



مجلة



كلية التربية

مجلة علمية محكمة. ربع سنوية



السنة الثالثة عشر
العدد (٤٣)



يوليو ٢٠٢٥

مجلة كلية التربية - جامعة العريش - مجلة علمية محكمة ربع سنوية - السنة الثالثة عشر العدد (٤٣) يوليو ٢٠٢٥

الرؤية



أن تكون دورية علمية متميزة متخصصة في نشر المقالات والبحوث التربوية والنفسية. نسعى إلى التميز في نشر الفكر التربوي المتجدد والمعاصر، والإنتاج العلمي ذي الجودة العالية للباحثين في مجال: التربية وعلم النفس، بما يعكس متابعة المستجدات، ويحقق التواصل بين النظرية والتطبيق

الرسالة



نشر وتأسيس الثقافة العلمية بين المتخصصين في المعاهد والمؤسسات العلمية المناظرة والمختصين من التربويين في الميدان التربوي من المعلمين والقيادات التربوية والباحثين، والارتقاء بمستوى الأداء في مجال التدريس والبحث العلمي من خلال نشر الأبحاث المبتكرة وعرض الخبرات الإبداعية ذات الصلة بهذا المجال، وإيجاد قنوات للتواصل والتفاعل بين أهل التخصصات المختلفة في الميدان التربوي على المستوى المحلي، والعربي، والدولي، مع تأكيد التنوع والانفتاح والانضباط المنهجي، ومتابعة الاتجاهات العلمية والفكرية الحديثة في المجال التربوي ونقلها للأوساط التربوية في مستوياتها المختلفة بغرض المساهمة في صناعة المعرفة

حقوق الطبع محفوظة

الترقيم الدولي للطباعة: 2314-7423

الترقيم الدولي الإلكتروني: 2735-5691

البريد الإلكتروني: j_foea@Aru.edu.eg

الترقيم الدولي للطباعة: 2314-7423

الموقع الإلكتروني: https://foej.journals.ekb.eg

الترقيم الدولي الإلكتروني: 2735-5691

مجلة كلية التربية

علمية محكمة ربع سنوية

(السنة الثانية عشر - العدد الثالث والأربعون - يوليو ٢٠٢٥)

<https://foej.journals.ekb.eg>

j_foea@aru.edu.eg

قائمة هيئة تحرير مجلة كلية التربية جامعة العريش

م	الاسم	الدرجة والتخصص	الصفة
أولاً: الهيئة الإدارية العليا للمجلة			
١	أ.د. حسن عبد المنعم الدمرداش		رئيس الجامعة
٢	أ.د. سعيد عبد الله لافي رفاعي	أستاذ المناهج وطرق تدريس اللغة العربية كلية التربية جامعة العريش	نائب رئيس الجامعة لشؤون الدراسات العليا والبحوث
٣	أ.د. محمود علي السيد	أستاذ. علم النفس التربوي	عميد الكلية
٤	السيد الأستاذ أشرف عبد الفتاح		أمين عام الجامعة
٥	السيد الأستاذ صبري عطية		عضو قانوني
أولاً - الهيئة الإدارية للتحرير (مجلس الإدارة)			
٣	أ.د. زكريا محمد هيبه	أستاذ تربية الطفل بقسم أصول التربية	وكيل الكلية للدراسات العليا - نائب رئيس مجلس الإدارة
٤	أ.د. كمال عبد الوهاب أحمد	أستاذ الإدارة التعليمية والتربية المقارنة	وكيل الكلية لشؤون التعليم والطلاب - عضو مجلس الإدارة
٥	أ.د. عصام عطية عبد الفتاح	أستاذ أصول التربية	رئيس قسم أصول التربية - عضو مجلس الإدارة
٦	أ.د. نبيلة عبد الرؤوف شراب	أستاذ علم النفس التربوي	رئيس قسم علم النفس التربوي - عضو مجلس الإدارة
٧	أ.د. صالح محمد صالح	أستاذ المناهج وطرق التدريس	رئيس قسم المناهج وطرق التدريس - عضو مجلس الإدارة

٨	أ.م.د أحمد إبراهيم سلمي أرناؤوط	أستاذ الإدارة التعليمية والتربية المقارنة	رئيس قسم الإدارة التعليمية والتربية المقارنة - عضو مجلس الإدارة
٩	أ.م.د يسري أحمد سيد عيسى	أستاذ التربية الخاصة	رئيس قسم التربية الخاصة - عضو مجلس الإدارة
١٠	أ.م.د عزة حسن محمد	أستاذ الصحة النفسية	رئيس قسم الصحة النفسية - عضو مجلس الإدارة
١١	أ. أحمد محمد الغباشي	أمين الكلية	

ثانياً- الهيئة الفنية (الفريق التنفيذي) للتحضير

٦	أ.د. محمد رجب فضل الله	أستاذ المناهج وطرق التدريس	رئيس التحرير (رئيس الفريق التنفيذي)
	د. محمد علام طلبية	أستاذ مساعد (مشارك) - مناهج وطرق التدريس	نائب رئيس هيئة التحرير - مسؤول متابعة أعمال التحكيم والنشر
٧	د. كمال طاهر موسى	أستاذ مساعد (مشارك) - مناهج وطرق التدريس	عضو هيئة تحرير - مسؤول الطباعة والنشر والتدقيق اللغوي
٨	د. أسماء محمد الشاعر	أخصائي علاقات علمية وثقافية - باحثة دكتوراه	عضو هيئة تحرير - إداري ومسؤول التواصل مع الباحثين
٩	د. مها سمير محمود سليمان	مدرس - بقسم أصول التربية	عضو هيئة تحرير - مسؤول متابعة الأمور المالية
١٠	د. حسن راضي حسن محمد	مدرس تكنولوجيا التعليم	عضو هيئة تحرير - ومسؤول إدارة الموقع الإلكتروني للمجلة عبر بنك المعرفة

ثالثاً- الهيئة الفنية (المعاونة) للفريق التنفيذي للتحضير

١١	م.م. أحمد محمد حسن سالم	مدرس مساعد تكنولوجيا تعليم	عضو هيئة تحرير - إدارة الموقع الإلكتروني للمجلة
----	-------------------------	-------------------------------	--

١٢	م.م. ناصر أحمد عابدين مهران	مدرس مساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية	عضو هيئة تحرير - مساعد لمسؤول متابعة أعمال التحكيم والنشر - تجهيز العدد للنشر
١٣	م. شيماء صبحي	معيدة بقسم المناهج وطرق التدريس	عضو هيئة تحرير - مساعد لمسؤول الطباعة والنشر وتجهيز العدد
	م. حسناء علي حامد	مدرس مساعد بقسم الصحة النفسية	عضو هيئة التحرير - مساعد مسؤول الاتصالات والعلاقات الخارجية والتواصل مع الباحثين
١٤	أ.محمود إبراهيم محمد	مدير إدارة الشئون المالية	عضو هيئة تحرير - المسؤول المالي

رابعاً - أعضاء هيئة التحرير من الخارج

١٥	أ.د عبد الرازق مختار محمود	أستاذ المناهج وطرق التدريس	كلية التربية - جامعة أسيوط
١٦	أ.د مایسة فاضل أبو مسلم أحمد	أستاذ علم النفوس التربوي	المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي
١٧	أ.د ريم أحمد عبد العظيم	أستاذ المناهج وطرق تدريس اللغة العربية	كلية البنات - جامعة عين شمس

قواعد النشر بمجلة كلية التربية بالعريش

١. تنشر المجلة البحوث والدراسات التي تتوفر فيها الأصالة والمنهجية السليمة على ألا يكون البحث المقدم للنشر قد سبق وأن نشر، أو تم تقديمه للمراجعة والنشر لدى أي جهة أخرى في نفس وقت تقديمه للمجلة.

٢. تُقبل الأبحاث المقدمة للنشر بإحدى اللغتين: العربية أو الإنجليزية.

٣. تقدم الأبحاث - عبر موقع المجلة بينك المعرفة المصري

<https://foej.journals.ekb.eg>

الالكترونياً مكتوبة بخط (Simplified Arabic)، وحجم الخط ١٤، وهوامش حجم الواحد منها ٢.٥سم، مع مراعاة أن تتسق الفقرة بالتساوي ما بين الهامش الأيسر والأيمن (Justify). وترسل إلكترونياً على شكل ملف (Microsoft Word).

٤. يتم فور وصول البحث مراجعة مدى مطابقتها من حيث الشكل لبنط وحجم الخط ، والتنسيق ، والحجم وفقاً لقالب النشر المعتمد للمجلة ، علماً بأنه يتم تقدير الحجم وفقاً لهذا القالب ، ومن ثم تقدير رسوم تحكيمه ونشره.

٥. يجب ألا يزيد عدد صفحات البحث بما في ذلك الأشكال والرسوم والمراجع والجداول والملاحق عن (٢٥) صفحة وفقاً لقالب المجلة. (الزيادة برسوم إضافية). ويتم تقدير عدد الصفحات بمعرفة هيئة التحرير قبل البدء في إجراءات التحكيم

٦. يقدم الباحث ملخصاً لبحثه في صفحة واحدة، تتضمن الفقرة الأولى ملخصاً باللغة العربية، والفقرة الثانية ملخصاً باللغة الإنجليزية، وبما لا يزيد عن ٢٠٠ كلمة لكل منها.

٧. يكتب عنوان البحث واسم المؤلف والمؤسسة التي يعمل بها على صفحة منفصلة ثم يكتب عنوان البحث مرة أخرى على الصفحة الأولى من البحث ، والالتزام في ذلك بضوابط رفع البحث على الموقع.

٨. يجب عدم استخدام اسم الباحث في متن البحث أو قائمة المراجع ويتم استبدال الاسم بكلمة "الباحث"، ويتم أيضاً التلخيص من أية إشارات أخرى تدل على هوية المؤلف.

٩. البحوث التي تقدم للنشر لا تعاد لأصحابها سواء قبل البحث للنشر، أو لم يُقبل. وتحتفظ هيئة التحرير بحقها في تحديد أولويات نشر البحوث.

١٠. لن ينظر في البحوث التي لا تتفق مع شروط النشر في المجلة، أو تلك التي لا تشمل على ملخص البحث في أي من اللغتين ، وعلى الكلمات المفتاحية له.
١١. يقوم كل باحث بنسخ وتوقيع وإرفاق إقرار الموافقة على اتفاقية النشر. وإرساله مع إيصال السداد ، أو صورة الحوالة البريدية أو البنكية عبر إيميل المجلة J_foea@Aru.edu.eg قبل البدء في إجراءات التحكيم
١٢. يتم نشر البحوث أو رفض نشرها في المجلة بناءً على تقارير المحكمين، ولا يسترد المبلغ في حالة رفض نشر البحث من قبل المحكمين.
١٣. يُمنح كل باحث إفادة بقبول بحثه للنشر بعد إتمام كافة التصويبات والتعديلات المطلوبة.
١٤. في حالة قبول البحث يتم رفعه على موقع المجلة على بنك المعرفة المصري ضمن العدد المحدد له من قبل هيئة التحرير ، ويُرسَل للباحث نسخة بي دي أف من العدد ، وكذلك نسخة بي دي أف من البحث (مستلة).
١٥. يمكن - في حالة الحاجة - توفير نسخة ورقية من العدد ، ومن المستلات مقابل رسوم تكلفة الطباعة ، ورسوم البريد في حالة إرسالها بريدياً داخل مصر أو خارجها.
١٦. يجدر بالباحثين (بعد إرسال بحوثهم ، وحتى يتم النشر) المتابعة المستمرة لكل من:
-موقع المجلة المربوط ببنك المعرفة المصري

<https://foej.journals.ekb.eg>

-وبريده الالكتروني الشخصي لمتابعة خط سير البحث عبر رسائل تصله تباعاً من إيميل

المجلة الرسمي على موقع الجامعة J_foea@Aru.edu.eg

جميع إجراءات تلقي البحث، وتحكيمه، وتعديله، وقبوله للنشر، ونشره ؛ تتم عبر موقع المجلة ، وإيميلها الرسمي، ولا يُعدت بأي تواصل بأية وسيلة أخرى غير هاتين الوسيلتين الالكترونييتين.

