد به : إعطاء معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمحافظة غرب غزة وشرق غزة وشمال غزة القدر الكافي من الحرية في المشاركة في صنع القرار، والنمو المهني، والنمو الشخصي، والاتصال، وإتاحة الفرصة أمامهم لتحقيق الاستقلالية والتأثير بالعمل، لتستطيع المدرسة الاستفادة من كفاءتهم التي تنعكس على أداء المدرسة، والتي تُقاس من خلال أداة الدراسة.

شكراً لتعاونكم معنا

ملاحظات	انتماء الفقرة للمجال		وضوح الصياغة اللغوية		نص الفقرة	م
	غير منتمية	منتمية	غير مناسبة	مناسبة		
<p>أولاً: المجال الأول/ النمو الشخصي ويقصد به : درجة إدراك المعلمين لأهمية التفاعل عقلياً ووجدانياً مع الجماعة التي يعملون معها في المدرسة بطريقة تمكنهم من تسخير جهودهم وطاقاتهم لتحقيق الأهداف المشتركة وتحمل المسؤولية بوعي واندفاع ذاتي في ظل معطيات البيئة التي تعمل فيها المدرسة.</p>						
					يساعد مدير المدرسة المعلمين على تطوير مهارات التعامل مع الآخرين	-1
					يهتم بالآراء التي يقدمها المعلمون	-2
					يشجع المعلمين على الاحترام المتبادل	-3
					يدافع عن قضايا المعلمين العادلة	-4
					يشجع المعلمين على النقد الموضوعي	-5
					يخول بعض المعلمين صلاحية إنجاز بعض الأعمال الإدارية	-6
					يشجع المبادرات الشخصية للمعلمين	-7
					يعمل على تعزيز ثقة المعلمين بأنفسهم	-8
					يقيم علاقات ودية مع المعلمين كافة	-9
					يشجع المعلمين على مناقشة الأمور التربوية بحرية.	-10
فقرات يمكن إضافتها						
<p>المجال الثاني/ الاستقلالية ويقصد بها : درجة إدراك المعلمين أن لهم صوتاً مسموعاً في جوانب معينة من حياتهم العملية مثل تطوير المنهاج ، واختيار الكتب الدراسية ، والجدول المدرسي، وهذا التحكم والسيطرة يمكن المعلمين من الشعور بالحرية والاستقلالية في صنع قرارات تتعلق ببيئاتهم التربوية.</p>						
					يمنح مدير المدرسة المعلمين حرية التعبير عن أفكارهم في الأمور الخاصة بالمدرسة	-11
					يترك للمعلمين حرية اختيار الوسيلة التعليمية المناسبة	-12
					يتجنب إجبار المعلمين على ما لا يوافقون عليه	-13

					14-	يتجنب التدخل في شؤون المعلمين الشخصية
					15-	يسمح للمعلمين باختيار كتاب مساند للكتاب المدرسي
					16-	يترك للمعلمين حرية اختيار النمط المناسب لإدارة صفوفهم
					17-	يترك للمعلمين حرية المشاركة في برامج التقوية للطلبة الضعفاء
					18-	يترك للمعلمين حرية اختيار الأسلوب المناسب لتقويم الطلبة
					19-	يتيح الفرصة للمعلمين لإثبات قدراتهم على إحداث التغيير في المدرسة
					20-	يتيح الفرصة للمعلمين لأداء مهماتهم التربوية بطرقهم الخاصة
فقرات يمكن إضافتها						
<p>المجال الثالث / المشاركة في صنع القرار ويقصد بها : درجة إدراك المعلمين بالمشاركة في القرارات التي تمس عملهم بصورة مباشرة في مسائل مثل الميزانيات، والجدول المدرسي، والمنهج، واختيار المعلمين، باعتبار أن المشاركة تزيد من وعي المعلمين ومن احتمال التوصل إلى خيارات أفضل ونوعية تعلم أفضل.</p>						
					21-	يبين مدير المدرسة للمعلمين نطاق المشاركة في صنع القرارات.
					22-	يثق بقدرات المعلمين على صنع القرارات المدرسية
					23-	يشرك المعلمين في صنع القرارات ذات الصلة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي
					24-	يشرك المعلمين في صنع القرارات المتعلقة بتوزيع الطلبة على الصفوف
					25-	يشرك المعلمين في صنع القرارات المتعلقة بجدول الدروس الأسبوعي
					26-	يشرك المعلمين في صنع القرارات المتعلقة بتشكيل اللجان المدرسية
					27-	يشرك المعلمين في صنع القرارات المتعلقة بإعداد برامج تقوية الطلاب الضعفاء
					28-	يشرك المعلمين في القرارات المتعلقة بالانضباط المدرسي

