

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

مستوى التمكين الإداري ومدى إسهامه بالانتماء المهني لدى مديري  
المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات  
نظر المدراء أنفسهم

إعداد

أيمن صالح "محمد حسن" حسونة

إشراف

د. أشرف الصايغ

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية،  
بكلية الدراسات العليا، في جامعة النجاح الوطنية، نابلس- فلسطين

2019

مستوى التمكين الإداري ومدى إسهامه بالانتماء المهني لدى مديري  
المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من جهات  
نظر المدراء أنفسهم

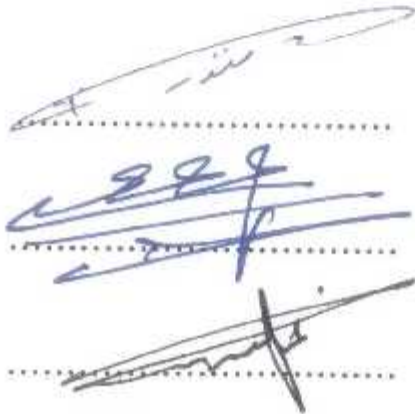
إعداد

أيمن صالح "محمد حسن" حسونة

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ: 2019/6/20 م، وأجيزت.

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة



1- د. أشرف الصايغ / مشرفاً ورئيساً

2- د. نهى عطيير / ممتحناً خارجياً

3- د. علي حبابب / ممتحناً داخلياً

## الإهداء

أحمد الله عز وجل على منه وعونه لإتمام هذه الدراسة

إلى شهداء فلسطين عبر التاريخ إلى من اسرجوا لنا قناديل الأمل بدمائهم الزاكية

إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله، إلى من كان يدفعني قدما نحو الأمام لنيل  
المبتغى، إلى الإنسان الذي إمتلك الإنسانية بكل قوة، إلى الذي سهر على تعليمي بتضحيات جسام  
مترجمة في تقديسه للعلم، إلى مدرستي الأولى في الحياة،

أبي الغالي على قلبي أطل الله في عمره؛

إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء والحنان، إلى التي صبرت على كل شيء، التي رعتني حق  
الرعاية وكانت سندي في الشدائد، وكانت دعواها لي بالتوفيق، تتبعتني خطوة خطوة

في عملي، إلى من إرتحت كلما تذكرت إبتسامتها في وجهي نبع الحنان أمني أعز إنسانة على  
القلب والعين جزاها الله عني خير الجزاء في الدارين؛

إليهما أهدي هذا العمل المتواضع لكي أُدخل على قلبهما شيئاً من السعادة

إلى زوجتي التي كانت سنداً وعوناً لي في مسيرة حياتي العلمية والعملية

و إلى كل من يؤمن بأن بذور نجاح التغيير هي في ذواتنا و في أنفسنا قبل أن تكون في أشياء

أخرى ...

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل

## الشكر والتقدير

قال عز وجل في كتابه الكريم (رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي ذُرِّيَّتِي إِنِّي تُبْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ).

حينما نعبر شط العمل الدؤوب لا يهيم في داخلنا سوى أولئك الذين غرسوا زهراً جميلاً في طريقنا أولئك الذين منحونا العزم تلو العزم لتخطى الصعاب ونقف واثقين الخطى نشاطهم الإبداع حرفاً ولغة. لا تسع حروفنا إلا أن تمتزج لتكوّن كلمات شكر وعرقان للدكتور الفاضل: أشرف الصايغ وللجنة المناقشة الدكتوراه نهى عطير والدكتور علي حبابب لجهدهم الرائع الذي بذلوه في المساعدة في إنجاز هذه الدراسة وابداء ملاحظاتهم فلهم كل الشكر والعرقان والتقدير.

والشكر موصول لكل من ساعد في إنجاز هذه الدراسة من موظفي وزارة التربية والتعليم ومديريات رام الله، ضواحي القدس، القدس، أريحا ومديري ومديريات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية على افساح مجال من اوقاتهم للإجابة على فقرات الاستبانة، وأيضاً أساتذة الجامعات والكليات الفلسطينية الذين تكرموا بتحكيم الاستبانة وابداء ملاحظتهم القيمة على فقرات الاستبانة.

## الإقرار

أنا الموقع أدناه، معد الرسالة التي تحمل العنوان:

مستوى التمكين الإداري ومدى إسهامه بالانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية  
في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء أنفسهم

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، بإستثناء ما تمت الإشارة  
إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة كاملة، أو أي جزء منها لم يُقدم من قبل لنيل أي درجة أو لقب  
علمي وبحثي لدى أية 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:

**Signature:**

التوقيع:

**Date:**

التاريخ:

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	الإقرار
ح	فهرس الجداول
ك	فهرس الملاحق
ل	الملخص
1	<b>الفصل الأول: مشكلة الدراسة وخلفيتها</b>
2	مقدمة الدراسة
5	مشكلة الدراسة
7	أسئلة الدراسة
8	فرضيات الدراسة
9	أهداف الدراسة
10	أهمية الدراسة
11	حدود الدراسة
11	مصطلحات الدراسة
13	<b>الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة</b>
14	الإطار النظري
29	الدراسات السابقة
45	ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة
52	<b>الفصل الثالث طريقة الدراسة وإجراءاتها</b>
53	مقدمة
53	منهج الدراسة
53	مجتمع الدراسة
54	عينة الدراسة
55	أداة الدراسة
57	صدق الأداة

58	ثبات الأداة
59	إجراءات الدراسة
60	متغيرات الدراسة
60	المعالجة الإحصائية
62	<b>الفصل الرابع: نتائج الدراسة</b>
63	النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة وفرضياتها
82	<b>الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات</b>
83	مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة وفرضياتها
96	توصيات الدراسة
98	قائمة المصادر والمراجع
106	الملاحق
b	Abstract

## فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1)	توزيع مجتمع الدراسة حسب المديرية.	54
(2)	توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة.	54
(3)	مجالات الاستبانة ومحاورها.	56
(4)	معاملات الثبات لمجالات الاستبانة والدرجة الكلية.	58
(5)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مستوى التمكين الاداري لدى مديري المدارس الثانويه الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء فيها.	63
(6)	نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة لفحص دلالة الفروق في مستوى التمكين الاداري لدى مديري المدارس الثانويه الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء فيها (المعيار المعتمد =3.4).	64
(7)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مستوى التمكين الاداري لدى مديري المدارس الثانويه الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء فيها.	65
(8)	نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة لفحص دلالة الفروق في واقع الانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانويه الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء (المعيار المعتمد =3.4).	66
(9)	التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء أنفسهم.	67
(10)	اختبار T-test لمتغير الجنس في واقع الانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء فيها تعزى لمتغير الجنس.	68
(11)	اختبار T-test لمتغير المؤهل العلمي في مستوى التمكين الاداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء فيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي.	69
(12)	المتوسطات الحسابية لمستوى التمكين الاداري لدى مديري المدارس الثانويه الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء فيها تعزى لمتغير الخبرة العملية في الادارة.	70

71	نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق في مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدرء فيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة.	(13)
72	نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية لدلالة الفروق في مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدرء فيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة.	(14)
73	المتوسطات الحسابية لمستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدرء فيها تعزى لمتغير المديرية.	(15)
74	نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق في مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدرء فيها تعزى لمتغير المديرية.	(16)
75	اختبار T-test لمتغير الجنس في واقع الانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدرء فيها تعزى لمتغير الجنس.	(17)
76	اختبار T-test لمتغير المؤهل العلمي في واقع الانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدرء فيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي.	(18)
77	المتوسطات الحسابية لواقع الانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدرء فيها تعزى لمتغير الخبرة العملية في الإدارة.	(19)
78	نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق في واقع الانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدرء تعزى لمتغير سنوات الخبرة.	(20)
79	نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية لدلالة الفروق في واقع الانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدرء تعزى لمتغير سنوات الخبرة.	(21)

<b>80</b>	المتوسطات الحسابية لواقع الانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من جهات نظر المدراء تعزى لمتغير المديرية.	<b>(22)</b>
<b>81</b>	نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق في واقع الانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من جهات نظر المدراء فيها تعزى لمتغير المديرية.	<b>(23)</b>

## فهرس الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
106	مصادقة عمادة الدراسات العليا على عنوان الأطروحة.	(1)
107	أداة الدراسة بصورتها الأولى.	(2)
116	اسماء المحكمين لأداة الدراسة.	(3)
117	أداة الدراسة بصورتها النهائية.	(4)
125	خطاب تسهيل المهمة الصادر من عمادة كلية الدراسات العليا.	(5)
126	خطاب تسهيل المهمة الصادر من وزارة التربية والتعليم العالي.	(6)
127	خطاب تسهيل المهمة الصادر من مديرية تربية القدس الشريف.	(7)
128	خطاب تسهيل المهمة الصادر من مديرية تربية ضواحي القدس.	(8)
129	خطاب تسهيل المهمة الصادر من مديرية تربية رام الله.	(9)
130	خطاب تسهيل المهمة الصادر من مديرية تربية أريحا.	(10)

مستوى التمكين الإداري ومدى إسهامه بالانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء أنفسهم.

إعداد

أيمن صالح "محمد حسن" حسونة

إشراف

د. أشرف الصايغ

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التمكين الإداري للمدراء على الانتماء المهني للمدراء أنفسهم، كما هدفت للتعرف إلى أثر بعض المتغيرات مثل (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في الإدارة، المديرية) في مستوى التمكين الإداري لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية ومدى إسهامه بالانتماء المهني للمدراء من وجهات نظر المدراء أنفسهم. واختار الباحث المنهج الوصفي لمناسبته لأغراض الدراسة.

ومن أجل تحقيق ذلك قام الباحث بتطوير استبانة من 70 فقرة تتكون من مجالين هما: (التمكين الإداري، الانتماء المهني)، حيث تكون المجال الأول من أربعة محاور، أما المجال الثاني فتكون من ثلاثة محاور، تم توزيعها على عينة بلغ حجمها (160) من (194) وشكلت نسبة (82.5%) تقريباً من مجتمع الدراسة تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية، وبعد تجميعها تم ترميزها وإدخالها إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك بعد قياس صدقها وثباتها. حيث أشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

1. مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء في عينة الدراسة كان مرتفعاً.

2. مستوى الانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء كان مرتفعاً في محاور الولاء للمهنة والمسؤولية اتجاه المدرسة ومتوسطاً في محور العناصر المؤثرة بالانتماء المهني.

3. هناك علاقة قوية بين التمكين الإداري ومستوى الانتماء لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء انفسهم حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.675) وهذه القيمة تعد مرتفعة.

في ضوء نتائج الدراسة اقترح الباحث جملة من التوصيات كان منها:

- التأكيد على أهمية تدريب مديري المدارس على مهارات التمكين الإداري بالجوانب التي كان فيها تطبيق التمكين الإداري بدرجة متوسطة وتحقيق فرص الانتماء المهني بصورة صحيحة.
- العمل على التغلب على كافة القيود المركزية التي تحد من تمكين مدراء المدارس للقيام بمهامهم.

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

مقدمة

مشكلة الدراسة

أسئلة الدراسة

فرضيات الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

حدود الدراسة

مصطلحات الدراسة

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### المقدمة

لا شك أن العالم اليوم يشهد بدايات ثورة علمية ثالثة تمتاز عن الثورة الصناعية والثورة التكنولوجية بأنها ذات دلالات مهمة وعميقة للبشرية وللحياة والمجتمعات عموماً. وشملت هذه البدايات كل جوانب الحياة ومختلف العلوم وخاصة العلوم التربوية التي تعد الرافعة لإحداث التغيير للأجيال الحالية والقادمة وعلى رأس تلك العلوم تقف الإدارة التربوية المسؤولة عن إدارة المنظومة التربوية، وتعد الإدارة التربوية من المهام القديمة وارتبط وجودها بوجود العملية التعليمية وسارت بالتوازي مع التطور الحاصل بالعلوم وخاصة الإدارية واقتبست ما يناسبها من علم الإدارة العامة ونظرياته خاصة وباقي العلوم الإنسانية عامة، وهذه التغيرات والتحديات لا يمكن الاستجابة لها بأساليب تقليدية، وإنما ينبغي التعامل معها من خلال رؤى وأهداف وإستراتيجيات مختلفة نوعاً وكماً، وأساليب تعتمد فكراً تربوياً مغايراً، فكراً ينظر إلى المستقبل بهدف متحرك أساسه نظام تربوي قوي ومرن ومتجدد، ومحوره العنصر البشري القادر على تحليل الحاضر والتفاعل الفوري مع المتغيرات، وابتكار الحلول العملية بناء على رؤية واضحة لما ينبغي أن يكون عليه النظام التربوي في مرحلة ما في المستقبل، وبالتالي فإن التربويين أمام تحدٍ كبير وخيار إستراتيجي لا مفر منه، فنماذج الإدارة التقليدية لم تعد قادرة على معالجة المشكلات التعليمية أو مواجهة تحديات الثورة المعلوماتية، ولا بد من إعادة صياغة المفاهيم التربوية بطريقة جديدة وإحداث تغيير جذري في البنية الفكرية، والإدارية للمدرسة، وفي مناهج التعليم، واستراتيجيات التعليم والتعلم، وإعادة تصميم بيئات التعلم المختلفة بما يتلاءم مع متطلبات هذا التغيير وأصبح لزاماً إحداث نقلة نوعية ومراجعة كل أدبيات ونظريات الإدارة التربوية والإبقاء على الأصلح واستحداث نظريات تربوية، مبادئ تتناسب مع التغيير الحاصل.

كانت التربية وما تزال طريق الأمم إلى المستقبل، والنظام التربوي يعد أهم الأنظمة الاجتماعية المهمة، لما له من أهمية كبرى في حياة المجتمعات وسر نهضتها، والنظام التربوي لا يقوم عموده ولا يؤدي رسالته حتى تكتمل حبات عقده، وتمسك بزمامه قيادة تربوية فاعلة قادرة على تجاوز التحديات، وما نشهده من زخم معرفي واتصال سريع وتقنية مطردة، فقد صار لزاماً على المؤسسات التربوية مجاراة التغيرات الجديدة، وضرورة توافر بيئة قيادية تفرضها التغيرات التي تعيشها المؤسسات المعاصرة عبدالعال (2015).

وتلعب القيادة دوراً هاماً ورئيسياً في حياة الأفراد والأمم والشعوب، وهناك حاجة متزايدة في كل المجتمعات خاصة المجتمعات النامية إلى القادة القادرين، على تنظيم وتطوير وإدارة المؤسسات الرسمية وغير الرسمية للارتقاء بمستوى أدائها إلى مصاف مثيلاتها في المجتمعات الأكثر تقدماً، وهذا ما يؤكد حاجة المجتمع إلى جهود القادة والتربويين في إحداث نقلة نوعية في العملية التربوية الحديثة باستخدام وتطوير النظريات الحديثة في التربية والتنمية لتناسب ثقافة وفكر مجتمعاتهم (عبوي، 2010).

ومع تزايد الاهتمام بأهمية العنصر البشري في المؤسسات في الآونة الأخيرة لدى جميع المؤسسات على مختلف أنواعها ومستوياتها، وذلك باعتباره العنصر الرئيسي للوصول إلى أعلى درجات التميز والتفوق، وخاصة في ظل المتغيرات العالمية الحديثة التي يمر بها العالم والتي أصبحت سمة من سمات هذا العصر. ومع تنامي تلك المتغيرات بدأت تطفو على السطح مجموعة من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي أصبحت تؤثر بشكل أو بآخر على مسيرة المؤسسات، الأمر الذي يمكن معه القول أنه إذا لم يتم التعامل مع تلك المفاهيم بالجدية المطلوبة ووفقاً للأساليب المدروسة على أسس سليمة يمكن من خلالها مجابهة تلك المتغيرات فإن الآثار المتوقع حدوثها سوف تكون سلبية بنسبة كبيرة على مسيرة المؤسسات (علي، 2015).

ومن المؤشرات على نجاح العمل الإداري الحديث يتمثل في مدى تطبيق التمكين الإداري الذي يركز على العمل الجماعي، وتحسين قدرات القائد ومهاراته، ومنحه الإستقلالية بالعمل، ومساءلته عن نتائج أعماله، وقدرته على تجاوز المخاطر، مما يعزز من انتماء القائد لمهنته ومؤسسته،

وسعيه لتطوير العمل والإرتقاء به لكي ينافس ويثبت وجوده في عالم قائم على الصراع والتنافس الشديد والإصلاح المستمر (حسنين، 2010).

يعتبر التمكين الإداري من أهم المداخل الرئيسية للإصلاح الإداري في الدول المتقدمة والنامية، وفي ظل التطورات والتحولت السريعة في مختلف المجالات يساهم التمكين بتطوير وتنمية الفكر الإداري بعد تحول الاهتمام من أسلوب منظمة التحكم وتوجيه الأوامر إلى أسلوب المنظمة الممكنة كلياً التي تحقق الإرتقاء بمستوى أداء العاملين وأداء المنظمة ككل، ويمثل التمكين الإداري أحد الركائز المميزة للإدارة الحديثة التي تسعى إلى تنمية الأفراد ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشاكل التي تواجههم وكسب رضاهم الذاتي تجاه منظماتهم. إن تمكين العاملين يعتبر أحد ركائز دفاع المنظمات المعاصرة في مواجهة التحديات المختلفة المرتبطة بالأسواق والمنافسين والجودة وغيرها من تحديات، فهو يتيح للمنظمة الحصول على أقصى ما لدى الفرد من فكر وجهد لخدمتها والعمل على علوها وتحقيق رياديتها وأهدافها الاستراتيجية، ومن جهة أخرى فإن رضا الفرد العامل عن عمله والافتتاع به سيدفع به وبلا أدنى شك إلى بذل قصارى جهده لإنجازه فهو يشكل دافعاً قوياً للإنجاز لذلك فإن عطاء الفرد وكفاءته المهنية دليل على مدى رضاه عن عمله وإحساسه بالنجاح والتقدم (الحمادي، 2016).

وما كان هذا الاهتمام ليحدث لو أنّ الأمر متعلق بتطوير تكنولوجيا جديدة، أو في زيادة أرباح المنظمات أو الحصول على عدد أكبر من العملاء أو زيادة حصص المساهمين، أو غيرها من الأمور الملموسة التي لا تعد ولا تحصى، ولكن عندما يتعلق الأمر بقضية سياسية كالسيطرة والنفوذ، فإن الصراعات لا تنتهي حتى بين الدول على النفوذ والسيطرة والقوة والسيادة، وموضوع التمكين هو موضوع نفوذ وإعادة توزيع لذلك النفوذ، ولا يختلف الأمر لدى المؤسسات فقضية تمكين الإنسان بحق، معناها إعادة هيكلة مراكز القوى وإعادة توزيع السلطة ولحقوق التصرف واتخاذ القرار. وهنا تصبح العملية صعبة ومعقدة أحيانا وتحتاج إلى تفكير وإعادة نظر. فتطبيق مفهوم التمكين في المنظمة يحتاج إلى تغييرات وتعديلات متعددة؛ منها سلوكية ونفسية وإدارية وسياسية وسلطوية، ومنها إعادة لهيكل المنظمة كذلك (ملحم، 2006).

وتكمن أهمية مبدأ التمكين من علاقته بالعنصر البشري أو الموارد البشرية الثمينة، وكيفية تفعيل طاقاتها وقدراتها ومواهبها في عملية التحسين المستمر في المنظمة، ويرى البعض أن التمكين له دور حاسم في نجاح أو فشل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة لأن العاملين هم الأداة التي تنفذ كل هذه الأفكار والخطط والفعاليات التي تنتقل بالمنظمة إلى إدارة الجودة الشاملة وتعزز انتماء الموظف لوظيفته وللمنظمة التي يعمل بها ( عفانة، 2013).

وبعد الانتماء المهني صفة جماعية كما أنه صفة فردية على حد سواء، وهو ظاهرة نفسية كغيره من الظواهر التي لا تخضع للملاحظة المباشرة والتي تتبع من داخل الفرد، ويمكن الإحساس به من خلال إثارة نتائجه، وهو شرط للجماعة العاملة معا في عمل واحد مشترك والتي يرتبط أفرادها فيما بينهم بمجموعة من الأغراض المحددة الواضحة بحيث يشعر الأفراد داخل هذه الجماعة بأهمية هذه الأغراض وانسجامها وتكاملها وتوافقها مع أغراضه الخاصة، بالإضافة إلى شعور أفراد الجماعة بالثقة والاطمئنان إلى هذه الأغراض (عريبات، 2011).

ويختلف الانتماء عن المواطنة باعتباره المحصلة والبرهان والدليل عليها فهي بدونها ربما تعبر فقط عن وصف يكتسبه الفرد بمجرد الميلاد أو الحصول على الجنسية في بلد ما، أيضا يختلف مفهوم الانتماء عن مفهوم الهوية التي تعد في طبيعتها نتاج لحالة الانتماء لدى الفرد، وهي المدى الذي يحققه نتيجة مشاعر انتمائه للجماعة- أو مؤسسة- معينة حيث يتصف بمواصفاتها وتنعكس عليه ثقافتها ومن ثم تظهر هويته، كما قد يختلف عن الالتزام الذي يمثل في معظمه نتيجة ومحصلة للشعور بالانتماء باعتبار أن الانتماء كمفهوم يعد أشمل وأكبر من الالتزام، فانتفاء الفرد إلى مؤسسة أو جماعة ما يعني إحساسه بأنها محور حياته (حسين، 2009).

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

التسارع الرهيب الحادث في جميع المجالات والقفزات التطويرية التي طالت كل مناحي المعرفة ومع فرض العولمة لسلطوتها على أغلب دول العالم ووجود تنافس محموم من قبل الدول في تطبيق النظريات الحديثة وتحول التربية لسلعة معروضة في سوق المنافسة كان لزاماً على كل دولة تريد النهوض بالمجال التربوي والتعليمي، الأخذ بآخر ما توصل له العلم الحديث من طرق

وأساليب ونظريات تربوية في تطوير العملية التعليمية مع تكييفها وإحداث تغييرات عليها لتنسجم مع واقع المجتمع وثقافته.

وقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية موضوع التمكين الإداري ودراسته أمثال دراسة النوح (2017) ودراسة الزعيير (2017) ودراسة عفانة (2013) ودراسة أحمد والحسيني (2012) وغير ذلك من الدراسات الميدانية التي تناولت موضوع التمكين الإداري من جوانب مختلفة وفي أقطار متعددة.

ويأتي التمكين الإداري كمصطلح إداري نادت به أغلب المدارس التربوية الحديثة ويعد الأساس الذي يُمكن المدير كقائد تربوي من ممارسة سلطته على أكمل وجه، وتحمل مسؤوليات منصبه، ويشكل أحد الدعائم الأساسية التي تقوم عليها المدرسة لمواجهة التحديات والتطورات الحاصلة في ميدان التربية والتعليم (الطعاني والسويحي، 2013).

فتمكين مدراء المدارس يعد نقلة نوعية في إدارة المدارس، فهو يساعد على تطوير المدرسة وتحسين أداء العاملين، ويساعد على سرعة حل المشكلات التي يواجهونها، فالتمكين الإداري يمثل أسلوباً إدارياً حديثاً يمكن أن يساعد في تحقيق مستويات عالية من الأداء، كما يعد استراتيجية فاعلة للتنمية، وتطوير مهارات وقدرات ومعارف الأفراد العاملين (الnoch، 2017).

ومن خلال اطلاع الباحث وخبرته كمعلم في مجال التربية والتعليم تبين له شيوع المركزية وتحول المدراء لموظفين تنفيذيين لقرارات وتوجيهات الوزارة، وغياب الريادة والإبداع لدى أغلب مدراء المدارس ونزوع أغلب المدراء للنهج التقليدي في الإدارة، ولاحظ الباحث أيضاً قلة الدراسات التي تناولت التمكين الإداري ومدى مساهمته في الانتماء المهني لدى مدراء المدارس في فلسطين عامة وفي وسط الضفة الغربية خاصة وغياب هذا المفهوم عن إدارات كثيرة من المدارس وهيمنة الطابع التقليدي التنفيذي عند مدراء المدارس الحكومية وخاصة الثانوية.

لذا يرى الباحث أن الحاجة أصبحت ملحة لإجراء مثل هذه الدراسة والتي جاءت لتجيب عن السؤال  
الرئيس الآتي:

ما مستوى التمكين الإداري ومدى إسهامه بالانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية  
الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء أنفسهم؟

ويتفرع عنه أسئلة الدراسة التالية:

### أسئلة الدراسة:

1) ما هو مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط  
الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء أنفسهم؟

2) ما هو واقع الانتماء المهني للمدراء في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة  
من وجهات نظر مديري المدارس أنفسهم؟

3) هل هناك علاقة بين التمكين الإداري ومستوى الانتماء لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية  
في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء انفسهم؟

4) هل تختلف تقديرات مديري المدارس الثانوية الحكومية في وسط الضفة الغربية لمستوى التمكين  
الإداري لدى مدراء المدارس أنفسهم باختلاف متغيرات (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة  
والمديرية)؟

5) هل تختلف تقديرات مديري المدارس الثانوية الحكومية في وسط الضفة الغربية لواقع الانتماء  
المهني لدى مدراء المدارس أنفسهم باختلاف متغيرات (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة  
والمديرية)؟

## فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى فحص الفرضيات الصفرية التالية:

(1) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر المدراء نحو مستوى ممارسة التمكين الإداري لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

(2) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر المدراء نحو مستوى توفر التمكين الإداري لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

(3) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر المدراء نحو مستوى توفر التمكين الإداري لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

(4) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر المدراء نحو مستوى توفر التمكين الإداري لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية تعزى لمتغير المديرية.

(5) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر المدراء نحو مستوى الانتماء المهني للمدراء في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

(6) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر المدراء نحو مستوى الانتماء المهني للمدراء في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

7) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر المدراء نحو الانتماء المهني للمدراء في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

8) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر المدراء نحو الانتماء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية تعزى لمتغير المديرية.

### أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1) التعرف إلى مدى تأثير التمكين الإداري للمدراء على الانتماء المهني للمدراء أنفسهم.
- 2) التعرف إلى واقع الانتماء المهني للمدراء في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة من وجهات نظر المدراء أنفسهم.
- 3) التعرف إلى مستوى التمكين الإداري (عالي، متوسط، منخفض) التي تمنحه الإدارة العليا لمدراء المدارس الثانوية الحكومية.
- 4) التعرف إلى دور متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية) في مستوى التمكين الإداري لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية ومدى اسهامه بالانتماء المهني للمدراء من وجهات نظر المدراء أنفسهم.