محتويات العدد (الثالث والأربعون)

هيئة التحرير		السنة السابعة	
الصفحات	الباحث	عنوان البحث	الرقم
بحوث العدد			
		<p>التحليل البعدي للبحوث التربوية في مجال الذكاء الاصطناعي واتجاهاتها المستقبلية</p> <p>إعداد</p> <p>د. سعاد محمد عيد</p> <p>أستاذ أصول التربية المساعد</p> <p>كلية التربية - جامعه الزقازيق</p> <p>د. أحمد محمود محمد الزنغلي</p> <p>أستاذ أصول التربية المساعد</p> <p>كلية التربية - جامعه الزقازيق</p>	١
		<p>فاعلية برنامج مقترح قائم على نظرية الإبداع الجاد في تنمية مهارات علم العروض والميل إلى استماع الشعر لدى طلاب كلية التربية شعبة اللغة العربية</p> <p>إعداد</p> <p>د. كمال طاهر موسى محمد</p> <p>أستاذ المناهج وطرق تدريس اللغة العربية المساعد</p> <p>بكلية التربية- جامعة العريش</p> <p>د. سكينه عبد الرازق عبد الله شحتو</p> <p>مدرس المناهج وطرق تدريس اللغة العربية</p> <p>بكلية التربية- جامعة العريش</p>	٢

استراتيجية مقترحة لتعزيز الإصلاح التربوي بالأوامر والنواهي القرآنية في

ضوء مستجدات العصر

إعداد

أ.د. رفعت عمر عزوز

أستاذ أصول التربية المتفرغ

كلية التربية . جامعة العريش

أ.د. محمد عبدالوهاب بدر الصيرفي

أستاذ أصول التربية المتفرغ

كلية التربية- جامعة العريش

الباحث/ أسامة محمد عبدالجواد الأجهوري

إمام وخطيب ومدرس . وزارة الأوقاف

٣

تطوير أداء قيادات مدارس التعليم الإعدادي بمحافظة شمال سيناء في ضوء

التمكين الإداري

إعداد

أ.د. بيومي محمد ضحاوي

أستاذ التربية المقارنة

والإدارة التعليمية المتفرغ

كلية التربية - جامعة قناة السويس

أ.م.د. عبد الكريم محمد احمد

استاذ الادارة التعليمية المساعد

كلية التربية - جامعة العريش

الباحثة/ ميادة صابر سويلم عوض الله

٤

درجة ممارسة معلمي الرياضيات لمهارات الذكاء الواعي في المواقف

التدريسية

إعداد

أ.د. محمد عبد المنعم عبد العزيز شحاته

٥

<p>أستاذ المناهج وطرق تدريس الرياضيات المتفرغ كلية التربية - جامعة العريش أ.د. محمد مختار المرادني أستاذ تكنولوجيا التعليم كلية التربية - جامعة العريش د. أسماء سامي عبد الله السروجي مدرس المناهج وطرق تدريس الرياضيات كلية التربية - جامعة العريش الباحث/ عصام مرزق سالم سلمى معلم أول أ رياضيات بالمرحلة الثانوية</p>	
<p>تطوير الأداء الإداري للقيادات التربوية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال سيناء في ضوء أبعاد التحول الرقمي إعداد أ.د. كمال عبد الوهاب أحمد أستاذ الإدارة التربوية كلية التربية - جامعة العريش د. أمل جمعه كامل مدرس التربية المقارنة والإدارة التربوية كلية التربية -جامعة العريش الباحثة/هاله عودة جمعه بتور باحثة ماجستير بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية كلية التربية - جامعة العريش</p>	٦
<p>وحدة مقترحة في العلوم قائمة على التربية الجمالية لتنمية الحس الجمالي البيئي لدى طلاب المرحلة الإعدادية إعداد أ.د. صالح محمد صالح أستاذ التربية العلمية</p>	٧



<p>كلية التربية - جامعة العريش د. عاطف سالم حسن أستاذ التربية العلمية المتفرغ كلية التربية - جامعة العريش الباحثة/ سماح طه جابر السيد أحمد</p>	
<p>إدارة ريادة الأعمال كمدخل لتطوير المراكز ذات الطابع الخاص بجامعة العريش إعداد أ.د. رفعت عمر عزوز أستاذ أصول التربية المتفرغ كلية التربية - جامعة العريش أ.م.د. أحمد سلمي أرناؤوط أستاذ الإدارة التعليمية المساعد كلية التربية - جامعة العريش الباحث/ بكر محمد سويلم سليمان</p>	<p>٨</p>
<p>نمط تدوين الملاحظات (الموجه/ الحر) بالفيديو التفاعلي وأثرهما في تنمية مهارات التفكير الحوسب لدى الطلاب المعلمين إعداد أ.د. محمد عطية خميس أستاذ تكنولوجيا التعليم كلية البنات - جامعة عين شمس أ.د. محمد مختار المرادني أستاذ تكنولوجيا التعليم كلية التربية - جامعة العريش الباحثة/ تقي مصطفى محمد الديهي</p>	<p>٩</p>

واقع أداء إدارة المدارس الثانوية الفنية بشمال سيناء في ضوء المنظمة

المتعلمة

إعداد

أ.د. أحمد عبد العظيم سالم

أستاذ أصول التربية

كلية التربية - جامعة العريش

أ.م.د. أحمد إبراهيم سلمي أرناؤوط

أستاذ مساعد ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية ووكيل كلية الحاسبات

والمعلومات لشئون التعليم والطلاب

د. أمل محسوب زنتي

مدرس الإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة العريش

الباحث/ أحمد سعد الدين عويس كريم

١٠

دراسة ميدانية لبعض مشكلات إدارة المدارس الثانوية بمحافظة شمال سيناء في ضوء الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠

إعداد

أ.د. محمود عطا مسيل

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التربوية المتفرغ

بكلية التربية - جامعة الزقازيق

د. أحمد إبراهيم سلمي أرناؤوط

أستاذ مساعد ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية

كلية التربية - جامعة العريش

الباحث/ رامز حسن محمد حسن

١١

استراتيجية قائمة على التعلم بالمشروع لتنمية مهارات إنتاج المشغولات اليدوية في مقرر الاقتصاد المنزلي لدى طالبات المرحلة الثانوية

إعداد

أ.د. شيرين محمد محمد غلاب

أستاذ المناهج وطرق تدريس الاقتصاد المنزلي

كلية التربية النوعية - جامعة دمياط

أ.م.د. إيمان محمد عبد العال لطفي

أستاذ المناهج وطرق تدريس الاقتصاد المنزلي المساعد

كلية الاقتصاد المنزلي - جامعة العريش

الباحثة/ عبير عبد العزيز عطيه سلام

١٢

بعض مشكلات إدارة المكتبات بالمعاهد الأزهرية بشمال سيناء -

دراسة حالة

إعداد

أ.م.د / أحمد فاروق الزميتي

أستاذ أصول التربية المساعد

كلية التربية - جامعة العريش

أ.م.د./ عبد الكريم محمد أحمد الشاعر

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد

كلية التربية - جامعة العريش

الباحث/ إبراهيم خليل إبراهيم خليل شبانة

باحث ماجستير بكلية التربية جامعة العريش

١٣

دور أنشطة "توكاتسو" في مرحلة الطفولة المبكرة لتنمية المهارات الحياتية من وجهة نظر المعلمين وأولياء الامور

إعداد

أ.د.رزق منصور بديوي

أستاذ أصول التربية المتفرغ

١٤

كلية التربية - جامعة العريش

أ.م.د أحمد فاروق الزميتي

أستاذ أصول التربية المساعد

كلية التربية- جامعة العريش

الباحثة/ ولاء محمد رضوان منصور

معلم أول بالتربية والتعليم ومتابع أنشطة توكاتسو بالمدارس المصرية اليابانية



البحث الرابع

تطوير أداء قيادات مدارس التعليم الإعدادي بمحافظة شمال سيناء في ضوء التمكين الإداري إعداد

أ.د. بيومي محمد ضحاوي

أستاذ التربية المقارنة

والإدارة التعليمية المتفرغ

كلية التربية - جامعة قناة السويس

أ.م.د. عبد الكريم محمد احمد

استاذ الادارة التعليمية المساعد

كلية التربية - جامعة العريش

الباحثة/ ميادة صابر سويلم عوض الله



تطوير أداء قيادات مدارس التعليم الإعدادي بمحافظة شمال

سيناء في ضوء التمكين الإداري

إعداد

أ.م.د. عبد الكريم محمد احمد

استاذ الإدارة التعليمية المساعد

كلية التربية - جامعة العريش

أ.د. بيومي محمد ضحاوي

أستاذ التربية المقارنة

والإدارة التعليمية المتفرغ

كلية التربية - جامعة قناة السويس

الباحثة/ ميادة صابر سويلم عوض الله

المستخلص باللغة العربية

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التمكين الإداري كمدخل لتطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال سيناء، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، تكونت عينة الدراسة من (٧٠) مديرًا وإداريًا بمدارس التعليم الإعدادي في المحافظة. وقد تم تطبيق خلال الفترة من ٢٠٢٤/٢/١٧م إلى ٢٠٢٤/٢/٢٩م. وتتمثل أدوات الدراسة في استمارة استبيان مخصصة لدراسة التمكين الإداري.

أسفرت النتائج عن عدد من التوصيات المهمة، أبرزها: ضرورة تفويض سلطات كافية لمديري المدارس وفقاً لأنظمة ولوائح وزارة التعليم، ومنح جوائز التميز للمديرين على مستوى الوزارة. كما أكدت النتائج على أهمية تناسب الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس مع طبيعة مهامهم، وتقديم الحوافز لهم عند تميز أدائهم، بالإضافة إلى ضرورة أن تتناسب الدورات التدريبية المقدمة مع احتياجات العمل الفعلي. كذلك أظهرت الدراسة أهمية توفير فرص كافية للتطوير الذاتي لمديري المدارس.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري - تطوير الأداء - مديري المدارس - التعليم الأساسي - التصور المقترح.



Abstract:

The study aimed to identify the role of administrative empowerment as an approach to developing the performance of primary school principals in North Sinai Governorate.

The researcher used the descriptive approach, with a sample consisting of (70) school principals and administrators from middle schools in the governorate. The administrative empowerment questionnaire was applied from 17/2/2024 to 29/2/2024. The study's tools included a questionnaire form dedicated to administrative empowerment.

The results yielded several important recommendations, the most notable of which include: the need to delegate sufficient authority to school principals according to the systems and regulations of the Ministry of Education, granting excellence awards to principals at the ministry level, ensuring that the powers granted to principals align with the nature of their tasks, offering incentives to principals when their performance is distinguished, and ensuring that training courses provided are in line with actual work needs. Additionally, the study highlighted the importance of providing adequate opportunities for self-development for school principals, empowering them to bring about change and development within schools, and enabling them to make effective educational decisions.

