



## مستوى التمكين القيادي للمعلمين وعلاقته بالتفاعل الإيجابي مع الطلبة من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية في محافظة الكرك



This work is licensed under a  
Creative Commons Attribution-  
NonCommercial 4.0  
International License.

يزن سليم العويسات

ماجستير أساليب ومناهج عامة، كلية العلوم التربوية، جامعة مؤتة، الأردن

البريد الإلكتروني: [yazansaleem88@yahoo.com](mailto:yazansaleem88@yahoo.com)

نشر إلكترونيًا بتاريخ: ٢٠٢١/٧/١٩

### الملخص

بوزن نسبي (76.170) وفي الترتيب الثالث التحفيز بوزن نسبي (75.636) وفي الترتيب الرابع التنمية المهنية بوزن نسبي (74.628) مما يدل على أن مستوى التمكين القيادي للمعلمين من وجهة المعلمين جاءت بدرجة كبيرة، الوزن النسبي الدرجة الكلية المجال هو (48.38%) مما يدل على أن مستوى التفاعل الإيجابي المعلمين مع طلبتهم بدرجة تقدير (قليلة). وجود علاقة ارتباطية طردية بين كل من التمكين القيادي والتفاعل الإيجابي مع الطلبة حيث كلما ارتفع التمكين القيادي أصبح التفاعل الإيجابي مرتفعاً وأوصت الدراسة ضرورة تفعيل المشاركة الفاعلة لدى المعلم وإعطائه الصلاحية في الاستقلالية واتخاذ القرار.

**الكلمات المفتاحية:** التمكين القيادي، التفاعل الاجتماعي، الطلبة، معلمي المرحلة الأساسية.

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى التمكين القيادي للمعلمين وعلاقته بالتفاعل الإيجابي مع الطلبة من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية في محافظة الكرك، تكون مجتمع الدراسة من المعلمين المشمولين ضمن المدارس الحكومية للمرحلة الأساسية في تربية قسبة محافظة الكرك، وعددهم (3993) معلماً ومعلمة، تم تطوير مقياس التمكين القيادي للمعلمين ومقياس التفاعل الإيجابي، وبعد إيجاد مؤشرات الصدق والثبات لهم تم تطبيقهم على أفراد الدراسة، وأظهرت النتائج بأن جميع متوسط المجالات المختلفة كانت متقاربة من حيث أوزانها النسبية، أما الدرجة الكلية للمقياس ككل فقد حصلت على وزن نسبي (73.85%)، حيث أن جاء في الترتيب الأول التفويض وتوفير الاستقلالية بوزن نسبي (76.858) وفي الترتيب الثاني المشاركة الفاعلة

degree, the relative weight of the total degree of the domain is (48.38%), which indicates that the level of positive interaction of teachers with their students with a degree of appreciation (few). There is a direct correlation between leadership empowerment and positive interaction with students, where the higher the leadership empowerment, the higher the positive interaction. The study recommended the necessity of activating the active participation of the teacher and giving him the authority to independence and decision-making

**Keywords:** leadership empowerment, social interaction, students, primary school teachers.

#### \* المقدمة

يعد التعلم القاعدة الأساسية التي يركز عليها بناء المجتمع بشكل عام، وبناء الإنسان بشكل خاص، حيث إن التعليم ينمي الفكر الإبداعي والعقلي للمتعلم، كما أن الهدف من التعليم هو بناء جيل واع متعلم ومثقف، قادر على الإبداع والتطوير والإنتاج الإيجابي غير المحدود، حيث يخدم به مجتمعه ووطنه، لذلك يجب أن نضع جل اهتمامنا في تطوير العملية التعليمية التعليمية في ظل الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسة.

ويعد المعلم هو مفتاح العملية التربوية ويتوقف عليه وضع اللبنة الأولى لإعداد الكوادر العملية المستقبلية لقيادة

#### Abstract

The study aimed to know the level of leadership empowerment for teachers and its relationship to positive interaction with students from the point of view of primary school teachers in Karak Governorate. The study population consisted of teachers included in primary schools for the basic stage in Qasbah education, education, their values (3993) teachers, the empowerment scale was developed Leadership for teachers, positive interaction interaction, and then honesty and stability indicators, were applied in succession to the study, and all domains showed the average of the domains were close in terms of their weights, As for the overall degree of the scale as a whole, it obtained a relative weight (73.85%), as the delegation and provision of independence came in the first order with a relative weight (76,858), and in the second order the active participation with a relative weight (76.170), and in the third arrangement the motivation with a relative weight (75.636), and in the order The fourth is professional development with a relative weight (74.628), which indicates that the level of leadership empowerment of teachers from the teachers' point of view came to a large

وبما أن الطلبة من أهم أركان التعليم، وعليهم يتوقف نجاح العملية التعليمية بالمدرسة وتحقيق أهدافها، فلهم دور فعال حيث إنهم يقومون بالمهام التعليمية التي تسهم في تقدم المعرفة وتطويرها من خلال إرشاد معلمهم. والطالب إنسان له حاجاته وميوله وقدراته وآماله وطموحاته، وله حياته بشقيها الشخص والاجتماعي، وأنه محصلة لعوامل كثير تتمثل في سيكولوجيته وإمكانياته الذاتية والبشرية المحيطة به والعلاقات التي تخضع لها التنظيمات التي يعمل فيها<sup>3</sup>.

وأن التفاعل الإيجابي ضروري للطلبة، حيث يساعدهم على التكيف مع الوسط التعليمي الذي يعيشوا ضمنه مهما كان بعد هذا الوسط عن البيئة الأولية التي نمت فيها هؤلاء الطلبة<sup>4</sup>.

حيث إن التفاعل الإيجابي بين المعلم والطالب له الأثر البالغ في تنمية شخصية الطالب وقدراته على التميز والإبداع، ولا يمكن أن يكون التفاعل مفيداً إلا إذا توفرت له مجموعة من المقومات والعوامل والبيئة الصالحة التي يمكن من خلالها تنمية قدرات الطلبة<sup>5</sup>.

المجتمع في مختلف مجالات الحياة، ويحظى الأداء التدريسي في مختلف المؤسسات التربوية باهتمام كبير، وذلك لأهمية الدور الذي يؤدي المعلم في المجتمع<sup>1</sup>. ولأن القيادة التربوية نبض العمل الإداري فهي لأنها تمثل نجاح أو فشل المؤسسة، من خلال تمكين كادرها، فالقيادة الإدارية أصبحت من أبرز المعايير التي تحدد نجاح أي مؤسسة سواء أكانت هذه المؤسسة تربوية أو غير تربوية.

ويرى الخوزيري<sup>2</sup> أن التمكين القيادي أصبح يشكل التطورات المتسارعة التي تواجهها المؤسسات التربوية في هذا العصر، وهو يمثل تحدياً للقيادة التربوية في اختيار القيادة المناسبة والملائمة للقيام بالمهام التعليمية المطلوبة على أكمل وجه، إذ أن النمط المتمركز حو المدير أو اقتصار الإدارة على أفراد محددين لم يتعد مناسباً لتسيير العمل الإداري داخل المدرسة، بما يتناسب مع التطورات السريعة في ميادين المعرفة المختلفة، وهذا ما ينطبق على عمل المعلم داخل غرفة الصف من حيث قدرته على اختيار القائد من الطلبة والذي يسهل عمل المجموعات وتيسير العملية التعليمية.

4 رزق الله، رندا. (2008). العلاقة بين مهارة الذكاء العاطفي والتفاعل الاجتماعي دراسة ميدانية وصفية على عينة من تلاميذ الصف السادس من التعليم الأساسي في محافظة دمشق، مجلة جامعة دمشق - المجلد 24\_ العدد الأول، ص ص 485-512.

5 مجيد، محمد رضا شاكر. (2018). أثر التفاعل الإيجابي بين الأستاذ والطالب في المدارس والأقسام المعمارية دراسة تحليلية للعلاقة بين ريم كولهاس (الأستاذ) وزهاء حديد (الطالبة)، مجلة اتحاد الجامعات العربية للدراسات والبحوث الهندسية، العدد3، مجلد25 ص ص (1-14)، جمعية كليات الهندسة أعضاء اتحاد الجامعات العربية.

1 أبو ليلة، حسين (2015). واقع أداء معلمي اللغة الإنجليزية في ضوء الاتجاهات المعاصرة دراسة تفويجية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.

2 المرجع السابق

3 اسليم، يوسف. (2017). التفكير الإيجابي وعلاقته بالتنظيم الانفعالي لدى عينة من خريجي الجامعات الفلسطينية - رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

فدراسة الناقة<sup>6</sup> أوصت بضرورة الاهتمام ببيئة ووسيلة التواصل الصفّي من خلال عقد دورات تدريبية وورشات عمل وأيام دراسية للمعلمين والمدرّبين والمشرفين حول عملية التواصل اللفظي وغير اللفظي.

إن للتفاعل الإيجابي دوراً في تقديم الطالب ونجاحه في الحياة العامة، فهو يطور الشخصية، ويزيد الثقة، مما يضمن حياة مستقبلية أفضل فالتمكين القيادي للمعلمين له أثر كبير، في زيادة دافعيتهم لنشر روح التعاون والمحبة داخل المدرسة وشعورهم بوجود دور حقيق ومؤثر لهم في تطوير المدرسة والعملية التعليمية والرقمي بها، حيث سيؤثر ذلك إيجابياً على الطلبة، ويزيد تفاعلهم الإيجابي مع المدرسة والمعلمين<sup>7</sup>.