## أهمية الدراسة

تعتبر هذه الدراسة ذات أهمية للاعتبارات الآتية:

### أولاً: الأهمية النظرية

تتبع أهمية هذه الدراسة في توفير مادة علمية ومرجعاً للعديد من الباحثين الذين سيتناولون موضوعي مستوى التمكين الإداري والانتماء المهني، كما أن أهمية المفاهيم الإدارية التي تناولتها الدراسة بالبحث وهي مستوى التمكين الإداري والانتماء المهني واللذان من خلالهما يمكن التعرف على متطلبات التمكين الإداري لدى مدرء المدارس الحكومية الثانوية وذلك كخطوة أساسية لما تسعى له وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في تحديث العملية التعليمية وتطوير الأداء المدرسي وتفعيل أدوار مديري المدارس الثانوية الحكومية وتمكينهم من المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات الإدارية والتخلص من سلبيات المركزية، وحادثة الدراسة حيث تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القلائل - حسب علم الباحث - والتي تبحث في مستوى التمكين الإداري لدى مدرء المدارس الحكومية الثانوية ومدى اسهامه في الانتماء المهني لمدرء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدرء أنفسهم، مما يسهم في إثراء الجانب المعرفي لكل من مفهومي التمكين الإداري والانتماء المهني لدى مدرء المدارس، وذلك من خلال التطرق إلى العديد من الآراء والأفكار المتعلقة بهذا الموضوع.

### ثانياً: الأهمية البحثية

تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها تعد اثراء للمكتبة العربية وتساعد الباحثين في كونها دراسة سابقة في هذا المجال لهم، كما أنها تفتح آفاق بحثية في مجال مستوى التمكين الإداري ومدى اسهامه بالانتماء المهني لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدرء أنفسهم، واستخراج نتائجها وتعميمها.

كما تفيد الباحثين في مجالي التمكين الإداري والانتماء المهني باجراء دراسات مشابهة.

## ثالثاً: الأهمية التطبيقية

تتبع أهميتها في الكشف عن إمكانية منح مديري المدارس الحكومية المزيد من الصلاحيات التي تدعم توجهات الوزارة اللامركزية وتحقق الاتجاه الصحيح للإدارة بالتمكين لمدرء المدارس الثانوية، إضافة لذلك تكشف الدراسة عن أهم الصعوبات التي يمكن أن تواجه عملية التمكين الإداري لدى مدرء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الغربية.

والذي من شأنه توفير معلومات ذات قيمة عالية تساعد الوزارة في بناء خطة تطويرية متوسطة المدى لرفع كفاءة مؤسساتها التربوية والقائمين عليها ولمواكبة التطورات الهائلة في علم الإدارة الإدارة التربوية.

## حدود الدراسة

1. الحد الزمني: اجريت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام 2018/2019.
2. الحد المكاني: اقتصرت هذه الدراسة في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية وهي ( القدس، ضواحي القدس، رام الله، أريحا).
3. الحد البشري: اقتصرت هذه الدراسة على مدرء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية.
4. الحد الإجرائي: وهو يتعلق بمدى صدق وثبات الأداة المستخدمة في إجراء هذه الدراسة، وطبيعة التحليل الإحصائي المستخدم في معالجة البيانات.

## مصطلحات الدراسة

**التمكين الإداري** : يعد مفهوم التمكين الإداري كما يصفه الطعاني والسويدي (2013) من أبرز المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري بشكل عام والإداري التربوي بشكل خاص، ذلك لما يقع على كاهل المؤسسات الإدارية التربوية من دور كبير لتربية الأجيال وبالتالي الارتقاء بكافة ميادين

التطور في حياة المجتمعات، لذلك لابد من تكاتف الجهود بين أفراد المؤسسة الواحدة لتحقيق الأهداف المرجوة منها على أكمل وجه.

**التمكين الإداري ( اجرائياً):** منح مدير المدرسة الثانوية الحكومية الصلاحيات والمعلومات والحرية في المشاركة في صنع القرارات واتخاذها في الظروف العادية والطارئة والقدرة على بناء استراتيجيات لقيادة مدرسته في ضوء الأهداف العامة لخطة الدولة التنموية والتعليمية والأهداف الخاصة لمدرسته لتحقيق أعلى درجة من الفاعلية والإنجاز.

**الانتماء المهني:** الانسجام والإحساس الإيجابي المتكون عند الموظف إزاء منظمته والالتزام بقيمها والإخلاص لأهدافها، والارتباط بها، والحرص على عدم تركها والبقاء فيها، والتفاعل بين أهدافه وأهدافها (سلامة، 2003).

**الانتماء المهني (اجرائياً):** هو مقدار تحقيق مدير المدرسة الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية للقواعد الأخلاقية لمهنته والالتزام بها والولاء لها.

**محافظات وسط الضفة الغربية:** ويقصد بها محافظات وسط الضفة الغربية والتي تضم مديريات تربية (القدس ، ضواحي القدس، رام الله، أريحا ) كما اعتمدها دراسة عابدين (2010).

**المدرسة الثانوية (اجرائياً):** كل مدرسة من المدارس التابعة للسلطة الوطنية الفلسطينية يوجد بها صف عاشر فأعلى ( وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2019).

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري

الدراسات السابقة

التعقيب على الدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

في هذا الفصل تم تناول الأدب النظري للدراسة الحالية في مجالين هما التمكين الإداري والانتماء المهني، من خلال الاستعانة ببعض المراجع، والدراسات ذات العلاقة بهما، وذلك على النحو التالي:

#### أولاً: الأدب النظري المتعلق بالتمكين الإداري

##### مفهوم التمكين الإداري:

مع التسارع الحاصل في عالمنا الحديث والتغيرات المستمرة في كافة المجالات وسيطرة ثقافة العولمة العابرة للحدود وتنامي دور المؤسسات الدولية وتطبيق توصياتها وقراراتها في أغلب الدول خاصة النامية، حدث استبدال متسارع لكل النظم والأعراف التقليدية بنظريات وقواعد حديثة وكان للجانب التربوي نصيب الأسد من ذلك لأنه الرافعة الحقيقية للمجتمع والدولة وتم تحويل وتعديل كثير من مصطلحات الإدارة العامة لكي تناسب المجال التعليمي والتربوي وتتوافق مع بنيته التنظيمية وكان من أهم المصطلحات التي رأى علماء التربية أنها تنهض بالعملية الإدارية التربوية مصطلح التمكين الإداري .

ولقد ظهر مفهوم التمكين في الثمانينات من القرن الماضي، ولاقى هذا المفهوم شيوعاً ورواجاً في فترة التسعينات، وهذا ناتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري وتبني النظريات التي تهتم بجانب العلاقات الإنسانية والموارد البشرية داخل المنظمة أياً كان نوعها، كما إن التطورات والتحولات المتسارعة بصورة كبيرة الحاصلة في مجال تنمية العنصر البشري داخل التنظيمات أكدت على أهمية التمكين لما له من دور في تحسين العلاقات بين أفراد المنظمة على مختلف المستويات في الهيكل التنظيمي، حيث إن هذه العلاقة تشكل حجر الأساس لنجاح وتبني أساليب التطوير داخل المؤسسات والقدرة على المنافسة والبقاء في عالم متغير ( العبيديين، 2010).

تعددت وجهات النظر في تعريف الباحثين لمفهوم التمكين الإداري لاختلاف الزاوية التي ينظر منها كل باحث للموضوع بما يخدم أغراض وتوجهات بحثه.

فيصف الشهراني (2009) التمكين الإداري بأنه توسيع صلاحيات العاملين وإثراء معلوماتهم، ومعارفهم، ومهاراتهم، لصقل خبراتهم وتنمية قدراتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها في الظروف العادية والطارئة، بهدف رفع مستوى أدائهم في العمل ومواجهة المشكلات.

ويعرف الزعبي (2017) التمكين الإداري بأنه أسلوب يعمل به الفرد على التحكم في سلوكه من خلال إحداث تغييرات بالمتغيرات والعوامل التي ترتبط بها، سواء أكانت هذه العوامل داخلية أو خارجية. وتشجيع الأفراد أو العناصر البشرية على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها.

بينما يعرفه عفانة (2009) بأنه تحسين قدرات الموظف على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة، فالهدف الأساسي من التمكين توفير ظروف مناسبة للموظفين لكي يسهموا بأقصى طاقتهم في جهود الإبداع والتحسين المستمر.

ويعرفه خلف الله (2017) أن التمكين الإداري عبارة عن مجموعة الممارسات المعرفية والاجرائية التي تظهر في أداء مديري المدارس الثانوية خلال إدارتهم للعاملين معهم بهدف الارتقاء بمسوى مدارسهم إنسانياً وإنتاجياً.

### نشأة التمكين الإداري:

كأي مصطلح إداري حديث كان للتمكين الإداري بدايات تصفها العمري (2014) بأنها بدأت من ظهور مفهوم القوة في علم النفس، Power المشتق من كلمة القوة Empowerment ثم ظهر مصطلح التمكين الاجتماعي في الستينات، وتمت دراسته من خلال بناء الوظائف الإدارية أو القيادية في المنظمات والمؤسسات بشكل عام، وكان من أبرز نماذج القوة ما قدمه الباحثان " فريسن ورافين" اللذان قاما بتصنيف القوة في خمسة أنماط هي: القوة المرجعية، القوة القانونية، قوة الخبرة، قوة الإكراه وقوة المكافأة، فالقوة تفاعل اجتماعي بين الأفراد اجتذبت أنظار الفلاسفة وعلماء النفس

والاجتماع، وبعد العديد من الدراسات التي قام بها الباحثين، انتشر مفهوم التمكين، حيث كان أول تطبيق له في الولايات المتحدة الأمريكية في مجال التجارة بهدف زيادة إنتاج العاملين والرضا الوظيفي وتحسين القرارات من أجل تعظيم الأرباح وناتج عن التغيير الحاصل في بعض العمليات الإدارية.

### النظرية التحويلية والتمكين الإداري:

تعد النظرية التحويلية هي الأساس النظري الذي انبثق عنها مصطلح التمكين الإداري حيث تعرف النظرية التحويلية في القيادة على أنها القيادة التي تقوم على التحفيز، فالقادة التحويليون يوفرون محفزات غير اعتيادية لأتباعهم ترفع الروح المعنوية وتنشط سيادة القيم وتثير تفكيرهم نحو إيجاد معالجات جديدة وإبداعية للمشكلات التي تواجههم أثناء تنفيذ أعمالهم، ويشعر المرؤوسون بالثقة والولاء والإعجاب والاحترام لقائدهم، والقائد يستطيع تحفيز مرؤوسيه بتنشيط انتباههم تجاه الأمور المهمة والأساسية، وكذلك تجاه قيمة عملهم ومكانته باعتبار أن أهداف المنظمة مكملة لأهدافهم ( الغزالي، 2012).

### أبعاد النظرية التحويلية:

1- المثالي التأثير (Idealized Influence) ويعني امتلاك القائد للرؤية والإحساس القوي بالرسالة العليا للمنظمة و غرس روح الفخر و الاعتزاز في نفوس مرؤوسيه كما يؤدي إلى تحقيق الثقة و الاحترام من قبلهم

2- الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation) وتعني قدرة القائد على قيادة مرؤوسيه ورغبته في جعلهم يتصدون للمشكلات وخاصة الروتينية بالطرق الجديدة وتعليمهم مواجهة الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى الحل و البحث عن الحلول المنطقية لها.

3- الفردية الاعتبارية (Individualized Consideration): وتعني اهتمام القائد بمرؤوسيه وإدراكه مبدأ الفروق الفردية والتعامل مع كل موظف منهم بطريقة معينة تتناسب واهتمامه، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو.

4- التحفيز (Motivation): العملية التي تركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تولد في التابعين حب التحدي وأن تلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين وتشجيع روح الفريق في العمل العاملين فهذا الحماس يولد في نفوسهم روح الفريق والرغبة في تحقيق مصالح المنظمة.

5- التمكين (Empowerment): هو أحد السلوكيات الجوهرية للقيادة التحويلية، والافتراض الرئيسي في فكرة التمكين هو أن سلطة اتخاذ القرار من المفترض أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يتم تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشكلاتهم واحتياجاتهم (القيوتي، 2001).

### أهمية التمكين الإداري:

تكمُن أهمية التمكين في كونه عاملاً مهماً في صناعة الإبداع داخل أي مؤسسة، كما أنه يعمل على زيادة فرص تطوير مهارات العاملين والإداريين، فهو يعد طريقة حديثة لتطوير المؤسسات وإحداث نقلة نوعية باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيداً كما أنه يشعر العاملين بالمسؤولية والرضا عن العمل، ويمكن الحديث عن أهمية التمكين من عدة جوانب كما يوضحها معراج (2014):

1- ارتباط التمكين بمجموعة قضايا مهمة تتعلق بنجاح المؤسسة وتفوقها و قدرتها على تحقيق الأهداف والسياسات العامة لها مثل: اللامركزية، إعادة هندسة العمليات، وعمل الفريق، المؤسسة المتعلمة،... ولكي تحقق المنظمة أهدافها فعلى المديرين والرؤساء إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، فالمنظمة تحتاج إلى معلوماتهم وخبراتهم وجهودهم، لتحقيق الأهداف.

2- ارتباط التمكين بالموارد البشري، الذي يعد ركيزة من ركائز المنظمة وموردها الاستراتيجي فالمنظمة التي تملك موارد بشرية مؤهلة وذات كفاية عالية في الخبرات والمهارات يتوفر لديها الضمانات الحيوية لاستمرارها وبقائها في الطليعة.

3- ارتباط التمكين بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفي ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة، أصبح من الأهمية إعادة هيكلة المنظمات وإطلاق الطاقات البشرية الكامنة، بتوفير القيادة ذات الرؤية الثاقبة، والبيئة المساندة، وتدريب وتأهيل القادة والموارد البشرية.

4- التمكين من الضمانات الحيوية لاستمرار المؤسسة من خلال ايجاد الصف الثاني المؤهل للقيادة واتخاذ القرارات اللازمة، وعلى العكس فإن امتناع المنظمة من تمكين العاملين يؤدي إلى عدة نتائج سلبية.

### أساليب التمكين الإداري:

أغلب الباحثين الذين بحثوا في موضوع التمكين قرروا أن هناك أساليب واتجاهات في التمكين الإداري اختصرها ملحم (2006) في أربعة أساليب:

#### 1: أسلوب القيادة

يقوم على دور الإدارة العليا في تمكين الموظفين. وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، 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. وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية.

### 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 (Quality circles) في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي، والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً.

### 4: أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين

يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض اعتماداً أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين 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.

### أنواع التمكين الإداري:

للتمكين ثلاثة أنواع كما أشارت إليها العمري (2014):

1- التمكين الظاهري: ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهري لعملية التمكين الظاهري .

2- التمكين السلوكي: ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها، وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها، وبالتالي تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل .

3- تمكين العمل المتعلق بالنتائج : ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها، وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.

### ركائز التمكين ومقوماته:

لقد أصبح مفهوم التمكين واضحاً بعد عرضنا لتعريفه كمصطلح حديث، بحيث يعني منح المرؤوسين حق المشاركة في اتخاذ القرار، أي بعبارة أخرى غياب المركزية في اتخاذ القرار ولكن؛ تكريس المركزية في أي مؤسسة لاشك له انعكاسات سلبية تحد من التطور، والأسوء منه هو منح المدير للمرؤوسين الحق في اتخاذ القرار والحرية في التصرف دون توفير متطلبات ذلك الحق والحرية في التصرف، ومن هنا يجب توفير بعض المقومات الأساسية للمنظمة قبل تمكين العاملين بها ونجملها بما يلي:

1- العلم والمعرفة والمهارة فكلما زادت خبرة الفرد ومهارته ومكتسباته المعرفية، زادت قدرته على تأدية مهام عمله بكفاءة واقتدار واستقلالية أكبر، وبالتالي يمكّن الفرد ويمنح حرية في التصرف والمشاركة. وهنا تكمن أهمية التأهيل العلمي الكافي خصوصاً في المجالين الإداري والتربوي، فمن غير المعقول تمكين مدير مدرسة بدون تأهيله ببرنامج دبلوم في مجال القيادة والإدارة التربوية على الأقل.

2- الاتصال وتدقيق المعلومات: فكلما زادت اللقاءات والاجتماعات والحوار بين مديري المدارس والعاملين وتبادل المعلومات الصحيحة والمتجددة بشفافية ووضوح وصراحة؛ زاد الشعور بالتمكين وحرية التصرف والشعور بالملكية والانتماء ويتكون لدى العاملين الحماس الذاتي من أجل تحسين الأداء، دون مراقبة صارمة ودون حالة من عدم الثقة.

### 3- الثقة بين المديرين والعاملين

وتتحقق من خلال الاهتمام بالآخرين، وأن يكون المدير في صف العاملين فيما يحدث لهم من خير أو شر، ويشاركهم همومهم ومشاكلهم، وهذا الاهتمام والصدق والصراحة يؤدي إلى التمكين ويجعل

المرووسين يتصرفون وكأنهم أصحاب المنظمة أو على الأقل كأنهم شركاء، فيها وبالتالي بذل طاقة أكبر من أجل التغيير والتطوير نحو الأفضل، وكذلك يعطي الدافع لتطوير الذات، من خلال اكتساب العلم والمعرفة واستمرارية التعلم.

#### 4- الحوافز المادية والمعنوية

على الرغم من أن التمكين في حد ذاته هو حافز معنوي للعاملين؛ إلا أنه ليس بمنحة مجانية فكما أن فيه مشاركة في المنافع؛ ففيه أيضاً مشاركة في المخاطر، ومحاسبة على النتائج وتحمل للمسئولية (ملحم، 2006).

#### مراحل التمكين:

إن عملية التمكين الإداري لا تتم دون أن يسبقها عمليات وخطوات متسلسلة ومتدرجة كي تتم العملية بمرونة وإنسيابية دون معوقات وقد لخصها الوطيفي (2014) في أربعة مراحل:

1- يصار فيها إلى تشجيع العاملين على تقديم المقترحات، مما له الأثر في تنمية مهاراتهم، ويساعد على توسيع مجال تمكينهم مقارنة بالمرحلة السابقة.

2- تنص على منح العاملين الذين ثبتت لديهم القدرة والمهارة الفرصة للمشاركة في صنع القرارات، مما يعزز مهاراتهم، ويفسح المجال أمامهم لمزيد من التطور في مجال تمكينهم لاحقاً.

3- تشكيل فرق العمل بأنواعها ومنها حلقات الجودة وفرق المهمات الخاصة وفرق حل المشكلات الطارئة في العمل وفرق العمل الذاتية وفرق المشاريع الخاصة لتأهيلهم لمرحلة التمكين الفعلية.

4- وتسمى مرحلة التمكين التي تمنح العاملين فيها سلطة صنع القرارات والتحكم في كيفية القيام بأعمالهم، فضلاً عن منحهم القوة في التأثير والتغيير في مجالات المنظمة المختلفة، كالأهداف التنظيمية والهياكل وأنظمة المكافآت.

## أبعاد التمكين

هي عبارة عن مجموعة من المواصفات إذا توفرت لدى الموظف وامتلكها، أصبح مؤهلاً لممارسة التمكين الإداري وقد اختلف الباحثون في تحديد عددها بين بعدين مهاري وإداري وأربعة أبعاد هي:

1- المهمة (Task) 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.

2- القوة (Power) إن أول الخطوات في التعمق في مفهوم التمكين يرتكز 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 .

3- الالتزام (Commitment) 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 للقوة والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس .

4- الثقافة (Culture) 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 إستراتيجية التمكين على بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذها لعملية التمكين. (باحدي وقدره، 2013).

## أعباء التمكين

يرى ملحم (2006) بأنه مثلما يحقق التمكين منافع ومكاسب ومزايا متعددة بالنسبة للموظف، فهو قد يتضمن أعباء ومسؤوليات ليست بذات السهولة واليسر فلا بد من أن يتحمل الموظف مزيداً من الأعباء الناتجة عن تحمل مزيدٍ من المسؤولية والمساءلة معاً. فتحمل المسؤولية يصاحبه مسؤولية عن النتائج ومحاسبة عليها، فلا يقتصر تمكين الموظف على حصوله على منافع

ومكاسب فحسب بل هنالك جوانب تتمثل في المشاركة بالمخاطرة سواء أكانت نتائج تحمل المخاطرة إيجابياً أم سلبياً فلا بد من المشاركة في الجانبين. لأن التمكين يشبه إلى حد ما ملكية الموظف للوظيفة التي يقوم بها، والمالك عادة يتحمل المخاطرة ونتائج تلك المخاطرة. لذلك قد لا يكون مشروع التمكين مناسباً لكل الناس لأن بعض الناس لا يحبون تحمل المساءلة وعواقب الأمور ويقاومون المخاطرة وتحمل نتائج المخاطرة. أما الجانب المهم في الأمر هنا أن المشاركة في المخاطرة وتحمل تبعات المسؤولية بالنسبة للموظف تؤدي إلى زيادة حرص الموظف على: تجنب الأخطاء، وتجنب التكاليف، وتجنب النتائج التي قد يكون لها أثر سيء بالنسبة للمنظمة. فمثلاً أنه سيكون على النتائج الجيدة فلا بد أن يساءل عن النتائج السلبية، مما يؤدي إلى أن يبذل كل جهد ممكن لتجنب تلك النتائج.

### معوقات التمكين الإداري:

برغم الفوائد الكثيرة الحاصلة بتطبيق التمكين الإداري في منظمة مهما كان مجالها إلا أن هناك معوقات وتحديات تعيق تطبيق التمكين الإداري بسهولة وقد حصرتها الطروانة والنهدي (2017) في خمس معوقات:

- 1- معوقات إدارية: تعبر عن مشكلات ناتجة عن تطبيق قواعد ونظم العمل ومنها: عدم الاهتمام بالبحوث لابتكار أو تطوير الخدمة والقدرة على البقاء في عالم تحكمها قواعد ونظريات حديثة.
- 2- معوقات تنظيمية: وتتضمن كل ما يرتبط بالعلاقات التنظيمية داخل المنظمة منها: اعتبار المنظمة نظاماً مغلقاً لا يتأثر بالبيئة الخارجية وخضوع العاملين لنظام رقابة ومحاسبة وسيطرة وتأديب، عدم فعالية فرق العمل لعدم مساندة ودعم القيادات الإدارية العليا لعملها.
- 3- المعوقات البشرية وتتنحصر بالخوف الوظيفي من تحمل المسؤولية، لاعتبارات عديدة منها فقدان الدافعية والرغبة، وعدم الثقة بالقيادة العليا من حيث ردود أفعالها في حالة الوقوع بالأخطاء.
- 4- المعوقات الفنية: تتعلق بالأساس بالتكنولوجيا ومدى توفرها والقدرة على استخدامها والإمكانات المادية والبشرية المخصصة لذلك.

5- المعوقات الخارجية: تشمل الضغوط الخارجية السياسية والإقتصادية والثقافية، ومدى رضا المجتمع المحلي.

## ثانياً: الأدب النظري المتعلق بالانتماء المهني

### مفهوم الانتماء المهني:

إن تقدم أي مؤسسة ونجاحها في الوصول لتحقيق أهدافها التي قامت من أجلها لا يعتمد على مدى توفر الموارد المادية أو التقنية على أهمية توفرهما، كما أن فاعلية الأداء والنجاح بالعمل لا يقتصران على ما يوجد بالمؤسسة من خبرات أو مؤهلات أكاديمية علمية عليا، إنما فوق ذلك كله لابد من ضمان ولاء وانتماء الأفراد عاملين وإداريين للمؤسسة، حيث ينعكس بانتمائهم مستوى التوافق بينهم في أداء المهام وتطوير العمل والإرتقاء به، فكلما زاد الحب بين العاملين وبين العاملين وعملهم زادت الرغبة في الاستمرار في المؤسسة أطول فترة ممكنة (حسين، 2009).

تنوعت تعريفات الباحثين لمصطلح الانتماء المهني حيث عرفته شتات (2009) بأنه مقدار تحقيق المعلم لقواعد وأخلاقيات مهنته ومدى إنعكاس ذلك على سلوكه وعمله وعلاقاته مع مكونات العملية التعليمية والإدارية والولاء لمدرسته ومهنته.

بينما تعرفه درويش وموسى (2001) كونه إتجاه إيجابي نحو المهنة التي يقوم بها الفرد تتمثل في حالة من التفاعل السار معها، وملاءمتها لاستعدادته وقدراته ومؤهلاته، ويوجد فيها إشباعاً لحاجاته.

ويرى الشلوي (2005) بأنه إرتباط منسوبي المؤسسة بما فيها من أهداف و قيم تنظيمية، وبذل أكبر جهد في تحقيق هذه الأهداف مع الرغبة القوية في الاستمرار بالعمل.

ويصف خليفات وملاحمة (2009) الانتماء المهني بأنه حالة نفسية تربط العامل بمؤسسته تجعله يلتزم مقتنعاً بكل قواعد مهنته ويسعى للرفي وتطوير المؤسسة، وراغباً بالبقاء فيها.

## أهمية الانتماء المهني:

يمثل الانتماء أهمية كبيرة في الربط بين الفرد ومهنته حيث يؤكد عبدالباقي (2005) أن هناك أسباباً دعت العلماء والباحثين للإهتمام بالانتماء المهني حصرها في ثلاثة أمور:

1- أنه يمثل أهم المؤشرات الرئيسية في التنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل. فمن المفترض أن الفرد المنتمي لمهنته سيكون أطول بقاء في مهنته ومؤسسته، وأكثر عملاً لتحقيق أهدافها.

2- إن مجال الانتماء المهني يجذب كثير من المدراء وعلماء السلوك الإنساني نظراً لما يمثله من كونه سلوكاً مرغوباً فيه.

3- أن الانتماء المهني يساعدنا في الفهم إلى حد ما كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة.

## أنماط الانتماء المهني:

هناك اختلاف وجدل حول مفهوم الانتماء المهني ومدى ارتباطه بالمشاعر والأحاسيس الوجدانية للأفراد إتجاه مهنتهم ومؤسستهم إلا أن أغلب الباحثين اتفقوا على أن هناك ثلاثة أنماط تتمثل في:

1- الانتماء الوجداني: Emotional belongingness يرتبط بالجوانب الوجدانية والمشاعر العاطفية التي قد تربط أفراد المؤسسة وتجعله يشعر بالانتماء الشديد لمهنته ولأفراد العاملين معه.