Keywords : Administrative Empowerment, Performance Development, School Principals, Primary Education, Proposed Vision.



أولاً : مقدمة ومشكلة البحث :

في ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والضغوط المصاحبة للمنافسة العالمية، زاد اهتمام المنظمات بتبني المفاهيم الإدارية الحديثة التي تركز على العنصر البشري باعتباره رأس المال الفكري للمؤسسات، والذي يتفوق في أهميته على كافة العناصر المادية. يُعتبر التمكين الإداري مطلبًا هامًا وضروريًا في وقتنا الحاضر، وهو يعد من أهم أدوات الجودة الشاملة ومن الأساليب الحديثة المتقدمة ليس فقط في تطوير أداء مديري المدارس، ولكن أيضًا في تحسين أداء جميع العاملين بالمؤسسات التعليمية. يعتمد التمكين على الاختيار السليم، والتدريب، والتطوير، والشراكة، وتفويض الصلاحيات، وهي جميعها عناصر ذات أهمية كبيرة في المجال التربوي، حيث تساهم في تعزيز الثقة لدى العاملين في المجال التربوي والتعليمي، وتعتبر من العوامل الرئيسية في التنمية المستدامة لجميع العاملين في هذا المجال .

وتُعد القيادة المدرسية عنصراً حاسماً في تحقيق التميز التعليمي، حيث تمثل العمود الفقري لتطوير العملية التعليمية وتحسين مخرجاتها. في سياق التعليم الإعدادي، يواجه مديرو المدارس في محافظة شمال سيناء تحديات معقدة تشمل نقص الموارد، الضغوط الإدارية، والحاجة إلى التكيف مع التغيرات التعليمية المتسارعة (Fullan, 2014) .

وفي ظل هذه التحديات، يبرز التمكين الإداري كمدخل استراتيجي لتعزيز أداء القيادات المدرسية من خلال منح المديرين صلاحيات أوسع، تحفيزهم، وتزويدهم بالمهارات اللازمة لاتخاذ القرارات الفعالة (Leithwood et al, 2008) .

يُعرف التمكين الإداري بأنه عملية تمكين الأفراد من خلال تفويض السلطات، توفير التدريب، وبناء بيئة عمل داعمة تعزز المبادرة والابتكار (Short & Greer, 2002) .

حيث يحقق التمكين الإداري فوائد عديدة على مختلف المستويات: على مستوى المؤسسة، يعزز التمكين الإنتاجية، ويخفض نسبة الغياب ودوران العمل، ويحسن جودة الإنتاج والخدمات، ويزيد من القدرة التنافسية والتعاون في حل



المشكلات، ويعزز الابتكار. على مستوى الإدارة، يعمل التمكين على تطوير طريقة تفكير المديرين، وتنمية قدراتهم الإبداعية، وتوفير الوقت لهم للتركيز على القضايا الاستراتيجية ووضع رؤى وخطط طويلة الأجل. أما على مستوى العاملين، فإن التمكين يزيد من التزامهم، ويمنحهم مسؤوليات جديدة، ويعزز قدراتهم ومهاراتهم، ويشجعهم على إطلاق قدراتهم الابتكارية، مما يساهم في رفع مستوى رضاهم وولائهم. لقد حققت المؤسسات التعليمية التي تُدار بأسلوب متميز وفق أسس الإدارة الحديثة تقدماً مستمراً، نتيجة الانفجار المعرفي والتغيرات التي طرأت على العالم في مجال التربية الحديثة. هذه التطورات الحديثة تساهم في تقدم المؤسسات التعليمية، خاصة المدارس (سلامة عبد العظيم، ٢٠٠٩م).

وفيما يتعلق بمدارس التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية في الوقت الراهن بصفة عامة ومحافظة شمال سيناء بخاصة، يتطلب الأمر رؤية تربوية واعية قادرة على رؤية الأبعاد الحقيقية للعملية التربوية والتعليمية، وقيادة تحفز العاملين في المدرسة على التعاون المثمر لتحقيق الأهداف المنشودة، وتتيح الفرصة لكل فرد في المدرسة لتنمية قدراته ومهاراته ضمن إطار من الحرية والمسؤولية. ويُعد مدير المدرسة المسؤول عن إدارة العملية التربوية في مدرسته ومن هنا نبعت أهمية تلك الدراسة.

وبما أن التمكين الإداري يهدف إلى إحداث تغيير جذري في عملية صنع القرار والصلاحيات المملوحة للجهاز الإداري بالمدارس المصرية، وتوفير مشاركة أكبر لمختلف الجهات صاحبة المصلحة، وإعطاء القيادات المدرسية مزيداً من الاستقلال الإداري والمالي وتحسين الخدمات التربوية وتعزيز وتحسين معنويات المجتمع المدرسي ودافعيتهم للعمل من خلال تشجيعهم على العمل الجماعي وتنمية روح التعاون بينهم.

لقد انعكست أهمية تطوير الأداء لمديري المدارس أثناء الخدمة من خلال توصيات العديد من الدراسات والبحوث التي أجريت في مجال التنمية المهنية لمديري المدارس الحكومية بجمهورية مصر العربية وقد اكدت نتائج العديد من الدراسات



السابقة ضرورة الاهتمام بتوفير منظومة متكاملة لتنمية القيادات المدرسية مهنيًا ؛ للقيام بمهامهم ومسؤولياتهم على الوجه الأكمل، فقد أكدت دراسة عادل أبوجمعة (٢٠١٤م) ضعف درجة تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات المدرسية على المستوى التنظيمي، وضرورة تبني الوزارة لاستراتيجيات تدريبية حديثة لتنمية الكفاءة المهنية للقيادات المدرسية، وأساليب متنوعة، وتوفير بيئة محفزة للقيادات للإبداع في عملهم. كما أكدت دراسة هيثم الطوخي وأخران (٢٠١٦) ضرورة توفير برامج الإعداد والتدريب اللازمة لتنمية مهارات القيادات المدرسية مهنيًا ، وتوفير التدريب المستمر ، وفرص النمو المهني والعمل رفع مستوى وكفاءة القيادات المدرسية الفنية والإدارية، وتكوين الخدمة العملية.

وجاء في الخطة الإستراتيجية لوزارة التربية والتعليم ٢٠١٤ / ٢٠٣٠م، أن هناك عدة معوقات تواجه إدارة مدارس التعليم الأساسي منها :

- الجمود الإداري ونقص المرونة في تنفيذ القرارات.
- لا توجد آلية واضحة لتبادل الخبرات والمعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة.

وبناءً عليه؛ تتحدد مشكلة البحث في الإجابة عن السؤال الرئيسي

التالي :

- كيف يمكن للتمكين الإداري أن يطور أداء مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي بمحافظة شمال سيناء؟

ويتفرع عن السؤال السابق ، بعض الأسئلة التالية :

١. ما المرتكزات النظرية التي يستند إليها التمكين الإداري للقيادات المدرسية؟

٢. ما الأطر النظرية التي تقوم عليها ممارسات أداء قيادات المدارس؟

٣. ما مستوى الواقع الفعلي لأداء قيادات مدارس التعليم الإعدادي بمحافظة شمال سيناء في ضوء متطلبات التمكين الإداري؟



٤. ما الإجراءات المقترحة لتطوير أداء مديري مدارس التعليم الإعدادي بمحافظة شمال سيناء في ضوء نتائج تحليل الواقع ومتطلبات التمكين الإداري؟

ثانياً : أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور التمكين الإداري بوصفه مدخلاً استراتيجياً لتطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال سيناء.

ثالثاً : أهمية الدراسة :

يُعد موضوع التمكين الإداري في مدارس التعليم الأساسي من القضايا الإدارية الحديثة نسبياً، والتي لم تحظَ حتى الآن باهتمام كافٍ من قِبَل الباحثين والدارسين في السياق المصري، سواء من حيث الدراسة النظرية أو من حيث التطبيق العملي في الميدان التربوي. ولا يزال توظيف التمكين الإداري كمدخل لتطوير أداء مديري وإداريي المدارس يفتقر إلى التفعيل المؤسسي المطلوب، مما يعكس فجوة واضحة تستدعي الدراسة والبحث.

وتسعى الدراسة الحالية إلى الإسهام في سد هذه الفجوة من خلال الكشف عن الإجراءات المقترحة لتطوير أداء مديري وإداريي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال سيناء في ضوء مبادئ التمكين الإداري، إضافةً إلى فتح آفاق بحثية جديدة أمام الدراسات المستقبلية التي تتناول مفاهيم إدارية معاصرة من شأنها الإسهام في تحسين فعالية الإدارة المدرسية وتجويد مخرجاتها.

رابعاً : حدود الدراسة :

- الحدود الموضوعية : تناولت الدراسة كيفية ومدى إسهام التمكين الإداري في تطوير أداء مديري مدارس الحلقة الثانية من مرحلة التعليم الأساسي بمحافظة شمال سيناء، من خلال تحليل الأبعاد الإدارية ذات الصلة.
- الحدود البشرية : اقتصرت عينة الدراسة على مديري مدارس الحلقة الثانية من مرحلة التعليم الأساسي بإدارة العريش التعليمية التابعة لمحافظة شمال سيناء.



- الحدود المكانية : تم تطبيق الدراسة في مجموعة من مدارس الحلقة الثانية من مرحلة التعليم الأساسي الكائنة بمحافظة شمال سيناء، بجمهورية مصر العربية.
- الحدود الزمنية : أجريت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الأكاديمي ٢٠٢٣/٢٠٢٤م، على عينة من مديري وإداريي مدارس الحلقة الثانية من مرحلة التعليم الأساسي بإدارة العريش التعليمية.
- خامساً : مصطلحات الدراسة :

- التمكين الإداري :

- ويعرفه خليفة (٢٠١٦م) : بأنه نمط إداري يستند إلى تفويض السلطة وتوسيع نطاق المسؤولية، بما يساعد على تطوير قدرات الأفراد، ويعزز من ثقتهم بأنفسهم، ويؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة.
- تعريف الأداء الوظيفي :

تعريف آخر وفقاً لـ (Robinson & Judge, 2017) : يُعرف الأداء الوظيفي بأنه المستوى الذي يحقق فيه الموظف الأهداف المحددة في إطار الوظيفة التي يشغلها، مع التركيز على الإنتاجية والكفاءة والقدرة على تلبية متطلبات العمل.

سادساً : إجراءات الدراسة :

أ. منهج الدراسة :

استخدم الباحثون أسلوب دراسة الحالة كأحد فنيات المنهج الوصفي .

ب. مجتمع وعينة الدراسة :

اشتمل مجتمع وعينة البحث على (٩٠) مدير إداري بالمدارس الإعدادية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال سيناء والتابعة لإدارة العريش التعليمية وتنقسم عينة البحث إلى فرد (٣٠) مدير وعدد (٤٠) إداري بإجمالي (٧٠) مدير وإداري للعينة الأساسية ، اختير عدد (٢٠) مديراً وإدارياً كعينة استطلاعية من المجتمع الكلي للدراسة .