#### \* مشكلة الدراسة وأصلتها

إن أهمية التمكين القيادي للمعلمين تنعكس بشكل مباشر على أداء الطلبة، وتفاعلهم مع معلمهم، ومن خلال عمل الباحث معلماً في المدارس الحكومية لاحظ أن بعض المعلمين يعانون من الديكتاتورية الإدارية التي يمارسها مديروهم، حيث إنهم لا يملكون حق المشاركة في العمل الإداري، وقلما يتم تزويدهم بالصلاحيات التي تعزز التمكين القيادي لديهم، كما يتم استبعادهم من عملية اتخاذ القرار، مما يفقدتهم الثقة بأنفسهم، ويكرس حالة اللامبالاة لديهم، وينعكس على تفاعلهم الإيجابي مع الطلبة.

وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة كدراسة ابو مصطفى<sup>8</sup> والتي أشارت إلى أهمية المحافظة على مستوى التمكين لدى المعلمين، وتشجيعهم على الاستمرارية، ودراسة الهندي<sup>9</sup> التي أكدت إلى أهمية إعطاء المعلمين الفرصة الأكبر للمشاركة في صنع القرارات المدرسية من خلال تفويض المعلمين صلاحيات أكبر. وهو ما دفع الباحث للتعرف على مستوى التمكين القيادي للمعلمين وعلاقته بالتفاعل الإيجابي مع الطلبة لدى عينة من معلمي المرحلة الأساسية في محافظة الكرك.

وقد تمثلت أسئلة الدراسة فيما يلي:-

١- ما مستوى التمكين القيادي لدى معلمي المرحلة الأساسية في محافظة الكرك؟

٢- ما مستوى التفاعل الإيجابي مع الطلبة لدى معلمي المرحلة الأساسية في محافظة الكرك؟

٣- هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة على مستوى التمكين القيادي والتفاعل الإيجابي لمعلمي المرحلة الأساسية في محافظة الكرك؟

#### \* أهداف الدراسة

١- معرفة مستوى التمكين القيادي والتفاعل الإيجابي مع الطلبة لدى معلمي المرحلة الأساسية في محافظة الكرك.

8 أبو مصطفى، إيمان نظمي عودة. (2017). درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها بتمكين معلمهم رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.

9 الهندي، محمد فضل (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين معلمهم. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

6 الناقة، صلاح، شيخ العبد، إبراهيم (2011م). مهارات التواصل الصفّي ومستوى أدائها لدى معلمي اللغة العربية والعلوم بالمرحلة الأساسية، بحث مقدم لمؤتمر التواصل والحوار التربوي المنعقد بكلية التربية الجامعة الإسلامية.

7 النوايسة، فاطمة (2012). الاتصال الإنساني بين المعلم والطالب. عمان: دار الحامد.

٢- الكشف عن وجود علاقة دالة احصائيا بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة على مستوى التمكين القيادي والتفاعل الايجابي لمعلمي المرحلة الأساسية في محافظة الكرك.

#### \* أهمية الدراسة

تتفرع الأهمية الخاصة بهذه الدراسة إلى جزأين: الأهمية النظرية والأهمية التطبيقية، وهما:-

#### أولاً: الأهمية النظرية

١- تنطلق أهمية هذه الدراسة من أهمية التمكين القيادي للمعلمين والتي تساعد على نضوج المعلمين، وزيادة كفاءهم ودافعيتهم العملية، حيث تزيد من وحدة المدرسة وترفع من درجة تماسكها، كما يعد التفاعل الايجابي بين المعلم والطالب وسيلة تواصل وغاية في الارتقاء لمستوى المخرجات التعليمية. ٢- تزويد الأدب النظري بأهمية التمكين القيادي لما له من تأثير مباشر على التفاعل الإيجابي للطلبة في حال تمكين المعلم من قبل الإدارة المدرسية.

٣- توضيح نتائج التمكين في عملية التفاعل حيث تقوم عملية التربية والتعليم في العصر الحالي على فلسفة متجددة تسعى إلى مساعدة مديري المدارس والمعلمين والطلبة على فهم استراتيجيات السياسة التعليمية، وملامح مدرسة المستقبل في ظل التحديات المعاصرة على الساحة المحلية والإقليمية

والدولية، وتشجعهم على مواصلة مهنة التعليم والحياة بصورة أفضل<sup>10</sup>.

#### تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في ما يلي:-

١- قد يستفيد من نتائج هذه الدراسة: القائمون على العملية التربوية، ووزارة التربية والتعليم في التأكيد على دور المشاركة الإدارية للمعلمين وأهميتها، والمعلمون في مجال تطوير دورهم في تنمية تفكير طلبتهم، والتفاعل الإيجابي معهم، والمخططون لتحسين الوضع الإداري الحالي في المدارس الثانوية.

٢- قد تسهم هذه الدراسة في توفير قاعدة معرفية لانطلاق مزيد من الدراسات لدى طلبة البحث العلمي والدراسات العليا للدراسة في تطوير دور المعلم الإداري.

٣- ندرة الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة حيث لا يوجد دراسة مشابهة في البيئة الاردنية - حسب علم الباحث - .

#### \* مصطلحات الدراسة

تستخدم الدراسة المصطلحات التالية:-

١- **التمكين:** عرفه الكساسبة وآخرون<sup>11</sup> بأنها عملية بناء ثقافة الشراكة بين الإدارة والعاملين، وتشجيع العاملين على التسلمح بالمعرفة والاستناد الى الحقائق عند اتخاذ القرارات أو علاجهم للمشكلات من خلال رفع سقف المساحة عن الأخطاء وتفويض المزيد من الصلاحيات للعاملين<sup>12</sup>.

11 الكساسبة، محمد منفي والفاعوري، عبير حمود وحيد الله، كفاية محمد طه (2009). تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 5، العدد 1، ص 45-19.

12 المرجع السابق

10 الأغا، ناصر (2018م). تصورات معلمي المدارس بمحافظة غزة حول متطلبات تطبيق استراتيجيات السياسة التعليمية، رسالة ماجستير منشورة، مجلة جامعة فلسطين للبحوث والدراسات المجلد الثامن - العدد الثاني - يونيو ص 56-103

٢- التمكين القيادي: (التمكين): على أنه تشجيع القائد الموظفين لبدء المهام، وتحديد الأهداف، وتعلم شيء جديد، وتولي المسؤوليات، وتنسيق بدلا من توجيه ومراقبة أعضاء الفريق، وتمكين قائد الفريق لفريقه يتمثل ف نقل السلطة والمسؤولية والقيادة للفريق، والتعاون مع بعضها البعض من خلال تمكين الفريق وأعضاء الفريق الفردي من ان يكونوا مدربين على أنفسهم، وأن يقودوا أنفسهم وبعضهم البعض دون إشراف مباشر

٣- التمكين القيادي للمعلمين: استراتيجية إدارية تقوم على منح المعلمين الصلاحية والسلطة لصنع قرارات مهنية تتعلق بعلمية تعليم الطلبة وتعلمهم<sup>13</sup>.

٤- اما التفاعل الايجابي إجرائيا، فهو: عملية تواصل وتفاعل دائم ومتبادل ومثمر بين المعلم وطلابه يقوم فيها المعلم بتهيئة أذهان الطلبة لتقبل الدرس بالإثارة والتشويق حيث يقوم المعلم بجذب انتباه الطلبة نحو الدرس عن طريق عرض الوسائل التعليمية المشوقة وحفزهم عليها.

#### \* حدود ومحددات الدراسة

وتتمثل حدود الدراسة في ما يلي:-

١- الحد البشري: عينة ممثلة من معلمي المرحلة الأساسية في محافظة الكرك.

٢- الحد المكاني: مدارس المرحلة الأساسية الحكومية في محافظة الكرك.

٣- الحد الزمني: طبقت هذه الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي 2021م.

#### \* الإطار النظري

يعد التغيير في الأفكار من أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات المختلفة في البلدان كافة، خصوصاً أنها تعتمد على مقومات بشرية، فالاعتقاد الراسخ لدى المؤسسات أن الثبات على الأفكار هو من يحقق الأهداف، وفي العصر الحديث أصبح السعي الى تطوير المؤسسات وذلك بتوفير الجهد والوقت والاهتمام بالموارد البشرية من خلال تمكينهم وتقديم التدريب المناسب لهم ومنحهم الحوافز، والتفويض، واتخاذ القرارات بالمشاركة.

#### \* نشأة التمكين

بدأ التمكين يتبلور في أدبيات الإدارة خلال التسعينات من القرن العشرين، بعد أن شهدت بيئة العمل الإداري تطورت عديدة سواء في الجانب العمل الحكومي العام، أو مستوى العمل الخاص، ولم يظهر التمكين بشكل مفاجئ، وإنما نتيجة تراكمات فكرية، وتطورية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام، خاصة بعد الاهتمام بالجوانب الإنسانية من خلال النظرية السلوكية للإدارة التي بدأت بدراسة العلاقات الإنسانية، والحاجات لماسلو<sup>14</sup>.