2- الانتماء المعياري Normative Belongingness يرتبط بالتوجهات العقلانية الرشيدة ذات العلاقة الوثيقة بالمكون المعياري لسلوكيات الفرد مثل الدين والخلق القويم أن الأفراد الذين يرتفع لديهم البعد المعياري ويتمسكون بالجوانب المعيارية في حياتهم بحيث تصبح من ضمن خصائصهم الفردية يكون تحقيق الرضا الذاتي والقناعة أكثر أهمية لديهم من بناء علاقات انتماء مع الآخرين.

3- الانتماء النفعي Pragmatic belongingness يرتبط بحسابات الفرد بمقدار المنفعة العائدة عليه بوجوده بمهنته أو بمؤسسته واتخاذها القرار في البقاء فيها والولاء لها ويعرف أيضاً بالعلاقة التبادلية القائمة على تبادل مجموعة من الموارد بين الفرد والمؤسسة التي يعمل بها، حيث يستثمر الفرد جهوده وتمسكه بالمهنة والمؤسسة والانتماء لهما بما يحصل عليه من حوافز مادية ومعنوية (حسين، 2009).

### العوامل التي تؤثر في الانتماء المهني:

يشرح الوزان (2006) هذا العوامل ويلخصها:

1. **الخدمة:** فقد دلت الدراسات أن السن ومدة الخدمة ترتبط بعلاقة طردية مع الانتماء، بحيث يزداد الانتماء بزيادة كل منهما، وغالباً ما يكون هذا الانتماء من النوع المستمر الذي ينتج من تراكم المصالح المشتركة على مدى السنين.

2. **مستوى التعليم:** فقد يتناسب طردياً أو عكسياً، حيث يمكن أن يكون ارتفاع مستوى التعليم حافزاً للموظف على ترك العمل إذا كانت لديه فرص عمل أفضل خارج المؤسسة بسبب ارتفاع المستوى العلمي للموظف، عندها يكون هذا التناسب عكسياً، أما عندما تكون طبيعة العمل الذي يؤديه الموظف تتناسب مع قدراته العلمية، فإن ذلك يزيد من مستوى الانتماء لدى الموظف، وبالتالي يكون التناسب طردياً.

3. **دوافع وقيم الأفراد:** تؤثر على مستوى الانتماء حيث أن الأفراد الأكثر انتماءً للمؤسسة هم الذين يعتمدون عليها في إشباع الدوافع وخاصة دوافع الإنجاز. إن دوافع الإنجاز لدى الأفراد لها تأثير كبير على الانتماء المهني، فالأفراد الذين لديهم دوافع إنجاز عالية، يوجد لديهم بالتالي درجة انتماء عالية، وإن تصورات الأفراد لكفاءاتهم تلعب دوراً بارزاً في تطور الانتماء المهني، كما أن إشباع الحاجات الاجتماعية يؤثر على الانتماء المهني فحيث يزيد التفاعل الاجتماعي بين الأفراد، ويزيد الارتباط النفسي بالمؤسسة.

4. **خصائص الوظيفة:** يؤثر مجال الوظيفة واستقلاليتها ودرجة التحدي بها والتغذية الراجعة، والشعور بالأهمية والمسئولية على مستوى الانتماء بالإيجاب، أما الوظيفة التي تنسم بعدم الوضوح، ودرجة عالية من التوتر والضغط، فإنها تؤثر بالسلب على الانتماء لدى الموظف، والذي يتأثر بعدة خصائص مثل: درجة مسئولية الموظف عن العمل الذي يقوم به، ودرجة إحساس الموظف بأهمية نتائج العمل نفسه، ومعرفة الموظف بمسئوليته المباشرة عن تلك النتائج.

5. **الجنسية:** وهي تعد متغيراً ذا أهمية كبيرة في تحديد مستوى الانتماء المهني لدى الموظف، حيث دعا بعض الباحثين إلى ضرورة التعرف إلى الفروق الفردية ما بين العمالة الوطنية والوافدة.

### **الدوافع التي تعمل على زيادة الانتماء المهني لدى الموظفين:**

لاشك بأن للدافع أهمية قصوى بشعور الموظف بالانتماء لمهنته وقد لخصتها سلامة (2003) في النقاط التالية:

1- **الاهتمام بتحسين المناخ المنظمي:** إن تعبير المناخ التنظيمي يشير إلى مجموعة الخصائص الداخلية للبيئة والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار.

2- **المساعدة في إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في التنظيم:** إن الفرد ومنذ التحاقه بعمله يرتبط بالتزام نفسي وآخر اقتصادي مع المنظمة التي يعمل فيها، فالفرد لا يطلب العائد المادي فقط، وإنما يريد أيضاً الأمن والمكانة والتقدير والاحترام من منظمته حتى يتحقق لها ما تريده من انتماء وإخلاص من قبل الأفراد.

3- **زيادة اشراك العاملين في التنظيم:** تعرف المشاركة على أنها "اشترك عقلي وانفعالي للفرد داخل الجماعة من خلال موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة في الأهداف الجماعية وأن يشترك في المسؤولية عنها.

4- العمل على إيجاد نظام مناسب من الحوافز: أن معظم الموظفين يحصلون على أقوى المكافآت من العلاقات الأكاديمية الناجحة والإيجابية من التلاميذ، ومن المديح الخارجي الذي يتلقونه من زملائهم ومن المديرين، لذلك فإن غياب المكافآت المعنوية سيكون له التركيز على عدم اقتناع الموظف بالعمل، وتغيبه عن مكان العمل والرغبة في ترك المهنة، ويعتمد نظام الحوافز على شقين: الأول وهو أن يشتمل هذا النظام الحوافز المادية والمعنوية، أما الشق الثاني فيجب أن يكون النظام موجها للأفراد والجماعات.

5- وضوح الأهداف وتحديد الأدوار: فكلما كانت الأهداف واضحة داخل التنظيم زادت درجة الانتماء المهني عند العاملين، فوضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها، وكذلك الحال بالنسبة لتحديد الأدوار.

6- العمل على بناء ثقافة مؤسسية: يجب إيجاد وخلق أهداف مشتركة بين العاملين وتحقيق احتياجاتهم والعمل على إشباعها، ثم النظر إليها والتعامل معها على أنهم أعضاء في أسرة واحدة هي التنظيم، والتي يسعى المسؤول عنها إلى خلق وترسيخ مقاييس متميزة للأداء، عند أعضائها من خلال التدريب الكافي والمناسب وتوفير القدر اللازم من الاحترام بين أفراد هذه الأسرة الواحدة.

### مظاهر الانتماء المهني

يُجملها عبد العال (2016) بالمظاهر التالية:

- 1- التمسك بالعمل والالتزام المهام الموكلة للشخص على أفضل وجه.
- 2- المشاركة الإيجابية مع زملاء ورؤساء العمل، والمساهمة بالأفكار البناءة التطويرية على كافة المستويات.
- 3- العمل على تنمية القدرات والسعي للتنقيف المستمر المتصل بالأداء الوظيفي.
- 4- التنبؤ بالمشكلات والسعي لحلها، والاستفادة منها في تلافي المشاكل مستقبلاً.
- 5- المحافظة على وقت العمل، واعتباره ثروة يجب الحرص على استغلالها بصورة مثلى.

6- الحرص على إنجاز العمل بشكل متقن.

## الدراسات السابقة

### أولاً: الدراسات العربية المتعلقة بالتمكين الإداري

دراسة الطروانة والهندي (2017) بعنوان "التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية: مديرات مدارس منطقة خميس مشيط. هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ومستوى التمكين الإداري ومستوى المهارات الإدارية لدى مديرات مدارس منطقة خميس مشيط في السعودية، والتعرف على أهم معوقات التمكين الإداري. وقد استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداة جمع البيانات الاستبانة، التي وزعت على جميع مديرات المدارس في محافظة الخميس مشيط والبالغ عددهن (181) مديرة كعينة مسح شامل، وكانت المتغيرات التي تناولتها الدراسة بالبحث (الخبرة، المؤهل الدراسي، مكان السكن)، وقد استخدمت الأساليب الإحصائية لتحليل نتائج الدراسة، والتي أشارت إلى أن التمكين الإداري متاح لمديرات المدارس بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات التمكين (3.362) وكان أبرز أبعاد التمكين الإداري: عمل المديرية وجهدها لتحقيق أهداف المدرسة، ودعم مشرفتها الإدارية للعمل الجماعي المهم في المدرسة، واحترام المشرفة الإدارية لرأي المديرات وقدراتهن في اللجان والمجالس المدرسية.

دراسة الزعبير (2017) بعنوان واقع التمكين الإداري لقادة المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقته بدافعية الإنجاز: دراسة ميدانية. هدفت الدراسة التعرف إلى واقع التمكين الإداري وعلاقته بدافعية الإنجاز لقادة المدارس الثانوية السعودية خلال الفصل الدراسي الأول (1437-1438)، وكان مجتمع الدراسة يشمل مدراء ونواب المدارس الثانوية السعودية وكانت عينة الدراسة (86) قائدا للمدرسة الثانوية، وشملت متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، الموقع الوظيفي، الدورات في القيادة التربوية). واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع البيانات. وقد أوضحت نتائج الدراسة استجابات أفراد عينة الدراسة على محور " مستوى التمكين الإداري لقادة المدارس الثانوية أن بُعد المهارات القيادية في المرتبة الأولى من

حيث درجة التوفر بين أبعاد محور التمكين الإداري لقادة المدارس الثانوية بدرجة (عالي جداً) كما بينت الدراسة وجود علاقة طردية بين التمكين الدرجة العلمية وطبيعة العمل في الميدان التربوي والجنس وسنوات الخبرة والدورات في القيادة التربوية الإدارية لدى قادة المدارس الثانوية والدافعية للانجاز.

**دراسة الحمادي وخلف (2016) بعنوان التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء العاميين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي/ الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية.** وهدفت الدراسة لفحص العلاقة بين مستوى التمكين ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة التخطيط / الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية. وشملت متغيرات الدراسة (الجنس،الخبرة، المؤهل الدراسي،الدورات التدريبية) وتكون مجتمع الدراسة من المدراء وكان حجم العينة (80) مديراً. وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي الإحصائي كما استخدم الاستبيان كأداة للدراسة وأشارت نتائج الدراسة أن مستوى تمكين المدراء العاميين في الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية من وجهة نظرهم جاءت بمتوسط حسابي (3.80 من 5) وهي درجة متوسطة أما مستوى الرضا الوظيفي للمدراء العاميين في الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية من وجهة نظرهم جاءت بمتوسط حسابي (3.90 من 5) وهي درجة متوسطة.

**دراسة نصر (2015) وكانت بعنوان "التمكين الإداري ودرجة توافره لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر"** وهدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة توافر التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر تعزى لمتغير (الجنس، الخبرة، نوع الكلية)، تقديم مجموعة من التوصيات المرتبطة بدرجة توافر التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر، اعتمد الباحث المنهج الوصفي لمناسبته لموضوع الدراسة، وكان مجتمع الدراسة هو رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر وتم اختيار عينة عشوائية من رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر. وتم بناء استبانة من 60 فقرة، وخلص الباحثون إلى نتائج كان من أهم نتائجها درجة توافر التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام لأبعاد التمكين الإداري (3.08).

دراسة الشعلان (2015) بعنوان دور التمكين الإداري في اتخاذ القرار الأزموي. وهدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم التمكين الإداري كأحد المفاهيم الإدارية من حيث طبيعته وخصائصه وركائزه ومنطلقاته والوقوف على ماهية متطلبات التمكين وأساليب تحقيقه، ومتغيرات الدراسة شملت الرتبة، المؤهل الدراسي، قطاع الخدمة، الخبرة) استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وهذا المنهج يناسب موضوع الدراسة وكان مجتمع الدراسة يشمل كل قيادات الشرطة في إمارة الشارقة وتكونت عينة الدراسة من (250) ضابطاً من شرطة الإمارة وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها للتمكين الإداري أهمية كبيرة للمنظمات لدوره في تعزيز العلاقة بين منسوبيها وقياداتها وإعطاء المرؤوسين مساحة كافية لاتخاذ القرار والتصرف مما ينعكس إيجابيا على أدائهم وتعزيز شعورهم بالانتماء اتجاه منظماتهم.

دراسة معراج (2014) وكانت بعنوان " أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي " دراسة ميدانية" بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك - بسكرة". كان من أهداف الدراسة تقديم إطار نظري يوضح مفهوم الإبداع التنظيمي ومختلف عناصره ومستوياته وكذلك حاجة المنظمات له، وهدفت كذلك إلى التعرف على مستوى كل من التمكين الإداري والإبداع التنظيمي لدى مديرية الصيانة لشركة سوناطراك ببسكرة، وتحليل العلاقة الإرتباطية بين المتغير المستقل (التمكين الإداري) وكل أبعاده مع المتغير التابع ( الإبداع التنظيمي). اختار الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة تعبيراً كمياً وكيفياً، يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة العناصر أو الأفراد الذين ينصب الاهتمام في الدراسة المتعلقة بأثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي بمعنى جميع العناصر المتعلقة بمشكلة الدراسة، وقد تم تحديد إطار مجتمع الدراسة بإطارات مديرية الصيانة لشركة سوناطراك (بسكرة)، والمتغيرات التي فحصتها الدراسة (الجنس، المؤهل الدراسي، الخبرة، التأهيل المهني)، وقد استخدم الباحث استبانة مكونة من 60 فقرة. وخلصت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها:

1- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعمل الجماعي و الفرقي على الإبداع التنظيمي (عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$ ).

2- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على الإبداع التنظيمي عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$ .

دراسة باحدي وبديدة (2013) بعنوان أثر إستراتيجية تمكين العاملين على تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسات - دراسة حالة المؤسسة الوطنية سوناطراك قسم التنقيب.هدفت الدراسة إلى الإطاحة بالجانب المفاهيمي لموضوعي تمكين العاملين والرضا الوظيفي في المؤسسات ودراسة أثر التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال والتعرف على مستوى تمكين العاملين في المؤسسات. ووضع الباحثان متغيرات لدراستهما (الجنس، المؤهل العلمي، المنصب الإداري، الخبرة). وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة سوناطراك قسم التنقيب عينة الدراسة كانت فئة العاملين وفئة الرؤساء واختار الباحثان دراسة الحالة كمنهج لدراستهما وحددا الاستبانة كأداة لدراستهما. وخلصت الدراسة لوجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لمتوسطات التمكين الإداري تعزى لمتغير الخبرة.

دراسة عفانة (2013) وكانت بعنوان "التمكين الإداري وعلاقته بفرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده الخمسة (الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، التأثير، حفز العاملين، القوة) وفاعلية فرق العمل، ومستوى تطبيق كل منهما في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة. واختار الباحث متغيرات لدراستها شملت الجنس، العمر، مكان السكن، المؤهل الدراسي،الخبرة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات الأهلية الدولية التي تعمل في قطاع غزة، والتي يبلغ إجمالي عددها ( 65 ) مؤسسة، وقام الباحث باختيار عينة مكونة من (7) مؤسسات تم اختيارها بناء على عدد الموظفين فيها، حيث حاول الباحث اختيار المؤسسات صاحبة أكبر عدد من الموظفين لإعطاء الدراسة قدرة

أكبر على التعميم ولتمثل النتائج أكبر فئة من تلك المؤسسات .وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة، تم توزيعها على (300) مبحوث وهم جميع العاملين في المؤسسات.

**وقد خرج البحث بعدة نتائج من أهمها:**

أن مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة كان مرتفعاً بنسبة % 81، وكذلك فإن فاعلية فرق العمل كان مستواها مرتفعاً بنسبة % 80 وأظهرت النتائج تفاوتاً في موافقة عينة الدراسة على وجود الأبعاد الخمسة التي حددتها الدراسة للتمكين الإداري.

دراسة الكساسبة وآخرون (2009). وكانت بعنوان "تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة". وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تأثير ثقافة التمكين (التمكين الفني، والإداري) والقيادة التحويلية (المتطلبات المادية والمعنوية للتحويل) على المنظمة المتعلمة في مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن. وشملت متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل التعليمي، الخبرة، الدرجة الوظيفية).

تكون مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (579) فرداً، وهذا ما أشارت إليه مصادر إدارة الموارد البشرية في مجموعة طلال أبو غزالة، بلغت عينة الدراسة (290) فرداً تم اختيار عينة عشوائية من المجتمع بنسبة (50%)، اختار الباحثون المنهج الميداني وهو المناسب لدراساتهم، وقد استخدم الباحثون استبانة مكونة من 50 فقرة، وقد توصل الباحثون إلى نتائج كان من أهمها: هناك تأثير للمتغير المستقل (ثقافة التمكين) عند مستوى دلالة  $(0.01 \geq \alpha)$  في المتغير التابع (منظمة التعلم).

## ثانياً: الدراسات الأجنبية المتعلقة بالتمكين الإداري

دراسة أبو رمان (Aburuman,2016) بعنوان "أثر التمكين الإداري على تحسين الإبداع بين العاملين في معهد الإدارة العامة الأردني". هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التمكين الإداري على تحسين الإبداع داخل معهد الإدارة العامة الأردني. وشملت متغيرات الدراسة المستقلة المسمى الوظيفي، الخبرة، التحفيز، أبعاد التمكين)، شمل مجتمع الدراسة جميع موظفي معهد الإدارة الأردني وتم اختيار العينة بصورة عشوائية وبلغ مجمل أفراد العينة (85) عاملاً وخلص الباحث إلى عدة نتائج من أهمها:

أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha=0.05$ ). لمتوسطات اتجاهات العاملين تعزى لأبعاد التمكين (تفويض السلطة وتدريب الموظفين والتواصل الفعال والموظف).

دراسة السحيمات (AL-suhimat,2016) وكانت بعنوان أثر التمكين الإداري في الإبداع التنظيمي: دراسة تحليلية من وجهة نظر الموظفين في جامعة مؤتة في الأردن. هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي بين العاملين في جامعة مؤتة، تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي جامعة مؤتة، وتم اختيار المنهج الوصفي التحليلي وقام الباحث باختيار عينة عشوائية بلغت (75) موظفاً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة كأداة للدراسة خلصت هذه الدراسة إلى نتائج كان من أهمها :

1- أن هناك علاقة قوية بين زيادة التمكين الإداري للعاملين في جامعة مؤتة والإبداع التنظيمي.

2- أن مستوى التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة مؤتة كان متوسطاً.

دراسة مطر وعطية (Matter&Atteia,2015) بعنوان "أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في المدارس الحكومية الثانوية في مملكة البحرين". هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في مملكة البحرين. وكانت المتغيرات المستقلة للدراسة هي الجنس، العمر، التأهيل، الخبرة، المهن الوظيفية. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لأهداف الدراسة وتم اعتماد الاستبانة كأداة

لإجراء الدراسة، وكان مجتمع الدراسة يشمل المعلمين والإداريين في المدارس الحكومية الثانوية في محافظتي المحرق والمحافظه الجنوبية وكانت عينة الدراسة عشوائية وبلغ عدد أفرادها (216) وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

لا توجد فروق ثابتة في التمكين الإداري في الثانوية المدارس الحكومية في البحرين بسبب المتغيرات الديموغرافية مثل (الجنس والعمر والتأهيل).

دراسة المجابلة والعتوم (Magableh&Otoum,2014). بعنوان التمكين الإداري وعلاقته بـ السلوك المبتكر بين رئيس / منسقي القسم الأكاديمي بكلية العلوم والآداب ، شرورة - جامعة نجران.هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة التمكين الإداري بالإضافة إلى درجة السلوك الابتكاري بين رئيس / منسقي القسم الأكاديمي في كلية العلوم والآداب بشرورة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكلية السنة الدراسية 1434 - 1435 هـ. ويشير إلى وجود علاقة بين إدارة التمكين والسلوك المبتكر وفقا لمتغيرات الدراسة: الجنس، التخصص الرئيسي، الخبرة التدريسية والرتبة الأكاديمية. وكان مجتمع الدراسة يشمل العمداء ورؤساء الدوائر ومنسقي البرامج وتم اختيار عينة عشوائية بلغ عدد أفرادها ( 164 ) واختار الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وطور الباحثان استباننتين كأداة للدراسة، وخلصت الدراسة إلى:

أن التمكين الإداري لدى رؤساء الدوائر ومنسقي البرامج في كليات التربية والعلوم والآداب حصل على درجة متوسطة.

دراسة هوارت (Hurt, 2008) وكانت بعنوان "مديري المدارس وقادة المعلمين ودورهم المشاركة في بناء النظريات في الممارسة العملية: التمكين والمساءلة من خلال المدرسة". والتي هدفت إلى معرفة إلى أي مدى يقوم المدراء والقادة من المعلمين بتطبيق وتطوير النظريات المتعلقة بتحسين العملية التعليمية في جوانب التمكين والقيادة والمسؤولية، وذلك في أربعة من المدارس المختارة بمنطقة النهر الأخضر التعليمية بولاية كنتاكي. واستخدم الباحث أسلوب المقابلات الشخصية شبه المنظمة مع أفراد العينة والمكونة من عدد(6) من قادة المدارس والمدراء. وكانت متغيرات الدراسة محصورة بالخبرة والمؤهل الدراسي وخلصت الدراسة إلى أن المدراء يؤثرون إلى

مدى كبير في تطبيق النظريات التي تم تطويرها من قبل القادة من المعلمين والمدراء أيضا، كما أنه يوجد قواسم مشتركة كثيرة بين النظريات التي قام المدراء وحدهم بتطويرها و تلك التي تعاون في تطويرها كل من المعلمين والمدراء.

دراسة ليسزت (Liszt, 2008) وكانت بعنوان " إدراك القيادة المخول: استكشاف نوعي من تجربة مدراء مدينة نيويورك مع سلطة اتخاذ القرار في مدارس التمكين". وهدفت إلى فحص تجارب المدراء حول التمكين وسلطة اتخاذ القرار بالمدارس بنيويورك. وقد استخدم الباحث أسلوب المقابلات الشخصية المتعمقة، حيث تم إجراء اثنتين من المقابلات مع أفراد العينة والتي تكونت من عدد (8) من مدراء المدارس الابتدائية العاملين بالمنطقة التعليمية بنيويورك الذين كانوا يعملون بالمدارس في العام الدراسي 2006 /2007 وشملت الدراسة متغيرات الخبرة والمؤهل الدراسي ومنطقة السكن وتوصلت النتائج إلى أنه بشكل عام تنمي مديرية التربية والتعليم بنيويورك سلطة اتخاذ القرار لدى المديرين حيث شعروا بأنهم مسئولون عن نتائج الطلاب الأكاديمية لجميع الطلاب، كما أنها أتاحت الفرص لهم في اتخاذ القرارات بشكل أكبر في الشؤون المتعلقة بالميزانية والمنهج والعاملين ووضع الجداول والتنمية المهنية في مدارس التمكين. كما أوضح المديرين أن سلطة اتخاذ القرار مكنت المديرين من تحقيق تمييز التعليم والذي يساهم كثيراً في تحقيق النجاح في التحصيل الأكاديمي لدى الطلاب.

دراسة بيراد وهايبن (Baird& Haiyin,2009) وهدفت إلى دراسة مدى تمكين الموظفين في وحدات الأعمال الصناعية الأسترالية، كما تناولت تأثير العوامل التنظيمية مثل (حجم وحدة العمل، والتدريب)، والثقافية مثل (الإبداع، والعمل الجماعي ) في مدى تكيف تمكين الموظفين. واعتمدت تلك الدراسة على المنهج التجريبي من خلال القيام بالاستبيانات الإحصائية التي وزعت على عينة الدراسة التي تكونت من 212 موظفا في المنظمات الصناعية. وقد كشفت النتائج عن وجود مستوى متوسط من تمكين الموظفين في المنظمات الأسترالية، وأن كلا من العوامل الثقافية كالعمل الجماعي و العوامل التنظيمية كالتدريب والارتباط بالمكافآت لها تأثير واضح في المستوى العام مع تمكين الموظفين.

## ثالثاً: الدراسات العربية المتعلقة بالانتماء المهني

دراسة اسماعيل (2016) وكانت الدراسة بعنوان " التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالتعليم قبل الجامعي : مدخل لزيادة الانتماء المهني لديهم". وهدفت الدراسة إلى استخدام التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالتعليم قبل الجامعي كمدخل لزيادة الانتماء المهني لديهم. وكانت متغيرات الدراسة هي الجنس، المؤهل العلمي، السكن، ولجمع البيانات والمعلومات تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكان مجتمع الدراسة المعلمين الجدد بالتعليم قبل الجامعي في محافظة الدقهلية وعددهم 30 ألف معلم وكان حجم العينة (701) معلم، وخلصت الدراسة لوضع تصور مقترح لاستخدام التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالتعليم قبل الجامعي كمدخل لزيادة الانتماء المهني لديهم.

دراسة العوضي (2015) وكانت الدراسة بعنوان أثر العوامل الفردية والتنظيمية في الانتماء الوظيفي: دراسة في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت. وهدفت الدراسة إلى التعرف إلى علاقة العوامل الشخصية والتنظيمية بالانتماء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية، واختارت الباحثة الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الراتب، الخبرة كمتغيرات لدراستها، وكان منهج الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي واختارت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت، حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (340) فرداً وخلصت نتائج الدراسة أن مستوى الانتماء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت كان مرتفعاً نسبياً فيما يتعلق بمعظم العبارات التي استخدمت لقياس هذا البعد، باستثناء عبارتين فقط تراوح الوزن النسبي الخاص بهما بين المتوسط والأقل من المتوسط.

دراسة عبدالعال (2015) وكانت بعنوان " درجة توافر السمات القيادية التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لدى معلمهم". وهدفت الدراسة للتعرف على درجة توافر السمات القيادية التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لدى معلمهم، ودراسة دلالة الفروق بين متوسطات درجات تقدير المعلمين تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، المنطقة التعليمية)، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وبنيت الباحثة استبانتين كأداة للوصول

إلى نتائج الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من (1538) وكان حجم العينة (378)، وخلصت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: درجة توفر السمات القيادية التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر معلميهم كانت عالية بوزن (75.20%).

**دراسة الدويش (2015) وكانت بعنوان "التحفيز ودوره في تحقيق الانتماء الوظيفي من وجهة نظر الإداريين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية".** وهدفت الدراسة إلى التعرف على الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للإداريين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كما هدفت إلى التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية والتي تعزى لمتغير (الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية). ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين بإدارة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وعددهم (600) إدارياً، ولكبر حجم مجتمع الدراسة فقد اعتمد الباحث العينة العشوائية البسيطة وقد بلغت حجم العينة (130) إدارياً.

وتوصلت الدراسة إلى:

أن معظم أفراد الدراسة من الإداريين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية يوافقون على المحور الأول وهو محور الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للإداريين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بدرجة (موافق).