جدول (١)

توصيف عينة البحث

العينة الاستطلاعية		العينة الأساسية		العينة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	
%١١.١١	١٠	%٣٣.٣٣	٣٠	مديري المدارس الاعدادية بمحافظة شمال سيناء بإدارة العريش التعليمية
%١١.١١	١٠	%٤٤.٤٤	٤٠	اداري المدارس الاعدادية بمحافظة شمال سيناء بإدارة العريش التعليمية
٩٠ مدير واداري				الإجمالي

ج. خطوات بناء استمارة الاستبيان :

تحديد محاور الاستبيان :

بعد الاطلاع علي الأبحاث والدراسات السابقة المختلفة في مجال تطوير اداء القيادات عامة وفي المجال التمكين الاداري خاصة ، ومن خلال الاستفادة الناتجة من المقابلة الشخصية للخبراء قامت الباحثة بوضع استمارة استبيان حدد فيها أهم المحاور الرئيسية للدراسة ، ثم قامت الباحثة بتحديد الأهمية النسبية للمحاور حيث ارتضت الباحثة بنسبة ٦٠٪ كحد أدني لتحديد المحاور الخاصة بالدراسة ولقد تم عرض هذه المحاور والعبارات على عدد من الخبراء المتخصصين .

ويوضح الجدول (٢) آراء الخبراء حول محاور استمارة الاستبيان والأهمية النسبية لكل محور من المحاور .

جدول (٢)

النسبة المئوية وفقا لآراء السادة الخبراء لاختيار محاور الاستبيان لتطوير أداء قيادات مدارس التعليم الإعدادي بمحافظة شمال سيناء في ضوء التمكين الإداري

$$٧ = ن$$

م	المحور	النسبة المئوية
١	ابعاد التمكين الاداري لدى قيادات التعليم الاعدادية بمحافظة شمال سيناء	%٧١
٢	معوقات التمكين الاداري بالمدارس الاعدادية	%٦٨
٣	ابعاد لأداء قيادات مدارس التعليم الإعدادي بمحافظة شمال سيناء في ضوء التمكين الإداري	%٦١



٦١%

الإجراءات المقترحة لتطوير أداء مديري مدارس التعليم الإعدادي بمحافظة
شمال سيناء في ضوء التمكين الإداري

٤

وبذلك أصبح لدى الباحثون أربعة محاور أساسية على النحو التالي :

١- المحور الأول : ابعاد التمكين الاداري لدى قيادات التعليم الاعدادي بمحافظة شمال سيناء .

٢- المحور الثاني : معوقات التمكين الاداري بالمدارس الاعدادية .

٣- المحور الثالث : ابعاد لأداء قيادات مدارس التعليم الإعدادي بمحافظة شمال سيناء في ضوء التمكين الإداري .

٤- المحور الرابع : الاجراءات المقترحة لتطوير أداء مديري مدارس التعليم الإعدادي بمحافظة شمال سيناء في ضوء التمكين الإداري .

تحديد عبارات المحاور :

قام الباحثون من خلال المراجع والدراسات السابقة وآراء الخبراء بتحديد مجموعة من العبارات التي تعبر عن محاور الاستمارة حيث تم تصنيفها وفقا للمحاور المنتمية إليها ، وقامت الباحثة بتحديد عدد العبارات التي تتدرج تحت كل محور ، وبناء على نتيجة آراء الخبراء تم الموافقة على وجود العبارات تحت كل محور مع تعديل صياغة العبارات التي رأى الخبراء ضرورة تعديلها ، وأضافه العبارات التي رأى الخبراء ضرورة إضافتها ، وحذف العبارات التي رأى الخبراء ضرورة حذفها ، وبذلك أصبحت العبارات المكونة لاستمارة الاستبيان النهائية عدد (٩١) عبارة .

د. المعاملات العلمية للاستمارة :

صدق الاتساق الداخلي للاستبيان :

قامت الباحثة بحساب الصدق على أفراد العينة الاستطلاعية الذي يبلغ عددها (٢٠) مدير واداري عن طريق صدق الاتساق الداخلي وذلك بحساب قيمة معامل الارتباط بين درجة كل عبارة على حدة بكل محور والدرجة الكلية لهذا المحور مع الاستبيان ككل ، كما هو موضح بالجدول (٣ ، ٤ ، ٥) .

جدول (٣)



معامل الارتباط على صدق الاتساق الداخلي لعبارات محاور استبيان تطوير أداء قيادات مدارس
التعليم الإعدادي بمحافظة شمال سيناء في ضوء التمكين الإداري

ن=٢٠

م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
المحور الأول: ابعاد التمكين الاداري لدى قيادات التعليم الاعدادى بمحافظة شمال سيناء							
١	*.٠٤٩٩	٨	*.٠٤٨٣	١٥	*.٠٤٤٦	٢٢	*.٠٦١٢
٢	*.٠٤٩١	٩	*.٠٤٥٩	١٦	*.٠٤٧٨	٢٣	.٠٧٥٩
٣	*.٠٥٠٢	١٠	*.٠٥٣٠	١٧	*.٠٤٧٧	٢٤	.٠٨٤٣
٤	*.٠٤٧٨	١١	*.٠٥٢١	١٨	*.٠٥٥٨	٢٥	.٠٧٥٦
٥	*.٠٤٤٩	١٢	.٠٥٨٥	١٩	.٠٨٢٣		
٦	*.٠٤٦١	١٣	.٠٥٦٧	٢٠	.٠٨٠٣		
٧	.٠٥٧٦	١٤	.٠٧٨٢	٢١	.٠٨٠٩		

المحور الثاني : معوقات التمكين الإداري بالمدارس الاعدادية

١	*.٠٤٦٥	٤	*.٠٥٠٧	٧	*.٠٤٥١	١٠	*.٠٥٥٩
٢	*.٠٤٩٧	٥	*.٠٥٥٤	٨	*.٠٥٢٥	١١	*.٠٥٨٩
٣	*.٠٥٤٢	٦	*.٠٤٧٠	٩	*.٠٥٣٤	١٢	*.٠٦١٦

المحور الثالث : ابعاد لأداء قيادات مدارس التعليم الإعدادي بمحافظة شمال سيناء في

ضوء التمكين الإداري

١	*.٠٤٥٣	٥	*.٠٥٨١	٩	*.٠٤٧٣	١٣	*.٠٤٥٩
٢	*.٠٦٦٧	٦	*.٠٦٩٠	١٠	*.٠٧٠١		
٣	*.٠٤٥٨	٧	*.٠٥٣١	١١	*.٠٤٤٦		
٤	*.٠٤٩١	٨	.٠٨٢٩	١٢	.٠٥٦٧		



تابع جدول (٣)

معامل الارتباط على صدق الاتساق الداخلي لعبارات محاور استبيان تطوير أداء قيادات مدارس
التعليم الإعدادي بمحافظة شمال سيناء في ضوء التمكين الإداري

ن=٢٠

معامل الارتباط	م						
٠.٧٠٢	٣٤	٠.٧٨٩	٢٣	*٠.٤٧٣	١٢	*٠.٦١١	١
*٠.٥٣٣	٣٥	*٠.٦١١	٢٤	٠.٧٨٢	١٣	*٠.٥٨٣	٢
*٠.٥٣٤	٣٦	*٠.٥٨٣	٢٥	٠.٧١٦	١٤	*٠.٤٧٢	٣
٠.٦٩٠	٣٧	*٠.٤٧٢	٢٦	٠.٨٢٨	١٥	*٠.٥٦٩	٤
٠.٧٦٣	٣٨	*٠.٤٧٣	٢٧	٠.٨١٥	١٦	*٠.٥٢٠	٥
٠.٦٨٦	٣٩	٠.٧٨٢	٢٨	٠.٧٠٢	١٧	*٠.٤٤٧	٦
*٠.٥٨٣	٤٠	٠.٧١٦	٢٩	*٠.٥٣٣	١٨	*٠.٥٧٣	٧
*٠.٤٧٢	٤١	٠.٧٨٩	٣٠	*٠.٥٣٤	١٩	*٠.٤٩١	٨
		*٠.٦١١	٣١	٠.٦٩٠	٢٠	*٠.٦٠٢	٩
		*٠.٥٨٣	٣٢	٠.٧٦٣	٢١	*٠.٥٨٨	١٠
		*٠.٥٦٩	٣٣	٠.٦٨٦	٢٢	*٠.٤٦٢	١١

* قيمة "ر" الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٤٤٤

يتضح من جدول (٣) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠٥ مما يدل على صدق الاستبيان فيما وضع من أجلها ، وبذلك تكون استمارة الاستبيان بصورته النهائية جاهز للتطبيق على عينة البحث الأساسية حيث اشتملت عباراته على (٩١) عبارة .



جدول (٤)

معامل الارتباط على صدق الاتساق الداخلي قيم الارتباط بين درجة كل عبارة
والدرجة الكلية لاستبيان تطوير أداء قيادات مدارس التعليم الإعدادي بمحافظة
شمال سيناء في ضوء التمكين الإداري

ن=٢٠

م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
المحور الأول : ابعاد التمكين الاداري لدى قيادات التعليم الاعداي بمحافظة شمال سيناء							
١	*.٠٤٨٤	٨	٠.٥٧٠	١٥	*.٠٥٥٤	٢٢	*.٠٥٢٤
٢	*.٠٥٢٠	٩	٠.٥٦٢	١٦	*.٠٥٣٨	٢٣	*.٠٥١١
٣	*.٠٤٦٤	١٠	٠.٦٩٣	١٧	*.٠٥١٢	٢٤	*.٠٥٠٦
٤	*.٠٤٥٧	١١	٠.٦٩٠	١٨	*.٠٤٨٣	٢٥	*.٠٥٢٩
٥	٠.٦٥٤	١٢	٠.٦٣٦	١٩	*.٠٤٥٨		
٦	٠.٦٠٩	١٣	٠.٧٩٢	٢٠	*.٠٤٧١		
٧	*.٠٤٧٤	١٤	٠.٥٧٣	٢١	٠.٦١٧		

المحور الثاني : معوقات التمكين الاداري بالمدارس الاعداية

١	*.٠٥٢٦	٤	٠.٧٠٧	٧	*.٠٤٦٠	١٠	٠.٦٧٠
٢	٠.٥٨٩	٥	٠.٦٣٢	٨	٠.٥٨٩	١١	٠.٧٧٥
٣	٠.٦٣٢	٦	٠.٦٣٢	٩	٠.٨٤٧	١٢	٠.٦١٣

المحور الثالث : ابعاد لأداء قيادات مدارس التعليم الإعدادي بمحافظة شمال سيناء في ضوء التمكين الإداري

١	*.٠٥١١	٥	*.٠٤٨٧	٩	*.٠٤٩٥	١٣	*.٠٤٩١
٢	*.٠٥٣٦	٦	*.٠٥٥٣	١٠	*.٠٥٢١		
٣	٠.٥٧٢	٧	*.٠٥٢٠	١١	*.٠٥٣٢		
٤	*.٠٤٩٠	٨	*.٠٤٤٧	١٢	٠.٧١٢		

المحور الرابع : الإجراءات المقترحة لتطوير أداء مديري مدارس التعليم الإعدادي بمحافظة شمال سيناء في ضوء التمكين الإداري

١	*.٠٤٩٣	١٢	٠.٥٩٢	٢٣	*.٠٥٣٣	٣٤	٠.٥٧٠
٢	*.٠٤٥٠	١٣	٠.٦٢٣	٢٤	*.٠٥٢٠	٣٥	٠.٥٦٢
٣	*.٠٥٢٨	١٤	٠.٦٥٣	٢٥	*.٠٥٢٣	٣٦	٠.٦٩٣
٤	*.٠٥٢٢	١٥	٠.٥٩٤	٢٦	٠.٧٨١	٣٧	٠.٦٩٠



تطوير أداء قيادات مدارس التعليم الإعدادي بمحافظة شمال سيناء في ضوء التمكين الإداري
أ.د. بيومي محمد ضحاوي أ.م.د. عبد الكريم محمد احمد الباحثة/ ميادة صابر سويلم عوض الله

٠.٦٣٦	٣٨	* ٠.٤٨٤	٢٧	٠.٧٥٦	١٦	٠.٦٩٧	٥
٠.٧٩٢	٣٩	* ٠.٥٢٠	٢٨	٠.٨٢٩	١٧	* ٠.٥٣٧	٦
٠.٥٧٣	٤٠	* ٠.٤٦٤	٢٩	٠.٥٦٧	١٨	٠.٧٤٢	٧
٠.٧١٢	٤١	* ٠.٤٥٧	٣٠	٠.٧٨٢	١٩	٠.٦٩٩	٨
		٠.٦٥٤	٣١	٠.٥٨٤	٢٠	* ٠.٥٥٦	٩
		٠.٦٠٩	٣٢	٠.٦٤٣	٢١	٠.٧٣٣	١٠
		* ٠.٤٧٤	٣٣	* ٠.٥١٥	٢٢	* ٠.٥٢٧	١١

* قيمة "ر" الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٤٤٤

يتضح من جدول (٤) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لاستمارة الاستبيان دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠٥ مما يدل على صدق الاستبيان فيما وضع من أجلها ، وبذلك تكون استمارة الاستبيان بصورته النهائية جاهز للتطبيق على عينة البحث الأساسية .