ومن الناحية العلمية إن لم تتحقق فوائد ملموسة من تمكين العاملين، فإن المشكلة غالباً تكون في تنفيذ ممارسات

14 الهندي، محمد فضل (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين معلمهم. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

13 طعمة، ناديا وعاشور، محمد (2016). نور مديري المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر في تمكين المعلمين وعلاقته ببعض المتغيرات العراقية من وجهة نظر المعلمين. المجلة الأردنية في العلوم التربوية،

التمكين وتشكيل الأدوار القيادية الجديدة اللازمة لنهج التمكين، وإذا ما تمت إدارتها على نحو فعال، يمكن أن تكون القيادة عاملاً مهماً لنجاح المؤسسات المخولة<sup>15</sup>.

ويمكن القول بأن التدرج الذي اتخذته مفهوم التمكين في الظهور خلال العقود السابقة ساعد على نموه وتطوره ليصبح من أهم العوامل التي تقوم عليها المؤسسات بمختلف انتماءاتها.

### \* تعريف التمكين

بدأ مفهوم التمكين يتبلور في الأدبيات الإدارية، وفي ممارسة بعض المؤسسات الغربية مع تسعينيات القرن العشرين، وليس من السهل وضع تعريف دقيق للتمكين، ومن خلال استعراض العديد من مفاهيم التمكين نجد تبايناً في مصطلح التمكين وفق الفائدة منه، ومدى تطبيقه<sup>16</sup> وكغيره من المفاهيم الإدارية الحديثة في الإدارة، فقد تعددت

### \* تعريفات التمكين

حيث عرف التمكين بمنح العاملين وإعطائهم السلطة، المهارات والحرية للقيام بالوظائف<sup>17</sup> وتبرز الدراسات السابقة في مجال التمكين الاهتمام بهذا المصطلح الذي يثير في السنوات السابقة العديد من ممارسي الإدارة من خلال ما جاء في دراساتهم، فيشير كل من<sup>18</sup>

ويشير كل من<sup>19</sup> إلى أن التمكين هو أسلوب إداري يشترك من خلاله العاملون وأعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرارات، وبمعنى آخر هو التعاون في كيفية اتخاذ القرارات التي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بأسلوب القيادة ونظم المعلومات، والثقافة التنظيمية، المكافئة، والمشاركة في السلطة، ونظم التدريب.

أما التمكين القيادي: فهو يشير إلى ممارسة المرؤوسين وبخاصة معلمي المرحلة الأساسية لمهارات أداء المهام المرتبطة بالتدريس بشكل إبداعي، وكذلك اتخاذ القرارات المرتبطة بتنمية الأداء وتحسينه داخل وحدته الإدارية<sup>20</sup>.

18 Bowen, D. E. and Lawler. E. E. (1992). "The empowerment of service workers: What, why, how, and when", Sloan Management Review, Spring. Pp-31-9.

19 Manuela, Bruce "Measuring Empowerment", Leadership & Organization Development Journal 2003 Volume: 24 Issue: 2 pp: 102-108. XLI, N. 4. July-August.

20 البيشي، سعد بن مبارك محمد الرمى (2018). دور التمكين القيادي في تحقيق الإبداع الإداري لدى الهيئتين الأكاديمية والإدارية بجامعة ببشة في ضوء رؤية المملكة 2030: نموذج مقترح، مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، المجلد 29، العدد 1.

15 Dewettinck, K., & van Aemeijde.M. (2011). Linking leadership empowerment behavior to employee attitudes and behavioral intentions: Testing the mediating role of psychological empowerment. Personnel Review. 40(3).284-305.

16 المعاضبي، معن وعد الله والحافظ، علي عبد الستار (2013). توظيف بعض أبعاد استراتيجية التمكين في خلق المعرفة الجديدة دراسة تحليلية في عينة من المصارف الأهلية في مدينة الموصل، مجلة مركز الدراسات المستقبلية، العدد (43).

17 النوفل، بدر عيسى (2010). استراتيجية تمكين المواد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.

## \* أبعاد التمكين القيادي

تتعدد وتختلف أبعاد التمكين باختلاف آراء الباحثين الذين درسوا التمكين وبالرجوع إلى الدراسات السابقة تتحدد الأبعاد:-

**أولاً: التفويض وتوفير الاستقلالية:** أن يعهد المسؤول إلى المرؤوسين ممارسة بعض الاختصاصات ويمنحهم مساحة من الحرية في العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة<sup>21</sup>.

**ثانياً: المشاركة الفاعلة:** يقصد بها توفير المعلومات اللازمة والسماح لعدد كبير من أعضاء المؤسسة في المساهمة في صناعة القرار بشكل يساعد على رفع مستوى الأداء<sup>22</sup>.

**ثالثاً: التحفيز:** درجة الحماس لدى العاملين والتي توجه سلوكهم للقيام بمهامهم، وتعكس حجم الجهد والاستمرار والمثابرة على العمل، وغالباً ما تكون موجهة نحو حافز معين<sup>23</sup>.

**رابعاً: التنمية المهنية:** نشاط مخطط ومدروس يهدف إلى إكساب المرؤوسين بعض المهارات والمعارف والخبرات، وطرق العمل من أجل تحقيق المهام التي يكلفوا بها<sup>24</sup>.

## \* التمكين القيادي وأداء العمل

إن تمكين القيادة يؤكد على تقاسم القادة للسلطة مع المرؤوسين (المعلمين)، والقدرة على زيادة شعورهم بأهمية العمل، والكفاءة، وتقدير المصير، والتأثير، كما أنه في عملية القيادة التمكينية يمكن تعزيز حالة تحفيزية أكبر بينهم من خلال سلوكيات القادة مثل تفويض السلطة والمسؤولية، والقضاء على الممارسات التنظيمية الرسمية، وتحديد وإزالة الظروف التي تعزز العجز<sup>25</sup>

ويعتبر أداء الوظيفة بناء متعدد الأوجه، في حين أن أداء المهام يمثل كفاءة التي يقدمها المرؤوسين (المعلمين) في أداء الأنشطة التي الاعتراف بها رسمياً كجزء من وظائفهم فهي تهم بإنجاز الواجبات والمهام المحددة في وصف الوظيفة<sup>26</sup>.

24 أبو عليم، طالب محمد. (2014). أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.

25 Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226.

26 Wong Humborstad. S. GL Nerstad, C., & Dysvik, A. (2014). Empowering leadership. Employee goal orientations and work performance: A competing hypothesis approach. *Personnel Review*, 43(2). 246-271.

21 درويش، ماهر وصيري والشمري، ابراهيم راشد. (2010). تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي دراسة الآراء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الأسمدة المنطقه الوسطى الكوفة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (83).

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

23 نجم، منور عدنان محمد (2016). أسباب تدني الهمة لدى طلبة المستوى الأول بالجامعة الإسلامية، مجلة العلوم التربوية، المجلد 28، العدد (1)، الرياض ص ص 121-152.



إن القائد الممكن يفوض مسؤوليات مهمة للتابعين تتصل بطبيعة وظائفهم، ويعني ذلك، أن القائد الممكن يركز على التأثير الذاتي على التابعين بدلاً من إملاء الأوامر والتعليمات، وتوفير مناخ يمكن للتابعين من خلاله إرضاء حاجاتهم للنمو والاستقلالية عن طريق ممارسة التحكم الذاتي الفعال والتوجيه الذاتي نحو الأهداف التنظيمية، أو شخص يقود الآخرين للتأثير على أنفسهم لتحقيق أداء عالٍ<sup>27</sup>. مما ينتج تفاعلاً إيجابياً وأجواءً مليئةً بالإنتاج.

### \* التفاعل الإيجابي

تعد إدارة الفصل الدراسي من أهم ركائز عملية التعليم والتعلم "في مهنة التدريس، ويقصد بها هئية الجو المناسب داخل الفصل الدراسي من أجل أن يستطيع الطالب التعلم بشكل جيد حسب قدراته وإمكاناته، كما تساعد المعلم على ممارسة العمليات الإدارية بشكل جيد من أجل تحقيق الأهداف التعليمية. المتبع لما ينشر هنا وهناك فيما يتعلق بحال مدرسة اليوم، يدرك بأن الفعل التربوي في مستوى غير مقنع، ليس على مستوى أداء المشغولين به من المعلمين فحسب، ولكن على مستوى مخرجاته، حيث تطالعنا وسائل الإعلام على اختلاف أشكالها وألوانها، في كل يوم بإحصائيات غير مطمئنة، يتعلق بعضها بالمشكلات النفسية والتربوية والتي أصبحت تطبع المدارس، كالإدمان، والفتل،

والغش في الامتحانات، وانخفاض مستوى الدافعية للتعلم، والعنف ضد المدرسين، وانسحاب الطلبة وانعزالهم عن عملية التفاعل الإيجابي، في ظل ذلك يمثل المعلم الركيزة الأساسية في عملية التعليم، فكان لا بد من أن يحظى إعداداه بالاهتمام والدراسي، لكون عصب المهنة ومحركها الأساس، فهو المسئول الأول عن تحقيق أهداف التربية، وعامل من عوامل تطوير المجتمع وتنميته<sup>28</sup>.