					يشرك المعلمين في صنع القرارات المتعلقة بشراء الكتب لمكتبة المدرسة	-29
					يشرك المعلمين في صنع القرارات المتعلقة بمهامهم التربوية.	-30
					يدعم قرارات المعلمين المتخذة في ضوء صلاحياتهم	-31
					يشرك المعلمين في صنع القرارات المتعلقة بالامتحانات المدرسية	-32
فقرات يمكن إضافتها						
<p>المجال الرابع /النمو المهني ويقصد به : درجة إدراك المعلمين أن المدرسة التي يعملون بها توفر لهم فرص النمو والتطور والتعلم المستمر ، وتوسع مهاراتهم من خلال الحياة العملية.</p>						
					يقوم مدير المدرسة بزيارات منتظمة للمعلمين في صفوفهم	-33
					يفسح المجال للمعلمين للقيام بالزيارات الصفية المتبادلة	-34
					ينمي لدى المعلمين القدرة على مواجهة المواقف الصعبة	-35
					يقدم التغذية الراجعة للمعلمين بعد الزيارات الصفية لهم	-36
					يعمل على توفير فرص تدريبية للمعلمين	-37
					يشجع المعلمين على المشاركة بالمعارض المدرسية	-38
					يحرص على استشارة المعلمين في الأمور المدرسية	-39
					يتيح الفرصة للمعلمين للمشاركة في النشاطات التربوية	-40
					يطلع المعلمين على التجديدات التربوية	-41
					يشجع المعلمين على توظيف التكنولوجيا في التعليم	-42
فقرات يمكن إضافتها						

<p>المجال الخامس / الإتصال و يُقصد به : درجة إدراك المعلم بأن الإتصال وسيلة للتفاعل بين المدير والمعلمين لتحقيق أهداف المدرسة؛ ويرى بعضهم أن الإتصال ليس عملية إرسال واستقبال رسائل، بل محاولة للتأثير والإقناع، ولا قيمة له على دون إحداث التأثير .</p>						
						43-
					يرشد مدير المدرسة المعلمين إلى المراجع ذات الصلة بتخصصاتهم	
					يطلع المعلمين على الأنظمة والتعليمات المدرسية	44-
					يوضح للمعلمين كيفية توظيف مهارات الإتصال	45-
					يشجع المعلمين على استخدام التكنولوجيا المعاصرة في الإتصال	46-
					يوضح للمعلمين أهمية الإتصال في العملية التعليمية.	47-
					يوضح للمعلمين أهمية الانصات بالاتصال	48-
					يبين للمعلمين أهمية الإتصال غير اللفظي	49-
					يشجع المعلمين على المشاركة في الدورات التدريبية في مجال الإتصال	50-
فقرات يمكن إضافتها						
<p>المجال السادس / الحوافز ويقصد بها : درجة إدراك المعلم للعوامل المؤثرة التي تدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه، عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية.</p>						
						51-
					يكافئ مدير المدرسة المعلمين المتميزين	
					يكافئ المعلمين على الجهود التي يبذلونها	52-
					يوصي بترقية المعلمين المتميزين علمياً	53-
					يولي اهتماماً أكثر للمكافآت المادية	54-
					يثني على الأخلاق الحميدة التي يتحلى بها المعلمون	55-
					يكافئ المعلمين الملتزمين في أداء العمل	56-
					يراعي العدل في مكافأة المعلمين	57-
					يكافئ على أساس العمل المنجز لا الفرد الذي	58-

					أنجزه	
					ينوع في مكافأة المعلمين ( مادياً ومعنوياً)	-59
					يحث المعلمين على مكافأة الطلبة المتميزين	-60
فقرات يمكن إضافتها						

الإستبانة الثانية: أداء المعلمين ويقصد به: الممارسات التعليمية التي يقوم بها المعلمون أثناء العملية التعليمية لتنظيم وتنفيذ وتقييم عملية التعليم والتعلم.