جدول (٥)

معامل الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية لاستبيان تطوير أداء قيادات مدارس التعليم الإعدادي بمحافظة شمال سيناء في ضوء التمكين الإداري

م	المحاور	معامل الارتباط
١	ابعاد التمكين الإداري لدى قيادات التعليم الإعدادي بمحافظة شمال سيناء	* ٠.٦٣٢
٢	معوقات التمكين الإداري بالمدارس الإعدادية	* ٠.٥٠٧
٣	ابعاد أداء قيادات مدارس التعليم الإعدادي بمحافظة شمال سيناء في ضوء التمكين الإداري	* ٠.٧٣٣
٤	الاجراءات المقترحة لتطوير أداء مديري مدارس التعليم الإعدادي بمحافظة شمال سيناء في ضوء التمكين الإداري	* ٠.٦٤٣

* قيمة "ر" الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٤٤٤

يتضح من جدول (٥) أن معاملات الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية لاستمارة الاستبيان دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠٥ مما يدل على صدق الاستبيان



فيما وضع من أجلها ، وبذلك تكون استمارة الاستبيان بصورته النهائية جاهز للتطبيق على عينة البحث الأساسية .

حساب معامل ثبات الاستبيان :

تم حساب معامل ثبات الاستبيان على أفراد العينة الاستطلاعية السابقة وذلك بتطبيق معامل ألفا كرونباخ .

جدول (٦)

ثبات الاستبيان بتطبيق معامل ألفا كرونباخ

ن = ٢٠

م	المحاور	معامل الثبات
١	ابعاد التمكين الإداري لدى قيادات التعليم الإعدادي بمحافظة شمال سيناء	* ٠.٧٧٠
٢	معوقات التمكين الإداري بالمدارس الإعدادية	* ٠.٦٣٥
٣	ابعاد أداء قيادات مدارس التعليم الإعدادي بمحافظة شمال سيناء في ضوء التمكين الإداري	* ٠.٧٨٤
٤	الاجراءات المقترحة لتطوير أداء مديري مدارس التعليم الإعدادي بمحافظة شمال سيناء في ضوء التمكين الإداري	* ٠.٨٢٩

يتضح من جدول (٦) أن معامل الثبات بتطبيق معامل ألفا كرونباخ قد حقق قيمة قدرها (٠.٧٧٠ للمحور الأول , ٠.٦٣٥ للمحور الثاني , ٠.٧٨٤ للمحور الثالث , ٠.٨٢٩ للمحور الرابع) وهذه تدل أن الاستبيان على قدر من الثبات .

هـ. المعالجات الإحصائية :

تم استخدام المعالجات الإحصائية المناسبة لطبيعة البحث وذلك باستخدام برنامج (SPSS Ver (25 لإجراء العمليات الحسابية والإحصائية للبحث .



سابعاً : عرض نتائج الدراسة :

١. عرض نتائج التساؤل الأول :

والذي ينص علي : ما ابعاد التمكين الإداري لدى قيادات التعليم

الإعدادي بمحافظة شمال سيناء ؟

أولاً : بعد التفويض :

جدول (٧)

يوضح واقع بعد التفويض كأحد ابعاد التمكين الإداري بمدارس الإعدادية بمحافظة

شمال سيناء

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	تفويض سلطات كافية لمديري المدارس بموجب أنظمة ولوائح وزارة التعليم.	٢.٨٩	٠.٣٢
٢	تناسب الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس مع طبيعة مهامهم.	٢.٣٤	٠.٧٩
٣	يملك مديرو المدارس الحرية في اختيار الطريقة المناسبة لأداء أعمالهم.	٢.٠٠	٠.٧٦
٤	يتحمل مديرو المدارس مسؤولية العمل الذي يقومون به بناءً على تفويض السلطات لهم.	١.٢٦	٠.٤٤
٥	يتخذ مديرو المدارس الكثير من القرارات دون الرجوع إلى مديرية التربية والتعليم التابعة لهم.	١.٢٦	٠.٤٤

يمكن تفسير الجدول على النحو التالي :

يستعرض الجدول نتائج خمس عبارات تتعلق بتفويض السلطات لمديري المدارس، حيث تم قياس الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لكل عبارة. كل عبارة تعكس مستوى التفويض الذي يتلقاه مديرو المدارس، وتأثير ذلك على مهامهم وقدرتهم على اتخاذ القرارات المستقلة.



١. العبارة الأولى (رقم ١) : "تفوض سلطات كافية لمديري المدارس بموجب أنظمة ولوائح وزارة التعليم"، بمتوسط حسابي = ٢.٨٩، وانحراف المعياري = ٠.٣٢ .
 ٢. العبارة الثانية (رقم ٢) : "تناسب الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس مع طبيعة مهامهم"، بمتوسط حسابي = ٢.٣٤، وانحراف معياري = ٠.٧٩ .
 ٣. العبارة الثالثة (رقم ٣) : "يمتلك مديرو المدارس الحرية في اختيار الطريقة المناسبة لأداء أعمالهم"، بمتوسط حسابي = ٢.٠٠، وانحراف معياري = ٠.٧٦ .
 ٤. العبارة الرابعة (رقم ٤) : "يتحمل مديرو المدارس مسؤولية العمل الذي يقومون به بناءً على تفويض السلطات لهم"، بمتوسط حسابي = ١.٢٦، وانحراف معياري = ٠.٤٤ .
 ٥. العبارة الخامسة (رقم ٥) : "يتخذ مديرو المدارس الكثير من القرارات دون الرجوع إلى مديرية التربية والتعليم التابعة لهم"، بمتوسط حسابي = ١.٢٦، وانحراف معياري = ٠.٤٤ .
- من خلال تحليل هذه البيانات، نجد أن مستوى التفويض الممنوح لمديري المدارس لا يبدو كافيًا أو مناسبًا بشكل كامل. على الرغم من أن التفويض قد يكون كافيًا من حيث السلطات الرسمية، إلا أن العديد من المديرين يعبرون عن قيود في قدرتهم على اتخاذ قرارات مستقلة وحرية العمل. يشير الانحراف المعياري المنخفض في معظم العبارات إلى توافق كبير بين الآراء، مما يعني أن النتائج تعكس اتفاقًا عامًا بين المشاركين في ما يتعلق بمستوى التفويض الذي يتلقونه.



ثانياً : بعد الاتصال وتدفق المعلومات :

جدول (٨)

يوضح واقع بعد الاتصال وتدفق المعلومات كأحد ابعاد التمكين الإداري بمدارس
الإعدادية بمحافظة شمال سيناء

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٦	يتوفر لمديري المدارس وسائل اتصال فعالة لتبادل المعلومات.	١.٧٧	٠.٨٠
٧	يحصل مديرو المدارس على المعلومات الكافية لإنجاز عملهم بكل يسر وسهولة	١.٨٩	٠.٨٢
٨	يتواصل مديرو المدارس مع مديرية التربية والتعليم التابعة لهم بانتظام بشأن الشؤون المدرسية	١.٩٤	٠.٨٦
٩	يتوفر لمديري المدارس أدلة توضح بدقة إجراءات العمل	٢.١١	٠.٥٧

يستعرض الجدول أربع عبارات تتعلق بالاتصال وتدفق المعلومات لمديري المدارس. تم قياس الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لكل عبارة بهدف تقييم مستوى توفر وسائل الاتصال وجودتها في المؤسسات التعليمية. هذه العبارات تمثل قدرة المديرين على التواصل بشكل فعال مع الأطراف المختلفة، والحصول على المعلومات التي تساعدهم في أداء مهامهم.

١. العبارة الأولى (رقم ٦) : "يتوفر لمديري المدارس وسائل اتصال فعالة لتبادل المعلومات"، بمتوسط الحسابي = ١.٧٧، وانحراف معياري = ٠.٨٠.

٢. العبارة الثانية (رقم ٧) : "يحصل مديرو المدارس على المعلومات الكافية لإنجاز عملهم بكل يسر وسهولة"، بمتوسط حسابي = ١.٨٩، وانحراف معياري = ٠.٨٢.

٣. العبارة الثالثة (رقم ٨) : "يتواصل مديرو المدارس مع مديرية التربية والتعليم التابعة لهم بانتظام بشأن الشؤون المدرسية"، بمتوسط الحسابي = ١.٩٤، وانحراف معياري = ٠.٨٦.

٤. العبارة الرابعة (رقم ٩) : "يتوفر لمديري المدارس أدلة توضح بدقة إجراءات العمل"، بمتوسط الحسابي = ٢.١١، وانحراف معياري = ٠.٥٧.

تشير النتائج إلى أن التواصل وتدفق المعلومات داخل المدارس لا يتم بشكل فعال بشكل عام. بينما توجد بعض الوسائل لتبادل المعلومات، إلا أن أغلب المديرين لا يحصلون على المعلومات الكافية لتنفيذ مهامهم بسلاسة، ولا يتواصلون بانتظام مع مديرية التربية والتعليم. كما أن الأدلة الإرشادية التي توضح إجراءات العمل غير متوفرة بشكل كافٍ. تعد هذه النتائج مؤشرًا على الحاجة إلى تحسين وسائل الاتصال وتوفير معلومات ودلائل أكثر وضوحًا لدعم عمل مديري المدارس بشكل أفضل.

ثالثاً : بعد النمو المهني :

جدول (٩)

يوضح واقع بعد النمو المهني كأحد ابعاد التمكين الإداري بمدارس الإعدادية بمحافظة شمال سيناء

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١٠	تعقد برامج مستمرة لتنمية المديرين مهنيًا	٢.٠٦	٠.٧١
١١	تناسب الدورات التدريبية المقدمة مع احتياجات العمل	٢.٢٩	٠.٧٠
١٢	تتوافر لمديري المدارس فرص كافية للتطوير الذاتي	٢.٢٩	٠.٧٨
١٣	تسهم الدورات المهنية في رفع كفاءة أداء المديرين	٢.٢٦	٠.٧٧

يستعرض الجدول أربع عبارات تتعلق بالنمو المهني لمديري المدارس. يتم تحليل الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لهذه العبارات



لتقييم مستوى البرامج والدورات التدريبية المقدمة لتنمية مهارات المديرين ومدى توفر الفرص لهم للتطوير المهني.