فالمعلم أساس المنظومة التعليمية، ومقدار قدرته وكفاءته، تكون فاعلية التعليم، حيث تتضاءل الإمكانيات المادية والمناهج الدراسية، في غيبة المعلم الكفاء<sup>29</sup>، فهو ذخيرة قوية كبرى، ذلك أن تكوين جيل بأكمله، إنما يعتمد اعتماداً كبيراً، على ما يتصف به ذلك المعلم، من سمات شخصية وتربوية، تعينه على أداء مهمته بنجاح، مما يؤهله للقدرة على إحداث تغيير في سلوك طلبته، وهذه القدرة هي التي تصنع المعلم المتميز، وتجعل دروسه فعالة، ذات أثر واضح، وتحقق النتائج المنشودة<sup>30</sup>.

### \* مفهوم التفاعل الإيجابي

هو التجاوب الانفعالي بين أطراف العملية التعليمية، داخل غرفة الصف، وهي أيضاً من الاستراتيجيات الإبداعية التي تيسر عملية التواصل بين المعلم والمتعلم زيادة عن ذلك فإن المعلم الذي يمارس الإثراء يعمل على تشجيع الإبداع بين

27 الكردى، احمد. (2010). استراتيجية تمكين العاملين.

28 نجم، منال (2010). فاعلية برنامج محوسب في تنمية مهارات التربية العملية لدى طلبة قسم الدراسات الإسلامية في جامعة الأزهر بغزة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية - جامعة الأزهر.

29 مطر، ماجد محمود. (2010). مستوى أداء الطلبة المعلمين في مهارات التدريس النحو بكلية التربية بجامعة الأقصى بغزة وعلاقته ببعض المتغيرات. مجلة القراءة والمعرفة، العدد 104، مصر.

30 العجمي، مها بنت محمد (2003). اتجاهات طالبات كلية التربية للبنات بالاحساء نحو مهنة التدريس، مجلة كلية التربية، العدد (27)، الجزء (2). جامعة عين شمس.

متعلميه، ويساهم في تشكيل توقعاتهم الإيجابية نحوه. وعلى العكس من ذلك المعلم الذي لا يعتمد على الإثراء، ويقتصر على أضعف الإيمان في تقديمه للدرس لا بد وأنه يظهر في أعين الطلبة بصورة الشحيح، والمنوع الذي يتقاعس عن إثارة الطموح، ويقتل الروح الإبداعية فيهم. كما يعرف بأنه قدرة الطالب على تركيز الجهد على الدراسة والالتزام بالمحاضرات، وتنظيم الوقت والجهد، وزيادة الدافعية الدراسية، والمشاركة الفاعلة في الأنشطة، بما يحقق درجة عالية من التحصيل الدراسي ويسهم في تحقيق الطموح الأكاديمي، التزام الطالب بالقوانين والنظم، وقدرته على تكوين علاقات جيد قائمة على الاحترام المتبادل بينه وبين الاساتذة والزملاء<sup>31</sup>.

#### \* عوامل تعزيز التفاعل الإيجابي

#### \* تعزيز العلاقة بالطالب

وتعتبر العلاقة بين المعلم والطلبة فيما بينهم أساس التفاعل ومحوره، وهي بمثابة عقد نفس- تربوي، مضمونه ووسيلته التواصل وغايته الارتقاء بمستوى المخرجات التعليمية، يتعين على الطرف أخذ ما له، وأداء ما عليه في محيط مشبع بروح المسؤولية، وتبقى هذه العلاقة في اتجاهها الصحيح طالما التزم كل من المعلم والمتعلم بذلك، وتركيز جهودهم في الإرشاد والتوجيه وتطوير فرص وبرامج تعلم جديدة.

ويمكننا القول أن دور المعلم في مدرسة مجتمع المعرفة مغاير لدوره التقليدي، الذي طالما ظل يمارسه باعتباره مرسلًا للمعارف والمعلومات وملقًا الطلبة، إذ أصبح دوره مرشداً أو

المجهول انطلاقاً من المعلوم المتوافر لديهم... فالعلم بذلك يتحول من كونه المالك الأوحد للمعلومات والمعارف إلى شريك فعال في عملية التعليم والتعلم، ويسعى لأن ينمو هو وطلبتة في آن واحد<sup>32</sup>.

#### \* الحرص على الضبط الشديد للصف

الكثير من المعلمين دون التمييز بين الذكور منهم والإناث يفرضون في ضبط سلوك طلبتهم، "كاستعمال التهديدات، والعقاب بشكل خاطئ، والنقابات المراجعية اللامبررة والحساسية المفرطة، وفي الوقت ذاته يطالبونهم بالسلوكيات التفاعلية، الأمر الذي يصعب من مهمة بعضهم

32 وزارة التربية والتعليم (2003). مبارك والتعليم "التعليم المصري في مجتمع المعرفة، قطاع الكتب، القاهرة.

31 كلوب، سعاد (2018). الذكاء العاطفي وعلاقته بالتفاعل الإيجابي في الحياة الجامعية لدى طلبة كلية فلسطين التقنية، كلية فلسطين التقنية، غزة.

فيصعبهم الإنهاك والتعب والملل وبالتالي التخلي عن أداء واجباته<sup>33</sup>.

### \* التوازن بين عناصر المنهاج

من أهم العوامل المؤثرة سلبيًا على عملية التفاعل الإيجابي اختلال التوازن في المنهج الواحد وبين المناهج مجتمعة، وتأتي عملية الإثراء بمجموعة من التعديلات والإضافات التي تقضي إلى تخصيص الخبرات، وتنوع التدريس وأساليب القياس والتقويم، يؤكد على الشمول والتكامل والتوازن بين عناصر المنهاج، وهذا بدوره يضيف صبغة إحساس الطالب بذاته وبمن حوله، وهي فرصة لتفعيل روح التعاون بين كل من المعلم والطلبة فيما بينهم، وتعتبر خاصية التعاون داخل الفصل من بين أهم الأهداف التي تنشدها المدرسة الحديثة، حيث بموجبها تبني علاقات القبول بين مختلف أطراف العملية التعليمية التعليمية، إذ أن العلاقات الطيبة هي أساس التفاعل الإيجابي، وهذا ما وجه لأهميته سولو<sup>34</sup> في كتابه تفعيل الرغبة في التعليم، حيث يذكر بأن الإثراء ينمي إيجابية الطلبة ونشاطهم في الحصص الدراسية، وتتمى أيضا روح التعاون بينهم.

### \* إثارة دافعية الطلبة

يشير سولو<sup>35</sup> إلى أنه إذا أراد أن ترتفع دافعية الطلبة فأحسن وأفضل طريقة هي بناء علاقات إيجابية معهم، وتعتبر علاقات المحبة والألفة بين المعلم والطالب، كما تشير دراسات كثيرة حجر الزاوية في استثارة الدافعية لدى الطلبة.

### \* بعض الآثار السلبية الناتجة عن قصور التفاعل الإيجابي

#### ١- تعكر المناخ الإيجابي

يعد توفير المناخ الإيجابي الملائم، الذي يسوده جو قائم على علاقات فاعلية ودية إيجابية بين المعلم والطلبة، وبين الطلبة أنفسهم، مطلبًا أساسيًا سابقًا لإنجاز أي هدف تعليمي مهما كانت طبيعته، فإذا حلت غرفة الصف من الانضباط والنظام، على حد سواء، ومن هنا كانت نظرة المربين إلى قدرة المعلم على توفير هذه العلاقات والمناخ الإيجابي الملائم من أهم محكات فاعلية المعلم ونجاحه في تحقيق أهداف التعلم<sup>36</sup>.

#### ٢- ضعف الدافعية العامة والشفافية للتعلم

يشير سولو<sup>37</sup> إلى أنه إذا أراد أن ترتفع دافعية الطلبة فأحسن وأفضل طريقة هي بناء علاقات إيجابية معهم.

36 أبو جادو، صالح محمد علي. (2008). علم النفس التربوي. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان، الأردن.

37 سولو، يوب. (2008). تفعيل الرغبة في التعليم، ترجمة مركز ابن العماد للترجمة والتعريب، بيروت، لبنان: الدار العربية للعلوم ناشرون.

33 قطامي، يوسف وقطامي، نافذة. (2005). إدارة الصفوف الأسس السيكولوجية. عمان الأردن. دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع

34 سولو، يوب. (2008). تفعيل الرغبة في التعليم، ترجمة مركز ابن العماد للترجمة والتعريب، بيروت، لبنان: الدار العربية للعلوم ناشرون.

### ٣- ضعف التحصيل الدراسي

على الرغم من أن أسباب ضعف التحصيل كما تظهرها العديد من الدراسات عديدة ومتنوعة إلا أن عددا من الأبحاث يشير إلى وجود علاقة طردية بين ضعف التحصيل الدراسي، والعلاقة السيئة بين الطالب ومعلمه، حيث أشارت نتائج دراسة عبد الحق<sup>38</sup>، إلى أن رفض الطلبة المعلم، وعدم الاطمئنان إلى سلوكه، ومواقفه يعزز فيهم الموقف السلبي من المادة، ويضعف فيهم الرغبة في بذل الجهد المطلوب والاهتمام بالدروس، مما يؤدي إلى ضعف في التحصيل لدى عدد من الطلبة

لذا فإن التمكين القيادي للمعلمين يحفزهم على الأداء الجيد، وبذل المجهود الراجع في تحقيق الأهداف التعليمية، وتقديم الأنشطة المفيدة لطلبتهم، وتهيئة الجو المناسب لعملية التعلم في الغرفة الصفية، وتحقيق الانضباط الصفية، كما أنه يعزز التفاعل الإيجابي لدى الطلبة، والمشاركة الفاعلة في الدروس، والأنشطة، والعمل بروح الفريق، كما أن التمكين القيادي للمعلمين يمنح المعلمين الفرصة لإظهار السلوكيات الحسنة والتصرفات الإيجابية الكامنة، والتعامل مع الطلبة على أساس الإرشاد والتوجيه، والعلاقات الإنسانية الجيدة. مما ينعكس على تصرفات الطلبة تجاه المعلمين بالتفاعل الإيجابي،

والاستجابة الحقيقية لتوجيهات المعلمين، وإبداء مظاهر الاحترام والتقدير للمعلمين.