ملاحظات	انتماء الفقرة للمجال		وضوح الصياغة اللغوية		نص الفقرة	م
	غير منتمة	منتمة	غير مناسبة	مناسبة		
المجال الأول/ محددات الاداء ويقصد بها: مجموعة المعايير التي يستند إليها المعلمون في تحديد سمات العمل من وجهة نظر المديرين.						
					يتحرى المعلم المهارة المهنية لإنجاز العمل بكفاءة	-1
					يتحمل المسؤولية الكاملة عن أدائه.	-2
					يؤدي المهام الوظيفية الموكلة إليه بنجاح	-3
					يشترك في الدورات والبرامج التدريبية لتطوير أدائه.	-4
					يستفيد من الخبرات العملية المتوفرة في المديرية والمدرسة	-5
					يقوم بأداء العمل الإداري وفقاً للأنظمة والقوانين.	-6
					يعتمد على الاتجاهات الإدارية الحديثة في تطوير الأداء.	-7
					يستثمر كافة الموارد المتاحة أثناء أدائه للعمل.	-8
					تحفزه المكافآت في تنمية وتطوير أدائه	-9



					يعمل خارج وقت الدوام الرسمي لإنجاز عمله	-10
					يخطط مسبقاً للأهداف في ضوء تحليل بيئة العمل.	-11
					يقوم بأداء الأعمال وفق جدول زمني دون تأخير.	-12
					يتقبل أي عمل جديد يسند إليه	-13
<b>فقرات يمكن إضافتها</b>						
المجال الثاني / تقييم الأداء ويقصد به : مجموعة من الإجراءات التي توضح مدى الحكم على أداء المعلمين من وجهة نظر المديرين.						
					يأخذ المعلم بملاحظات المدير والمشرف لتحسين أدائهم.	-14
					يسعى لتحقيق أفضل أداء.	-15
					يأخذ بعملية التقييم الذاتي لأدائه عند تحديد الإحتياجات.	-16
					يزداد دافعية للعمل عندما يرى تقدماً في الأداء	-17
					يضع خطة علاجية طارئه.	-18
					يتقبل ملاحظات المدير معه حول الأداء.	-19
					يشارك المعلمين في اتخاذ القرارات.	-20
					يعالج نقاط ضعفه باستمرار.	-21
<b>فقرات يمكن إضافتها</b>						

## ملحق رقم (2)

### أسماء السادة المحكمين

الرقم	الاسم	مكان العمل
1	د. إياد الدجني	الجامعة الإسلامية
2	د. حمدان الصوفي	الجامعة الإسلامية
3	أ.د. زياد الجرجاوي	جامعة القدس المفتوحة
4	د. سليمان المزين	الجامعة الإسلامية
5	د. فايز شلدان	الجامعة الإسلامية
6	د. محمد الأغا	الجامعة الإسلامية
7	د. محمد عاشور صادق	جامعة الأقصى
8	أ.د. محمود أبو دف	الجامعة الإسلامية

### ملحق رقم (3)

#### الاستبانة في صورتها النهائية



الجامعة الإسلامية غـزة

شؤون البحث العلمي الدراسات العليا

كلية التربية

قسم أصول التربية - الإدارة التربوية

أخي المعلم/ أختي المعلمة ----- حفظكم الله ،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية لاستكمال متطلبات درجة الماجستير في أصول التربية - الإدارة التربوية من الجامعة الإسلامية في غزة بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للإدارة بالتمكين وعلاقتها بمستوى أداء معلمهم". بهدف الكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للإدارة بالتمكين ومستوى أداء معلمهم ولهذا الغرض أعد الباحث استبانة : لقياس درجة ممارسة التمكين لدى مديري المدارس الثانوية، وقسم إلى ستة مجالات هي ( النمو الشخصي، الاستقلالية، المشاركة في صنع القرارات، النمو المهني، الاتصال ، الحوافز ).