**دراسة أبو جاسر (2014) وكانت بعنوان "مدى تقبل معلمي مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لقيم ثقافة التغيير وعلاقته بالانتماء الوظيفي لديهم".** وهدفت الدراسة إلى تقدير درجات المعلمين في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة لتقبلهم قيم ثقافة التغيير من وجهة نظرهم، وتقدير درجة الانتماء الوظيفي لدى معلمي مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، بالإضافة إلى الكشف عن الفروق في تقديرات متوسطات عينة الدراسة لدرجة الانتماء الوظيفي لدى معلمي وكالة الغوث الدولية تعزى لمتغيرات الدراسة: الجنس، العمر، المؤهل الدراسي الخبرة. والكشف عن وجود العلاقة الارتباطية بين درجة تقبل معلمي مدارس وكالة الغوث الدولية لقيم ثقافة التغيير والانتماء الوظيفي لديهم. حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي،

وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المرحلة الإعدادية في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة والبالغ عددهم (3642) معلماً ومعلمة، وبلغت عينة الدراسة (520) معلماً ومعلمة تم اختيارهما بطريقة طبقية عشوائية ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانتين واشتملتا على (64) فقرة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: جاءت الدرجة الكلية لاستبانة درجة الانتماء الوظيفي لدى معلمي مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة كبيرة بوزن نسبي (83.37). ولا توجد فروق دالة احصائياً بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة الانتماء الوظيفي للمعلمين في مجالات الاستبانة، بينما توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات تقديرات عينة الدراسة لدرجة الانتماء الوظيفي للمعلمين والدرجة الكلية للاستبانة لمتغير الجنس لصالح الإناث.

دراسة النقيب (2012) وكانت بعنوان "العوامل التنظيمية المسببة لضغط العمل وعلاقتها بالانتماء الوظيفي: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية بمحافظة الأنبار. هدفت الدراسة التعرف على مستوى ضغط العمل الناتج عن بعض العوامل التنظيمية ممثلة ب(صراع الدور- غموض الدور- بيئة العمل المادية) وعلاقتها وتأثيرها على الانتماء الوظيفي في المؤسسات الصحية لمحافظة الأنبار، وكانت متغيرات الدراسة هي (الجنس، الخبرة ، المؤهل العلمي، التخصص). اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة، وكان مجتمع الدراسة من الأطباء العاملين في تلك المؤسسات من اختصاصات وشهادات وسنوات خدمة مختلفة وكان حجم العينة (111) طبيياً. وتوصلت الدراسة الي نتائج من أهمها:-

أن هناك تأثير واضح لمؤشرات ضغط العمل على الانتماء الوظيفي.

دراسة عربيات (2011) وكانت بعنوان " مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة العلوم الإسلامية العالمية وعلاقة ذلك بمستوى الانتماء المهني لديهم". وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة العلوم الإسلامية العالمية وعلاقة ذلك بمستوى الانتماء المهني لديهم. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة أعدت خصيصاً لهذه الغاية. وتم التأكد من ثباتها وصدقها، وقد تم توزيعها على عينة الدراسة البالغ

عدددهم (88) فرداً من أعضاء هيئة التدريس في جامعة العلوم الإسلامية العالمية . وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة العلوم الإسلامية كان مرتفعاً، وأن مستوى الانتماء المهني جاء مرتفعاً أيضاً، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس ومستوى الانتماء المهني لديهم.

**دراسة البافي (2010) وكانت بعنوان "أثر بعض المحددات الديموجرافية والتنظيمية على الإنتماء التنظيمي للإداريين بجامعات منطقة مكة المكرمة : دراسة تطبيقية "** . وهدفت الدراسة إلى معرفة نوعية ودرجة العلاقة بين المحددات الديموجرافية والتنظيمية والانتماء التنظيمي للإداريين في جامعات مكة المكرمة. أما متغيرات الدراسة فكانت الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الخبرة. واختارت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واختارت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة، أما مجتمع الدراسة فتكون من جميع الإداريين في جامعات مكة المكرمة وكانت عينة الدراسة عشوائية وبلغت (2013) إداري. وكشفت نتائج الدراسة عن وجود فروق جوهرية بين الخصائص الديموجرافية للعاملين والانتماء التنظيمي وبين تأثير الفرد لذاته وهذا الانتماء.

**دراسة عابدين (2010) وكانت بعنوان "درجة الانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية ومعلميها من وجهة نظر المعلمين والمديرين"** وهدفت الدراسة إلى تعرف تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية ومديريها لدرجة الانتماء المهني للطرف الآخر لكل منهم، وإلى الاختلاف فيها بحسب كل من الجنس وعدد سنوات الخدمة، ومستوى المؤهل العلمي، وطبقت الدراسة على عينة طبقية عشوائية من المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية بلغت (270) مديراً ومديرة، و(564) معلماً ومعلمة، وشملت متغيرات الجنس وعدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي واستخدمت فيها استبانة أعدت لنفس الغرض. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن درجة الانتماء المهني لدى المديرين كما يراها المعلمون عالية، وأنها لدى المعلمين كما يراها المديرين متوسطة. وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المعلمين لدرجة الانتماء المهني لدى المديرين تعزى لمتغيرات الجنس وعدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية

أيضاً بين تقديرات المديرين لدرجة الانتماء المهني لدى المعلمين تعزى لمتغيري عدد سنوات الخدمة والمؤهل العلمي. وتوجد فروق لمتغير الجنس تعود لصالح المعلمات.

**دراسة خليفات وملاحمة (2009)** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات والبالغ عددهم (1978) أما عينة الدراسة فتكونت من ( 559 ) عضواً، ونسبة 87,45% من حجم العينة، ولتحقيق هدف الدراسة استُخدمت أداة آلين وماير للولاء التنظيمي، والمكونة من ( 20 ) فقرة، وأداة طُورت لقياس الرضا الوظيفي مكونة من ( 25 ) فقرة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجنس، والعمر، ومدة الخدمة في الجامعة والكلية.

**دراسة شتات (2009)** وكانت الدراسة بعنوان "قياس مدى الانتماء المهني للمعلم الفلسطيني وعلاقته بمتغيرات الجنس - الخبرة المؤهل، (مثبت، مساند). وهدفت الدراسة لقياس مدى الانتماء المهني للمعلم الفلسطيني وعلاقته بمتغيرات الجنس - الخبرة المؤهل، (مثبت، مساند)، وكان منهج الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي واختارت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (600) معلم تم اختيار (148) معلم، وكان من أهم نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

**دراسة حسين (2009)** وكانت الدراسة بعنوان "أنماط الانتماء المؤسسي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك وعلاقتها بعدد من المتغيرات: دراسة ميدانية. وهدفت الدراسة إلى تبصير الإدارة العليا والقائمين على التعليم في جامعة تبوك بأنماط الانتماء المؤسسي لدى أعضاء هيئة التدريس وتحديد الفروق في مستوياته تبعاً لاختلاف عدد من المتغيرات الدراسة (الجنسية، الجنس، الخبرة، الدرجة العلمية)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة

للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعة واختار الباحث عينة حجمها (116) عضواً، وخلصت الدراسة لنتائج من أهمها: ارتفاع مستويات الانتماء المؤسسي بوجه عام لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، وكان الانتماء المعياري الأعلى من حيث المستوى يليه الانتماء النفعي ثم الانتماء الوجداني.

دراسة السلعوس (2007) وكانت بعنوان " العلاقة بين السمات الشخصية والانتماء التنظيمي عند معلمي المدارس الخاصة في مدينة نابلس. وهدفت الدراسة إلى تحديد مستوى الانتماء التنظيمي عند معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في المدينة نفسها، كما هدفت الدراسة أيضاً إلى معرفة دور بعض المتغيرات مثل الجنس، سنوات الخبرة، التخصص، المؤهل العلمي والسمات الشخصية عند معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في نابلس، وكان مجتمع الدراسة مكون من معلمي ومعلمات المدارس الخاصة وكان حجم الدراسة (154)، واختارت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لأغراض الدراسة، أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وأوصت الباحثة بجملة من التوصيات من أهمها:-

تعزيز الانتماء التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة وذلك من خلال زيادة الاهتمام بهم وإعطائهم حقوقهم المادية والمعنوية، كما في المدارس الحكومية والمدارس التابعة للوكالة.

دراسة سلامة (2003) وكانت بعنوان "مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية". وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، كما هدفت إلى تحديد دور الجنس والمؤهل العلمي والرتبة الأكاديمية والخبرة الإدارية والمركز الوظيفي في الجامعات على مستوى الانتماء والرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات، وتكون مجتمع الدراسة من (1046) من أعضاء هيئة التدريس، اختير منهم عينة عشوائية بلغ حجمها (302) وزعت عليهم الباحثة استباننتين: الأولى لقياس الانتماء المهني، والثانية لقياس الرضا الوظيفي. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الانتماء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية مرتفع، بينما كان مستوى الرضا متوسطاً، كما أشارت نتائج

الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي ، والرتبة الأكاديمية.

#### رابعاً: الدراسات الأجنبية المتعلقة بالانتماء المهني

دراسة هيونت وماري ( Hunt-Sartori, Mary A.2007 ) هدفت إلى كشف العلاقة بين كل من نوعية الحياة المدرسية ومشاعر الانتماء وعلاقات التلاميذ في الجماعات والتحصيل الدراسي وعدد من العوامل الديموغرافية مثل النوع والجنسية والوضع الاجتماعي، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية من الطلاب بلغت 324،1 طالب وطالبة في عدد من المدارس بولاية تكساس أثناء العام الدراسي 2004-2005، وبعد المعالجات الإحصائية باستخدام معاملات الارتباط، واختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج وكانت أولها: وجود علاقة دالة بين جميع المتغيرات التي تضمنها البحث لاسيما طبيعة الحياة والشعور بالانتماء، كما وجدت علاقة قوية أيضاً بين طبيعة العضوية في الجماعة ومستوى الانتماء.

دراسة القحطاني ( Al-Kahatani,2005 ) هدفت الدراسة إلى قياس مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس والتعرف إلى العلاقة بين الولاء التنظيمي بأبعاده(الولاء التنظيمي العاطفي، والولاء المستمر، والولاء المعياري) والعوامل المتصلة بالعمل وتشمل: (المستوى الوظيفي، ومسماه، والراتب السنوي، والتصنيف) ومعرفة أثر المتغيرات الديمغرافية (الجنس، والعمر، والجنسية، والمؤهل العلمي) في الولاء التنظيمي لديهم، وأظهرت نتائج الدراسة أن العمر والجنس والمستوى الوظيفي، ومسماه والراتب السنوي، والتصنيف المؤسسي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالولاء المستمر، والولاء العاطفي، والولاء المعياري، في حين كان المؤهل العلمي مرتبطاً فقط بالولاء المستمر، وأن العمر والجنس والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي ومسماه كان لها تأثير مهم في الولاء المستمر .

دراسة مركيوري وهنكن ( Marchiori and Henkin, 2004 ) هدفت الدراسة إلى تقييم أعضاء هيئة التدريس في الكليات الطبية للولاء التنظيمي، بأبعاده: (الولاء التنظيمي العاطفي، والمستمّر، والمعيارى)، كما هدفت التعرف إلى العلاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي ومجموعة من المتغيرات المتمثلة في العمر، والرتبة الأكاديمية، ومدة الخدمة في التعليم العالى، ومدة الخدمة في المؤسسة

الحالية، وقد تكونت عينة الدراسة من (1121) عضواً اختيروا من (15) كلية طبية في الولايات المتحدة وكندا، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء المعياري والأداء الوظيفي، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي العاطفي ومدة الخدمة في التعليم العالي، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء المستمر ومدة الخدمة في المؤسسة نفسها.

دراسة سوميتش وبوجلر (Somech and Bogler, 2002) هدفت إلى فحص العلاقات المميزة بين الولاء المهني والتنظيمي للمعلم ومشاركته في اتخاذ القرار، أي السلوك الحضاري المنظم، وجمعت البيانات باستخدام الاستبانة من 25 مدرسة اعدادية و 27 مدرسة ثانوية في مدينة حيفا، وكانت متغيرات الدراسة هي المؤهل العلمي والخبرة ومنطقة السكن وقسمت الاستبانة إلى المجالات الآتية: (الإداري، الفني، الاتجاه نحو التلاميذ، الاتجاه نحو العمل كفريق، والاتجاه نحو المنظمة). وأظهرت نتائج الدراسة أن الولاء المهني والتنظيمي ارتبط إيجابياً فقط بالمجال الفني ، وارتبط الولاء المهني إيجابياً بالسلوك الحضاري المنظم في التعامل مع التلاميذ.

دراسة براون وجايلور (Brown, Gaylor, 2002) وكانت بعنوان "الالتزام التنظيم في التعليم العالي في كليات الإقتصاد". هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين الولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي، والمستمر، والمعيارى) من جهة، والرضا الوظيفي والتأثير النفسي ومركز السيطرة من جهة أخرى، تكونت عينة الدراسة من ( 106 ) عضو هيئة تدريس تدريس، استخدم الباحث مقياس ألن وماير (Allen and Mayer, 1990) لقياس الولاء التنظيمي، ومقياس جرجسون

(Gregson, 1991) لقياس الرضا الوظيفي، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي العاطفي والولاء التنظيمي المعياري، وأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي العاطفي والمعيارى، ولم تظهر هذه العلاقة مع الولاء المستمر، في حين ظهرت هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين مركز السيطرة والولاء التنظيمي العاطفي والمعيارى.

## التعقيب على الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية

### مقدمة

من خلال استعراض الدراسات السابقة بصورة عامة المتعلقة بموضوع التمكين الإداري للمدراء وكذلك بموضوع الانتماء المهني للمدراء، يتضح أن الدراسة الحالية تتشابه مع الدراسات السابقة في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي وبعض نقاط الإطار النظري، وأن الدراسة الحالية استفادت من الدراسات السابقة في كتابة بعض نقاط الإطار النظري، وبعض المراجع الواردة في تلك الدراسات، وعدم تكرار طرح الموضوع من جوانب تم تناولها في دراسات سابقة، في حين تختلف هذه الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الهدف وهو محاولة التعرف على مدى اسهام التمكين الإداري بالانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء أنفسهم، وهذا لم تتناوله أي دراسة سابقة، حيث ركزت دراسات المجال الأول المتعلق بالتمكين الإداري على تقديم إطار نظري للتمكين الإداري، في حين ركزت دراسات المجال الثاني المتعلق بالانتماء المهني على دراسة العلاقة بين الانتماء المهني وبعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية.

أما من حيث التفصيل فقد تطرق التعقيب على الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية لجوانب مهمة :

### أولاً: أغراض الدراسات السابقة وأهدافها

الدراسات العربية التي تناولت موضوع التمكين الإداري تنوعت في تناولها لجوانب لموضوع فدراسة الطروانة والهندي (2017) كانت بعنوان التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية :مديرات مدارس منطقة خميس مشيط. وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ومستوى التمكين الإداري ومستوى المهارات الإدارية لدى مديرات مدارس منطقة خميس مشيط، ودراسة الزعبيير(2017) التي تحدثت عن واقع التمكين الإداري لقادة المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقته بدافعية الإنجاز: دراسة ميدانية. وهدفت الدراسة إلى التعرف

على واقع التمكين الإداري وعلاقته بدافعية الإنجاز لقادة المدارس الثانوية السعودية خلال الفصل الدراسي الأول (1437-1438)، بينما تناولت دراسة نصر (2015) التمكين الإداري ودرجة توافره لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر. وهدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة توافر التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر تعزى لمتغير (الجنس، الخبرة، نوع الكلية)، أما دراسة معراج (2014) فتطرقت إلى أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي " دراسة ميدانية" بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك - بسكرة وكان من أهداف الدراسة تقديم إطار نظري يوضح مفهوم الإبداع التنظيمي ومختلف عناصره ومستوياته وكذلك حاجة المنظمات له، بينما تناولت دراسة عفانة (2013) التي عنوانها بالتمكين الإداري وعلاقته بفرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة. وهدفت إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده الخمسة (الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، التأثير، حفز العاملين، القوة) وفاعلية فرق العمل، ومستوى تطبيق كل منهما في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة.

أما الدراسات الأجنبية التي تناولت موضوع التمكين الإداري فبحثت بأثر التمكين الإداري على متغيرات مختلفة مثل دراسة أبو رمان (Aburuman,2016) التي عنوانها بأثر التمكين الإداري على تحسين الإبداع بين العاملين في معهد الإدارة العامة الأردني. وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التمكين الإداري على تحسين الإبداع داخل معهد الإدارة العامة الأردني، ودراسة السحيمات (AL-suhimat,2016)

وكانت بعنوان أثر التمكين الإداري في الإبداع التنظيمي: دراسة تحليلية من وجهة نظر الموظفين في جامعة مؤتة في الأردن. هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي بين العاملين في جامعة مؤتة، دراسة هوارت (Hurt, 2008) وكانت بعنوان مديري المدارس وقادة المعلمين ودورهم المشاركة في بناء النظريات في الممارسة العملية: التمكين والمساءلة من خلال المدرسة. والتي هدفت إلى معرفة إلى أي مدى يقوم المدراء والقادة من المعلمين بتطبيق وتطوير النظريات المتعلقة بتحسين العملية التعليمية في جوانب التمكين والقيادة والمسؤولية.

أما الدراسات العربية فقد تناولت موضوع الانتماء المهني من جوانب مختلفة، فبعضها دراسة تأثير عوامل وتغيرات مستقلة مثل دراسة إسماعيل (2016) وكانت الدراسة بعنوان " التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالتعليم قبل الجامعي: مدخل لزيادة الانتماء المهني لديهم". وهدفت الدراسة إلى استخدام التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالتعليم قبل الجامعي كمدخل لزيادة الانتماء المهني لديهم. ودراسة عبدالعال (2015) وكانت بعنوان " درجة توافر السمات القيادية التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لدى معلمهم". وهدفت الدراسة للتعرف على درجة توافر السمات القيادية التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لدى معلمهم.

ودراسة أبو جاسر (2014) وكانت بعنوان "مدى تقبل معلمي مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لقيم ثقافة التغيير وعلاقته بالانتماء الوظيفي لديهم". وهدفت الدراسة إلى تقدير درجات المعلمين في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة لتقبلهم قيم ثقافة التغيير من وجهة نظرهم، ودراسة النقيب (2012) وتحدثت عن موضوع " العوامل التنظيمية المسببة لضغط العمل وعلاقتها بالانتماء الوظيفي: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية بمحافظة الأنبار. وهدفت الدراسة التعرف على مستوى ضغط العمل الناتج عن بعض العوامل التنظيمية ممثلة ب(صراع الدور - غموض الدور - بيئة العمل المادية) وعلاقتها وتأثيرها على الانتماء الوظيفي في المؤسسات الصحية لمحافظة الانبار، ودراسة حسين (2009) وكانت الدراسة بعنوان "أنماط الانتماء المؤسسي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك وعلاقتها بعدد من المتغيرات: دراسة ميدانية. وهدفت الدراسة إلى تبصير الإدارة العليا والقائمين على التعليم في جامعة تبوك بأنماط الانتماء المؤسسي لدى أعضاء هيئة التدريس وتحديد الفروق في مستوياته تبعاً لاختلاف عدد من المتغيرات الدراسة ( الجنسية، الجنس، الخبرة، الدرجة العلمية)، ودراسة السلعوس (2007) وكانت بعنوان " العلاقة بين السمات الشخصية والانتماء التنظيمي عند معلمي المدارس الخاصة في مدينة نابلس. وهدفت الدراسة إلى تحديد مستوى الانتماء التنظيمي عند معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في المدينة نفسها.

أما الدراسات الأجنبية المتعلقة بالإنتماء المهني فقد تنوعت الجوانب التي تناولتها في الانتماء المهني فدراسة هيونت وماري (Hunt, Mary,2007) هدفت إلى كشف العلاقة بين كل من نوعية الحياة المدرسية ومشاعر الانتماء وعلاقات التلاميذ في الجماعات والتحصيل الدراسي وعدد من العوامل الديموغرافية مثل النوع والجنسية والوضع الاجتماعي، ودراسة القحطاني (Al-Kahatani,2005) وهدفت إلى قياس مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس والتعرف إلى العلاقة بين الولاء التنظيمي بأبعاده (الولاء التنظيمي العاطفي، والولاء المستمر، والولاء المعياري) والعوامل المتصلة بالعمل، ودراسة مركيوري وهنكن (Marchiori and Henkin, 2004) هدفت الدراسة إلى تقييم أعضاء هيئة التدريس في الكليات الطبية للولاء التنظيمي، بأبعاده (الولاء التنظيمي العاطفي، والمستمر، والمعيارى) .

#### ثانياً: المناهج المستخدمة في الدراسات السابقة

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة العربية والأجنبية في استخدام المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة ( الطروانة والهندي، 2017)، ودراسة (الزعير،2017)، ودراسة (نصر، 2015)، ودراسة (الشعلان،2015)، ودراسة (عفانة، 2013)، ودراسة (Aburuman,2016)، ودراسة (AL-suhimat,2016)، ودراسة (Matter&Atteia,2015)، ودراسة (Magableh&Otoum,2014)، ودراسة (Baird&Haiyin,2009)، ودراسة (إسماعيل،2016)، ودراسة (العوضي، 2015)، ودراسة

( عبدالعال ،2015)، ودراسة (أبو جاسر،2014)، ودراسة ( النقيب،2012)، ودراسة (البافي، 2010)، ودراسة (شنتات،2009)، ودراسة (حسين،2009)، ودراسة ( السلعوس،2007)، ودراسة (Marchiori and Henkin, 2004)، ودراسة (Somech and Bogler, 2002). كما تختلف الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في المنهج المستخدم للدراسة مثل دراسة (باحدي وقدره،2013) حيث كان منهج الدراسة دراسة حالة، ودراسة (Baird&Haiyin,2009) اختارت المنهج الميداني للدراسة.

### ثالثاً: مكان إجراء الدراسات السابقة

اتفقت الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات في مكان إجراء الدراسة في البيئة المحلية (الضفة الغربية وغزة) مثل دراسة عبدالعال (2015)، ودراسة أبو جاسر (2014)، ودراسة عفانة (2013)، ودراسة عابدين (2010)، ودراسة شتات (2009)، ودراسة السلعوس (2007)، ودراسة سلامة (2004).

واختلفت الدراسة مع باقي الدراسات التي أجريت في بلدان أخرى مثل دراسة الطروانة والهندي (2017) التي أجريت في المملكة العربية السعودية، ودراسة نصر (2015) التي أجريت في دولة مصر العربية، ودراسة معراج (2014) التي أجريت في الجمهورية الجزائرية، ودراسة الكساسبة وآخرون (2009) التي أجريت في المملكة الأردنية الهاشمية، ودراسة مطر وعطية (Matter&Atteia,2015) التي أجريت في مملكة البحرين، ودراسة ليسزت (Liszt, 2008) التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية، ودراسة بيراد وهايين (Baird& Haiyin,2009) التي أجريت في أستراليا، ودراسة العوضي (2015) في دولة الكويت.

### رابعاً: مجتمع وعينة الدراسة في الدراسات السابقة

اشتركت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في اختيار مديري المدارس الثانوية الحكومية كمجتمع وعينة للدراسة وهما دراسة الطروانة والهندي (2017)، ودراسة الزعيير (2017)، ودراسة عابدين (2010)، ودراسة مطر وعطية (Matter&Atteia,2015)، ودراسة هوارت (Hurt, 2008).

واختلفت مع باقي الدراسات السابقة مثل: دراسة الحمادي وخلف (2016) الذي تكون مجتمع الدراسة وعينتها من المدراء العاميين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي، ودراسة نصر (2015) التي كان مجتمع الدراسة والعينة من رؤساء الأقسام الأكاديمية الجامعية، ودراسة الشعلان (2015) التي تكون مجتمعها وعينتها من ضباط الشرطة، ودراسة معراج (2014) التي تكون مجتمع الدراسة وعينتها من موظفي شركة البترول الجزائرية، ودراسة عفانة (2013) وكان مجتمع

الدراسة وعينتها من موظفي المؤسسات الأهلية، ودراسة بيراد وهايبن (Baird& Haiyin,2009) وتكون مجتمع وعينة الدراسة من الموظفين في وحدات الأعمال الصناعية، ودراسة إسماعيل (2016) وتكون مجتمع وعينة الدراسة من المعلمين الجدد، ودراسة النقيب (2012) وتكون مجتمع وعينة الدراسة من الأطباء، ودراسة هيونت وماري (Hunt, Mary,2007) وكان مجتمع الدراسة وعينتها من طلاب المدارس.

#### خامساً: أدوات الدراسات السابقة

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في اختيار الاستبانة كأداة للدراسة مثل دراسة الطروانة والهندي (2017)، ودراسة نصر (2015)، ودراسة معراج (2015)، ودراسة الشعلان (2015)، ودراسة أبو رمان (Aburuman,2016)، ودراسة السحيمات (AL-suhimat,2016)، ودراسة إسماعيل (2016)، ودراسة عبدالعال (2015)، ودراسة أبو جاسر (2014)، ودراسة عربيات (2011)، ودراسة عابدين (2010)، ودراسة السلعوس (2007)، ودراسة سلامة (2004)، ودراسة هيونت وماري (Hunt& Mary,2007)، ودراسة براون وجابلور (Brown, Gaylor,2002). واختلفت الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في استخدام أداة الدراسة مثل دراسة هوارت (Hurt, 2008) التي استخدمت المقابلات المنظمة كأداة للدراسة، ولذلك قام ليسزت (Liszt, 2008) باستخدام المقابلة كأداة للدراسة.

#### سادساً: ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

- 1- الربط بين مستوى التمكين الإداري والانتماء المهني لدى مدرء المدارس الثانوية الحكومية.
- 2- أنها ستوفر مؤشر على مستوى التمكين الإداري ومدى اسهامه بالانتماء المهني مدرء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية.
- 3- أنها تدرس مستوى التمكين الإداري ومدى اسهامه بالانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدرء أنفسهم الأمر الذي لم تتناوله الدراسات السابقة.