#### \* الدراسات السابقة

#### أولاً: الدراسات العربية

١- دراسة الناقة والعيد<sup>39</sup> بعنوان مهارات التواصل الصفية ومستوى أدائها لدى معلمي اللغة العربية والعلوم بالمرحلة الأساسية" هدفت التعرف الى تحديد مهارات التواصل الصفية اللازم توافرها لدى عينة من معلمي اللغة العربية والعلوم بالمرحلة الأساسية، والكشف عن عدم توافر على المهارات لدى عينة الدراسة، بالإضافة الى تقديم مقترحات التطوير مهارات التواصل الصفية لدى معلمي المرحلة الأساسية التي لم تتوافر لدى معلمي اللغة والعلوم باستخدام الباحثان المنهج التحليلي، كما بلغت العينة (110) من معلمي ومعلمات المرحلة الأساسية، وكانت كأداة للدراسة بطاقة ملاحظة، وكانت أهم النتائج هي: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أداء معلمي اللغة العربية ومعلمي العلوم في البعد الأول المتعلق بمهارة التواصل الشفهي المتعلق بخصائص المرحلة العمرية وذلك لصالح معلمي اللغة العربية، عدم وجود فروق دالة إحصائية بين أداء معلمي اللغة العربية ومعلمي العلوم في باقي الأبعاد.

39 الناقة، صلاح، شيخ العيد، إبراهيم (2011م). مهارات التواصل الصفية ومستوى أدائها لدى معلمي اللغة العربية والعلوم بالمرحلة الأساسية، بحث مقدم لمؤتمر التواصل والحوار التربوي المنعقد بكلية التربية الجامعة الإسلامية.

38 عبد الحق، منصور (2003). صفات المعلم الإنتاجية. وهران الجزائر، دار الغرب للنشر والتوزيع.

٢- دراسة الحرياي 40 بعنوان: أنماط التفاعل الصفّي لمعلمي ومعلمات الرياضيات في المرحلة الابتدائية وأثرها في إكساب تلاميذهم مهارات الحس العددي.

هدفت التعرف إلى أنماط التفاعل الصفّي لمعلمي ومعلمات المرحلة الابتدائية وأثرها في إكساب تلاميذهم مهارات الحس العددي ولتحقيق هدف البحث اخترت عينة مكونة من (1) معلمين ومعلمات ممن يدرسون رياضيات الصف السادس الابتدائي وتلاميذهم البالغ عددهم (264) طالب وطالبة حيث تم اختيار ملاحظاتهم بموجب استمارة الملاحظة تم تطبيق اختيار مهارات الحس العادي وبعد استخدام بعض الاحصائيات الوصفية وتحليل التباين شتائي الاتجاه بتفاعل واختبار شيفيه. أظهرت النتائج: تفوق النمط التشاركي بالقضية للنمط وتفوق مجموعة المعلمات اللواتي يدرسن بالنمط التشاركي بالنسبة للتفاعل، تفوق النمط التشاركي أيضاً وتفوق المعلمين على المعلمات بالنسبة للجنس وكذلك تفوق مجموعة المعلمين الذين يدرسون بالنمط المتمركز حول الطالب بالنسبة للتفاعل.

٣- دراسة قادري 41 بعنوان: التفاعل الصفّي بين المعلم والطالب في المرحلة الثانوية - دراسة ميدانية ثانويتين من مدينة وهران - هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مجالات التفاعل الصفّي للطلبة المرحلة الثانوية، وكذلك معرفة إن كان هناك علاقة ارتباطية بين ملوك الطلبة ومعاملة المعلم للطالب، وبين الجو العام في القسم، وإدارة الأستاذ، وتكون المجتمع من حيتين الأولى مجموعة طلبة وعددهم (56) طالبا وطالبة، والعينة الثانية خاصة بالمعلمين وعددهم (30) معلما ومعلمة خلال السنة الجامعية. 2010/2009، وتم الاستعانة بالاستبيانين لجمع المعطيات، وكانت نتائج الدراسة تشير إلى: أنه يوجد علاقة ارتباطية بين سلوك الطلبة، ومعاملة المعلم للطالب: يوجد علاقة بين الجو العام في القسم، وإدارة المعلم للقسم.

#### ثانيا: الدراسات الأجنبية

١- دراسة هيمريك وآخريين 42 بعنوان: العلاقة بين تمكين المعلم ظاهرية والكفاءة الذاتية للمعلم، هدفت هذه الدراسة إلى ربط البحوث التجريبية بفاعلية المعلم وأثره على تحصيل الطلاب وتكونت العينة من (70) معلمة في المرحلة الابتدائية من مدرستين مختلفتين حيث استخدم فيها الباحث الأسلوب

42 Hemric, Marty:Eury. Allen: Hellman David (2010) Correlations between Perceivd Teacher Empowerment and PerceivdSenre of Teacher Self-Efficacy, AASA Journal of Scholarship & Practice. (1) 7. p37-50

40 الحرياي، خولة (2011). أنماط التفاعل الصفّي لمعلمي ومعلمات الرياضيات في المرحلة الابتدائية وأثرها في إكساب تلاميذهم مهارات الحس العددي، مجلة التربية والعلم- المجلد (18)، العدد (2).

41 قادري، حليلة (2012). التفاعل الصفّي بين المعلم والطالب في المرحلة الثانوية- دراسة ميدانية بثانويتين من مدينة وهران، مجلة الدراسات النفسية التربوية، عدد 8 جوان 2012. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

## \* المنهجية والاجراءات

### \* مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من المعلمين المشمولين ضمن المدارس الحكومية للمرحلة الاساسية في تربية قسبة محافظة الكرك, وعددهم (3993) معلماً ومعلمة.

### \* عينة الدراسة

قام الباحث باختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية من المجتمع الأصلي بلغت (500) معلماً ومعلمة، بنسبة مئوية بلغت (12.52%)، وهي مناسبة لإجراء هذه الدراسة.

جدول رقم (1): توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	معلم	168	33.6%
	معلمة	332	66.4%
	المجموع	500	100.0%
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	430	86%
	ماجستير فأعلى	70	14%
	المجموع	500	100.0%

الإحصائي الوصفي لاستكشاف أثر التمكين على الكفاءة الذاتية للمعلم، كانت أهم النتائج تمكين المعلم وزيادة دافعيته تؤثر على تحصيل الطلبة.

٢- دراسة ثورن بيرج منجاي<sup>43</sup> بعنوان " تمكين المعلمين وإصلاح المدارس"هدفت الدراسة إلى تحديد الإجراءات التي تحد من تمكين المعلمين في البيئات المدرسية من أجل إصلاح المدارس من خلال المشاركة والتنمية المهنية، وقام الباحثان بمقابلة (42) معلمة في المرحلتين (الابتدائية والثانوية) من الذين وضعوا كمقاومين للتغيير بخمس مناطق تعليمية في نيويورك وتم اطلاعهم على الأسباب التي تعيق تمكينهم ثم تم تحليل إجاباتهم التي أظهرت: عدم وجود خطة واضحة وعدم وجود النمط القيادي الداعم للتمكين، وأقصاء مشاركة المعلمين بصنع القرار

٣- دراسة بالكر<sup>44</sup> بعنوان: تعريف ثقافة التمكين في المدارس تصورات المعلمين. هدفت التعرف إلى التعرف على ثقافة التمكين، ومعرفة تصورات المعلمين حول طرق وأساليب التمكين، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكانت أداه الدراسة الاستبانة، وطبقت عينة مكونة من (43) معلمة من معلمي المرحلة الثانوية. وقد توصلت الدراسة إلى: يجب تقاسم المسؤوليات بين كل من المدير والمعلمين حتى يعززوا مفهوم التمكين لديهم.

44 Balker, B. (2015). Defining an empowering school teacher perception, Issues in educational research. V 25, n 3. 449-450. Doi: 10.24 66/pr0. 1990

43 Thomburg. Devin G. MungaiAnne(2011) TEACHE EMPOWERMENT AND SCHOOL REFORM. Journal of Ethnographic &Qualitative Research. (1) 5. 205-217 ISSN: 1935- 3308

متوسطة، قليلة، قليلة جداً) أعطيت الأوزان التالية: (5، 4، 3، 2، 1).

