

## مدى تطبيق معلمي اللغة العربية للتعلم الإتقاني في المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك من وجهة نظر الطلاب وسبل تنميته

نايف بن دخيل الله عبدالله الجهني

قسم المناهج وطرق التدريس، كلية التربية والآداب، جامعة تبوك، تبوك، المملكة العربية السعودية.

البريد الإلكتروني: [saijnaif@hotmail.com](mailto:saijnaif@hotmail.com)

الملخص:

هدف البحث تعرف مدى تطبيق معلمي اللغة العربية للتعلم الإتقاني في المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك من وجهة نظر الطلاب وسبل تنميته، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم الاعتماد على استبانتين إحداهما كانت لتعرف مدى تطبيق معلمي اللغة العربية للتعلم الإتقاني في المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك من وجهة نظر الطلاب، وتكونت من (٣٠) عبارة، وكانت الثانية عن السبل المقترحة لتنمية مستوى تطبيق معلمي اللغة العربية للتعلم الإتقاني في المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك من وجهة نظر الخبراء، وتكونت من (٢٢) عبارة، وتم تطبيق الاستبانة على الأولى على عينة من طلاب المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك بلغت (٦٠٠) طالب، بينما تم تطبيق الاستبانة الثانية على عينة من الخبراء بلغت (١٠١) عضو وعضوة هيئة تدريس تخصص مناهج وطرق تدريس، وأسفرت النتائج عن أن مستوى تطبيق المعلمين للتعلم الإتقاني تراوح ما بين ضعيف إلى متوسط، وعدم وجود فروق في استجابات الطلاب تعزى لمتغير المدرسة بينما وجدت فروق تعزى لمتغير المستوى الدراسي لصالح المستوى الثالث، كما أشارت النتائج إلى أن موافقة عينة الخبراء على السبل المقترحة لتنمية مستوى تطبيق المعلمين للتعلم الإتقاني تراوحت ما بين متوسطة إلى مرتفعة وكانت في الإجمالي مرتفعة، ولم توجد فروق في استجابات الخبراء تعزى لمتغيري النوع ولتخصص الدقيق، بينما وجدت فروق تعزى لمتغير الدرجة العلمية لصالح الأستاذ مقارنة بالأستاذ المشارك والأستاذ المساعد.

الكلمات المفتاحية: معلمي اللغة العربية، التعلم الإتقاني، المرحلة المتوسطة، مدينة تبوك.

## **The Status-quo of Applying Mastery Learning among the Middle Stage Students by the Arabic Language Teachers in Tabuk from the Viewpoints of the Students and Methods of Development**

**Nayf bin Dakheel Abdul-Allah AlGahny**

**Curriculum and Instruction Department, Faculty of Art and Education, Tabuk University, Tabuk, Kingdom of Saudi Arabia**

**Email: [saifnaif@hotmail.com](mailto:saifnaif@hotmail.com)**

### **ABSTRACT:**

The main aim of the current research was to identify the extent to which the teachers of the Arabic language apply mastery learning among the intermediate stage students in Tabuk from the viewpoints of the students and mastery learning usage development. The researcher made use of the descriptive method as two questionnaires were developed; the first was to identify to what extent the Arabic language teachers apply mastery learning in the middle stage in Tabuk and it consisted of (30) words and the second one tackled the proposed ways to develop the level of application of mastery learning in the middle stage in the city of Tabuk from the viewpoints of the experts, and it consisted of (22) items. The first questionnaire was administered to a sample of students who enrolled in the middle stage in Tabuk city totaling 600 students. The second questionnaire was administered to a group of experts totaling 101 faculty staff members (males and females) specialized in curriculum and instruction. The results of the study showed that the level of applying mastery learning ranged from weak to average among teachers. Furthermore, there were no statistically significant differences that may be attributed to the school level. There were statistically significant differences that may be attributed to the school level in favor of the third level. The results also showed that the expert sample agreed to the proposed methods for developing the level of teachers' application of mastery learning ranged from average to high and were generally high. There were no differences in the responses of the experts that may be attributed to the gender or specialization. However, there were differences that may be attributed to the academic degree in favor of the professors compared to the associate and the assistant professors.