١. العبارة الأولى (رقم ١٠) : "تعقد برامج مستمرة لتنمية المديرين

مهنيًا"، بمتوسط حسابي = ٢.٠٦، وانحراف معياري = ٠.٧١.

٢. العبارة الثانية (رقم ١١) : "تناسب الدورات التدريبية المقدمة مع

احتياجات العمل"، بمتوسط حسابي = ٢.٢٩، وانحراف معياري =

٠.٧٠.

٣. العبارة الثالثة (رقم ١٢) : "تتوافر لمديري المدارس فرص كافية

للتطوير الذاتي"، بمتوسط حسابي = ٢.٢٩، وانحراف معياري =

٠.٧٨.

٤. العبارة الرابعة (رقم ١٣) : "تسهم الدورات المهنية في رفع كفاءة أداء

المديرين"، بمتوسط حسابي = ٢.٢٦، وانحراف معياري = ٠.٧٧.

تشير النتائج إلى أن هناك حاجة ملحة لتحسين البرامج المهنية

ودورات التدريب المقدمة لمديري المدارس. لا يبدو أن البرامج الحالية تلبى

احتياجات العمل بشكل كامل أو تساهم بشكل فعال في تطوير المديرين

بشكل مستمر. كما أن هناك عدم رضا عام بشأن توفر الفرص للتطوير

الذاتي للمديرين، مما يحد من قدرتهم على تحسين مهاراتهم بشكل مستقل.

تحتاج المؤسسات التعليمية إلى تحسين مستوى الدورات التدريبية والمهنية

لتكون أكثر توافقًا مع احتياجات المديرين وتساعدهم على تحسين أدائهم

المهني.



رابعاً : بعد الحوافز :

جدول (١٠)

يوضح واقع بعد الحوافز كأحد ابعاد التمكين الإداري بمدارس الإعدادية بمحافظة
شمال سيناء

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١٤	تُمنح جوائز التميز للمديرين على مستوى الوزارة	٢.٨٩	٠.٣٢
١٥	تقدم مديريات التربية والتعليم الحوافز للمديرين عند تميز أدائهم	٢.٣٤	٠.٧٩
١٦	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه المديرون مع الجهود المبذولة في العمل	٢.٠٠	٠.٧٦
١٧	يُمنح مديرو المدارس علاوة مقابل حصولهم على مؤهلات علمية عالية	١.٢٦	٠.٤٤

يستعرض الجدول أربع عبارات تتعلق بالحوافز المقدمة لمديري المدارس. يشمل الجدول تحليلاً للانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لكل عبارة بهدف تقييم فعالية الحوافز المالية وغير المالية التي يتلقاها المديرون مقابل أدائهم.

١. العبارة الأولى (رقم ١٤) : تُمنح جوائز التميز للمديرين على مستوى

الوزارة، بمتوسط حسابي = ٢.٨٩، وانحراف معياري = ٠.٣٢.

٢. العبارة الثانية (رقم ١٥) : تقدم مديريات التربية والتعليم الحوافز

للمديرين عند تميز أدائهم، بمتوسط حسابي = ٢.٣٤، وانحراف معياري = ٠.٧٩.

٣. العبارة الثالثة (رقم ١٦) : يتناسب الراتب الذي يتقاضاه المديرون

مع الجهود المبذولة في العمل، بمتوسط حسابي = ٢.٠٠، وانحراف معياري = ٠.٧٦.

٤. العبارة الرابعة (رقم ١٧) : "يُمنح مديرو المدارس علاوة مقابل حصولهم على مؤهلات علمية عالية"، بمتوسط حسابي = ١.٢٦، وانحراف معياري = ٠.٤٤ .

تشير النتائج إلى أن الحوافز المقدمة لمديري المدارس لا تتناسب مع مستوى أدائهم أو الجهود التي يبذلونها في عملهم. هناك نقص واضح في الحوافز المالية وغير المالية، حيث يعبر المديرون عن استيائهم من الرواتب والعلاوات المقدمة. كما أن جوائز التميز والحوافز المرتبطة بالمؤهلات العلمية لا تُمنح بشكل كافٍ أو فعال. هذه النتائج توضح الحاجة إلى إعادة النظر في سياسات الحوافز المقدمة للمديرين، بما يعزز من تحفيزهم ويسهم في تحسين أدائهم المهني.

خامساً : بعد فرق العمل :

جدول (١١)

يوضح واقع بعد فرق العمل كأحد ابعاد التمكين الإداري بمدارس الإعدادية بمحافظة

شمال سيناء

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة
٠.٤٤	١.٢٦	تُشكّل فرق عمل لمديري المدارس بكفاءة	١٨
٠.٧٧	٢.٠٠	يتشارك المديرون في المهام الجماعية الموكلة إليهم	١٩
٠.٨٢	١.٨٩	تسهم فرق العمل في تحسين نوعية القرارات	٢٠
٠.٨٦	١.٩٤	تقدم فرق العمل حلولاً مبتكرة للمشكلات الطارئة في العمل	٢١

يعرض الجدول أربع عبارات تتعلق بتفعيل فرق العمل ضمن بيئة الإدارة المدرسية، ويهدف إلى تقييم مدى اعتماد مديري المدارس على فرق العمل ومدى فعاليتها في دعم القرارات وحل المشكلات.

١. العبارة ١٨ : "تُشكّل فرق عمل لمديري المدارس بكفاءة"، بمتوسط

حسابي = ١.٢٦، وانحراف معياري = ٠.٤٤ .

٢. العبارة ١٩ : "يتشارك المديرون في المهام الجماعية الموكلة إليهم"،

بمتوسط الحسابي = ٢.٠٠، وانحراف معياري = ٠.٧٧.

٣. العبارة ٢٠ : "تسهم فرق العمل في تحسين نوعية القرارات"، بمتوسط

الحسابي = ١.٨٩، وانحراف معياري = ٠.٨٢.

٤. العبارة ٢١ : "تقدم فرق العمل حلولاً مبتكرة للمشكلات الطارئة في

العمل"، بمتوسط حسابي = ١.٩٤، وانحراف معياري = ٠.٨٦.

تشير نتائج هذا البُعد إلى أن فرق العمل داخل المدارس لا تُفعل

بشكل فعال، سواء من حيث التشكيل أو المشاركة أو المساهمة في تطوير

الأداء واتخاذ القرار. تدني المتوسطات الحسابية ووجود اتفاق نسبي على

محدودية هذه الممارسة يعكس الحاجة إلى تبني استراتيجيات أكثر فاعلية في

تفعيل فرق العمل، وتوفير تدريب متخصص يعزز ثقافة العمل الجماعي

والابتكار في السياق المدرسي.

سادساً : بعد الكفاءة الذاتية :

جدول (١٢)

يوضح واقع بعد الكفاءة الذاتية كأحد ابعاد التمكين الإداري بمدارس الإعدادية

بمحافظة شمال سيناء

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٢٢	يملك مديرو المدارس المعلومات والمهارات اللازمة لأداء مهام العمل	٢.١١	٠.٥٧
٢٣	يتعامل مديرو المدارس بكفاءة مع المشكلات التي تواجههم في المدرسة	٢.٠٦	٠.٧١
٢٤	يملك مديرو المدارس القدرة على إحداث التغيير والتطوير داخل المدرسة	٢.٢٩	٠.٧٠
٢٥	يملك مديرو المدارس القدرة على اتخاذ القرارات التربوية	٢.٢٩	٠.٧٨

يتناول هذا البُعد مستوى الكفاءة الذاتية لمديري المدارس من خلال

أربع عبارات تقيس قدراتهم المعرفية، والمهارية، وسلوكهم المهني في معالجة

التحديات واتخاذ القرارات التربوية وتطبيق التغيير.



١. العبارة ٢٢ : "يمتلك مديرو المدارس المعلومات والمهارات اللازمة لأداء مهام العمل"، بمتوسط حسابي = ٢.١١، وانحراف معياري = ٠.٥٧.

٢. العبارة ٢٣ : "يتعامل مديرو المدارس بكفاءة مع المشكلات التي تواجههم في المدرسة"، بمتوسط حسابي = ٢.٠٦، وانحراف معياري = ٠.٧١.

٣. العبارة ٢٤ : "يمتلك مديرو المدارس القدرة على إحداث التغيير والتطوير داخل المدرسة"، بمتوسط حسابي = ٢.٢٩، وانحراف معياري = ٠.٧٠.

٤. العبارة ٢٥ : "يمتلك مديرو المدارس القدرة على اتخاذ القرارات التربوية"، بمتوسط حسابي = ٢.٢٩، وانحراف معياري = ٠.٧٨.

تشير نتائج هذا البُعد إلى أن الكفاءة الذاتية لمديري المدارس بحاجة إلى دعم وتطوير، حيث إن المتوسطات الحسابية لم تتجاوز المستوى المتوسط، مما يعكس الحاجة إلى تعزيز المهارات المهنية والتربوية للمديرين من خلال برامج تدريبية موجهة ومستمرة. كما أن التباين في وجهات النظر يسلط الضوء على عدم التجانس في ممارسات القيادة المدرسية بين مختلف الإدارات أو المناطق التعليمية، مما يستدعي ضرورة توحيد معايير الأداء والتمكن الإداري لضمان جودة القيادة التربوية.



٢. عرض نتائج التساؤل الثاني :

والذي ينص علي : ما معوقات التمكين الاداري بالمدارس الاعدادية ؟

جدول (١٣)

استجابات عينة مديري المدارس الاعدادية بمحافظة شمال سيناء لعبارات المحور

الثاني معوقات التمكين الاداري بالمدارس الاعدادية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	ضعف قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين الإداري	٢.٩١	٠.٣٧
٢	محدودية الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس	٢.٠٩	٠.٨١
٣	قلة توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة	٢.٠٠	٠.٧٦
٤	قلة توفر البرامج التدريبية لمديري المدارس	١.٣٧	٠.٥٤
٥	ضعف الاهتمام بفرق العمل	١.٨٦	٠.٨٣
٦	ضعف الكفاءة المهنية للمديرين	١.٨٦	٠.٩٣
٧	تدنى رواتب مديري المدارس	٢.٥٤	٠.٨١
٨	تدخل مديريات التربية والتعليم في صلاحيات مديري المدرسة	٢.٦٩	٠.٥٢
٩	ضعف استجابة مديريات التربية والتعليم في تنفيذ قرارات إدارة المدرسة	٢.١١	٠.٧٥
١٠	غياب الأمان الوظيفي لمديري المدرسة	٢.١١	٠.٧٨
١١	إساءة استخدام السلطة الممنوحة من قبل بعض المديرين	١.٨٠	٠.٧١
١٢	ازدواجية المتابعة بين الإدارة المدرسية وإدارة التعليم الاعدادي	١.٨٠	٠.٧٩

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للبيانات المتعلقة بمحاور معوقات التمكين الإداري تفاوتاً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بين العبارات، مما يعكس تبايناً في تقديرات أفراد العينة لدرجة توفر أو ضعف هذه المعوقات في بيئة العمل المدرسي. وقد تم استخدام مقياس ثلاثي (مرتفع، متوسط، منخفض)، واعتمدت



القيم العددية التالية لتحديد مستوى الاستجابة : منخفض (١-١.٦٦)، متوسط (١.٦٧-٢.٣٢)، مرتفع (٢.٣٣ - ٣).