٢- **صدق الاتساق الداخلي:** جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للمقياس بتطبيقه على عينة استطلاعية قوامها (30)، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين فقرات كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة وتراوحت معاملات الارتباط بين فقرات الاستبانة ما بين (\*\*0.309) و (\*\*787) وهي دالة إحصائية عند (0.01) ويؤكد ذلك أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي للمقياس، والجدول (2) يوضح ذلك

جدول (2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال الذي تتبع له

م	الفقرات	معامل الارتباط
مجال التفويض وتوفير الاستقلالية		
1	يشرك مدير المدرسة المعلمين في وضع الخطة السنوية.	0.483**
2	يتيح للمعلمين المشاركة إعداد القرارات المتعلقة بعملهم	0.645**
3	يشكل لجان من المعلمين لتطوير العمل.	0.520**
4	يتيح للمعلمين المشاركة في تقييم العمل.	0.510**
5	يقدم صوراً واضحة وشاملاً للعمل	0.662**
6	يعطي المعلمين حرية في تنفيذ الخطط المقترحة.	0.626**
7	يفوض أصحاب المهارات القيادية من المعلمين	0.619**
8	يؤمن بالمشاركة في تحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات	0.689**
9	يمنح المعلمين فرصاً لإنجاز الأعمال	0.741**

يبين جدول رقم (1) أن ما نسبته (66.4%) من عينة الدراسة هم من المعلمين، بينما ما نسبته (33.6%) هم من المعلمين، وأن ما نسبته (86%) من عينة الدراسة هم من ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس فأقل، بينما ما نسبته (14%) هم من ذوي المؤهل العلمي ماجستير فأعلى.

#### \* أدوات الدراسة

#### أولاً: مقياس التمكين القيادي للمعلمين

بعد اطلاع الباحث على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بموضوعات التمكين القيادي لدى المعلمين، واستطلاع آراء مجموعة من المتخصصين في الإدارة التربوية وغيرها من التخصصات ذات العلاقة، وتتكون من عدة ابعاد، وهي: (التفويض وتوفير الاستقلالية ويتكون من (11) فقرة، المشاركة الفاعلة ويتكون من (11) فقرة، التحفيز ويتكون من (10) فقرات، التنمية المهنية ويتكون من (11) فقرة).

١- **صدق المحتوى:** تم عرض المقياس في صورته الأولية والتي تكونت من (43) فقرة، على مجموعة من الأساتذة الجامعيين من المتخصصين، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبانة، ومدى انتماء الفقرات إلى كل مجال من مجالات الاستبانة، وكذلك وضوح صياغتها اللغوية، واستناداً إلى التوجيهات التي أبداها المحكمون، قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، وعلى ضوء تلك الآراء تم تعديل الاستبانة، وقد أعطي لكل فقرة وزن مندرج وفقاً سلم ليكرت خماسي: (كبيرة جداً، كبيرة،

0.685**	يستخدم عبارات اللقاء عند إنجاز العمل.	6
0.639**	ينظم مسابقات علمية لتحسين الأداء	7
0.734**	يساعد في تطوير الوسائل المساعدة للتعليم	8
0.658**	يشجع على وضع خطط واضحة لتطوير أدائهم	9
0.642**	يشجع المعلمين على الاستفادة القصوى من البرامج التدريبية	10
<b>مجال التنمية المهنية.</b>		
0.787**	يوفر مدير المدرسة مناخه تنظيمية داعما في بيئة العمل.	1
0.781**	يوفر خطة واضحة للتطوير أداء المعلمين	2
0.729**	يخفف من ضغوط العمل لدى المعلمين	3
0.599**	يشجع المعلمين على الالتحاق بدورات تدريبية داخل المدرسة وخارجها	4
0.677**	يحدد الاحتياجات التدريبية للمعلمين وفق أسس موضوعية	5
0.668**	يلبي الاحتياجات التدريبية للمعلمين ضمن خطة	6
0.456**	ينظم زيارات تبادلية بين المعلمين في المدرسة التبادل الخبرات	7
0.582**	يطور إمكانيات الرقابة الذاتية للمعلمين	8
0.661**	يشرك المعلمين بفرق العمل المتنوعة وفقا لقدراتهم	9
0.643**	يوثق العلاقات مع مؤسسات التدريب للاستفادة من برامجها في تدريب المعلمين	10
0.715**	يتابع فاعلية البرامج على أداء المعلمين في العمل	11

الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة (0.05).

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط المبينة دالة

عند مستوى دلالة (0.01).

0.730**	يسمح للمعلمين بممارسة الصلاحيات المفوضة إليهم دون تدخل مباشر.	10
0.736**	يثق بقدرة المعلمين على أداء المهام الموكلة إليهم	11
<b>المشاركة الفاعلية</b>		
0.730**	يعزز مدير المدرسة الثقة في نفوس العاملين	1
0.768**	يوفر للمعلمين فرصة لتحمل المسؤولية	2
0.661**	يطلع المعلمين على المعلومات المهمة المتعلقة بالمدرسة	3
0.746**	يحرص على نشر الثقافة بين العاملين	4
0.737**	يعدل بين المعلمين في إجراءات المفاضلة المختلفة.	5
0.654**	يناقش أي تعليمات تتعلق بالعمل	6
0.658**	يحرص على سهولة نقل المعلومات بين العاملين والإدارة	7
0.723**	يسمح باحة المعلومات لتوحيد جهود المعلمين نحو إنجاز العنف	8
0.667**	يتبنى المرونة في تحديد الصلاحيات للاطلاع على المعلومات	9
0.732**	يشارك المعلمين في تحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف	10
0.620**	يوفر المدير نظاما لاتصال يمكن المعلمين من الوصول لجميع المعلومات	11
<b>مجال التحفيز</b>		
0.663**	يحرص مدير المدرسة على مكافأة المعلمين المتميزين	1
0.309**	يحاسب المعلمين عند تقصيرهم في العمل	2
0.719**	يشجع العاملين على معالجة التحديات والمعوقات التي تعترض أداء العمل	3
0.765**	يحفز المعلمين على مناقشة أفكارهم والتعبير عن آرائهم.	4
0.681**	يضع معايير واضحة للأداء	5



٣- ثبات المقياس: تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha: استخدام الباحث طريقة ألفا كرونباخ، وذلك لإيجاد معامل ثبات الاستبانة، حيث حصل على قيمة معامل الثبات الكلي (0.969) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، والجدول (3) يوضح ذلك

جدول (3) معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

م	البعاد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	التفويض وتوفير الاستقلالية	11	0.890
2	المشاركة الفاعلة	11	0.925
3	التحفيز	10	0.883
4	التنمية المهنية	11	0.917
	الدرجة الكلية	43	0.969

يتضح من الجدول (3) أن قيم معامل الثبات تتراوح ما بين (0.890-0.917) ومعامل الثبات الكلي تساوي (0.969)، وهذا يدل على أن المقياس تتمتع بدرجة عالية من الثبات يسمح بتطبيقه على عينة الدراسة.

ثانياً: مقياس التفاعل الإيجابي من وجهة نظر المعلمين

بعد اطلاع الباحث على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بموضوعات التفاعل الإيجابي لدى الطلبة، واستطلاع آراء مجموعة من المتخصصين في الإدارة التربوية وغيرها من التخصصات ذات العلاقة، تم إعداد المقياس في صورته الأولى والتي شملت (29) فقرة.

١- صدق المحتوى: تم عرض المقياس في صورته الأولى على مجموعة من الأساتذة الجامعيين من المتخصصين ممن يعملون في الجامعات، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبانة، ومدى انتمائها للمقياس، وكذلك وضوح صياغتها اللغوية، واستنادا إلى التوجيهات التي أبداها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، وعلى ضوء تلك الآراء تم تعديل الاستبانة، وقد أعطي لكل فترة وزن متدرج وفقا سلم ليكرت خماسية (كبيرة جدا، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جدا) أعطيت الأوزان التالية (1، 2، 3، 4، 5).

٢- صدق الاتساق الداخلي

جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للمقياس بتطبيقه على عينة استطلاعية قوامها (30)، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية، وقد تراوحت ما بين (0.32\*\*) و(0.928\*\*) وهي دالة احصائيا عند (0.01) ويؤكد ذلك أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق والجدول رقم (4) الاتساق الداخلي:-

جدول رقم (4) الاتساق الداخلي

م	الفقرات	معامل الارتباط
1	يشجع المعلم الإبداع لدى الطلبة	0.901**
2	يساهم في بناء أجواء إيجابية داخل غرفة الفصل	0.695**
3	يقدم الخبرات المختلفة لدى الطلبة لإثراء المنهج	0.390**
4	يحرص على تنمية مهارات الطالب	0.695**

0.928**	يثني على الأداء الجيد للطلبة.	29
---------	-------------------------------	----

٣- ثبات المقياس: تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha: استخدام الباحث طريقة ألفا كرونباخ، وذلك لإيجاد معامل ثبات المقياس، حيث حصل على قيمة معامل الثبات الكلي (0.925)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، والجدول (5) يوضح ذلك:

جدول (5) معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
	الدرجة الكلية	29	0.952

يتضح من الجدول (5) أن قيم معامل الثبات تتراوح ما بين (0.823-0.902) ومعامل الثبات الكلي تساوي (0.952)، وهذا يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات يسمح بتطبيقه على عينة الدراسة.