ونظراً لما تتمتعون به من مكانة تربوية مهمة وخبرة في هذا المجال ، نرجو التكرم بالإجابة على فقرات هذه الاستبانة المرفقة، وذلك بوضع ( × ) في الخانة التي تمثل وجهة نظركم نحو كل عبارة من العبارات الواردة.

علماً بأن هذه البيانات ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. شاكراً لكم حسن تعاونكم والله يبرعكم ويسدد خطاكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث : محمد عبد الرحمن الزعيم

البيانات الأساسية

- الجنس:  ذكر  أنثى
- التخصص  علمي  أدبي

سنوات الخدمة  أقل من 5 سنوات  5-10 سنوات  أكثر من 10 سنوات  
 • المنطقة التعليمية  غرب غزة  شرق غزة  شمال غزة

### القسم الثاني: مجالات وفقرات الاستبانة

الاستبانة الأولى : تمكين المعلمين ويقصد به : إعطاء معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمحافظة غرب غزة وشرق غزة وشمال غزة القدر الكافي من الحرية في المشاركة في صنع القرار، والنمو المهني، والنمو الشخصي، والاتصال، وإتاحة الفرصة أمامهم لتحقيق الاستقلالية والتأثير بالعمل، لتستطيع المدرسة الاستفادة من كفاءتهم التي تنعكس على أداء المدرسة، والتي تُقاس من خلال أداة الدراسة.

شكراً لتعاونكم معنا

م	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
	أولاً: المجال الأول/ النمو الشخصي ويقصد به : درجة إدراك المعلمين لأهمية التفاعل عقلياً ووجدانياً مع الجماعة التي يعملون معها في المدرسة بطريقة تمكنهم من تسخير جهودهم وطاقاتهم لتحقيق الأهداف المشتركة وتحمل المسؤولية بوعي واندفاع ذاتي في ظل معطيات البيئة التي تعمل فيها المدرسة.					
1-	يساعد مدير المدرسة المعلمين على تطوير مهارات التعامل مع الآخرين					
2-	يهتم بالأراء التي يقدمها المعلمون					
3-	يشجع المعلمين على الاحترام المتبادل					
4-	يدافع عن قضايا المعلمين العادلة					
5-	يشجع المعلمين على النقد الموضوعي					
6-	يفوض بعض المعلمين إنجاز بعض الأعمال الادارية					
7-	يشجع المبادرات الشخصية للمعلمين					
8-	يعمل على تعزيز ثقة المعلمين بأنفسهم					
9-	يقيم علاقات ودية مع المعلمين كافة					
10-	يشجع المعلمين على مناقشة الأمور التربوية بحرية.					

المجال الثاني /الاستقلالية ويقصد بها : درجة إدراك المعلمين أن لهم صوتاً مسموعاً في جوانب معينة من حياتهم العملية مثل تطوير المنهاج ، واختيار الكتب الدراسية ، والجدول المدرسي، وهذا التحكم والسيطرة يمكن المعلمين من الشعور بالحرية والاستقلالية في صنع قرارات تتعلق ببيئاتهم التربوية.