## تعقيب الباحث:

بعد استعراض الأدب النظري المتعلق بالتمكين الإداري والانتماء المهني والدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بالتمكين الإداري والانتماء المهني ومع أن الباحث لم يقف على حد علمه على دراسة تناولت مستوى التمكين الإداري ومدى إسهامه بالانتماء المهني لدى مدرء المدارس الثانوية الحكومية إلا أن التعمق بدراسة مفهومي التمكين الإداري والانتماء المهني يوصل الدارس والباحث إلى نتيجة مفادها أن المدير المنتمي لمهنته أسهم التمكين الإداري لحد كبير في تعزيز انتمائه لمهنته وأن كثير من العوامل المساعدة على تحقيق الانتماء للمهنة يستلزم إيجادها وتحقيقها مستوى من التمكين الإداري تمنحه الإدارة العليا الممثلة بوزارة التربية والتعليم ومديريات التربية في محافظات الوطن وأن غياب التمكين الإداري يحول المدرء لمراسلين وموظفين تنفيذيين ليس لهم من الأمر شيء إلا تنفيذ القوانين واللوائح التفصيلية والتوجيهات والأوامر مما يجعل الانتماء المهني للمدرء يشوبه شعور من المدرء بالتهميش لأفكارهم وتجاربهم ومعارفهم وتحولهم لآلات مبرمجة ينتج عن ذلك ضعف بالانتماء المهني لديهم وغياب لثقافة الإبداع والتطور مما يوقف عجلة الارتقاء بالعملية التربوية والتعليمية والأهداف التي تضمنتها السياسة العامة التي وضعها الخبراء وصناع القرار على مستوى الوطن ويؤثر بشكل قوي على المجالات الأخرى التي تعتمد بالأساس على مخرجات العملية التعليمية.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة

مجتمع الدراسة

عينة الدراسة

أداة الدراسة

صدق الأداة

ثبات الأداة

إجراءات الدراسة

متغيرات الدراسة

المعالجة الإحصائية

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفاً للمنهجية التي اتبعها الباحث في تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة وخطوات التحقق من صدقها وثباتها، وتحديد متغيرات وإجراءات الدراسة، بالإضافة إلى وصف تصميم الدراسة والمعالجات الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات وفيما يلي بيان ذلك:

#### منهج الدراسة

لأغراض هذه الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة وأهدافها، وذلك لهدف التعرف على مستوى التمكين الإداري ومدى اسهامه بالانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهات نظر المدراء أنفسهم وهذا المنهج يناسب أغراض الدراسة.

#### مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية وهي (القدس، ضواحي القدس، رام الله، أريحا) خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (2019 / 2018 م) وتحديداً في الفترة الواقعة بين ( العاشر من أيلول والخامس عشر من تشرين الأول)، والبالغ عددهم (194) مديراً ومديرة حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

جدول (1): توزيع مجتمع الدراسة حسب المديرية.

المجموع	أناث	ذكور	عدد المدارس	المديرية
21	13	8	21	القدس
38	21	17	38	ضواحي القدس
122	60	62	122	رام الله
13	5	8	13	أريحا
194	99	95		المجموع

عينة الدراسة

قام الباحث باختيار عينة عشوائية طبقية على متغير المديرية ممثلة لعدد من المدراء في مديريات التربية والتعليم في محافظات وسط الضفة الغربية وقد بلغ حجم العينة (160) بنسبة (82.5%) تقريباً من مجتمع الدراسة الأصلي، وقد تم توزيع الاستبيانات باليد وعن طريق بريد المديريات والبريد الإلكتروني وبلغ عدد الاستبيانات المسترجعة التي جرى عليها التحليل الإحصائي (138) استبانة.

والجدول رقم (2) يوضح توزيع العينة حسب متغيراتها المستقلة.

جدول (2): توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة.

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	65	47.1%
	أنثى	73	52.9%
	المجموع	138	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	83	60.1%
	ماجستير فأعلى	55	39.9%
	المجموع	138	100%
الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات	31	22.5%
	من 5 - 10 سنوات	54	39.1%
	أكثر من عشر سنوات	53	38.4%
	المجموع	138	100%
المديرية	القدس	16	11.6%
	ضواحي القدس	24	17.4%
	رام الله	88	63.8%
	أريحا	10	7.2%
	المجموع	138	100%

## أداة الدراسة

قام الباحث ببناء الاستبانة كأداة للدراسة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع دراسته، حيث تهدف إلى استطلاع وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية حول مستوى التمكين الإداري ومدى مساهمته بالانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء أنفسهم وذلك بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة مثل دراسة خلف الله (2017) ودراسة الحمادي (2016) ودراسة النقيب (2012) ودراسة البافي (2010)، وتضمنت الاستبانة مجالين يتفرع كل منهما إلى عدة محاور.

حيث تكونت أداة الدراسة من قسمين:

القسم الأول: يشمل مقدمة الاستبانة ويحتوي على مجموعة من العناصر التي تحدد هدف الدراسة ونوع البيانات والمعلومات الذي يود الباحث جمعها من أفراد العينة، إضافة إلى فقرة تشجع المبحوثين إلى تقديم المساعدة للباحث وتحري الدقة في تعبئة الاستبانة، وذلك من أجل تحري المصداقية في جمع المعلومات.

ويحتوي أيضاً على معلومات عامة عن مديري المدارس الثانوية الحكومية (البيانات الشخصية) التي أدخلت كمتغيرات مستقلة في الدراسة وهذه المتغيرات الديموغرافية هي الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، المديرية.

القسم الثاني: وتكونت الاستبانة من (70) فقرة موزعة إلى مجالين:

- المجال الأول ويتعلق بمستوى التمكين الإداري لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية مكون من أربعة محاور.

- المجال الثاني ويتعلق بالانتماء المهني للمدراء في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية مكون من ثلاثة محاور، وهذه المحاور موضحة كما جاء في جدول (2).

جدول رقم (3): مجالات الاستبانة ومحاورها.

رقم المحور	المحور	عدد الفقرات
<b>المجال الأول: التمكين الإداري</b>		
1.	التفويض	10
2.	التدريب	10
3.	الدافعية	10
4.	الاستقلالية	10
<b>المجال الثاني: الانتماء المهني</b>		
5.	الولاء للمهنة	10
6.	المسؤولية اتجاه المدرسة	10
7.	العناصر المؤثرة بالانتماء المهني	10
<b>مجموع الفقرات</b>		<b>70</b>

وقد تم تصميم الفقرات على أساس مقياس ليكرت خماسي الأبعاد.

**تفسير النتائج (معياري):** اعتمد الباحث في هذه الدراسة المقياس التالي لتقدير مستوى التمكين الإداري ومدى إسهامه بالانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء أنفسهم.

4.21 فأكثر = مستوى تقييم مرتفع جداً.

(4.20 - 3.41) = مستوى مرتفع.

(3.40 - 2.61) = مستوى تقييم متوسط.

(2.60 - 1.81) = مستوى تقييم قليلة.

(أقل من 1.81) مستوى تقييم قليلة جداً.

الأساس الذي تم الاعتماد عليه في توزيع هذه الفئات فهو الأساس الإحصائي القائم على توزيع المسافات بين فئات التدرج على مقياس ليكرت الخماسي بشكل متساوٍ حسب المعادلة التالية:

(أكبر درجة - أصغر درجة) مقسوماً على (5)  $(5) = (5) / (1 - 5) = 0.8$  (بركات، 2013)

## صدق الأداة

وهو نوعان:

### الصدق الظاهري:

بعد إعداد الدراسة بصورتها الأولية من قبل الباحث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين في عدد من الجامعات الفلسطينية والمختصين في المجال التربوي من حملة الدكتوراة، وبلغ عددهم (14) محكماً (الملحق3) وذلك لإبداء الرأي في فقرات الاستبانة من حيث صياغة الفقرات ومدى مناسبتها للمجال الذي وضعت فيه إما بالموافقة عليها أو تعديل صياغتها أو حذفها لعدم أهميتها وكذلك بتعديل الصيغة اللغوية لبعض الفقرات وإعادة صياغة فقرات أخرى مناسبة، وقد حصلت على موافقتهم بدرجة كبيرة مع إجراء بعض التعديلات على فقراتها في ضوء الملاحظات التي تقدم بها الخبراء المحكمون من حيث صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال التي وضعت فيه، إما بالموافقة أو تعديل صياغتها ولقد تم الأخذ برأي الأغلبية

( أي 85% من الخبراء المحكمين) في عملية التحكيم، ومن الأمثلة على التعديلات التي تم القيام بها:

1- كانت مستويات الخبرة كمتغير للدراسة أربعة ( أقل من 5 سنوات، من 5- 10 سنوات، من 11 - 15 سنة، 15 سنة فأكثر). تم تعديلها إلى ثلاث مستويات (أقل من 5 سنوات، من 5- 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

2- تم إعادة صياغة فقرة أعتقد برسالية المهنة التي أقوم به إلى أو من برسالية المهنة التي أقوم بها وأسعى لتحقيقها.

3- تم إعادة صياغة فقرة تفويض الصلاحيات تعد مشاركة من قبل مدير المدرسة الثانوية في اتخاذ القرار إلى اتخاذ القرارات الإدارية في المدرسة حسب الصلاحيات المفوضة إلي. وبذلك يكون تحقق الصدق الظاهري للاستبانة.

## الصدق البنائي العاملي:

حيث تم توزيع أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (15) مدير ومديرة خارج عينة الدراسة واسترجاعها بعد جمع البيانات ومن ثم تم إدخالها إلى برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وتحليلها تحليل عاملي لقياس صدق المكون الفرضي للأداة.

## ثبات الأداة

بعد تصميم الأداة تم التحقق من ثباتها باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Chronbach alpha) وذلك لقياس الاتساق الداخلي للمجالات وأيضا الاتساق الداخلي بين المجالات.

## جدول(4): معاملات الثبات لمجالات الاستبانة والدرجة الكلية.

معامل الثبات	المجال	رقم المجال
المجال الأول: التمكين الإداري وينقسم الى:		
0.84	تفويض السلطة	.1
0.90	التدريب	.2
0.82	الدافعية	.3
0.89	الاستقلالية	.4
0.91	الدرجة الكلية للتمكين الإداري	
المجال الثاني: الانتماء المهني ويقسم الى:		
0.75	الولاء للمهنة	.5
0.81	المسؤولية تجاه المدرسة	.6
0.79	العناصر المؤثرة بالانتماء المهني	.7
0.84	الدرجة الكلية للانتماء المهني	

يتضح من الجدول رقم (4) أن معاملات الثبات لمجالات الاستبانة جميعاً كانت عالية وفوق الجيدة، بينما بلغ معامل الثبات للمجال الأول على كافة المحاور (0.91)، أما المجال الثاني فقد بلغت (0.84) وهي معاملات ثبات عالية وتفي باغراض البحث العلمي.

## إجراءات الدراسة

بعد تصميم أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها، قام الباحث بالإجراءات الآتية:

1. إعداد أداة الدراسة في صورتها النهائية.
2. تحديد مجتمع الدراسة بالرجوع إلى قسم التخطيط في وزارة التربية والتعليم العالي.
3. تحديد أفراد العينة.
4. الحصول على موافقة الجهات ذات الاختصاص. (الملحق 4)
5. توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2018 / 2019 م في محافظات وسط الضفة الغربية إذ تم توزيع 160 استبانة.
6. جمع الاستبانة الموزعة على أفراد العينة واستبعاد الاستبانة التي يظهر عدم صلاحيتها للتحليل وبالتالي الحصول على العينة النهائية للدراسة وكان عدد الاستبانة الصالحة للتحليل 138 استبانة.
7. استرجاع الاستبانة المعبأة ومراجعتها من قبل الباحث وترميزها.
8. ادخال البيانات إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS) وتفرغ إجابات الأفراد.
9. استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها ومقارنتها مع الدراسات السابقة ومن ثم اقتراح التوصيات المناسبة.

## متغيرات الدراسة:

ستحتوي الدراسة على نوعين من المتغيرات وهي:

### أولاً : المتغيرات المستقلة (Independent Variables) والمكونة من:

1. الجنس: وهو مكون من فئتين (ذكر، أنثى).
2. المؤهل العلمي: وهو مكون من مستويين ( بكالوريوس، ماجستير فأعلى).
3. سنوات الخبرة: وهي مكونة من ثلاث مستويات (أقل من 5 سنوات، من 5 - 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
4. المديرية: وهي مكونة من 4 فئات (القدس، ضواحي القدس، رام الله، أريحا).

### ثانياً: المتغيرات التابعة (Dependent Variables)

وتتمثل في استجابة عينة الدراسة (مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية) على فقرات أداة الدراسة والمكونة من مجالي التمكين الإداري لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية والانتماء المهني لديهم.

### المعالجات الإحصائية

بعد تفرغ إجابات أفراد العينة جرى ترميزها وإدخال البيانات باستخدام الحاسوب، ثم تم بعد ذلك معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقدير الوزن النسبي لفقرات الاستبانة.
2. اختبار كرونباغ ألفا (Chronbach-Alpha)

3. اختبار ت لعينة واحدة (One Sample T-test).
4. اختبار ت لعينتين مستقلتين (Independent T-test).
5. تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA).
6. اختبار LSD للمقارنات البعدية بين المتوسطات.
7. معامل ارتباط بيرسون.

## الفصل الرابع

### عرض نتائج الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة وتفسيرهم.

ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة المرتبطة بأسئلة الدراسة وتفسيرها.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل نتائج الدراسة تبعاً لتسلسل أسئلتها وفرضياتها والمعالجة الإحصائية للبيانات المدخلة لبرنامج (SPSS) ووصف النتائج المعروضة في الجداول الإحصائية كلامياً.

#### أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

##### السؤال الأول:

ما مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء فيها؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء فيها مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي ونتائج الجدول (5) تبين ذلك:

جدول رقم(5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء فيها.

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1.	تفويض السلطة	4.08	.500	كبيرة
2.	التدريب	3.70	.670	كبيرة
3.	الدافعية	3.95	.470	كبيرة
4.	الاستقلالية	4.24	.440	كبيرة جدا
	الدرجة الكلية	3.99	0.37	كبيرة

يتضح من الجدول (5) أن مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء فيها ، قد جاءت بمتوسط (3.99) وانحراف معياري (0.37) على الدرجة الكلية للمحاور أي أنه كانت درجات المحاور ما بين الكبيرة والكبيرة جداً، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة على المجالات بين (3.70-4.24)، كما وبلغت الدرجة الكلية للمحور الخاص بالتمكين الإداري الى (3.99) وهذه النتيجة تعد كبيرة حسب المقياس المعد للدراسة، وبناء على ذلك مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء فيها كان كبير وللتحقق فيما إذا كانت الفروق في المتوسطات الحسابية قد وصلت إلى مستوى الدلالة الإحصائية استخدم الباحث اختبار (ت) لعينة واحدة One simple T- test حيث اعتمدت الباحث المعيار (3.4) ( لتعرف على مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء فيها، والتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية للاستجابات على مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء فيها ومعيار أداة الدراسة، ونتائج الجدول (6) تبين ذلك:-

الجدول (6): نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة لفحص دلالة الفروق في مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء فيها (المعيار المعتمد =3.4).

المعيار 3.4		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
Sig	T			
0.00	16.115	.500	4.08	تفويض السلطة
0.00	5.387	.670	3.70	التدريب
0.00	13.626	.470	3.95	الدافعية
0.00	22.185	.440	4.24	الاستقلالية
0.00	18.697	37.0	993.	الدرجة الكلية

يتضح من خلال الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء فيها مقارنة مع المعيار (3.4)، لجميع المجالات المتعلقة بالتمكين الإداري حيث كانت جميع قيم مستوى الدلالة أقل من (0.05) وهذا يشير إلى أنه لا يوجد فروق في مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء فيها مقارنة مع المعيار (3.4).

### السؤال الثاني:

ما هو واقع الانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء ؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي ونتائج الجدول (7) تبين ذلك:-

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء فيها.

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1.	الولاء للمهنة	4.29	.400	كبيرة جداً
2.	المسؤولية تجاه المدرسة	4.27	.460	كبيرة جداً
3.	العناصر المؤثرة بالانتماء المهني	3.09	.560	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.88	.330	كبيرة

يتضح من الجدول (7) أن مستوى الانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء ، قد جاءت بمتوسط (3.88) وانحراف معياري (0.33) على الدرجة الكلية للمحاور أي أنه كانت درجات المحاور ما بين الكبيرة جداً

والمتوسطة، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة على المجالات بين (3.09-4.29)، وبناء على ما سبق تبين أن مستوى الانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء كان كبير وللتحقق فيما إذا كانت الفروق في المتوسطات الحسابية قد وصلت إلى مستوى الدلالة الإحصائية استخدم الباحث اختبار (ت) لعينة واحدة One simple T- test حيث اعتمدت الباحث المعيار (3.4) للتعرف على واقع الانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء، والتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية للاستجابات على مستوى الانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء ومعيار أداة الدراسة، ونتائج الجدول (8) تبين ذلك:

**الجدول (8): نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة لفحص دلالة الفروق لمستوى الانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء (المعيار المعتمد = 3.4)**

المعيار 3.4		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
Sig	T			
0.00	25.699	0.40	4.29	الولاء للمهنة
0.00	21.955	0.46	4.27	المسؤولية تجاه المدرسة
0.00	-6.321	0.56	3.09	العناصر المؤثرة بالانتماء المهني
0.00	17.206	0.33	3.88	الدرجة الكلية

يتضح من خلال الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء مقارنة مع المعيار (3.4)، لجميع المجالات المتعلقة بالانتماء المهني حيث كانت جميع قيم مستوى الدلالة أقل من (0.05) وهذا يشير إلى أنه لا يوجد فروق في مدى إسهام التمكين الإداري بالانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء مقارنة مع المعيار (3.4).

### السؤال الثالث:

هل هناك علاقة بين التمكين الإداري ومستوى الانتماء لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء انفسهم؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط بيرسون ونتائج الجدول (9) تبين ذلك

الجدول (9): معامل الارتباط بيرسون لدلالة العلاقة بين التمكين الإداري و مستوى الانتماء

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التمكين الإداري	3.99	0.37	**0.675	0.000
مستوى الانتماء	3.88	0.330		

يتضح من خلال الجدول (9) أن هناك علاقة قوية بين التمكين الإداري و مستوى الانتماء لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء انفسهم حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.675) وهذه القيمة تعد مرتفعة أي أن هناك إرتباط قوي ما بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر

المدراء في مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء فيها تعزى لمتغير الجنس"، ومن أجل فحص الفرضية، فقد استخدم الباحث اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent simple T-test) ونتائج الجدول (10) تبين ذلك:

جدول رقم(10): اختبار T-test لمتغير الجنس في مستوى التمكين الإداري ومدى إسهامه بالانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء فيها تعزى لمتغير الجنس

الدلالة (P)	قيمة (ت)	أنثى(العدد=73)		ذكر(العدد=65)		مجالات الدراسة
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.42	.7990	.500	4.05	.500	4.12	تفويض السلطة
0.45	.7420	.700	3.66	.630	3.75	التدريب
0.14	1.473	.520	3.90	.420	4.02	الدافعية
0.08	1.761	.440	4.17	.430	4.31	الاستقلالية
0.113	1.593	.410	3.95	.310	4.05	المجموع

\* دال إحصائيا عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ )

يتضح من الجدول رقم (10) السابق، أن مستوى الدلالة الكلي(0.11) وهذه القيمة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي(0.05)، ولذلك فإننا لا نرفض الفرضية حيث تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة( $\alpha = 0.05$ ) في مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء فيها تعزى لمتغير الجنس.

#### النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر المدراء في مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء فيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي"، ومن أجل فحص الفرضية، فقد استخدم الباحث اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent simple T-test) ونتائج الجدول (11) تبين ذلك:

جدول رقم(11): اختبار T-test لمتغير المؤهل العلمي في مستوى التمكين الإداري ومدى إسهامه بالانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء فيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الدلالة (P)	قيمة (ت)	ماجستير فأعلى (العدد=85)		بكالوريوس (العدد=83)		مجالات الدراسة
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.93	-0.082	.490	4.09	.500	4.08	تفويض السلطة
0.64	.458	.690	3.67	.650	3.73	التدريب
0.83	-.214	.510	3.96	.450	3.94	الدافعية
0.72	.354	.480	4.22	.420	4.25	الاستقلالية
0.83	.214	.400	3.99	.350	4.00	المجموع

\* دال إحصائياً عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ )

يتضح من الجدول رقم (11) السابق، أن مستوى الدلالة الكلي (0.83) وهذه القيمة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، ولذلك فإننا لا نرفض الفرضية حيث تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء فيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

#### النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين والمعلمات في مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء فيها تعزى لمتغير الخبرة العملية في الإدارة " ومن أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير الخبرة العملية في الإدارة استخدم الباحث المتوسطات الحسابية واختبار التباين الأحادي (one way ANOVA) للعينات المستقلة وكانت النتائج كما هو مبين في الجدولين رقم (12،13) التاليين:

جدول (12): المتوسطات الحسابية لمستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء فيها تعزى لمتغير الخبرة العملية في الإدارة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغير	المجالات
.435890	4.3000	31	أقل من 5 سنوات	تفويض السلطة
.433070	4.1333	54	من 5 سنوات - 10 سنوات	
.551940	3.9189	53	أكثر من 10 سنوات	
.501830	4.0884	138	المجموع الكلي	التدريب
.696920	3.9645	31	أقل من 5 سنوات	
.589980	3.6944	54	من 5 سنوات - 10 سنوات	
.707960	3.5736	53	أكثر من 10 سنوات	الدافعية
.673210	3.7087	138	المجموع الكلي	
.410450	4.1226	31	أقل من 5 سنوات	
.415010	3.9852	54	من 5 سنوات - 10 سنوات	الاستقلالية
.547930	3.8302	53	أكثر من 10 سنوات	
.479800	3.9565	138	المجموع الكلي	
.408540	4.3903	31	أقل من 5 سنوات	الكلي
.408060	4.3093	54	من 5 سنوات - 10 سنوات	
.464110	4.0868	53	أكثر من 10 سنوات	
.445880	4.2420	138	المجموع الكلي	الكلي
.338790	4.1944	31	أقل من 5 سنوات	
.287910	4.0306	54	من 5 سنوات - 10 سنوات	
.420320	3.8524	53	أكثر من 10 سنوات	
.376300	3.9989	138	المجموع الكلي	

يتضح من خلال الجدول (12) أن هناك فروقا في الأوساط الحسابية لفئات متغير سنوات الخبرة الإدارية، حيث كانت أعلى الأوساط الحسابية لصالح فئة أقل من (5) سنوات وأقلها لصالح أكثر من (10) سنوات وللتحقق إذا ما كانت الفروق في المتوسطات الحسابية قد وصلت إلى مستوى الدلالة الإحصائية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي والجدول (12) يوضح ذلك:

الجدول (13): نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق في مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء فيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
تفويض السلطة	المربعات بين الفئات	3.020	2	1.510	6.476	.0020
	المربعات الداخلية	31.481	135	.2330		
	المجموع الكلي	34.501	137			
التدريب	المربعات بين الفئات	3.007	2	1.504	3.436	.0350
	المربعات الداخلية	59.082	135	.4380		
	المجموع الكلي	62.090	137			
الدافعية	المربعات بين الفئات	1.745	2	.8730	3.954	.0210
	المربعات الداخلية	29.794	135	.2210		
	المجموع الكلي	31.539	137			
الاستقلالية	المربعات بين الفئات	2.203	2	1.102	5.940	.0030
	المربعات الداخلية	25.033	135	.1850		
	المجموع الكلي	27.236	137			
الكلي	المربعات بين الفئات	2.377	2	1.188	9.423	.0000
	المربعات الداخلية	17.023	135	.1260		
	المجموع الكلي	19.400	137			

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

يتبين من الجدول رقم (13) أن قيمة مستوى الدلالة (0.00) وهذه القيمة أقل من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، فتبين انه هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) في مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء فيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة. ولتحديد بين أي المستويات كانت الفروق استخدم اختبار (LSD) (للمقارنات البعدية) بين المتوسطات الحسابية ونتائج الجدول (14) التالية تبين ذلك:

جدول رقم(14): نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية لدلالة الفروق في مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء فيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

المقارنات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات	*.163800	*0.34200
من 5-10 سنوات		0.17820*
أكثر من 10 سنوات		

\*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

يتضح من خلال الجدول رقم (13) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات التصنيف سنوات الخبرة الإدارية حيث كانت على النحو الآتي:

- بين (أقل من 5 سنوات وبين من 5-10 سنوات) ولصالح أقل من 5 سنوات.
- بين (أقل من 5 سنوات وأكثر من 10 سنوات) ولصالح أقل من 5 سنوات.
- بين (من 5-10 سنوات وأكثر من 10 سنوات) ولصالح من 5-10 سنوات.

#### النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين والمعلمات في مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء فيها تعزى لمتغير المديرية " ومن أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير المديرية استخدم الباحث المتوسطات الحسابية واختبار التباين الأحادي (one way ANOVA) للعينات المستقلة وكانت النتائج كما هو مبين في الجدولين رقم (15،16) التاليين:

جدول (15): المتوسطات الحسابية لمستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء فيها فيها تعزى لمتغير المديرية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغير	المجالات
.466010	3.9375	16	القدس	تفويض السلطة
.547710	3.9792	24	ضواحي القدس	
.509900	4.1511	88	رام الله	
.279680	4.0400	10	أريحا	
.501830	4.0884	138	المجموع	
.638190	3.3063	16	القدس	التدريب
.647720	3.5958	24	ضواحي القدس	
.683720	3.8011	88	رام الله	
.460560	3.8100	10	أريحا	
.673210	3.7087	138	المجموع	
.489220	4.2750	16	القدس	الدافعية
.450100	3.8792	24	ضواحي القدس	
.438610	3.9557	88	رام الله	
.648420	3.6400	10	أريحا	
.479800	3.9565	138	المجموع	
.451990	4.4188	16	القدس	الاستقلالية
.479410	4.0875	24	ضواحي القدس	
.411150	4.2943	88	رام الله	
.405650	3.8700	10	أريحا	
.445880	4.2420	138	المجموع	
.333150	3.9844	16	القدس	الدرجة الكلية
.403980	3.8854	24	ضواحي القدس	
.372920	4.0506	88	رام الله	
.346850	3.8400	10	أريحا	
.376300	3.9989	138	المجموع	

يتضح من خلال الجدول (15) أن هناك فروقا في الأوساط الحسابية لفئات متغير المديرية حيث كانت أعلى الأوساط الحسابية لصالح من مديرية رام الله وأقلها لصالح مديرية أريحا وللتحقق إذا ما كانت الفروق في المتوسطات الحسابية قد وصلت إلى مستوى الدلالة الإحصائية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي والجدول (16) يوضح ذلك:

**الجدول (16): نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق في مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء فيها تعزى لمتغير المديرية**

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
تفويض السلطة	المربعات بين الفئات	1.020	3	.3400	1.361	.2570
	المربعات الداخلية	33.481	134	.2500		
	المجموع الكلي	34.501	137			
التدريب	المربعات بين الفئات	3.752	3	1.251	2.873	.0390
	المربعات الداخلية	58.338	134	.4350		
	المجموع الكلي	62.090	137			
الدافعية	المربعات بين الفئات	2.768	3	.9230	4.298	.0060
	المربعات الداخلية	28.771	134	.2150		
	المجموع الكلي	31.539	137			
الاستقلالية	المربعات بين الفئات	2.697	3	.8990	4.910	.0030
	المربعات الداخلية	24.539	134	.1830		
	المجموع الكلي	27.236	137			
الدرجة الكلية	المربعات بين الفئات	0.800	3	0.267	1.921	0.129
	المربعات الداخلية	18.600	134	0.139		
	المجموع الكلي	19.400	137			

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

يتبين من الجدول رقم (16) أن قيمة مستوى الدلالة (0.12) وهذه القيمة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، ولذلك فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

( $\alpha = 0.05$ ) في مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء فيها تعزى لمتغير المديرية

### النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في واقع الانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء تعزى لمتغير الجنس"، ومن أجل فحص الفرضية، فقد استخدم الباحث اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent simple T-test) ونتائج الجدول (17) تبين ذلك:

جدول رقم (17): اختبار T-test لمتغير الجنس في واقع الانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء فيها تعزى لمتغير الجنس

الدلالة (P)	قيمة (ت)	أنثى (العدد=73)		ذكر (العدد=65)		مجالات الدراسة
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.81	-0.237	.388010	4.3027	.434410	4.2862	الولاء للمهنة
0.006	-2.803	.448220	4.3726	.461330	4.1554	المسؤولية تجاه المدرسة
0.06	-1.837	.527040	3.1795	.591190	3.0046	العناصر المؤثرة بالانتماء المهني
0.01	-2.443	.326700	3.9516	.327190	3.8154	المجموع

\* دال إحصائياً عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ )

يتضح من الجدول رقم (17) السابق، أن مستوى الدلالة الكلي (0.01) وهذه القيمة أقل من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، ولذلك فإننا لا نقبل الفرضية حيث تبين أنه هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في واقع الانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء تعزى لمتغير الجنس حيث كانت الفروق لصالح الإناث.

## النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في واقع الانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء تعزى لمتغير المؤهل العلمي"، ومن أجل فحص الفرضية، فقد استخدم الباحث اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent simple T-test) ونتائج الجدول (18) تبين ذلك:

جدول رقم(18): اختبار T-test لمتغير المؤهل العلمي في واقع الانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء فيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الدلالة (P)	قيمة (ت)	ماجستير فأعلى (العدد=85)		بكالوريوس (العدد=83)		مجالات الدراسة
		المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	
0.69	.390	4.2782	.39613	4.3060	.41945	الولاء للمهنة
0.12	1.564	4.1945	.42138	4.3205	.48884	المسؤولية تجاه المدرسة
0.002	3.204	2.9145	.47196	3.2181	.58792	العناصر المؤثرة بالانتماء المهني
0.008	2.694	3.7958	.27050	3.9482	.35705	المجموع

\* دال إحصائياً عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ )

يتضح من الجدول رقم (18) السابق، أن مستوى الدلالة الكلي (0.008) وهذه القيمة أقل من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، ولذلك فإننا لا نقبل الفرضية حيث تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في واقع الانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت لصالح البكالوريوس.

## النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في واقع الانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء تعزى لمتغير الخبرة العملية في الإدارة " ومن أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير الخبرة العملية في الإدارة استخدم الباحث المتوسطات الحسابية واختبار التباين الأحادي ( one way ANOVA) للعينات المستقلة وكانت النتائج كما هو مبين في الجدولين رقم (19،20) التاليين:

جدول (19): المتوسطات الحسابية لواقع الانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء فيها تعزى لمتغير الخبرة العملية في الإدارة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغير	المجالات
.435890	4.3000	31	أقل من 5 سنوات	الولاء للمهنة
.433070	4.1333	54	من 5 سنوات - 10 سنوات	
.551940	3.9189	53	أكثر من 10 سنوات	
.501830	4.0884	138	المجموع الكلي	
.696920	3.9645	31	أقل من 5 سنوات	المسؤولية تجاه المدرسة
.589980	3.6944	54	من 5 سنوات - 10 سنوات	
.707960	3.5736	53	أكثر من 10 سنوات	
.673210	3.7087	138	المجموع الكلي	
.410450	4.1226	31	أقل من 5 سنوات	العناصر المؤثرة بالانتماء المهني
.415010	3.9852	54	من 5 سنوات - 10 سنوات	
.547930	3.8302	53	أكثر من 10 سنوات	
.479800	3.9565	138	المجموع الكلي	
.408540	4.3903	31	أقل من 5 سنوات	الكلي
.408060	4.3093	54	من 5 سنوات - 10 سنوات	
.464110	4.0868	53	أكثر من 10 سنوات	
.445880	4.2420	138	المجموع الكلي	

يتضح من خلال الجدول (19) إن هناك فروقا في الأوساط الحسابية لفئات متغير سنوات الخبرة الإدارية، حيث كانت أعلى الأوساط الحسابية لصالح فئة أقل من 5 سنوات وأقلها لصالح أكثر من 10 سنوات وللتحقق إذا ما كانت الفروق في المتوسطات الحسابية قد وصلت إلى مستوى الدلالة الإحصائية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي والجدول (19) يوضح ذلك:

الجدول (20): نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق لواقع الانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الولاء للمهنة	المربعات بين الفئات	3.020	2	1.510	6.476	.0020
	المربعات الداخلية	31.481	135	.2330		
	المجموع الكلي	34.501	137			
المسؤولية تجاه المدرسة	المربعات بين الفئات	3.007	2	1.504	3.436	.0350
	المربعات الداخلية	59.082	135	.4380		
	المجموع الكلي	62.090	137			
العناصر المؤثرة بالانتماء المهني	المربعات بين الفئات	1.745	2	.8730	3.954	.0210
	المربعات الداخلية	29.794	135	.2210		
	المجموع الكلي	31.539	137			
الكلي	المربعات بين الفئات	2.203	2	1.102	5.940	.0030
	المربعات الداخلية	25.033	135	.1850		
	المجموع الكلي	27.236	137			

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

يتبين من الجدول رقم (20) أن قيمة مستوى الدلالة (0.003) وهذه القيمة أقل من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، فتبين أنه هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في واقع الانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء تعزى لمتغير سنوات الخبرة. ولتحديد بين أي المستويات كانت الفروق

استخدم اختبار (LSD) للمقارنات البعدية) بين المتوسطات الحسابية ونتائج الجدول (21) التالية تبين ذلك:

جدول رقم (21): نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية لدلالة الفروق في واقع الانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

المقارنات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات	*.163800	*0.34200
من 5-10 سنوات		*0.17820
أكثر من 10 سنوات		

\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

يتضح من خلال الجدول رقم (21) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات التصنيف سنوات الخبرة الإدارية حيث كانت على النحو الآتي:

- بين (أقل من 5 سنوات وبين من 5-10 سنوات) ولصالح أقل من 5 سنوات.
- بين (أقل من 5 سنوات وأكثر من 10 سنوات) ولصالح أقل من 5 سنوات.
- بين (من 5-10 سنوات وأكثر من 10 سنوات) ولصالح من 5-10 سنوات.

#### النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha= 0.05$ ) في واقع الانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء فيها تعزى لمتغير المديرية " ومن أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير المديرية استخدم الباحث المتوسطات الحسابية واختبار التباين الأحادي (one way ANOVA) للعينات المستقلة وكانت النتائج كما هو مبين في الجدولين رقم (21،22) التاليين:

جدول (22): المتوسطات الحسابية لواقع الانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء تعزى لمتغير المديرية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغير	المجالات
.455290	4.3938	16	القدس	الولاء للمهنة
.471810	4.1000	24	ضواحي القدس	
.351760	4.3250	88	رام الله	
.554180	4.3400	10	أريحا	
.409080	4.2949	138	المجموع	
.432000	4.0438	16	القدس	المسؤولية تجاه المدرسة
.522520	4.2792	24	ضواحي القدس	
.461540	4.2909	88	رام الله	
.330150	4.4300	10	أريحا	
.465670	4.2703	138	المجموع	
.392380	2.9063	16	القدس	العناصر المؤثرة بالانتماء المهني
.482730	3.2542	24	ضواحي القدس	
.602190	3.0784	88	رام الله	
.568530	3.1900	10	أريحا	
.562960	3.0971	138	المجموع	
.312690	3.7812	16	القدس	الدرجة الكلية
.382040	3.8778	24	ضواحي القدس	
.323030	3.8981	88	رام الله	
.330060	3.9867	10	أريحا	
.332800	3.8874	138	المجموع	

يتضح من خلال الجدول (22) إن هناك فروقا في الأوساط الحسابية لفئات متغير المديرية حيث كانت أعلى الأوساط الحسابية لصالح من مديرية أريحا وأقلها لصالح مديرية القدس وللتحقق إذا ما كانت الفروق في المتوسطات الحسابية قد وصلت إلى مستوى الدلالة الإحصائية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي والجدول (23) يوضح ذلك:

الجدول (23): نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق في واقع الانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء فيها تعزى لمتغير المديرية.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) الدلالة	مستوى الدلالة
الولاء للمهنة	المربعات بين الفئات	1.168	3	.3890	2.398	.0710
	المربعات الداخلية	21.758	134	.1620		
	المجموع الكلي	22.926	137			
المسؤولية تجاه المدرسة	المربعات بين الفئات	1.116	3	.3720	1.743	.1610
	المربعات الداخلية	28.593	134	.2130		
	المجموع الكلي	29.708	137			
العناصر المؤثرة بالانتماء المهني	المربعات بين الفئات	1.292	3	.4310	1.370	.2550
	المربعات الداخلية	42.127	134	.3140		
	المجموع الكلي	43.419	137			
الدرجة الكلية	المربعات بين الفئات	.291	3	.0970	.8740	.4570
	المربعات الداخلية	14.883	134	.1110		
	المجموع الكلي	15.174	137			

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

يتبين من الجدول رقم (23) أن قيمة مستوى الدلالة (0.45) وهذه القيمة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، ولذلك فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha= 0.05$ ) في واقع الانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء تعزى لمتغير المديرية.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

ثانياً: التوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصل إليها الباحث في هذه الدراسة والتي بحثت في مستوى التمكين الإداري ومدى إسهامه بالانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهات نظر المدراء، وكذلك التعرف إلى دور بعض المتغيرات في موضوع الدراسة.

وقد اشتملت الدراسة على مجموعة من الأسئلة، وسيحاول الباحث مناقشة النتائج المتعلقة بها من خلال التحليل الإحصائي لأسئلة الدراسة، إضافة إلى طرح بعض التوصيات في ضوء نتائج هذه الدراسة.

#### النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصه:

ما مستوى التمكين الإداري لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء أنفسهم؟

وقد أظهرت نتائج السؤال الأول أن مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء في عينة الدراسة، قد جاءت بمتوسط (3.99) وانحراف معياري (0.37) على الدرجة الكلية للمحاور أي أنه كانت درجات المحاور ما بين الكبيرة والكبيرة جداً، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة على المجالات بين (3.70-4.24)، كما وبلغت الدرجة الكلية للمحور الخاص بالتمكين الإداري (3.99) وهذه النتيجة تعد كبيرة حسب المقياس المعد للدراسة، وبناء على ذلك مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء فيها كان مرتفعاً.

ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بتمكين مدراء ومديرات المدارس الثانوية الحكومية لما لذلك من دور مهم في الارتقاء بالعملية التعليمية بشكل عام والعملية الإدارية بشكل خاص، بالإضافة إلى الاتجاه الحديث التي تتبناه مديريات التربية والتعليم في تدريب المدراء في حقول الإدارة التربوية وتفويضهم صلاحيات اتخاذ القرار والوصول إلى درجة كبيرة من الاستقلالية في إدارة مدارسهم وزيادة الدافعية لديهم للنهوض بالعملية التعليمية في مدارسهم، مما ينعكس ذلك على دور مدير المدرسة الذي لم يعد مقتصرًا على الأعمال الروتينية والمكتبية، بل أصبح يتوقع منه أن يكون قيادياً مبدعاً قادراً على إدارة دفة إدارة مدرسته في خضم التحديات والأزمات التي تعصف في المنطقة بشكل خاص والمنافسة الشديدة في المجال التربوي، وتهيئة البيئة المناسبة للابتكار والإبداع في مجالي التعليم والإدارة، وتحفيز العاملين والمعلمين بالمدرسة على المشاركة في صنع واتخاذ القرار. وهذا ما تم الوصول إليه من خلال نتائج الدراسة وعليه تم التبرير والتعليق.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الزعبيير (2017) والتي كانت بعنوان واقع التمكين الإداري لقادة المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقته بدافعية الإنجاز: دراسة ميدانية والتي بينت أن مستوى التمكين الإداري لقادة المدارس الثانوية كان مرتفعاً. ومع دراسة عفانة (2013) وكانت بعنوان " التمكين الإداري وعلاقته بفرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، والتي خرجت بنتيجة مشابهة في أن مستوى التمكين الإداري لرؤساء المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة كان مرتفعاً. ودراسة هوارت (Hurt، 2008) وكانت بعنوان " مديري المدارس وقادة المعلمين ودورهم المشاركة في بناء النظريات في الممارسة العملية: التمكين والمساءلة من خلال المدرسة. والتي أظهرت أن مديري المدارس وقادة المعلمين لديهم مستوى عالي من التمكين الإداري. ودراسة ليسزت (Liszt، 2008) وكانت بعنوان إدراك القيادة المخول: استكشاف نوعي من تجربة مدراء مدينة نيويورك مع سلطة اتخاذ القرار في مدارس التمكين. والتي توصلت إلى نتيجة أن مستوى التمكين الإداري لدى مدراء مدارس مدينة نيويورك كان مرتفعاً.

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الطروانة والهندي (2017) بعنوان التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية: مديرات مدارس منطقة خميس مشيط. والتي توصلت إلى أن التمكين الإداري متاح لمديرات المدارس في منطقة خميس مشيط كان متوسطاً في كافة المحاور. ودراسة الحمادي وخلف (2016) بعنوان التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء العاميين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي/ الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية. حيث أشارت نتائج الدراسة أن مستوى تمكين المدراء العاميين في الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية من وجهة نظرهم جاءت بمتوسط حسابي (3.80 من 5) وهي درجة متوسطة. ودراسة نصر (2015) وكانت بعنوان "التمكين الإداري ودرجة توافره لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر. وخلصت إلى أن درجة توافر التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام لأبعاد التمكين الإداري (3.08). ودراسة المجابلة والعتوم (Magableh&Otoum, 2014) بعنوان التمكين الإداري وعلاقته ب السلوك المبتكر بين رئيس / منسقي القسم الأكاديمي بكلية العلوم والآداب ، شرورة - جامعة نجران. وتوصلت إلى أن التمكين الإداري لدى رؤساء الدوائر ومنسقي البرامج في كليات التربية والعلوم والآداب حصل على درجة متوسطة. ودراسة بيراد وهايين (Baird& Haiyin,2009) وهدفت إلى دراسة مدى تمكين الموظفين في وحدات الأعمال الصناعية الأسترالية. التي أظهرت نتائجها أن مستوى تمكين العاملين في وحدات الأعمال الصناعية كان متوسطاً .

### ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصه:

ما هو واقع الانتماء المهني للمدراء في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة من وجهات نظر مديري المدارس أنفسهم؟

وقد أظهرت نتائج السؤال الثاني أن مستوى الانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء، قد جاءت بمتوسط (3.88) وانحراف معياري (0.33) على الدرجة الكلية للمحاور أي أنه كانت درجات المحاور ما بين الكبيرة جدا

والمتوسطة، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة على المحاور بين (3.09-4.29)، وبناء على ما سبق تبين أن مستوى الانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء كان كبير خاصة في محاور الولاء للمهنة والمسؤولية اتجاه المدرسة ومتوسطاً في محور العناصر المؤثرة بالانتماء المهني.

ويعزو الباحث ذلك إلى المنظومة القيمية والمرجعية الأخلاقية التي يتحلى بها أغلب مدراء المدارس الثانوية الحكومية المستمدة من تعاليم الدين الإسلامي الحنيف التي دعت إلى الإخلاص في أداء العمل وتعزيز الشعور بالمراقبة الإلهية في نفوس الأفراد والمسؤولية الجماعية، هذا عدا عن رضا المدراء عن البيئة الاجتماعية التي يعملون فيها، وذلك يرجع إلى التعاون والانسجام بينهم وبين الطاقم الإداري والتعليمي داخل مدارسهم تنظيم سير العملية التعليمية وحل المشكلات المدرسية التي تواجههم وتواجه الطلبة، وأيضاً المساندة من قبل القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم في محافظات وسط الضفة الغربية وذلك عن طريق عقد دورات تدريبية واللقاءات التربوية من أجل إثراء الجانب المعرفي والتطبيقي لمدراء المدارس الثانوية الحكومية مما يرفع من مستوى انتماء المدراء لمهنتهم والولاء لمدارسهم.

أما إشارة النتائج إلى أن المتوسطات الحسابية لمحور العوامل المؤثرة بالانتماء المهني كانت (3.09) وهي درجة متوسطة، فيعزوها الباحث إلى عدم تحقق بعض العوامل التي تؤثر إيجابياً في الانتماء المهني مثل توفير ميزانيات تناسب حجم المدارس وتخصصاتها المختلفة ووجود عيوب في آليات التقييم للمدراء، وغياب أي دور حقيقي لمدراء المدارس في لجان وضع المناهج المدرسية، ومحدودية الدور في اختيار الطاقم التدريسي، وهذه العوامل كانت الإجابات عليها ذات درجات منخفضة مما أثر على الدرجة الكلية للمحور بصفة خاصة والدرجة الكلية لمجال الانتماء المهني بصفة عامة، عدا عن أن هذه العوامل تشير إلى أن التحول إلى النمط الديمقراطي في مديريات التربية مازال يحتاج لإجراءات كثيرة وإحداث تغييرات جوهرية وفي حالة حدوث ذلك سيرفع من مستوى الانتماء المهني لمدراء المدارس الثانوية الحكومية.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة أبو جاسر (2014) التي بحثت في مدى تقبل معلمي مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لقيم ثقافة التغيير وعلاقته بالانتماء الوظيفي لديهم، والتي أظهرت أن الوزن النسبي كان (83.37) وهذا وزن مرتفع. ودراسة عربيات (2011) وكانت بعنوان مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة العلوم الإسلامية العالمية وعلاقة ذلك بمستوى الانتماء المهني لديهم وكانت الدرجة الكلية للانتماء المهني مرتفعة. ودراسة عابدين (2010) والتي درست درجة الانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية ومعلميها من وجهة نظر المعلمين والمديرين وأظهرت المتوسطات الحسابية للالتزام المهني تراوحت بين (3.59 - 3.86) وهذه درجة مرتفعة. ودراسة عربيات (2011) والتي بحثت عن مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة العلوم الإسلامية العالمية وعلاقة ذلك بمستوى الانتماء المهني لديهم ودرجة الانتماء المهني كانت بدرجة عالية. ودراسة سلامة (2004) والتي فحصت مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية وكانت درجة الانتماء المهني كبيرة. ودراسة هيونت وماري (Hunt-Sartori, Mary A, 2007) هدفت إلى كشف العلاقة بت كل من نوعية الحياة المدرسية ومشاعر الانتماء وعلاقات التلاميذ في الجماعات والتحصيل الدراسي وعدد من العوامل الديموغرافية مثل النوع والجنسية والوضع الاجتماعي، وكانت درجة الانتماء المهني الكلية مرتفعة.

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة إسماعيل (2016) وكانت الدراسة والتي بحثت في التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالتعليم قبل الجامعي: مدخل لزيادة الانتماء المهني لديهم والتي أظهرت أن نتائج المتوسطات الحسابية كانت درجتها متوسطة لمجال الانتماء المهني. دراسة الدويش (2015) وكانت بعنوان التحفيز ودوره في تحقيق الانتماء الوظيفي من وجهة نظر الإداريين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. التي أشارت إلى أن مستوى الانتماء للإداريين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية للجامعة كانت الدرجة الكلية متوسطة.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نصه:

هل هناك علاقة بين التمكين الإداري والانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهات نظر المدراء أنفسهم؟

نلاحظ أن هناك علاقة قوية بين التمكين الإداري و مستوى الانتماء لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء انفسهم حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.675) وهذه القيمة تعد مرتفعة أي أن هناك إرتباط قوي ما بين المتغير المستقل والمتغير التابع كما وكانت قيمة الدلالة (0.00) وهي أقل من (0.05) وجميع هذه النتائج تشير إلى وجود علاقة بين التمكين الإداري و مستوى الانتماء لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء انفسهم .

ويعزو الباحث ذلك أن التمكين الإداري مهم حيث أن المدير المنتمي لمهنته أسهم التمكين الإداري لحد كبير في تعزيز انتمائه لمهنته وأن كثير من العوامل المساعدة على تحقيق الانتماء للمهنة يستلزم إيجادها وتحقيقها مستوى من التمكين الإداري تمنحه الإدارة العليا الممثلة بوزارة التربية والتعليم ومديريات التربية في محافظات الوطن وأن غياب التمكين الإداري يحول المدراء لمراسلين وموظفين تنفيذيين ليس لهم من الأمر شيء إلا تنفيذ القوانين واللوائح التفصيلية والتوجيهات والأوامر مما يجعل الانتماء المهني للمدراء يشوبه شعور بالتهميش لأفكارهم وتجاربهم ومعارفهم وتحولهم لآلات مبرمجة مما ينتج عن ذلك ضعف الانتماء المهني لديهم.

ولم تتفق هذه الدراسة أو تختلف مع أي من الدراسات السابقة حيث لم يدرس المتغيرين في أي دراسة سابقة على حسب علم الباحث.

### النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

#### أولاً: النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر المدراء في مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء فيها تعزى لمتغير الجنس حيث أن مستوى الدلالة الكلي (0.11) وهذه القيمة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، ولذلك فإننا لا نرفض الفرضية حيث تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء فيها تعزى لمتغير الجنس.

ويعزو الباحث السبب في خروج هذه النتيجة كون عينة الدراسة من المدراء من الذكور والإناث منسجمين في إجاباتهم حول مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية، وذلك بجميع مستوياته كتفويض السلطة والتدريب والدافعية والاستقلالية، كما أنه من الممكن أن يكون السبب في ذلك من وجهة نظر الباحث إلى القوانين والتعليمات الوزارية والتي تكون موجهة للذكور والإناث، وإدراك وزارة التربية والتعليم لأهمية العمل الجمعي وما ينتج عنه من نجاح للعمل على اعتبار أن كلاً منهم قد يكون له قرارات خاصة به لا يمكن أن يفرد بها الآخر.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من الزعبي (2017) التي توصلت إلى وجود علاقة طردية بين التمكين الدرجة العلمية وطبيعة العمل في الميدان التربوي والجنس، ودراسة قدورة وباحدي (2013) والتي خلصت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في أثر إستراتيجية تمكين العاملين على تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسات- دراسة حالة المؤسسة الوطنية سوناطراك قسم التنقيب تبعاً

لمتغير الجنس، كما اتفقت مع دراسة مطر وعطية (Matter&Atteia,2015) والتي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في المدارس الحكومية الثانوية في مملكة البحرين تعزى لمتغير الجنس.

ولم تختلف نتائج الدراسة مع أي من الدراسات السابقة حول هذا المتغير.

### النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر المدراء في مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء فيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث تبين أن مستوى الدلالة الكلي (0.83) وهذه القيمة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، ولذلك فإننا لا نرفض الفرضية حيث تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء فيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ويعزو الباحث السبب بعدم وجود فروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، هو السياسية التي تتبعها وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني في التعامل مع المدراء بصفاتهم وبطبيعة عملهم لا بمؤهلاتهم العلمية، كما أن التأهيل التربوي الإداري الذي يتلقاه مديرو المدارس عن طريق الدورات التدريبية وورش العمل موحدة لجميع المؤهلات، أضف إلى ذلك أن القوانين واللوائح والأنظمة التي يتم خلالها تمكين المديرين موحدة ولا تؤثر اختلاف المؤهل العلمي عليها.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من دراسة الطروانة والهندي (2017) بعنوان "التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية: مديرات مدارس منطقة خميس مشيط والتي خرجت بعدم وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ودراسة دراسة الزعبي (2017) بعنوان واقع التمكين الإداري لقادة المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقته بدافعية الإنجاز: دراسة ميدانية. هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع التمكين الإداري

وعلاقته بدافعية الإنجاز لقادة المدارس الثانوية السعودية، والتي بينت وجود علاقة بين التمكين الإداري والمؤهل العلمي للمرأة السعودية.

ولم تختلف هذه النتيجة مع أي من الدراسات السابقة.

### النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر المدراء في مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء فيها تعزى لمتغير الخبرة العملية في الإدارة.

تبين إن هناك فروقا في الأوساط الحسابية لفئات متغير سنوات الخبرة الادارية، وبذلك ترفض الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير الخبرة العملية، حيث كانت أعلى الأوساط الحسابية لصالح فئة أقل من 5 سنوات وأقلها لصالح أكثر من 10 سنوات.

ويعزي الباحث السبب بخروج فروق دالة إحصائياً تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية أنه من الممكن أن المدراء في السنوات الأولى من عملهم يعتقدون أن الصلاحيات الممنوحة لهم من قبل مديريات التربية كافية لأداء مهامهم ولكن مع الوقت وتزايد سنوات الخبرة وممارسة المهام بصورة معمقة والتعرض لتجارب مهنية ومعوقات يتضح لهم أن هذه الصلاحيات غير كافية.

ولم تتفق هذه النتيجة أو تختلف مع أي من الدراسات السابقة.

### النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر المدراء في مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء فيها تعزى لمتغير المديرية.

اتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء فيها تعزى لمتغير المديرية حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية (0.12).

ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى أن المدراء وعلى اختلاف المديرية التي يعملون بها فإنهم يتلقون نفس الدورات التدريبية ونفس أسلوب التعامل من الوزارة بغض النظر عن المديرية التي يعمل بها المدير، ومن هذا المنطلق نستنتج أن سياسية وزارة التربية والتعليم العالي واحدة في جميع المحافظات.