#### \* النتائج ومناقشتها

إجابة السؤال الأول: وينص على "ما مستوى التمكين القيادي لدى معلمي المرحلة الأساسية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدم الباحث (المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري) كما هو موضح في جدول رقم (6):-

5	يساعد على تخفيف المشاكل الحياتية لدى الطلبة	0.425**
6	يشجع الطلبة على التفكير	0.538**
7	يثري المنهج بأمنلة واقعية للطلبة	0.323**
8	يدرب الطلبة على مهارة حل المشكلات	0.420**
9	يوجه الطلبة نحو الاختيارات الأكثر أهمية	0.499**
10	يسهل عملية الاتصال والتواصل بينه وبين الطلبة	0.591**
11	ينقل خبراته إلى طلبته	0.378**
12	يوفر الفرص الكافية للطلبة لإثبات الذات	0.482**
13	يشجع الطلبة على الاستكشاف العلمي لما حوله	0.399**
14	يحث الطلبة على التفاعل أثناء الشرح	0.475**
15	يساعد المعلم على إكساب الطلبة قيم الإثارة والتعاون	0.604**
16	يساعد الطلبة الارتقاء بقدراتهم وتطويرها	0.576**
17	يسهم في تعزيز ثقة الكلية بأنفسهم	0.600**
18	يخفف من حدة المشكلات التقنية الناجمة عن المواقف التعليمية	0.551**
19	يعزز الشعور بالمسؤولية لدى الطلبة	0.502**
20	يراعي الحالة النفسية للطلاب	0.685**
21	يتبع سياسة عدم التمييز بين الطلبة	0.463**
22	يدخل السرور والارتياح في تقوس الطلبة أثناء الشرح.	0.618**
23	يساعد في إيجاد حلول للمشكلات الأسرية لدى الطلبة	0.540**
24	يراعي التغيرات الوجدانية العاطفية لدى الطلبة	0.634**
25	يتخطى العقبات بشكل دائم ومستمر	0.663**
26	يساعد الطلبة على إشباع حاجاتهم النفسية	0.491**
27	يساعد الطلبة على تحديد ميولهم واتجاهاتهم	0.598**
28	يقابل الطلبة بوجه ممتسم وودود	0.661**

الجدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقياس التمكين

#### القيادي

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	المجال
1	76.858	0.62946	3.8429	الأول: التفويض وتوفير الاستقلالية
2	76.170	0.67425	3.8085	الثاني: المشاركة الفاعلة
4	74.628	0.61722	3.7314	الثالث: التنمية المهنية
3	75.636	0.61221	3.7818	الرابع: التحفيز
	75.851	0.58757	3.7926	الدرجة الكلية

ويتضح من خلال الجدول (6) أن جميع متوسط المجالات المختلفة كانت متقاربة من حيث أوزانها النسبية، أما الدرجة الكلية للمقياس ككل فقد حصلت على وزن نسبي (73.85%)، حيث أن جاء في الترتيب الأول التفويض وتوفير الاستقلالية بوزن نسبي (76.858) وفي الترتيب الثاني المشاركة الفاعلة بوزن نسبي (76.170) وفي الترتيب الثالث التحفيز بوزن نسبي (75.636) وفي الترتيب الرابع التنمية المهنية بوزن نسبي (74.628) مما يدل على أن مستوى التمكين القيادي للمعلمين من وجهة المعلمين جاءت بدرجة كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الإدارة المدرسية تقوم على العمل الجماعي، وتحمل المسؤولية من الجميع، ورغبة معظم المديرين بتمكين المعلمين قيادياً، ليكونوا قدوة لطلبتهم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (قودير، 2017) ودراسة

(المصاروة، 2019) ودراسة (ابو مصطفى، 2017)

ودراسة (القطار، 2012).

إجابة السؤال الثاني: وينص على " ما مستوى التفاعل

الإيجابي مع الطلبة من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؟

وللإجابة عن هذا السؤال استخدم الباحث

(المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري) كما موضح في

جدول رقم (7).

جدول (7) يوضح الوزن النسبي وترتيب فقرات مجال مقياس

#### التفاعل الإيجابي

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يشجع المعلم الإبداع لدى الطلبة.	2.3880	1.10811	47.76	20
2	يساهم في بناء أجواء إيجابية داخل غرفة الفصل	2.4660	1.15217	49.32	16
3	يقدم الخبرات المختلفة لدى الطلبة لإثراء المنهج	2.3860	1.01935	47.72	21
4	يحرص على تنمية مهارات الطالب	2.2960	1.23102	45.92	23
5	يساعد على تخفيف المشاكل	2.8100	1.11012	56.2	6

26	43.16	1.09152	2.1580	يحث الطلبة على التفاعل أثناء الشرح	14
25	45.48	1.12492	2.2740	يساعد المعلم على إكساب الطلبة قيم الإيثار والتعاون	15
14	50.08	1.18016	2.5040	يساعد الطلبة الارتقاء بقدراتهم وتطويرها	16
15	49.6	1.16461	2.4800	يسهم في تعزيز ثقة الطلبة بأنفسهم.	17
3	61.24	1.31819	3.0620	يخفف من حدة المشكلات النفسية	18
19	48.64	1.18836	2.4320	يعزز الشعور بالمسؤولية لدى الطلبة.	19
9	54.08	1.29605	2.7040	يراعي الحالة النفسية للطلاب.	20
6	55.48	1.45986	2.7740	يتبع سياسة عدم التمييز بين الطلبة	21
13	51.24	1.25750	2.5620	يدخل السرور والارتياح في	22

				الحياتية لدى الطلبة	
24	45.88	1.24042	2.2940	يشجع الطلبة على التفكير	6
27	40.2	1.05077	2.0100	يثرى المنهج بأمثلة واقعية للطلبة	7
5	56.92	1.12286	2.8460	يدرّب الطلبة على مهارة حل المشكلات	8
22	46.28	1.07783	2.3140	يوجه الطلبة نحو الاختيارات الأكثر أهمية	9
7	55.08	1.25564	2.7540	يسهل عملية الاتصال والتواصل بينه وبين الطلبة	10
10	53.6	1.09178	2.6800	ينقل خبراته إلى طلبته.	11
12	52.28	1.10791	2.6140	يوفر الفرص الكافية للطلبة لإثبات الذات.	12
11	52.36	1.12544	2.6180	يشجع الطلبة على الاستكشاف العلمي لما حوله	13

يتضح من الجدول رقم (7) أن الوزن النسبي الدرجة الكلية المجال هو (48.38%) مما يدل على أن مستوى التفاعل الإيجابي المعلمينم طلبتهم بدرجة تقدير (قليلة).

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الظروف المسيلة التي يعيشها كل من المعلم والطالب صنعت فجوة في العلاقات بين الطرفين، السلوكيات العشوائية للطلبة أحيانا تمنع المعلمين من التفاعل الإيجابي معهم، واستخدام الأساليب الحازمة في التعامل.

اجابة السؤال الثالث: وينص على "هل توجد علاقة ارتباطية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى التمكين القيادي لديهم وبين متوسطات درجات تقديرهم لمستوى التفاعل الإيجابي مع الطلبة؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام معامل ارتباط (Spearman) كما موضح في الجدول رقم (8):-

جدول رقم (8): معامل ارتباط (Spearman) للعلاقة بين التمكين القيادي والتفاعل الإيجابي

الاستنتاج	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	العدد	المتغيرات
دالة إحصائية	0.000	0.678**	1000	التمكين القيادي والتفاعل الإيجابي

يتضح من الجدول رقم (8) وجود علاقة ارتباطية طردية بين كل من التمكين القيادي والتفاعل الإيجابي مع الطلبة حيث كلما ارتفع التمكين القيادي أصبح التفاعل الإيجابي مرتفعاً.

نفوس الطلبة أثناء الشرح					
يساعد في إيجاد حلول للمشكلات الأسرية لدى الطلبة	23	3.4100	1.29199	68.2	1
يراعي التغيرات الوجدانية العاطفية لدى الطلبة	24	2.9920	1.40709	59.84	4
يتخطى العقبات بشكل دائم ومستمر	25	2.8460	1.23829	56.92	5
يساعد الطلبة على إشباع حاجاتهم النفسية	26	3.2340	1.13923	64.68	2
يساعد الطلبة على تحديد ميولهم واتجاهاتهم	27	2.7100	1.17502	54.2	8
يقابل الطلبة بوجه مبتسم وودود.	28	2.4380	1.34379	48.76	18
يثني على الأداء الجيد للطلبة	29	2.4500	1.29106	49	17
الدرجة الكلية		2.4190	1.09834	48.38	

٧- تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى الطلاب للتخفيف من  
الالتكالية لديهم.

#### \* الخاتمة

التعرف على مستوى التمكين القيادي للمعلمين  
وعلاقته بالتفاعل الإيجابي مع الطلبة من وجهة نظر معلمي  
المرحلة الأساسية في محافظة الكرك.

تم تطوير مقياس التمكين القيادي للمعلمين ومقياس  
التفاعل الإيجابي.

هدفت الدراسة إلى تخفيف الضغوط على المعلمين  
وتوفير الاحتياجات التدريسية وفق أسس موضوعية.

#### \* المراجع

##### أولاً- المراجع العربية

أبو ليلة، حسين (2015). واقع أداء معلمي اللغة الانجليزية  
في ضوء الاتجاهات المعاصرة -دراسة تقويمية، رسالة  
ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.

أبو جادو، صالح محمد علي. (2008). علم النفس التربوي.  
دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان،  
الأردن.

أبو عليم، طالب محمد. (2014). أثر التمكين الإداري في  
الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان،  
رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق  
الوسط.