					11- يمنح مدير المدرسة المعلمين حرية التعبير عن أفكارهم في الأمور الخاصة بالمدرسة
					12- يترك للمعلمين حرية اختيار الوسيلة التعليمية المناسبة
					13- يتجنب إجبار المعلمين على ما لا يوافقون عليه
					14- يتجنب التدخل في شؤون المعلمين الشخصية
					15- يسمح للمعلمين باختيار كتاب مساند للكتاب المدرسي
					16- يترك للمعلمين حرية اختيار النمط المناسب لإدارة صفوفهم
					17- يترك للمعلمين حرية المشاركة في برامج التقوية للطلبة الضعفاء
					18- يترك للمعلمين حرية اختيار الأسلوب المناسب لتقويم الطلبة
					19- يتيح الفرصة للمعلمين لإثبات قدراتهم على إحداث التغيير في المدرسة
					20- يتيح الفرصة للمعلمين لأداء مهماتهم التربوية بطرقهم الخاصة

المجال الثالث / المشاركة في صنع القرار ويقصد بها : درجة إدراك المعلمين بالمشاركة في القرارات التي تمس عملهم بصورة مباشرة في مسائل مثل الميزانيات، والجدول المدرسي، والمنهج، واختيار المعلمين، باعتبار أن المشاركة تزيد من وعي المعلمين ومن احتمال التوصل إلى خيارات أفضل ونوعية تعلم أفضل.

					21- يبين مدير المدرسة للمعلمين نطاق المشاركة في صنع القرارات.
					22- يثق بقدرات المعلمين على صنع القرارات المدرسية
					23- يشرك المعلمين في صنع القرارات ذات الصلة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي
					24- يشرك المعلمين في صنع القرارات المتعلقة بتوزيع الطلبة على الصفوف
					25- يشرك المعلمين في صنع القرارات المتعلقة بجدول الدروس الأسبوعي
					26- يشرك المعلمين في صنع القرارات المتعلقة بتشكيل اللجان المدرسية

					يشرك المعلمين في صنع القرارات المتعلقة بإعداد برامج تقوية الطلاب الضعفاء	-27
					يشرك المعلمين في القرارات المتعلقة بالانضباط المدرسي	-28
					يشرك المعلمين في صنع القرارات المتعلقة بشراء الكتب لمكتبة المدرسة	-29
					يشرك المعلمين في صنع القرارات المتعلقة بمهامهم التربوية.	-30
					يدعم قرارات المعلمين المتخذة في ضوء صلاحياتهم	-31
					يشرك المعلمين في صنع القرارات المتعلقة بالامتحانات المدرسية	-32
<p>المجال الرابع /النمو المهني ويقصد به : درجة إدراك المعلمين أن المدرسة التي يعملون بها توفر لهم فرص النمو والتطور والتعلم المستمر ، وتوسع مهاراتهم من خلال الحياة العملية.</p>						
					يقوم مدير المدرسة بزيارات منتظمة للمعلمين في صفوفهم	-33
					يفسح المجال للمعلمين للقيام بالزيارات الصفية المتبادلة	-34
					ينمي لدى المعلمين القدرة على مواجهة المواقف الصعبة	-35
					يقدم التغذية الراجعة للمعلمين بعد الزيارات الصفية لهم	-36
					يعمل على توفير فرص تدريبية للمعلمين	-37
					يشجع المعلمين على المشاركة بالمعارض المدرسية	-38
					يحرص على استشارة المعلمين في الأمور المدرسية	-39
					يتيح الفرصة للمعلمين للمشاركة في النشاطات التربوية	-40
					يطلع المعلمين على التجديدات التربوية	-41
					يشجع المعلمين على توظيف التكنولوجيا في التعليم	-42