ولم يجد الباحث في أي من الدراسات السابقة من تناولت متغير المديرية مما يجعل هذا المتغير نوعي في هذه الدراسة، كما لم تختلف النتيجة مع الدراسات السابقة.

#### النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في واقع الانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء تعزى لمتغير الجنس، تبين أن مستوى الدلالة الكلي (0.01) وهذه القيمة أقل من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، ولذلك فإننا لا نقبل الفرضية حيث تبين أنه هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في واقع الانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء تعزى لمتغير الجنس حيث كانت الفروق لصالح الإناث.

ويعزو الباحث ذلك لحرص مديرات المدارس الثانوية الحكومية على إثبات الذات والانتماء للمهنة وإثبات أن المرأة تستطيع منافسة الرجل والتفوق عليه أمام المجتمع والتعامل مع المدرسة على أساس أنها البيت الثاني لها على عكس الرجل الذي لا يحتاج لإثبات ذلك للمجتمع.

وقد اتفقت هذه النتيجة بوجود فروق تبعاً لمتغير الجنس مع دراسة أبو جاسر (2014) وكانت بعنوان "مدى تقبل معلمي مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لقيم ثقافة التغيير وعلاقته بالانتماء الوظيفي لديهم، حيث بينت النتائج "توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات تقديرات عينة الدراسة لدرجة الانتماء الوظيفي للمعلمين والدرجة الكلية للاستبانة لمتغير الجنس لصالح الإناث"، كما اتفقت مع دراسة الباقي (2010) وكانت بعنوان "أثر بعض المحددات الديموجرافية والتنظيمية على الانتماء التنظيمي للإداريين بجامعة منطقة مكة المكرمة"، حيث بينت الدراسة وجود فروق جوهرية تبعاً للخصائص الديموجرافية للعاملين منها متغير الجنس.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة عابدين (2010) وكانت بعنوان "درجة الانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية، التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس.

#### النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في واقع الانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء تعزى لمتغير المؤهل العلمي، تبين أن مستوى الدلالة الكلي (0.008) وهذه القيمة أقل من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، ولذلك فإننا لا نقبل الفرضية حيث تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في مستوى الانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت لصالح البكالوريوس.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن المدراء وبحسب المؤهل العلمي لديهم اختلاف في الانتماء المهني، ومن الملاحظ أن حملة البكالوريوس كان لديهم انتماء مهني أعلى من المؤهلات العلمية الأخرى لشعورهم بالحاجة أكثر لإثبات الذات وأن العمل والإنجاز قد يقومان مقام الشهادة العليا وقد يكون السبب في ذلك إلى اختلاف التخصصات في برنامج الماجستير فحملة ماجستير التربية تخصص

إدارة تربوية يتعمقون في المفاهيم الإدارية أما غيرهم من حملة الماجستير لا تتوافر لديهم المعرفة المهنية بالإدارة وبهذا قد يكون حملة الماجستير من تخصصات أخرى.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الباقي (2010) وكانت بعنوان "أثر بعض المحددات الديموجرافية والتنظيمية على الانتماء التنظيمي للإداريين بجامعة منطقة مكة المكرمة التي أوجدت فروق جوهرية على كافة متغيرات الدراسة ومن ضمنها المؤهل العلمي، كما اتفقت مع دراسة السلعوس (2007) وكانت بعنوان " العلاقة بين السمات الشخصية والانتماء التنظيمي عند معلمي المدارس الخاصة في مدينة نابلس"، والتي أظهرت فروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة العوضي (2015) وكانت الدراسة بعنوان أثر العوامل الفردية والتنظيمية في الانتماء الوظيفي، والتي خرجت بعدم وجود فروق دالة إحصائياً حسب متغيرات الدراسة ومنها المؤهل العلمي، كما اختلفت مع دراسة عبد العال (2015) وكانت بعنوان "درجة توافر السمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لدى معلميه، والتي أظهرت أيضاً عدم وجود فروق دالة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، كما اختلفت مع دراسة عابدين (2010) وكانت بعنوان "درجة الانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية ومعلميها من وجهة نظر المعلمين والمديرين والتي لم تظهر فروق بحسب متغير المؤهل العلمي، واختلفت مع دراسة شتات (2009) وكانت الدراسة بعنوان " قياس مدى الانتماء المهني للمعلم الفلسطيني وعلاقته بمتغيرات الجنس - الخبرة المؤهل، مثبت، مساند) والتي لم تظهر فروق بحسب متغير المؤهل العلمي.

### النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في واقع الانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء تعزى لمتغير الخبرة العملية في الإدارة، تبين أن قيمة مستوى الدلالة (0.003) وهذه القيمة أقل من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، فتبين أنه هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في واقع الانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ويرى الباحث أن لسنوات الخبرة الأثر الأكبر للانتماء المهني لدى مدراء المدارس، فمن الملاحظ أن المدراء كغيرهم من أصحاب الوظائف في بداية عملهم تكون هناك حماسة وتعلق بالمهنة والحرص عليها واثبات الذات والسعي للحصول على تقدير القيادة.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة خليفات وملاحمة (2009) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة التي بينت وجود فروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في العمل، واتفقت مع دراسة سلامة (2004) وكانت بعنوان " مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية" التي أظهرت فروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة أبو جاسر (2014) وكانت بعنوان "مدى تقبل معلمي مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لقيم ثقافة التغيير وعلاقته بالانتماء الوظيفي لديهم التي لم تظهر فروق بحسب سنوات الخبرة، كما اختلفت مع دراسة عابدين (2010) وكانت بعنوان "درجة الانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية ومعلميها من وجهة نظر المعلمين والمديرين التي بينت عدم وجود فروق لمتغير سنوات الخبرة.

### النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في واقع الانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء فيها تعزى لمتغير المديرية.

تبين أن قيمة مستوى الدلالة (0.45) وهذه القيمة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، ولذلك فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في

مستوى الانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء تعزى لمتغير المديرية.

ويعزى الباحث عدم وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير المديرية كون عينة الدراسة من المدراء وعلى اختلاف المديرية التي يعملون بها لديهم نفس الانتماء المهني للعمل كونهم يتلقون نفس اللوائح والتعليمات لعملهم من وزارة التربية والتعليم وظروف العمل متشابهة في المديرية المختلفة.

ولم تتفق هذه النتيجة أو تختلف مع الدراسات السابقة.

### التوصيات:

بعد اطلاع الباحث على النتائج السابقة الخاصة بموضوع الدراسة الحالية وهو مستوى التمكين الإداري ومدى إسهامه بالانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء أنفسهم فقد خلص إلى التوصيات الآتية:

1. وضع خطوات واضحة حول كيفية استخدام التمكين الإداري كمدخلات في رفع الانتماء المهني لمدراء المدارس.

2. العمل من قبل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على زيادة مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية للارتقاء بالعملية الإدارية والتعليمية بمدارسهم.

3. وضع دليل للرقابة والتقييم يتم العمل من خلاله على ضبط الممارسات الإدارية لمدير المدرسة بما يحقق الانتماء المهني لهم.

4. التأكيد على أهمية تدريب مديري المدارس على مهارات التمكين الإداري بالجوانب التي فيها تطبيق التمكين بدرجة متوسطة وتحقيق فرص الانتماء المهني بصورة صحيحة.

5. العمل على التغلب على كافة القيود المركزية التي تحد من تمكين قادة المدرسة للقيام بمهامهم.

6. العمل على تعديل اللوائح والتعليمات المعمول بها حالياً بما يتناسب مع تحقيق متطلبات التمكين والمشاركة في اتخاذ القرارات التربوية.

7. زيادة الحوافز المادية والمعنوية للمدراء لما له أثر بزيادة الانتماء الوظيفي لديهم.

## قائمة المصادر والمراجع

### المراجع العربية:

- أبوجاسر، ازدهار (2014). مدى تقبل معلمي مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لقيم ثقافة التغيير وعلاقته بالانتماء المهني لديهم. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر. غزة.
- أحمد، كمال. الحسيني، عاطف (2012). التمكين الأدائي كمدخل إداري وعلاقته بتقدير الذات لدى المرشد الطلابي: دراسة مطبقة بمدارس منطقة جازان. مجلة الثقافة والتنمية - مصر س (13) ع. (61). ص ص 213-70.
- إسماعيل، علي (2016). التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالتعليم قبل الجامعي: مدخل لزيادة الانتماء المهني لديهم. مجلة البحوث النفسية والتربوية- كلية التربية جامعة المنوفية. مج34. ع4.
- البافي، وفاء (2010). أثر بعض المحددات الديموجرافية والتنظيمية على الانتماء التنظيمي للإداريين بجامعة منطقة مكة المكرمة: دراسة تطبيقية. المجلة المصرية للدراسات التجارية - مصر. مج34. ع3.
- باحدي، قدور. بديدة، محمد (2013). أثر استراتيجية تمكين العاملين على تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسات - دراسة حالة المؤسسة الوطنية سوناطراك قسم التنقيب Forage. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة قاصدي مرباح. الجزائر.
- بركات، نافذ (2013). التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية. غزة.
- حسنين، صالح (2010). التمكين الإداري والسلوك الابتكاري: دراسة ميدانية للمديرين العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الطائف. مجلة البحوث المالية والتجارية-جامعة بور سعيد- كلية التجارة. ع1: ص ص 255-279.

- حسين، محمد (2009). أنماط الانتماء المؤسسي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك وعلاقته بعدد من المتغيرات: دراسة ميدانية. مجلة التربية جامعة الأزهر. ع (143). ج (2): ص ص 67-111.

- الحمادي، أحمد. خلف، ياسر (2016). التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة استطلاعية لأراء المدراء العاميين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي/ الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية- العراق. مج 8. ع 16.

- خلف الله، محمود (2017). التمكين الإداري وعلاقته بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية بفلسطين. المجلة التربوية - الكويت. مج (31). ع (123). ص ص 253-301.

- خليفات، عبدالفتاح. ملاحمة، منى (2009). الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية. مجلة جامعة دمشق. مج (25). ع (4+3). ص ص 289-340.

- درويش، عفاف. موسى، يسرية (2001). دراسة مقارنة بين نمط المناخ التنظيمي وعلاقته بالانتماء المهني لمعلمي المدارس الإعدادية الرياضية وغير الرياضية بمحافظة الإسكندرية. مجلة كلية التربية - عين شمس. ع (25). ج (3). ص ص 183-224.

- الدويش، عبدالعزيز (2015). التحفيز ودوره في تحقيق الانتماء الوظيفي من وجهة نظر الإداريين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. مجلة العلوم التربوية النفسية - جامعة القصيم. مج 8. ع 4.

- الزعبي، إبراهيم (2017). واقع التمكين الإداري لقادة المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقته بدافعية الإنجاز: دراسة ميدانية. مجلة البحث العلمي في التربية - مصر. ع (18) ج (1). ص ص 1-52.

- سعادة، رشيد (2011). مهارات وخصائص القائد التربوي الفعال. مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية. ع (6). ص ص 326-339.

- سلامة، إنتصار (2003). مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.

- السلعوس، رنا (2007). العلاقة بين السمات الشخصية والانتماء التنظيمي عند معلمي المدارس الخاصة في محافظة نابلس. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث والدراسات. ع (10). ص: 209-254.

- شتات، نهى (2009). قياس مدى الانتماء المهني للمعلم الفلسطيني وعلاقته بمتغيرات الجنس- الخبرة المؤهل، (مثبت، مساند). بحث مقدم إلى مؤتمر المعلم الفلسطيني- الواقع والمأمول- في الجامعة الإسلامية. ص ص: 15-1.

- الشعلان، فهد. (2015). دور التمكين الإداري في اتخاذ القرار الأزموي. مجلة الفكر الشرطي، مركز بحوث الشرطة - القيادة العامة لشرطة الشارقة - الإمارات. مج 25. ع 96.

- الشلوي، حمد (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي: (دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك خالد العسكرية، السعودية.

- الشهراني، عبدالله (2009). دور التمكين في تحقيق أمن الأنشطة الرياضية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

- الطروانة، إخلاص. النهدي، سميرة (2017). التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية: مديرات مدارس منطقة خميس مشيط. مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث. مج (3) ع (1). ص ص 35-56.

- الطعاني، حسن. السويحي، عمر (2013). التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية. مجلة دراسات العلوم التربوية. مج (40)، الرياض، السعودية.

- عابدين، محمد (2010). درجة الالتزام المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ومعلميها من وجهات نظر المعلمين والمديرين. المجلة الأردنية في العلوم التربوية. مج (6). ع(3) صص 217-303

- العبيدين، حمد (2010). علاقة بين التمكين الإداري و خصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الإسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ الأردنية: دراسة مقارنة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة مؤتة، الكرك، الأردن

عبدالباقي، صالح الدين (2005) . مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

- عبدالعال، خولة ( 2016). درجة توافر السمات القيادية التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لدى معلمهم. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- عبوي، زيد (2010). دور القيادات التربوية في إتخاذ القرارات الإدارية. دار الشروق للنشر والتوزيع. القاهرة ، مصر.

- عربيات، بشير (2011). مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة العلوم الإسلامية العالمية وعلاقة ذلك بمستوى الانتماء المهني لديهم. مجلة اتحاد الجامعات العربية-الأردن. ع 60. ص ص 145-165.

علي، غازي (2015). التمكين الإداري كمدخل للإنجاز العالي لمؤسسات المستقبل (الركائز والمقومات). مجلة إدارة الأعمال. ع 151: مصر.

- عفانة، حسن(2013). التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

- العمري، وفاء (2014). آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث. بحث غير منشور. جامعة بسكرة، الجزائر.

- العوضي، فايزة (2015). أثر العوامل الفردية والتنظيمية في الانتماء الوظيفي: دراسة في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت. مجلة مستقبل التربية العربية. مج22. ع93، مصر.
- الغزالي، حافظ (2012). أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- غنام، ختام (2005). السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.
- القريوتي محمد (2001). مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
- الكساسبة، محمد. الفاعوري، كفاية. حمود، عبير (2009). تأثير ثقافة التمكين الإداري والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. مج (5). ع (1). ص ص 19-45.
- معراج، قدري (2014). أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي " دراسة ميدانية" بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك. بحث غير منشور. جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- ملحم، يحيى (2006). التمكين كمفهوم إداري معاصر. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر الجديدة، القاهرة، مصر.
- نصر، مرسي (2015). التمكين الإداري ودرجة توافره لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر. مجلة الإدارة التربوية - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية- مصر. س (2). ع (6). ص ص 13-65

- النقيب، مؤيد (2012). *العوامل التنظيمية المسببة لضغط العمل وعلاقتها بالانتماء الوظيفي: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية بمحافظة الأنبار*. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية. مج9.ع4.

- النوح، عبد العزيز (2017). *التمكين الإداري مدخل لإصلاح المدرسة*. رسالة التربية وعلم النفس. ع (57). ص ص 102-79.

- وزارة التربية والتعليم العالي. *الكتاب الإحصائي السنوي للتعليم للعام الدراسي 2019/2018* (2019). منشورات وزارة التربية والتعليم العالي، غزة، فلسطين.

- الوزان، خالد (2006). *المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف الأمنية. السعودية.

- الوظيفي، كامل (2014). *التمكين الإداري وتأثيره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بحث ميداني في جامعة بابل*. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية. مج (12) عدد (194). ص ص 124-107.

المراجع الأجنبية:

- Aburuman, Nassem.(2016). *The Impact of Administrative Empowerment on Creativity Improvement among the Workers of Jordanian Public Administration Institute*. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 7, No. 1; January 2016.

- Al- Kahtani, M.A. (2005). *An Assessment of Organizational Commitment In-the Institute of Public Administrative In the Kingdom of Saudi Arabia, The effect of personal demographics and job- related factors on factors on faculty commitment*. DAL-B65/07.P.3754.Jan.2005.AAT3140906 .

- ALSuhimat, Saed. (2016). *The Impact of the Administrative Empowerment in Organizational Creativity: An Analytical Study from the Perspective of Employees in University of Mutah in Jordan*, **Imperial Journal of Interdisciplinary Research (IJIR)**, Vol-2, Issue-10, 2016.
- Baird, Kevin & Wang, Haiyin. (2009). **Employee empowerment: extent of adoption and influential factors**. *Personnel Review*, Vol. 39 No. 5, pp. 574-599.
- Brown, U. and Gaylor, K. (2002), **Organizational Commitment in Higher Education. Department of Business**. [www. Midwest academy. Org.il](http://www.MidwestAcademy.org)
- Hunt-Sartori, Mary Ann (2007). **The Relationships Among Student Membership in Groups, Quality of School Life, Sense of Belongingness, and selected Performance Factors**, PhD. Dissertation, Sam Houston State University, USA
- Hurt, Janet Clark (2008). **Principals And Teacher Leaders Co-Constructing Theories In Practice: Empowerment And Accountability Exchanged Through School Leadership**, Western Kentucky University .
- Liszt, Amy Rebecca (2008). **Perceiving Empowered Leadership: A Qualitative Exploration Of New York City Principals' Experience With Decision-Making Authority In Empowerment Schools**, Columbia University.

- Magableh, Mohammad & Outom Abedalqader (2014). **The Administrative Empowerment and its Relationship with the Innovative Behavior among the Head / Coordinators of the Academic Department at the Faculty of Science and Arts, Sharurah - Najran University**, International Research in Education, Vol. 2, No.2
  
- Matter, Khulood & Atteia, Mohamed (2015). *Impact of Administrative Empowerment on Organizational Commitment (Field Study in Secondary Governmental Schools in Kingdom of Bahrain)*, European Journal of Business, Vol 7, No.20, 2015
  
- Marchiori, D.M., and Henkin, A.B. (2004). **Organizational Commitment of a Health Profession Faculty Dimension Correlates and Conditions – Medical Teacher**. 26 (4) pp. 12-23.
  
- Smoech, A.T and Bogler, R.T (2002) **Antecedents and Consequences of Teacher Organizational and Professional Commitment**. Educational Administration Quarterly, 38 (4) P.555.

## الملاحق

### الملحق رقم ( 1 )

مصادقة عمادة الدراسات العليا على عنوان الأطروحة واسم المشرف.

An-Najah  
National University  
Faculty of Graduate Studies  
Dean's Office



جامعة  
النجاح الوطنية  
كلية الدراسات العليا  
مكتب العميد

التاريخ: 2018/5/8

حضرة الدكتور فاخر الخليي المحترم

منسق برنامج ماجستير الإدارة التربوية

تحية طيبة وبعد،

#### الموضوع: الموافقة على عنوان الأطروحة وتحديد المشرف

قرر مجلس كلية الدراسات العليا في جلسته رقم (356)، المنعقدة بتاريخ 2018/4/12، الموافقة على مشروع الأطروحة المقدم من الطالب/ة ايمن صالح محمد حسن حسونة، رقم تسجيل 11659257، تخصص ماجستير الإدارة التربوية، عنوان الأطروحة:

(مستوى التمكين الإداري ومدى اسهامه في الانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهة نظر المدرء أنفسهم)

(The Level of Administrative Empowerment and its Contribution to the Professional Affiliation of the Principals of Secondary Government Schools in the Central West Bank Governorates from their Own Point of View)

بإشراف: د. أشرف الصايغ

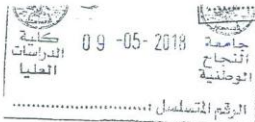
يرجى اعلام المشرف والطالب بضرورة تسجيل الأطروحة خلال اسبوعين من تاريخ اصدار الكتاب. وفي حال عدم تسجيل الطالب/ة للأطروحة في الفترة المحددة له/ا ستقوم كلية الدراسات العليا بإلغاء اعتماد العنوان والمشرف

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام،،،

د. محمد سليمان

1.1.11

511



مشرف الطالب

ملف الطالب

ملاحظة: على الطالب/ة مراجعة الدائرة المالية (محاسبة الطلبة) قبل دفع رسوم تسجيل الأطروحة للضرورة

فلسطين، نابلس، ص.ب 7-707 هاتف: /2345115، 2345114، 2345113 (09) (972) \* فاكسيل: (09) (972) 2342907

3200 Nablus, P. O. Box (7) \*Tel. 972 9 2345113, 2345114, 2345115 هاتف داخلي (5) 3200

\* Facsimile 972 92342907 \*www.najah.edu - email fgs@najah.edu

الملحق رقم ( 2 )  
الاستبانة بصورتها الأولية



جامعة النجاح الوطنية  
كلية الدراسات العليا  
قسم الإدارة التربوية

المدير/ة ..... المحترم/ة

فبين يديك استبانة خاصة بدراسة ميدانية عنوانها " مستوى التمكين الإداري ومدى اسهامه بالانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء أنفسهم " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج الإدارة التربوية في جامعة النجاح الوطنية.

ولتحقيق أغراض الدراسة، قام الباحث بإعداد إستبانة معتمداً على ما جاء في الأبحاث، والدراسات السابقة، لذا نرجو منكم الإجابة على فقرات الإستبانة مقدراً لكم جهودكم في تشجيع البحث العلمي والتعاون المخلص لدعم مسيرة العلم ورفع كفاءته في فلسطين، علماً بان هذه البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وسيتعامل معها بسرية وأمانة تامة.

شاكرًا لكم على حُسن تعاونكم

الباحث أيمن حسونة

أولاً البيانات الشخصية:

ضع إشارة (x) في المكان المناسب

الجنس: ذكر  أنثى

المؤهل العلمي: بكالوريوس  ماجستير  دكتوراه

الخبرة العملية في الإدارة: أقل من 5 سنوات  من 5-10 سنوات  من 11-15 سنة

15 سنة فأكثر

المديرية: القدس  ضواحي القدس  رام الله  أريحا

ثانياً: فقرات أداة الدراسة، الرجاء التكرم بوضع إشارة ( × ) في المكان المناسب.  
المجال الأول: التمكين الإداري .

المحور الأول: تفويض السلطة					
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم
					1. منح سلطات من مديرية التربية والتعليم لتنفيذ المهام.
					2. المبادرة في التعامل مع المشاكل دون الرجوع لمديرية التربية والتعليم.
					3. التواصل الفعال بين مديرية التربية والتعليم وإدارة المدرسة.
					4. ممارسة السلطات الممنوحة خلال فترة التفويض دون تدخل من مديرية التربية والتعليم.
					5. ثقة مديرية التربية والتعليم في قدرات مدير المدرسة الثانوية في أداء المهام الموكلة له .
					6. الالتزام بحدود الصلاحيات المفوض بها مدرء المدارس.
					7. التفويض يرتبط بزيادة الأعباء الواقعة على مديرية التربية والتعليم .
					8. المهام المفوضة يرافقها شرح وافي عن طبيعتها من مديرية التربية والتعليم .
					9. تفويض الصلاحيات تعد مشاركة من قبل مدير المدرسة الثانوية في اتخاذ القرار.
					10. الرقابة على الصلاحيات التي تم تفويضها من مديرية التربية والتعليم.

المحور الثاني : التدريب.

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	فقرات الاستبانة	الرقم
					مديرية التربية والتعليم توفر فرص متساوية لجميع المدراء في التدريب والتعلم.	11.
					دورات التدريب كافية في إعداد مدراء مدارس قادرين على صنع واتخاذ القرار.	12.
					المدرسين والقائمين على تدريب المدراء وتزويدهم بالمعارف الإدارية الحديثة على درجة عالية من التمكن .	13.
					التمكين الإداري يساهم في اعداد مدراء ذو كفايات مرتفعة .	14.
					التمكين الإداري يساعد على إيجاد برامج خاصة للتوجيه الوظيفي لمدير المدرسة الثانوية .	15.
					يتيح التمكين الإداري لمدير المدرسة الثانوية بناء مستويات عالية من الجودة ذات التميز في إنجاز الأعمال .	16.
					التمكين الإداري يشكل دعامة لمدراء المدارس لحل المشكلات اعتماداً على معارفهم وخبراتهم السابقة وما حازوا عليه من برامج التدريب.	17.
					يسهم التمكين الإداري في تحديد وقتاً مناسباً واقعياً لإنجاز الأعمال لكل مهمة يكلف بها مدير المدرسة الثانوية .	18.
					التمكين الإداري لمدير المدرسة الثانوية يوفر قدرة على تقييم كل مهمة من مهام عمله تقييماً حقيقياً.	19.
					يهتم التمكين الإداري بدراسة العوائق التي يمكن أن تؤثر على دافعية الإنجاز لدى مدراء المدارس.	20.

المحور الثالث: الدافعية.

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	فقرات الإستبانة	الرقم
					الإنجازات التي يحققها مدير المدرسة الثانوية ترتبط بمستوى التمكين الإداري.	21.
					التمكين الإداري لمدير المدرسة الثانوية يدفعه نحو الإبداع وتطوير أساليب العمل.	22.
					مديرية التربية والتعليم تعتمد في تمكين المدراء على مدى الإستعداد لتحمل المسؤولية.	23.
					التمكين الإداري يساعد مديرية التربية والتعليم في ترقية مدراء المدارس لمناصب عليا على مستوى المديرية.	24.
					يحرص التمكين الإداري على تقدير انجازات مدير المدرسة الثانوية في وقتها.	25.
					يسهم التمكين الإداري في بث روح المنافسة بين مدراء المدارس الثانوية.	26.
					التمكين الإداري يوفر بيئة عمل في المدرسة الثانوية تشجع على تقديم عمل تربوي ابتكاري.	27.
					الثقافة التنظيمية في المدرسة الثانوية الممكنة إداريا تسهم في دعم جودة الحياة الوظيفية للعاملين.	28.
					المدراء الذين يمنحون تمكيناً إدارياً قادرين على تكوين قاعدة إتصال واسعة وتعاون مع المجتمع المحلي.	29.
					يعمل التمكين الإداري على تحقيق الأهداف بدرجة عالية من الكفاءة.	30.

المحور الرابع: \_ الإستقلالية.