ويفسر الباحث ذلك أن التمكين القيادي يمنح  
المعلمين الثقة بالنفس، والرضا الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على  
معاملة المعلمين مع الطلبة، ارتفاع الروح المعنوية لدى المعلم،  
وشعوره بالرضا تجاه الإدارة، أن التمكين يعزز الصلاحيات  
المنوحة للمعلم وتوظيفها في التعامل الجيد مع الطلبة. وتتفق  
الدراسة الحالية مع دراسة (العطار، 2012)، ودراسة (النبية،  
2011) ودراسة (Baker et al, 2011) ودراسة  
(Judeh, 2012) ودراسة (Ismail, 2009)  
ودراسة (Wong, shy shine, 2012) ، ودراسة  
(Ahmed, Kristina et al, 2018)، ودراسة (Poysa, 2018) .

#### \* التوصيات

١- ضرورة تفعيل المشاركة الفاعلة لدى المعلم وإعطاءه  
الصلاحيات في الاستقلالية واتخاذ القرار.

٢- تفعيل أسلوب الحوافز والمكافآت لتعزيز المعلمين في  
التأثير الإيجابي على الطلبة.

٣- تخفيف الضغوط على المعلمين وتوفير الاحتياجات  
التدريبية وفق اسس موضوعية.

٤- حث الطلبة على التفاعل أثناء عملية التدريس  
كالتحضير والمراجعة والمشاركة أثناء الحصة.

٥- تشجيع الطلاب على اخراج الطاقات المتخلفة لدى  
الطلاب للعمل على تنمية الابداع لديهم.

٦- توجيه الطلاب بالاختيارات الأكثر أهمية بحسب  
القدرات مستقبل أفضل.

أبو مصطفى، إيمان نظمي عودة. (2017). درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها بتمكين معلميهم رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.

اسليم، يوسف. (2017). التفكير الإيجابي وعلاقته بالتنظيم الانفعالي لدى عينة من خريجي الجامعات الفلسطينية - رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

الأغا، ناصر (2018م). تصورات معلمي المدارس بمحافظات قطاع غزة حول متطلبات تطبيق استراتيجيات السياسة التعليمية، رسالة ماجستير منشورة، مجلة جامعة فلسطين الأبحاث والدراسات المجلد الثامن - العدد الثاني - يونيو ص ص 56-

## 103

البيشي، سعد بن مبارك محمد الرمثي (2018). دور التمكين القيادي في تحقيق الإبداع الإداري لدى الهيئتين الأكاديمية والإدارية بجامعة بيشة في ضوء رؤية المملكة 2030: أنموذج مقترح، مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، المجلد 29، العدد 1.

الحرباوي، حولة. (2011). أنماط التفاعل الصفّي لمعلمي ومعلمات الرياضيات في المرحلة الابتدائية وأثرها في إكساب تلاميذهم مهارات الحس العندي مجلة التربية والعلم - المجلد (18)، العدد (2)

درويش، ماهر وصيري والشمري، ابراهيم راشد. (2010). تقويض السلطة الأسلوب الأمثل الرفع كفاءة الأداء الوظيفي دراسة الآراء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الأسمدة المنطقة الوسطى الكوفة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (83).

رزق الله، رندا. (2008). العلاقة بين مهارة الذكاء العاطفي والتفاعل الاجتماعي دراسة ميدانية وصفية على عينة من تلاميذ الصف السادس من التعليم الأساسي في محافظة دمشق، مجلة جامعة دمشق - المجلد 24\_ العدد الأول، ص ص 485-512.

سولو، بوب. (2008). تفعيل الرغبة في التعليم، ترجمة مركز ابن العماد للترجمة والتعريب، بيروت، لبنان: الدار العربية للعلوم ناشرون.

طعمة، ناديا وعاشور، محمد (2016). نور مديري المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر في تمكين المعلمين وعلاقته ببعض المتغيرات العراقية من وجهة نظر المعلمين. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، عدد 2، مج 12، ص ص 267-255.

عبد الحق، منصور (2003). صفات المعلم الإنتاجية. وهران الجزائر، دار الغرب للنشر والتوزيع.

قادري، حليلة (2012). التفاعل الصفّي بين المعلم والطالب في المرحلة الثانوية- دراسة ميدانية بثانويتين من مدينة وهران، مجلة الدراسات النفسية التربوية، عدد

8 جوان 2012. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 5، العدد 1، ص 45-19.

العجمي، مها بنت محمد (2003). اتجاهات طالبات كلية التربية للبنات بالاحساء نحو مهنة التدريس، مجلة كلية التربية، العدد (27)، الجزء (2). جامعة عين شمس.

مجيد، محمد رضا شاكر. (2018). أثر التفاعل الإيجابي بين الأستاذ والطالب في المدارس والأقسام المعمارية دراسة تحليلية للعلاقة بين ريم كولهاس (الأستاذ) وزهاء حديد (الطالبة)، مجلة اتحاد الجامعات العربية للدراسات والبحوث الهندسية، العدد 3، مجلد 25 ص ص (1-14)، جمعية كليات الهندسة أعضاء اتحاد الجامعات العربية.

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

مطر، ماجد محمود. (2010). مستوى أداء الطلبة المعلمين في مهارات التدريس النحو بكلية التربية بجامعة الأقصى بغزة وعلاقته ببعض المتغيرات. مجلة القراءة والمعرفة، العدد 104، مصر.

قادري، حليلة. (2012). التفاعل الصففي بين المعلم والطالب في المرحلة الثانوية-دراسة ميدانية بثانويتين من مدينة وهران، مجلة الدراسات التفسيرية التربوية، عند 8 جوان 2012. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الهندي، محمد فضل (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين معلميه. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

قطامي، يوسف وقطامي، نايفة. (2005). إدارة الصفوف الأسس السيكولوجية. عمان الأردن. دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع

الناقبة، صلاح، شيخ العيد، إبراهيم (2011م). مهارات التواصل الصففي ومستوى أدائها لدى معلمي اللغة العربية والعلوم بالمرحلة الأساسية، بحث مقدم لمؤتمر التواصل والحوار التربوي المنعقد بكلية التربية الجامعة الإسلامية.

الكردي، احمد. (2010). استراتيجية تمكين العاملين. الكساسبة، محمد منفي والفاعوري، عبير حمود وحيد الله، كفاية محمد طه (2009). تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المحلة

النوايسة، فاطمة (2012). الاتصال الإنساني بين المعلم والطالب. عمان: دار الحامد.



Bowen, D. E. and Lawler. E. E. (1992). "The empowerment of service workers: What, why, how, and when", Sloan Management Review, Spring. Pp-31-9.

Balker, B. (2015). Defining an empowering school teacher perception, Issues in educational research. V 25, n 3. 449-450. Doi: 10.24 66/pr0. 1990.

Dewettinck, K., & van Ameijde. M. (2011). Linking leadership empowerment behavior to employee attitudes and behavioral intentions: Testing the mediating role of psychological empowerment. Personnel Review. 40(3).284-305.

Hemric, Marty; Eury. Allen: Shellman David (2010) Correlations between Perceivd Teacher Empowerment and Perceivd Senre of Teacher Self-Efficacy, AASA Journal of Scholarship & Practice. (1) 7. p37-50

Poysa, Sanni & Vasalampi. Kati & Muotka, Joon & Lerkkanen, Marja Kristiina & Poikkeus. Anna-Maija & Nurmi. Jari-Erik. (2018). Teacher-student interaction and lower secondary

النوفل، بدر عيسى (2010). استراتيجية تمكين المواد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.

نجم، منور عدنان محمد (2016). أسباب تدني الهمة لدى طلبة المستوى الأول بالجامعة الإسلامية، مجلة العلوم التربوية، المجلد 28، العدد (1)، الرياض ص ص 121-152.

نجم، منال (2010). فاعلية برنامج محوسب في تنمية مهارات التربية العملية لدى طلبة قسم الدراسات الإسلامية في جامعة الأزهر بغزة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية - جامعة الأزهر.

المعاضدي، معن وعد الله والحافظ، علي عبد الستار (2013). توظيف بعض أبعاد استراتيجية التمكين في خلق المعرفة الجديدة دراسة تحليلية في عينة من المصارف الأهلية في مدينة الموصل، مجلة مركز الدراسات المستقبلية، العدد (43).

كلوب، سعاد (2018). الذكاء العاطفي وعلاقته بالتفاعل الإيجابي في الحياة الجامعية لدى طلبة كلية فلسطين التقنية، كلية فلسطين التقنية، غزة.

وزارة التربية والتعليم (2003). مبارك والتعليم "التعليم المصري في مجتمع المعرفة، قطاع الكتب، القاهرة.

ثانياً - المراجع الأجنبية

school students' situational engagement. *British Journal of Educational Psychology* 89.

Thomburg. Devin G. MungaiAnne (2011) TEACHE EMPOWERMENT AND SCHOOL REFORM. *Journal of Ethnographic & Qualitative Research*. (1) 5. 205-217 ISSN: 1935- 3308

Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4). 216- 226.

Wong Humborstad. S. GL Nerstad, C., & Dysvik, A. (2014). Empowering leadership. employee goal orientations and work performance: A competing hypothesis approach. *Personnel Review*, 43(2). 246-271.

Manuela, Bruce "Measuring Empowerment", *Leadership & Organization Development Journal* 2003 Volume: 24 Issue: 2 pp: 102-108. XLI, N. 4. July-August.