<p>المجال الخامس /الاتصال و يُقصد به : درجة إدراك المعلم بأن الاتصال وسيلة للتفاعل بين المدير والمعلمين لتحقيق أهداف المدرسة؛ ويرى بعضهم أن الاتصال ليس عملية إرسال واستقبال رسائل، بل محاولة للتأثير والإقناع، ولا قيمة له على دون إحداث التأثير.</p>					
				43-	يرشد مدير المدرسة المعلمين إلى المراجع ذات الصلة بتخصصاتهم
				44-	يطلع المعلمين على الأنظمة والتعليمات المدرسية
				45-	يوضح للمعلمين كيفية توظيف مهارات الاتصال
				46-	يشجع المعلمين على استخدام التكنولوجيا المعاصرة في الاتصال
				47-	يوضح للمعلمين أهمية الاتصال في العملية التعليمية.
				48-	يوضح للمعلمين أهمية الانصات بالاتصال
				49-	يبين للمعلمين أهمية الاتصال غير اللفظي
				50-	يشجع المعلمين على المشاركة في الدورات التدريبية في مجال الاتصال
<p>المجال السادس /الحوافز ويقصد بها : درجة إدراك المعلم للعوامل المؤثرة التي تدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه، عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية.</p>					
				51-	يكافئ مدير المدرسة المعلمين المتميزين
				52-	يكافئ المعلمين على الجهود التي يبذلونها
				53-	يوصي بترقية المعلمين المتميزين علمياً
				54-	يولي اهتماماً أكثر للمكافآت المادية
				55-	يثنى على الأخلاق الحميدة التي يتحلّى بها المعلمون
				56-	يكافئ المعلمين الملتزمين في أداء العمل
				57-	يراعي العدل في مكافأة المعلمين
				58-	يكافئ على أساس العمل المنجز لا الفرد الذي أنجزه
				59-	ينوع في مكافأة المعلمين ( مادياً ومعنوياً)
				60-	يحث المعلمين على مكافأة الطلبة المتميزين



الجامعة الإسلامية غزة  
شؤون البحث العلمي الدراسات العليا  
كلية التربية  
قسم أصول التربية - الإدارة التربوية

السيدة/ ----- حفظه/ها الله ،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية لاستكمال متطلبات درجة الماجستير في أصول التربية - الإدارة التربوية من الجامعة الإسلامية في غزة بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للإدارة بالتمكين وعلاقتها بمستوى أداء معلمهم". بهدف الكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للإدارة بالتمكين ومستوى أداء معلمهم ولهذا الغرض أعد الباحث استبانة : لقياس مستوى أداء المعلمين.

ونظراً لما تتمتعون به من مكانة تربوية مهمة وخبرة في هذا المجال ، نرجو التكرم بالإجابة على فقرات هذه الاستبانة المرفقة، وذلك بوضع ( × ) في الخانة التي تمثل وجهة نظركم نحو كل عبارة من العبارات الواردة.

علماً بأن هذه البيانات ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. شاكراً لكم حسن تعاونكم والله يرداكم ويسدد خطاكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث : محمد عبد الرحمن الزعيم

البيانات الأساسية

- الجنس:  ذكر  أنثى
- التخصص  علمي  أدبي
- سنوات الخدمة  أقل من 5 سنوات  5-10 سنوات  أكثر من 10 سنوات
- المنطقة التعليمية  غرب غزة  شرق غزة  شمال غزة



الإستبانة: أداء المعلمين ويقصد به: الممارسات التعليمية التي يقوم بها المعلمون أثناء العملية التعليمية لتنظيم وتنفيذ وتقييم عملية التعليم والتعلم.

م	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
المجال الأول/ محددات الاداء ويقصد بها: مجموعة المعايير التي يستند إليها المعلمون في تحديد سمات العمل من وجهة نظر المديرين.						
1-	يتحرى المعلم المهارة المهنية لإنجاز العمل بكفاءة					
2-	يتحمل المسؤولية الكاملة عن أدائه.					
3-	يؤدي المهام الوظيفية الموكلة إليه بنجاح					
4-	يشترك في الدورات والبرامج التدريبية لتطوير أدائه.					
5-	يستفيد من الخبرات العملية المتوفرة في المديرية والمدرسة					
6-	يقوم بأداء العمل الإداري وفقاً للأنظمة والقوانين.					
7-	يعتمد على الاتجاهات الإدارية الحديثة في تطوير الأداء.					
8-	يستثمر كافة الموارد المتاحة أثناء أدائه للعمل.					
9-	تشجعه المكافآت على تنمية وتطوير أدائه					
10-	يعمل خارج وقت الدوام الرسمي لإنجاز عمله					
11-	يخطط مسبقاً للأهداف في ضوء تحليل بيئة العمل.					
12-	يقوم بأداء الأعمال وفق جدول زمني دون تأخير.					
13-	يتقبل أي عمل جديد يسند إليه.					
المجال الثاني / تقييم الأداء ويقصد به : مجموعة من الإجراءات التي توضح مدى الحكم على أداء المعلمين من وجهة نظر المديرين.						
14-	يأخذ المعلم بملاحظات المدير والمشرف لتحسين أدائهم.					
15-	يسعى لتحقيق أفضل أداء .					
16-	يأخذ بعملية التقييم الذاتي لأدائه عند تحديد الإحتياجات.					
17-	يزداد دافعية للعمل عندما يرى تقدماً في الأداء					
18-	يضع خطة علاجية طارئة.					
19-	يتقبل ملاحظات المدير معه حول الأداء.					
20-	يشارك المعلمين في اتخاذ القرارات.					
21-	يعالج نقاط ضعفه باستمرار.					