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	فقرات الإستبانة	الرقم
					يتمتع مدير المدرسة الثانوية بدرجات عالية من الحرية والإستقلالية عند تمكينه.	.31
					يوفر التمكين الإداري مقومات مراجعة إدارية فعالة للأداء الإداري.	.32
					يخفف من الأعباء الإدارية الواقعة على مديرية التربية والتعليم سواء في المديرية أو الوزارة.	.33
					يعزز الثقة في إدارة المدرسة عند المعلمين والمتعلمين وأولياء الأمور والمجتمع المحلي.	.34
					يتيح التمكين الإداري لمدير المدرسة الثانوية وضع أهداف لخطط المدرسة وفق التطورات العلمية الحديثة.	.35
					يساعد التمكين الإداري على رسم مدير المدرسة الثانوية السياسة المستقبلية نحو تحقيق أهداف المدرسة.	.36
					التمكين الإداري يؤكد على توحيد رؤية واضحة للأهداف التربوية في المدارس الثانوية.	.37
					التمكين الإداري يساعد مدير المدرسة الثانوية في التأثير على العاملين من أجل تجويد العمل.	.38
					يسهم التمكين الإداري في توجيه جهود العاملين في المدرسة الثانوية لتنفيذ مهامهم على أكمل وجه .	.39
					التمكين الإداري يساعد مدير المدرسة الثانوية على ايجاد رقابة ذاتية على أعمالهم.	.40

## المجال الثاني: الانتماء المهني

المحور الخامس: الولاء للمهنة.						
معارض	معارض	محايد	موافق	موافق	فقرات الإستبانة	الرقم
بشدة	معارض	محايد	موافق	بشدة		
					أقتنع أن دوري يعزز الانتماء لمهنتي.	41.
					أشعر بالانتماء المهني لحصولي على تقدير المجتمع.	42.
					أعتقد برسالية المهنة التي أقوم به.	43.
					بيئة العمل الحالية تدفع للشعور بالانتماء المهني.	44.
					أشعر بالفخر والاعتزاز بكوني مدير مدرسة ثانوية حكومية.	45.
					أسعى للتطوير المهني الذاتي للقيام بمتطلبات الوظيفة بصورة مميزة.	46.
					العلاقة بالوظيفة قيمية أكثر منه مادي.	47.
					أشارك بالدورات التدريبية التي تعقدها المديرية لمدراء المدارس الثانوية	48.
					علاقتي مع الطاقم التعليمي والطلبة تتسم بالمحبة والاحترام .	49.
					ثقتي كبيرة بالعاملين داخل المدرسة.	50.

المحور السادس: المسؤولية اتجاه المدرسة.

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم	فقرات الإستبانة
					.51	اشعر أنه من واجبي أن أبذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف المدرسة.
					.52	من مهامي تقديم الدعم والمساندة لكل معلم وموظف داخل المدرسة.
					.53	مدرك تماماً لمهامي الوظيفية حسب القانون والقرارات واللوائح الصادرة من وزارة التربية والتعليم.
					.54	أسعى لتجنييد الدعم المادي والمعنوي للنهوض بالمدرسة وتطويرها .
					.55	اضع خطط تطويرية بمشاركة الطاقم التعليمي لتطوير الأداء المهني والارتقاء بمستوى المدرسة.
					.56	أعمل على تحقيق شراكة بين المدرسة ومؤسسات وجمعيات وشركات وطنية للمساعدة في تحقيق الأهداف العليا للمدرسة .
					.57	أدعم دور أولياء الأمور بالمشاركة الفعالة في العملية التعليمية وزيادة صلاحياتهم.
					.58	أبادر في تكوين علاقات مميزة تربط مدرستي بمدارس أخرى بالداخل والخارج لتبادل المعارف والخبرات.
					.59	تواصلني الدائم مع مديرية التربية لتذليل الصعوبات التي تواجه العمل داخل مدرستي وسد الحاجات .
					.60	أحافظ على أوقات العمل والإنجاز يعتبر من صميم أولوياتي اتجاه المدرسة.

المحور السابع: العناصر المؤثرة بالانتماء المهني.

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	فقرات الإستبانة	الرقم
					وضوح الدور المكلف به مدير المدرسة الثانوية.	.61
					زيادة مساحة الحرية في اتخاذ القرار.	.62
					المشاركة المدير في اختيار الطاقم التعليمي بمدرسته.	.63
					وجود تمثيل لمدرء المدارس في لجان وضع المناهج وتقويمها يعزز الانتماء للمنظومة التعليمية.	.64
					اهتمام مديرية التربية والتعليم بالإحتياجات المادية والاجتماعية والمعنوية لمدير المدرسة الثانوية.	.65
					وجود ميزانية تحت تصرف مدير المدرسة الثانوية تتناسب مع حجم المدرسة وطبيعتها تحقق القدرة على إدارة المدرسة بصورة فعالة .	.66
					التقويم لمدير المدرسة الثانوية قائم على أساس من قدراته و انجازاته دون التفات إلى بعض الأخطاء الشكلية .	.67
					طبيعة القيادة الديمقراطية المتوفرة في الرؤساء المباشرين للمدير .	.68
					الأمان الوظيفي الذي تقدمه مديرية التربية والتعليم لمدير المدرسة الثانوية.	.69
					اقتصار دور التقويم على جهة واحدة ومحددة الصلاحيات لمدير المدرسة يرفع من مستوى الانتماء المهني.	.70

شاكراً لكم تعاونكم

### الملحق رقم (3)

#### أسماء المحكمين

الرقم	اسم المحكم	الجامعة
1.	د. فاخر الخليلي	جامعة النجاح الوطنية
2.	د. فخري دويكات	جامعة القدس المفتوحة / نابلس
3.	د. سائدة عفونة	جامعة النجاح الوطنية
4.	د. معزوز علاونة	جامعة القدس المفتوحة / نابلس
5.	د. عبد عساف	جامعة النجاح الوطنية
6.	د. يحيى ندى	جامعة القدس المفتوحة / نابلس
7.	د. حسن تيم	جامعة النجاح الوطنية
8.	د. محمود الشمالي	جامعة النجاح الوطنية
9.	د. معتصم مصلح	جامعة القدس المفتوحة / رام الله
10.	د. علي زهدي	جامعة النجاح الوطنية
11.	د. عبدالغني الصيفي	جامعة النجاح الوطنية
12.	د. سليمان كايد	جامعة القدس المفتوحة / نابلس
13.	د. إيهاب شكري	وزارة التربية والتعليم العالي
14.	د. ليندا صفوري	الكلية العربية للتربية / حيفا

#### الملحق (4)

#### الاستبانة بصورتها النهائية



جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

قسم الإدارة التربوية

المدير/ة ..... المحترم/ة

تحية طيبة وبعد:-

فبين يديك استبانة خاصة بدراسة ميدانية عنوانها "مستوى التمكين الإداري ومدى إسهامه بالانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء أنفسهم" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج الإدارة التربوية في جامعة النجاح الوطنية. ولتحقيق أغراض الدراسة، قام الباحث بإعداد استبانة معتمداً على ما جاء في الأدبيات والدراسات السابقة، لذا يرجى منكم الإجابة عن فقرات الاستبانة مقدراً لكم جهودكم في تشجيع البحث العلمي والتعاون المخلص لدعم مسيرة العلم ورفع كفاءته في فلسطين، علماً بأن هذه البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حُسن تعاونكم

إشراف: د. أشرف الصايغ

أولاً البيانات الشخصية:

ضع إشارة (✓) في المكان المناسب بما يتناسب مع حالتك:

الجنس: ذكر  أنثى

المؤهل العلمي: بكالوريوس  ماجستير فأعلى

الخبرة العملية في الإدارة: أقل من 5 سنوات  من 5-10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

المديرية: القدس  ضواحي القدس  رام الله  أريحا

ثانياً: فقرات أداة الدراسة، الرجاء التكرم بوضع إشارة ( ✓ ) في المكان المناسب.

المجال الأول: التمكين الإداري .

المحور الأول: تفويض السلطة.

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	الرقم
					تمنحني مديرية التربية والتعليم سلطات لتنفيذ المهام.	.1
					أبادر في التعامل مع المشاكل وإيجاد حلول لها دون الرجوع لمديرية التربية والتعليم.	.2
					أتواصل مع مديرية التربية والتعليم بشكل دوري.	.3
					أمارس صلاحياتي دون تدخل مباشر من مديرية التربية والتعليم.	.4
					تثق مديرية التربية والتعليم في قدراتي على أداء المهام الموكلة لي .	.5
					ألتزم بحدود الصلاحيات التي أفوض بها.	.6
					أرى أن التفويض الممنوح لي كمدير مدرسة يرتبط بالتخفيف من الأعباء الواقعة على مديرية التربية والتعليم .	.7
					يرافق المهام المفوضة شرح وافٍ عن طبيعتها من مديرية التربية والتعليم .	.8
					اتخذ القرارات الإدارية في المدرسة حسب الصلاحيات المفوضة إلي.	.9
					تمارس مديرية التربية والتعليم رقابة على الصلاحيات التي تم تفويضها بها.	.10

المحور الثاني: التدريب.

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	الرقم
					تتيح مديرية التربية والتعليم فرص متساوية لجميع المدراء في التدريب والتعلم.	11.
					دورات التدريب كافية في إعداد مدراء مدارس ليكونوا قادرين على صنع واتخاذ القرار.	12.
					يتمتع المديرين والقائمين على تدريب المدراء على درجة عالية من التمكن والكفاءة والخبرة .	13.
					يساهم التدريب في إعداد مدراء ذو كفايات مرتفعة .	14.
					يساعد التمكين الإداري على إيجاد برامج خاصة للتوجيه الوظيفي لمدير المدرسة الثانوية .	15.
					يتيح التدريب لمدير المدرسة الثانوية بناء مستويات عالية من الجودة ذات التميز في إنجاز الأعمال .	16.
					يشكل التمكين الإداري دعامة لمدراء المدارس لحل المشكلات اعتماداً على معارفهم وخبراتهم السابقة وما حازوا عليه من برامج تدريبية.	17.
					تسهم الدورات التدريبية في المساعدة لتحديد وقت مناسب وواقعي لإنجاز الأعمال لكل مهمة يكلف بها مدير المدرسة الثانوية .	18.
					توفر البرامج التدريبية لمدير المدرسة الثانوية قدرة على تقييم كل مهمة من مهام عمله تقيماً حقيقياً.	19.
					تساعد الدورات التدريبية بالتنبؤ بالعواقب التي تؤثر في دافعية الإنجاز لدى مدراء المدارس.	20.

المحور الثالث: الدافعية.

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	الرقم
					ترتبط الإنجازات التي يحققها مدير المدرسة الثانوية بمستوى التمكن الإداري.	.21
					يدفع التمكن الإداري مدير المدرسة الثانوية إلى الإبداع وتطوير استراتيجيات العمل.	.22
					تعتمد مديرية التربية والتعليم في تمكين المدراء على مدى الإستعداد لتحمل المسؤولية.	.23
					يساعد التمكن الإداري مديرية التربية والتعليم في ترقية مدراء المدارس لمناصب عليا على مستوى المديرية.	.24
					تحرص مديرية التربية والتعليم على تقدير إنجازات مدير المدرسة الثانوية في وقتها.	.25
					يسهم التمكن الإداري في بث روح المنافسة بين مدراء المدارس الثانوية.	.26
					يوفر التمكن الإداري بيئة عمل في المدرسة الثانوية تشجع على الابتكار.	.27
					تسهم الثقافة التنظيمية في المدرسة الثانوية الممكنة إداريا في دعم جودة الحياة الوظيفية للعاملين.	.28
					أرى أن المدراء الذين يمنحون تمكينا إداريا قادرين على تكوين قاعدة إتصال واسعة تعاونية مع المجتمع المحلي.	.29
					يعمل التمكن الإداري على تحقيق الأهداف الإدارية بدرجة عالية من الكفاءة.	.30

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق بشدة	موافق بشدة	الفقرات	الرقم
					يتمتع مدير المدرسة الثانوية المتمكن بدرجات عالية من الحرية والاستقلالية.	.31
					يوفر التمكين الإداري مقومات مراجعة إدارية فعالة للأداء الإداري.	.32
					يخفف التمكين الإداري من الأعباء الإدارية الواقعة على مديرية التربية والتعليم سواء في المديرية أو الوزارة.	.33
					يعزز التمكين الإداري الثقة في إدارة المدرسة عند المعلمين والمتعلمين وأولياء الأمور والمجتمع المحلي.	.34
					يتيح التمكين الإداري لمدير المدرسة الثانوية وضع أهداف لخطط المدرسة وفق التطورات العلمية الحديثة.	.35
					يساعد التمكين الإداري على رسم مدير المدرسة الثانوية السياسة المستقبلية نحو تحقيق أهداف المدرسة.	.36
					يؤكد التمكين الإداري على توحيد رؤية واضحة للأهداف التربوية في المدارس الثانوية.	.37
					يساعد التمكين الإداري مدير المدرسة الثانوية في التأثير على العاملين من أجل تجويد العمل.	.38
					يسهم التمكين الإداري في توجيه جهود العاملين في المدرسة الثانوية لتنفيذ مهامهم على أكمل وجه .	.39
					يدفع التمكين الإداري مدير المدرسة الثانوية لإيجاد رقابة ذاتية على أعماله.	.40

## المجال الثاني: الانتماء المهني

المحور الخامس: الولاء للمهنة.						
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	الرقم
					أؤمن أن دوري كمدير مدرسة يعزز الانتماء لمهنتي.	41.
					أرى أن مجتمعي المحلي يقدر مكانتي المهنية مما يعزز انتمائي للمهنة.	42.
					أؤمن برسالة المهنة التي أقوم بها وأسعى لتحقيقها.	43.
					بيئة عملي الحالية تعزز الشعور بالانتماء المهني.	44.
					أشعر بالفخر والاعتزاز كوني مدير مدرسة ثانوية حكومية.	45.
					أسعى للتطوير المهني الذاتي للقيام بمتطلبات الوظيفة بصورة مميزة.	46.
					تربطني بوظيفتي علاقة قيمة أكثر منها مادية.	47.
					أشارك في الدورات التدريبية التي تعقدتها المديرية لمدراء المدارس الثانوية .	48.
					تتسم علاقتي مع الطاقم التعليمي والطلبة بالمحبة والاحترام .	49.
					إن ثقتي كبيرة بالعاملين داخل المدرسة.	50.

المحور السادس: المسؤولية اتجاه المدرسة.

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	الرقم
					أشعر أنه من واجبي أن أبذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف المدرسة.	.51
					أرى أن من واجبي تقديم الدعم والمساندة لكل معلم وموظف داخل المدرسة.	.52
					أدرك طبيعة مهامى الوظيفية حسب القانون والقرارات واللوائح الصادرة من وزارة التربية والتعليم.	.53
					أسعى لتجديد الدعم المادي والمعنوي للنهوض بالمدرسة وتطويرها .	.54
					أضع خطط تطويرية بمشاركة الطاقم التعليمي لتطوير الأداء المهني والارتقاء بمستوى المدرسة.	.55
					أعمل على تحقيق شراكة بين المدرسة ومؤسسات وجمعيات وشركات وطنية للمساعدة في تحقيق الأهداف العليا للمدرسة .	.56
					أدعم دور أولياء الأمور بالمشاركة الفعالة في العملية التعليمية.	.57
					أبادر في تكوين علاقات مميزة تربط مدرستي بمدارس أخرى بالداخل والخارج لتبادل المعارف والخبرات.	.58
					تواصلني الدائم مع مديرية التربية لتذليل الصعوبات التي تواجه العمل داخل مدرستي وسد الحاجات .	.59
					أحرص على أن يكون الإنجاز من صميم أولوياتي اتجاه مدرستي.	.60

المحور السابع: العناصر المؤثرة بالانتماء المهني.

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	الرقم
					يتسم دوري كمدير مدرسة بالوضوح.	.61
					أتمتع بمساحة حرية كافية كمدير مدرسة لاتخاذ القرارات.	.62
					أشارك في اختيار الطاقم التعليمي بمدرستي.	.63
					يعزز وجود تمثيل لمدرء المدارس في لجان وضع المناهج وتقويمها الانتماء للمنظومة التعليمية.	.64
					تهتم مديرية التربية والتعليم بالإحتياجات المادية والاجتماعية والمعنوية لمدير المدرسة الثانوية.	.65
					توجد ميزانية تحت تصرف مدير المدرسة الثانوية تتناسب مع حجم المدرسة وطبيعتها تحقق المقدرة على إدارة المدرسة بصورة فعالة .	.66
					إن التقويم لمدير المدرسة الثانوية قائم على أساس من قدراته و انجازاته دون التفات إلى بعض الأخطاء الشكلية .	.67
					تتسم القيادة الإدارية بالبيروقراطية لدى الرؤساء المباشرين للمدير .	.68
					يعزز الأمان الوظيفي الذي تقدمه مديرية التربية والتعليم لمدير المدرسة الثانوية الشعور بالانتماء المهني.	.69
					يقتصر دور التقويم على جهة واحدة ومحددة الصلاحيات لمدير المدرسة.	.70

## المحلق رقم ( 5 )

### خطاب تسهيل المهمة الصادر من عمادة كلية الدراسات العليا

An-Najah  
National University  
Faculty of Graduate Studies



جامعة  
النجاح الوطنية  
كلية الدراسات العليا

التاريخ : 2018/7/18

حضرة السيد مدير عام الإدارة العامة للبحث والتطوير المحترم  
الإدارة العامة للبحث والتطوير  
وزارة التربية والتعليم العالي

الموضوع : تسهيل مهمة الطالب/ ايمن صالح محمد حسن حسونة، رقم تسجيل (11659257)  
تخصص ماجستير الإدارة التربوية

تحية طيبة وبعد

الطالب/ ايمن صالح محمد حسن حسونة، رقم تسجيل 11659257، تخصص ماجستير الإدارة التربوية في كلية الدراسات العليا وهو بصدد اعداد الأطروحة الخاصة به وهو عنوانها:  
(مستوى التمكين الإداري ومدى اسهامه في الانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدرء أنفسهم)

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمته في اخذ بيانات حول اعداد مدرء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، البيرة، اريحا) وتوزيع استبانته على مديري المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات وسط الضفة الغربية، لاستكمال مشروع البحث.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

## الملحق رقم ( 6 )

### خطاب تسهيل المهمة الصادر من وزارة التربية والتعليم العالي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

State of Palestine  
Ministry of Education & Higher Education  
Educational Research & Development Center



دولة فلسطين  
وزارة التربية والتعليم العالي  
مركز البحث والتطوير التربوي

الرقم: ٢٧٥٧٩ / ٤٦ / ٤  
التاريخ: 2018/٨/١٩  
الموافق: ١٤٣٩ / ٢ / ٨ هـ

السادة مديري التربية والتعليم العالي المحترمين  
القدس، ضواحي القدس، رام الله والبيره، أريحا

تحية طيبة وبعد،،

#### الموضوع: تسهيل مهمة بحثية

نهدكم أطيب التحيات، ونرجو التكرم التعاون مع الطالب: أيمن صالح محمد حسن حسونه في تنفيذ أطروحته للحصول على شهادة الماجستير من جامعة النجاح الوطنية، بعنوان: "مستوى التمكين الإداري ومدى مساهمته بالانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء أنفسهم"، حيث سيقوم الباحث بتوزيع استبانات على مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريتكم، وبما لا يؤثر ذلك على سير العملية الإدارية والتعليمية.

مع الإحترام والتقدير

نسخة :

معالي وزير التربية والتعليم العالي المحترم  
عطوفة السيد وكيل وزارة التربية والتعليم العالي المحترم  
عطوفة الوكيل المساعد لشؤون التطوير التربوي المحترم  
السيد عميد كلية الدراسات العليا المحترم/ جامعة النجاح الوطنية 092342907



## الملحق رقم ( 7 )

### خطاب تسهيل المهمة الصادر من مديرية تربية القدس الشريف

Awqaf Department  
Directorate of Education  
Jerusalem



دائرة الأوقاف العامة  
مديرية التربية والتعليم  
القدس

Fax : 6270727

Email: info@jdoe.edu.ps

P.O.Box 19092

هاتف: 6270700

الرقم: ت ق/28/30

التاريخ: 2018/9/10م

الموافق: 30/ ذو الحجة/1439هـ

حضرة مديري ومديرات المدارس الحكومية المحترمين/ ات

تحية طيبة وبعد،،،

#### الموضوع: تسهيل مهمة بحثية

نهدىكم أطيب التحيات، يرجى تسهيل مهمة الباحث: أيمن صالح محمد حسن حسونه في توزيع استباناته لتنفيذ أطروحته، بعنوان:  
"مستوى التمكين الإداري ومدى مساهمته بالانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء أنفسهم"، وبما لا يؤثر ذلك على سير العملية الإدارية والتعليمية.

مع الاحترام،،،

مدير التربية والتعليم لمحافظة القدس الشريف

## الملحق رقم ( 8 )

### خطاب تسهيل المهمة الصادر من مديرية تربية ضواحي القدس

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

State of Palestine  
Ministry of Education & Higher Education  
Directorate of Education & Higher  
Education \Jerusalem Suburbs  
Tel (02-2348627/8) Fax (02-2344455)



دولة فلسطين  
وزارة التربية والتعليم العالي  
مديرية التربية والتعليم العالي/ ضواحي القدس  
تلفون: (02-2348627/8) فاكس (02-2344455)

الرقم : 11/3 / 2/02

التاريخ: 9 / 9 / 2018 م

الموافق: 29 / ذو الحجة / 1439 هـ

حضرات مديري ومديرات المدارس الحكومية المحترمين ،  
تحية طيبة وبعد،،

#### الموضوع : تسهيل مهمة

نهديكم أطيب التحيات ، ونرجو تسهيل مهمة الطالب "أيمن صالح حسن حسونة" في تنفيذ أطروحة للحصول على شهادة الماجستير ، بعنوان :  
"مستوى التمكين الإداري ومدى اسهامه بالانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء أنفسهم" ، حيث سيقوم الباحث بتوزيع استبانات على مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية ، وبما لا يؤثر ذلك على سير العملية العلمية الادارية والتعليمية .

مع الاحترام ،،

أ.بسام مدحت طهوب



ر التعليم العام/ أ.خ.ر.أ.

## الملحق رقم ( 9 )

### خطاب تسهيل المهمة الصادر من مديرية تربية رام الله

STATE OF PALESTINE  
Ministry of Education & high education  
Directorate of Education/ Ramallah & Albiroh

بسم الله الرحمن



دولة فلسطين  
وزارة التربية والتعليم العالي  
مديرية التربية والتعليم / رام الله والبيرة

الرقم: 1/3/  
2018/9/9 م  
29/ذو الحجة/1439 هـ

مديرات/ ومدراء المدرس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة المحترمة.  
تحية طيبة وبعد،،

#### الموضوع: تسهيل مهمة

#### طلبة النجاح الوطنية

لا مانع من قيام الطالب (ايمن صالح محمد حسن حسونة) من توزيع استبيان على مديري ومديرات المدارس بعنوان "مستوى التمكين الاداري ومدى اسهامه بالانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظرهم" في مدرستكم وذلك استكمالاً لدراسة ماجستير على ان لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية .  
( ملاحظة تسهيل مهمة ) .

مع الاحترام،،

أ. باسم عريقات

دولة فلسطين

التعليم العام

ر.س / ط.م

## الملحق رقم ( 10 )

### خطاب تسهيل المهمة الصادر من مديرية التربية أريحا

State of Palestine  
Ministry of Education & Higher Education  
Directorate of Education & higher education



دولة فلسطين  
وزارة التربية والتعليم العالي  
مديرية التربية والتعليم العالي / أريحا

الرقم: م / ١ / ٢٠١٨ / ٠٩ / ٢٠١٨  
التاريخ: ٢٠١٨ / ٠٩ / ٢٠١٨  
الموافق: ٢٢ - ذو الحجة - ١٤٣٩ هـ

حضرة مديري ومديرات المدارس المحترمين

تحية وبعد ،،

#### الموضوع : تسهيل مهمة

أيمن صالح محمد حسن حسونه

تهديكم مديرية التربية والتعليم أطيب الامنيات ، ولا مانع من قيام الطالب أيمن صالح حسونه من جامعة النجاح الوطنية من توزيع استبانه على مديري/ات المدرسة بعنوان " مستوى التمكين الاداري ومدى اسهامه بالانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدرء انفسهم" .  
على أن يتم التنسيق المسبق معكم ، ولا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية.

وتفضلوا بقبول الاحترام.....

د. عزمي بلاونه  
مدير التربية والتعليم العالي



الاختصاص : التعليم العام

تلكم : (+972-2-2321278) fax: (+972-2-2321278) هاتف: (+972-22321244/88) Tel:  
E- Mail: Jerich\_office@yahoo.com

التعليم العام

**An- Najah National University**

**Faculty of Graduate studies**

**The Level of Administrative Empowerment and The  
Extent of Its Contribution To The Professional  
Affiliation of The Principals of Secondary  
Government Schools In The Central of The West Bank  
Governorates From Their Own Point of View**

**By**

**Ayman Saleh “Mohammad Hassan” Hassounah**

**Supervisor**

**Dr. Ashraf Al- Sayegh**

**This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the  
Degree of Master in Educational Administration, Faculty of Graduate  
Studies, An- Najah National Univer, Nablus-Palestine.**

**2019**

**The Level of Administrative Empowerment and The Extent of Its  
Contribution to The Professional Affiliation of the Principals of  
Secondary Government Schools in The Central of the West Bank  
Governorates from Their Own Point of View**

**By**

**Ayman Saleh “Mohammad Hassan” Hassounah**

**Supervisor**

**Dr. Ashraf Al- Sayegh**

**Abstract**

The study aimed at identifying the level of administrative empowerment and the extent of its contribution to the professional affiliation of the principals of secondary government schools in the central of the West Bank governorates from their own point of view. Further, the study aimed to identify the effect of the study variables such as gender, academic qualification, management experience, and the level of administrative empowerment of secondary school principals in the central governorates of the West Bank and their contribution to professional affiliation from the point of view of school principals themselves. The researcher adopted a descriptive methodology for his title and topic of study.

In order to achieve the study objectives, the researcher developed a questionnaire composed of (70) items that divided into two domains: (administrative empowerment and professional affiliation). The Administrative empowerment domain consists of four subdomains. Moreover, the professional affiliation domain consists of three subdomains. The questionnaire was distributed on a stratified random sample of (160)

individuals out of (194) who made (82.5%) of the study population. After compilation, it was coded, and entered into the computer and processed statistically using the statistical packages of social sciences (SPSS). The result of the study showed the following results:

1. The level of administrative empowerment of secondary school principals in West Bank central governorates from the point of view of principals in the study sample was high.
2. The level of professional affiliation among high school principals in West Bank central governorates from the viewpoints of principals was high in loyalty to the profession and responsibility towards the school subdomains, furthermore, it was moderate in the elements affecting the professional affiliation domain.
- 3- the results indicate that there was a significant correlation between professional affiliation and administrative empowerment among high school principals in West Bank central governorates from the viewpoints of principals; the correlation coefficient was equal to (0.675) which is considered high.

In light of the study results, the researcher suggested a number of recommendations, the most important of which were:

- the emphasis on the importance of school principals training on administrative empowerment skills related to the moderate aspects of

application of administrative empowerment and achieve opportunities for professional affiliation correctly.

-Work to overcome all the central constraints that limit the empowerment of school principals to carry out their tasks.