جاءت العبارة "ضعف قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين الإداري" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٢.٩١) وانحراف معياري (٠.٣٧)، مما يشير إلى اتفاق مرتفع بين أفراد العينة على أن ضعف القناعة لدى القيادات العليا يمثل عائقاً رئيساً أمام تطبيق مفهوم التمكين في المدارس، وهو ما يعكس استقراراً نسبياً في وجهات النظر حول هذه المشكلة.

أما العبارة "قلة توفر البرامج التدريبية لمديري المدارس"، فقد سجلت أدنى متوسط حسابي (١.٣٧) مع انحراف معياري (٠.٥٤)، مما يشير إلى ضعف واضح في جانب التدريب المهني، إلا أن اتفاق المشاركين على هذه النقطة كان شبه موحد، كما يتبين من الانحراف المنخفض.

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لبقية العبارات بين (١.٨٠) و(٢.١١)، مما يشير إلى أن غالبية المعوقات المتعلقة بالصلاحيات، وتوفر المعلومات، والكفاءة المهنية، والقدرة على اتخاذ القرار، تُقيّم من قبل العينة على أنها متوسطة أو منخفضة، مع تباين نسبي في مستويات الرأي.

بوجه عام، تشير هذه النتائج إلى أن أبرز معوقات التمكين الإداري كما يدركها مديرو المدارس تتمثل في ضعف الدعم المؤسسي من المستويات العليا، وتدخل الجهات الإدارية الخارجية، إضافة إلى ضعف الحوافز المادية. كما تكشف النتائج عن قصور في الجوانب المهنية والتدريبية، بما يستوجب مراجعة السياسات المتعلقة بتأهيل وتمكين القيادات المدرسية.

٣. عرض نتائج التساؤل الثالث :

والذي ينص علي : ما ابعاد أداء قيادات مدارس التعليم الإعدادي بمحافظة شمال سيناء في ضوء التمكين الإداري ؟



جدول (١٤)

استجابات عينة مديري المدارس الاعدادية بمحافظة شمال سيناء لعبارات المحور الثالث ابعاد لأداء قيادات مدارس التعليم الإعدادي بمحافظة شمال سيناء في ضوء التمكين الإداري

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	تبنى الإدارة العليا لثقافة تنظيمية تدعم تمكين القيادات المدرسية	٢.٨٠	٠.٤٠
٢	منح المديرين مزيداً من الصلاحيات التي تتناسب مع طبيعة مهامهم	١.٥١٤	٠.٥٠
٣	تعزيز الاتصال الإداري بين المديرين والمستويات الإدارية الأعلى	٢.٩١٤	٠.٣٦٨
٤	إنشاء قاعدة بيانات شاملة لكل ما تحتاجه الإدارة المدرسية من معلومات	١.٨٠	٠.٨٢١
٥	تدريب المديرين على المفاهيم الإدارية الحديثة مثل فرق العمل والمشاركة في اتخاذ القرار والاتصال الفعال	١.٧١٤	٠.٧٤
٦	تقديم الحوافز التي تشجع على الإبداع والتميز	٢.٦٨٦	٠.٦٦٦
٧	تشجيع مديري المدارس على العمل الجماعي	١.٧٧١	٠.٧٩٦
٨	تعديل اختيار مديري المدارس بما يتلاءم مع متطلبات التمكين	٢.٥٤٣	٠.٨٠٥
٩	وضع آلية لمحاسبة المديرين حتى لا يساء استخدام السلطة	٢.٦٨٦	٠.٥٢٢
١٠	تعديل سلم رواتب وعلاوات مديري المدارس بناء على المؤهلات والخبرات والكفاءات	٢.١١٤	٠.٧٤٧
١١	سن اللوائح والأنظمة التي تنظم العلاقة بين مديري المدارس ومديريات التربية والتعليم	١.٨٨٦	٠.٨٢٠
١٢	توفير الأمان الوظيفي لمديري المدارس	٢.٨٠	٠.٤٠
١٣	توحيد الجهة المشرفة على المدارس	١.٥١٤	٠.٥٠

يشير الجدول الإحصائي إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجموعة من العبارات التي تقيس جوانب متعددة ذات صلة بتمكين



مديري المدارس، بما في ذلك الدعم المؤسسي، الصلاحيات، المعلومات، التدريب، فرق العمل، الكفاءة المهنية، وغيرها. وفيما يلي تفسير أكاديمي للنتائج:

تعكس النتائج أن أعلى متوسط حسابي كان للعبارتين (٣ و ١٢) بقيمة (٢.٩١ و ٢.٨٠) على التوالي، وهو ما يدل على اتفاق أغلب المبحوثين على وجود قناعة لدى الإدارة العليا بأهمية التمكين الإداري، إلى جانب دعم قوي من خلال الممارسات الإدارية الواقعية، مثلما تبين من نتائج العبارة رقم (٣). ويصاحب هذا الارتفاع في المتوسط الحسابي انخفاض نسبي في الانحراف المعياري (٠.٣٦٨ و ٠.٤٠٠)، مما يشير إلى وجود تجانس واتفاق في آراء المشاركين.

في المقابل، سجلت العبارتان (٢ و ١٣) أدنى متوسطين حسابيين (١.٥١٤)، مع انحراف معياري مقداره (٠.٥٠٠)، مما يعكس إدراكًا عامًا بوجود محدودية في الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس وقصور في بعض الجوانب الإدارية المتعلقة باتخاذ القرار والتفاعل مع التعليم الإعدادي، إضافة إلى تباين نسبي محدود في وجهات النظر.

كما تشير بعض العبارات مثل (٤، ٥، ٧، ١١) إلى متوسطات حسابية أقل من (٢)، مما يدل على تقييم منخفض نسبيًا لبعض محاور التمكين، وبخاصة في مجال التدريب المهني، وتفعيل فرق العمل، ومراعاة الأجور، وسوء استخدام السلطة، وهي نتائج تستدعي تدخلات تطويرية في السياسات والممارسات الإدارية المرتبطة بهذه الجوانب. ويلاحظ أن الانحراف المعياري في هذه العبارات يتراوح ما بين (٠.٧٤٠ - ٠.٨٢١)، وهو ما يدل على تباين نسبي في إدراك أفراد العينة لتلك القضايا، ربما تبعًا لاختلاف البيئات المدرسية والخبرات الفردية.

بشكل عام، تعكس النتائج تفاوتًا في درجة التمكين الإداري لمديري المدارس، حيث تظهر بعض الجوانب بدرجة عالية من الرضا والدعم، بينما ما زالت جوانب أخرى - خصوصًا المتعلقة بالصلاحيات، التدريب، والحوافز - بحاجة إلى معالجة منهجية لتحسين فاعلية الدور القيادي والإداري لمديري المدارس. وتشير قيم الانحراف



المعياري إلى أن معظم الآراء كانت متقاربة في تقييمها لهذه المحاور، مما يعزز من موثوقية النتائج.

٤. عرض نتائج التساؤل الرابع :

والذي ينص علي : ما الاجراءات المقترحة لتطوير أداء مديري مدارس التعليم الإعدادي بمحافظة شمال سيناء في ضوء التمكين الإداري ؟

جدول (١٥)

استجابات عينة مديري المدارس الاعدادية بمحافظة شمال سيناء لعبارات المحور الرابع الاجراءات المقترحة لتطوير أداء مديري مدارس التعليم الإعدادي بمحافظة شمال سيناء في ضوء التمكين الإداري

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم العبارة	البعد
٠.٥٧	٢.١١	١	الرؤية الواضحة اللازمة لتطبيق التمكين الإداري
٠.٦٩	١.٩١	٢	
٠.٨١	٢.٢٠	٣	
٠.٦٨	٢.٠٠	٤	
٠.٨٤	٢.١٤	٥	
٠.٨١	٢.٠٦	٦	الثقة التنظيمية اللازمة لتطبيق التمكين الإداري
٠.٧٦	٢.٢٩	٧	
٠.٦٨	٢.٦٦	٨	
٠.٨٨	١.٧٧	٩	
٠.٥٩	٢.٦٣	١٠	
٠.٨٤	١.٨٠	١١	
٠.٦٣	٢.٦٦	١٢	
٠.٦٤	٢.٦٣	١٣	
٠.٨٥	١.٨٩	١٤	



٠.٨٩	١.٩٤	١٥	
٠.٤١	٢.٩١	١٦	دور القيادة في تطبيق التمكين الإداري
٠.٨١	٢.٠٦	١٧	
٠.٧٩	٢.٠٠	١٨	
٠.٨٤	٢.١٤	١٩	الاتصال الإداري اللازم لتطبيق التمكين الإداري
٠.٨٨	١.٩٥	٢٠	
٠.٧٧	٢.٣٩	٢١	
٠.٨٢	٢.٢٢	٢٢	
٠.٧٩	٢.٣٦	٢٣	
٠.٧٩	٢.٤٤	٢٤	التدريب الإداري اللازم لتطبيق التمكين الإداري
٠.٨١	٢.٣١	٢٥	
٠.٨٣	٢.٢٨	٢٦	
٠.٨٠	٢.٣٧	٢٧	
٠.٧٧	٢.٥١	٢٨	

من خلال استقراء الجدول السابق يتضح ان :

١- الرؤية الواضحة اللازمة لتطبيق التمكين الإداري :

- العبارات (١ - ٥) تتعلق بوجود رؤية واضحة وتوجيه في تطبيق التمكين الإداري في المؤسسة، بمتوسط حسابي يتراوح من ١.٩١ إلى ٢.١٤، وانحراف معياري يتراوح بين ٠.٥٧ و ٠.٨٤.

٢. الثقة التنظيمية اللازمة لتطبيق التمكين الإداري :

- العبارات (٦ - ١٥) تركز على الثقة بين الإدارة العليا والقيادات المدرسية، والتي تعد ضرورية لتحقيق التمكين الإداري، بمتوسط حسابي يتراوح بين ١.٧٧ إلى ٢.٦٦، وانحراف معياري يتراوح بين ٠.٥٩ و ٠.٨٨.



٣. دور القيادة في تطبيق التمكين الإداري :

- العبارات (١٦ - ١٨) ترتبط بدور القيادة المدرسية في دعم وتمكين الإداريين داخل المدارس، بمتوسط الحسابي يتراوح بين ٢.٠٠ إلى ٢.٩١، وانحراف معياري يتراوح بين ٠.٤١ إلى ٠.٨١.

٤. الاتصال الإداري اللازم لتطبيق التمكين الإداري :

- العبارات (١٩ - ٢٣) تركز على فعالية الاتصال بين القيادات المدرسية وأهمية وجود قنوات اتصال مفتوحة، بمتوسط حسابي يتراوح بين ٢.١٤ إلى ٢.٥١، وانحراف معياري يتراوح بين ٠.٧٧ إلى ٠.٨٤.

٥. التدريب الإداري اللازم لتطبيق التمكين الإداري :

- العبارات (٢٤ - ٢٨) تركز على أهمية التدريب الإداري للقيادات المدرسية وتعزيز المهارات اللازمة لتحقيق التمكين الإداري، بمتوسط حسابي يتراوح بين ٢.٢٨ إلى ٢.٥١، وانحراف معياري يتراوح بين ٠.٧٧ إلى ٠.٨٣.