ملحق رقم ( 4 ) تسهيل مهمة طالب من الجامعة الإسلامية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**جامعة الإسلامية - غزة**  
The Islamic University - Gaza

**مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا**

هاتف داخلي: ١١٥٠

Ref ..... ج.ب.ع. / ٣٥ / ٣٥٠

Date ..... ٢٠١٤ / ٠٩ / ١٢

**الأخ الدكتور/ وكيل وزارة التربية والتعليم العالي**  
حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

**الموضوع/ تسهيل مهمة طالب ماجستير**


تهديكم شئون البحث العلمي والدراسات العليا أعطر تحياتها، وترجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالب/ محمد عبدالرحمن محمود الزعيم، برقم جامعي ١٢٠١٢٠٦٩٢ المسجل في برنامج الماجستير بكلية التربية تخصص أصول التربية - الإدارة التربوية وذلك بهدف تطبيق أدوات دراسته والحصول على المعلومات التي تساعده في إعدادها والتي بعنوان:

**درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للإدارة بالتمكين وعلاقتها بدرجة أداء معلمهم**

والله ولي التوفيق،،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. فؤاد علي العاجز



صورة إلى:-  
الملك ❖

ملحق رقم ( 5 ) تسهيل مهمة طالب من وزارة التربية والتعليم

السلطة الوطنية الفلسطينية  
وزارة التربية والتعليم العالي  
مكتب الوكيل المساعد للشؤون الإدارية والمالية

السلطة الوطنية الفلسطينية  
وزارة التربية والتعليم العالي  
مكتب الوكيل المساعد للشؤون الإدارية والمالية

الرقم: وت.ع. مذكرة داخلية ( ٤٤٣١ )  
التاريخ: 2014/9/30  
الموافق: 6 ذو الحجة، 1435 هـ

المحترم السيد/ مدير التربية والتعليم - شمال غزة  
المحترم السيد/ مدير التربية والتعليم - شرق غزة  
المحترم السيد/ مدير التربية والتعليم - غرب غزة  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

**الموضوع / تسهيل مهمة بحث**

نهديكم أطيب التحيات، ونتمنى لكم موفور الصحة والعافية، وبخصوص الموضوع أعلاه، يرجى تسهيل مهمة الباحث/ محمد عبد الرحمن محمود الزعيم والذي يجري بحثاً بعنوان :  
"درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة بالتمكين وعلاقتها بدرجة أداء معلمهم"  
وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في كلية التربية بالجامعة الإسلامية بغزة تخصص أصول التربية - الإدارة التربوية، في تطبيق أدوات الدراسة على عينة من مديري ومعلمي المدارس الثانوية بمديرياتكم الموقرة، وذلك حسب الأصول.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

د. أنور علي البرعاوي  
الوكيل المساعد للشؤون الإدارية والمالية

د. علي عبد ربه خليفة  
مدير عام التخطيط التربوي

السيد/ وكيل وزارة التربية والتعليم العالي  
للتف.

المحترم.

Abour Al. Ashqar  
تلف: (08-2641298) فاكس: (08-2641292) (08-2641298 - 2641297) Fax: (08-2641292)  
E-mail: info@mohe.ps