ثامناً : إستنتاجات الدراسة :

التساؤل الأول : ما أبعاد التمكين الإداري لدى قيادات التعليم الإعدادي بمحافظة شمال سيناء؟

١. بعد التفويض : يُظهر تحليل النتائج أن مستوى التفويض لمديري المدارس في محافظة شمال سيناء غير كافٍ بشكل كامل. بالرغم من وجود بعض السلطات الرسمية (متوسط ٢.٨٩ للعبارة ١).
٢. بعد الاتصال وتدفق المعلومات : أن التواصل وتدفق المعلومات بين المديرين ومديريات التربية والتعليم غير فعال. تشير العبارات ٦ و ٧ إلى عدم توفر وسائل اتصال فعالة ومحدودية الحصول على المعلومات بسهولة (متوسط ١.٧٧ للعبارة ٦، ١.٨٩ للعبارة ٧).



٣. **بعد النمو المهني** : أن البرامج التدريبية المقدمة للمديرين لا تلبي احتياجات العمل بشكل كامل (متوسط ٢.٢٩ للعبارة ١١) .
 ٤. **بعد الحوافز** : أن الحوافز المالية وغير المالية غير كافية. على سبيل المثال، الرواتب لا تتناسب مع الجهود المبذولة (متوسط ٢.٠٠ للعبارة ١٦).
 ٥. **بعد فرق العمل** : فرق العمل في المدارس الإعدادية لا تُفعل بشكل كافٍ. يبدو أن تشكيل الفرق يفتقر للكفاءة (متوسط ١.٢٦ للعبارة ١٨).
 ٦. **بعد الكفاءة الذاتية** : أن الكفاءة الذاتية للمديرين تحتاج إلى تحسين المهارات والمعلومات المتاحة لهم ليست كافية (متوسط ٢.١١ للعبارة ٢٢).
- التساؤل الثاني : ما معوقات التمكين الإداري بالمدارس الإعدادية ؟**
- أبرز المعوقات** : ضعف قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين، تدخل مديريات التربية والتعليم في صلاحيات المديرين، تدني الرواتب مقارنة بالمسؤوليات.
- معوقات متوسطة إلى منخفضة** : قلة في البرامج التدريبية التي تُلبّي احتياجات المديرين.
- التساؤل الثالث : ما أبعاد أداء قيادات مدارس التعليم الإعدادي في ضوء التمكين الإداري ؟**
- جوانب قوية** : الدعم المقدم من الإدارة العليا للتمكين الإداري، وتعزيز الاتصال الإداري، وتوفير الأمان الوظيفي يُظهر نتائج إيجابية.
- جوانب ضعيفة** : بعض جوانب الأداء تظهر تحديات واضحة، مثل محدودية الصلاحيات التي يتمتع بها المديرون، وضعف التدريب على المفاهيم الإدارية الحديثة، وغياب قاعدة بيانات شاملة لدعم العمليات الإدارية.
- التساؤل الرابع : ما الإجراءات المقترحة لتطوير أداء مديري المدارس في ضوء التمكين الإداري؟**
- الرؤية الواضحة، الثقة التنظيمية، دور القيادة، التدريب الإداري.



الاستنتاج العام :

• تُظهر النتائج أن هناك جوانب إيجابية في تطبيق التمكين الإداري مثل الدعم من الإدارة العليا والاتصال، لكنها لا تزال تحتاج إلى تحسينات ملحوظة في عدة مجالات مثل التفويض، الحوافز، التدريب الإداري، وتفعيل فرق العمل.

• التباين في الآراء يعكس الاختلافات في التجارب وظروف المدارس الإعدادية المختلفة، مما يستدعي ضرورة تخصيص استراتيجيات تنموية محسنة لكل مدرسة وفقاً لاحتياجاتها الخاصة.

تاسعاً : الإجراءات المقترحة لأداء قيادات مدارس التعليم الإعدادي بمحافظة شمال سيناء في ضوء التمكين الإداري

أ. بالنسبة لمحور مستوى التمكين الإداري لدى قيادات مدارس التعليم الإعدادي بمحافظة شمال سيناء من وجهة نظر المديرين بالمدرسة :

١. بعد التفويض : زيادة الصلاحيات الممنوحة للمديرين، تعزيز الاستقلالية في اتخاذ القرارات، تمكين المديرين من اختيار طرق العمل، معالجة التباين في الآراء.

٢. بعد الاتصال وتدفق المعلومات : تطوير قنوات اتصال فعالة، تعزيز توفر المعلومات، توفير أدلة إرشادية واضحة، معالجة التباين في الآراء.

٣. بعد النمو المهني : تصميم برامج تدريبية موجهة، توفير فرص تطوير ذاتي، تعزيز البرامج المستمرة، معالجة التباين في الآراء.

٤. بعد الحوافز : تحسين الحوافز المالية، تعزيز الحوافز غير المالية، ربط الحوافز بالأداء، معالجة التباين في الآراء.

٥. بعد فرق العمل : تفعيل فرق العمل، تعزيز المشاركة الجماعية، تحسين دور الفرق في اتخاذ القرارات، معالجة التباين في الآراء.



٦. بعد الكفاءة الذاتية : تعزيز المهارات والمعلومات، تحسين قدرات حل المشكلات، دعم إحداث التغيير واتخاذ القرارات، معالجة التباين في الآراء.
ثانياً: بالنسبة لمحور معوقات التمكين الإداري لدى قيادات مدارس التعليم الإعدادي بمحافظة شمال سيناء :

١. ضعف قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين الإداري : رفع الوعي بأهمية التمكين، إشراك الإدارة العليا في وضع السياسات.
٢. تدخل مديريات التربية والتعليم في صلاحيات المديرين : توضيح الحدود بين الصلاحيات، تعزيز الثقة المتبادلة.
٣. تدني الرواتب مقارنة بالمسؤوليات : مراجعة سلم الرواتب، تقديم حوافز غير مالية، معالجة التباين في الآراء.
٤. قلة البرامج التدريبية التي تلبي احتياجات المديرين : تصميم برامج تدريبية مخصصة، توفير تدريب مستمر.

٥. محدودية الصلاحيات، غياب الأمان الوظيفي، وضعف استجابة المديرين : زيادة الصلاحيات، تعزيز الأمان الوظيفي، تحسين استجابة المديرين.

ثالثاً : بالنسبة لمحور مقترحات مناسبة لتطوير التمكين الإداري لدى قيادات مدارس التعليم الإعدادي بمحافظة شمال سيناء :

التساؤل الثالث : أبعاد أداء قيادات مدارس التعليم الإعدادي :

١. تعزيز الجوانب القوية (الدعم من الإدارة العليا، الاتصال الإداري، الأمان الوظيفي) : توسيع نطاق الدعم من الإدارة العليا، تحسين الاتصال الإداري، تعزيز الأمان الوظيفي،
 ٢. معالجة الجوانب الضعيفة (محدودية الصلاحيات، ضعف التدريب، غياب قاعدة بيانات شاملة) : زيادة الصلاحيات الممنوحة للمديرين، تحسين التدريب على المفاهيم الإدارية الحديثة، إنشاء قاعدة بيانات شاملة.
- التساؤل الرابع : الإجراءات المقترحة لتطوير أداء مديري المدارس :



١. الرؤية الواضحة : تطوير رؤية شاملة للتمكين الإداري، تعزيز التوافق حول الرؤية.
٢. الثقة التنظيمية : تعزيز الثقة بين المديرين والإدارة العليا، تحسين توفر المعلومات الدقيقة، تطوير وسائل الاتصال.
٣. دور القيادة : تحسين مهارات القيادة لدى المديرين، توضيح المسؤوليات والواجبات.
٤. التدريب الإداري : موازنة التدريب مع احتياجات العمل، تعزيز التدريب المستمر.



المراجع

أولاً : المراجع العربية :

- ١- خليفة، ع. م (٢٠١٦م) : أثر التمكين الإداري في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية. مجلة البحوث الإدارية .
- ٢- سلامه عبد العظيم حسين (٢٠٠٩م) : " أبعاد تمكين المديرين كمدخل للإصلاح المدرسي. دراسة ميدانية على المدارس الثانوية بمحافظة القليوبية"، مجلة مستقبل التربية، المجلد الخامس عشر، العدد (٥٥).
- ٣- عادل إبراهيم أبوجمعة (٢٠١٤م) : برنامج مقترح لتمكين القيادات الإدارية بمدارس التعليم الأساسي. في مصر، رسالة دكتوراه، كلية البنات جامعة عين شمس .
- ٤- هيثم محمد الطوخي ، حماد دغيم ، إبراهيم الدسوقي (٢٠١٦) : التمتية المهنية للقيادات المدرسية. بمصر وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظرهم . مجلة العلوم التربوية. مج ٢٤ ، ع ٣.

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- 5- Fullan, M (2014) : The principal: Three keys to maximizing impact. Jossey-Bass.
- 6- Leithwood, K. Harris, A & Hopkins, D (2008) : Seven strong claims about successful school leadership. School Leadership & Management, 28(1), 27–42. <https://doi.org/10.1080/13632430701800060>
- 7- Robinson, S & Judge, T (2017) : Organizational behavior (17th ed.). Pearson Education.
- 8- Short, P & Greer, J (2002) : Leadership in empowered schools: Themes from innovative efforts. Merrill Prentice Hall.

رؤيتنا

أن نكون دورية علمية متميزة متخصصة في نشر المقالات والبحوث التربوية والنفسية. نسعى إلى التميز في نشر الفكر التربوي المتجدد والمعاصر، والإنتاج العلمي ذي الجودة العالية للباحثين في مجال: التربية وعلم النفس، بما يعكس متابعة المستجدات، ويحقق التواصل بين النظرية والتطبيق.

رسالتنا

نشر وتأسيس الثقافة العلمية بين المتخصصين في المعاهد والمؤسسات العلمية المناظرة والمختصين من التربويين في الميدان التربوي من المعلمين والقيادات التربوية والباحثين، والارتقاء بمستوى الأداء في مجال التدريس والبحث العلمي من خلال نشر الأبحاث المبتكرة وعرض الخبرات الإبداعية ذات الصلة بهذا المجال، وإيجاد قنوات للتواصل والتفاعل بين أهل التخصصات المختلفة في الميدان التربوي على المستوى المحلي، والعربي، والدولي، مع تأكيد التنوع والانفتاح والانضباط المنهجي، ومتابعة الاتجاهات العلمية والفكرية الحديثة في المجال التربوي ونقلها للأوساط التربوية في مستوياتها المختلفة بغرض المساهمة في صناعة المعرفة.

سياستنا

إتاحة فرص للنشر والتداول على المستويات المحلية، والإقليمية، والقومية، وذلك للإنتاج العلمي للباحثين على اختلاف درجاتهم وتخصصاتهم، وللتجارب الناجحة للممارسين في الميدان التربوي. والعمل على تنوع الإنتاج المنشور ليجمع بين الفكر والتنظير، والتجارب الفعلية والممارسات الأدائية. واتخاذ الإجراءات اللازمة، والتواصل مع الجهات المعنية لنقل المنشور من الأوراق إلى ميدان العمل. والحرص على الوضوح والمصداقية والتواصل الدائم مع الباحثين والمؤسسات والميدان التربوي.