**Keywords:** Arabic language teachers, mastery learning, middle stage, Tabuk City

## مقدمة البحث:

تعد اللغة من أهم ما يميز المجتمعات الإنسانية عن سواها؛ فهي أداة التواصل بين الأفراد، وداعمة الترابط الاجتماعي، وأداة التفكير الأساسية، وغني عن البيان الإشارة إلى أهمية مناهج تعليم اللغة العربية في المدرسة، والوزن المعطى له، أو الحديث عن مبررات ذلك، فاستثمار تعليم اللغة في المنهج المدرسي يعود على تحصيل الطالب في شتى ميادين المعرفة.

واللغة العربية أحد أهم مقومات الوحدة العربية، التي يجب تأصيلها والتأكيد عليها في مختلف المجالات، خاصة في مجالات التعليم والثقافة والإعلام، والتي تعد مجالات خصبة يمكن من خلالها تأصيل الهوية الثقافية للأمة العربية (الأنصاري، ٢٠٠٢، ٣٩)

ومن ثم تعد قضية تعليم اللغة أهم قضية يمكن أن تواجه المجتمع العربي الإسلامي، لأنها صانعة الثقافة، والرقى والتقدم، وتعليمها هو وسيلة المجتمع للحفاظ على هويته الثقافية وتواصل أجياله، وصنع مستقبله، وأهمية تعليم اللغة تزداد في المجتمع العربي الإسلامي؛ لارتباط اللغة العربية بالدين الإسلامي ارتباط الروح بالجسد؛ فهي قالب القرآن وهو قلبها، كما أنها لغة الحديث الشريف، وبهذا تكون اللغة العربية أداة العلم، ومفتاح التفقه في الدين؛ فلا سبيل إلى فهم القرآن الكريم إلا باستيعاب اللغة العربية. بيد أن تعليم اللغة العربية في مجتمعنا العربي يعاني أزمة حقيقية، ليست وليدة العصر الحالي؛ بل هي مشكلة قديمة الوجود، تراكمت على مر السنين نتيجة ممارسات تربوية درجنا عليها، وقد رصدت تلك الأزمة في كتابات جمع من التربويين، والمعنيين باللغة، كما رصدتها الندوات والمؤتمرات التي تناولت تعليم اللغة وتعلمها، سواء في ذلك ما كتبه المتخصصون في اللغة وأدبها، وما سطره المتخصصون في طرائق تدريسها (المحلاوي، ٢٠٠٦، ٢).

ويعد المعلم أحد الركائز الأساسية في المنظومة التعليمية، فهو الذي يقوم بالعبء الأكبر في تحقيق أهدافها، وهو المسئول المباشر عن نجاح أو فشل أي مخطط خاص بالعملية التعليمية، ومن ثم فإن نجاح أي نظام تعليمي أو فشله يعتمد إلى حد كبير على المعلم المؤهل تأهيلاً جيداً ليتولى مسئولية تحقيق النمو المتكامل للمتعلمين في ظل مفهوم العولمة، والذي يركز على تطوير دور المعلم، ومن ثم ينبغي على مؤسسات إعداد المعلم أن تغير من سياستها وبرامجها بما يعكس إيجابياً على برامج الإعداد التربوي للمعلم، وذلك لإتاحة الفرصة للطلاب المعلمين أن يتزودوا بما يمكنهم من القيام بأدوارهم كما ينبغي أن يكون، أي القيام بأدوارهم التي تفرضها عليهم تحديات العولمة (عبد السميع، ٢٠٠١، ٧٠).

كما يعد المعلم المحور الرئيس الذي تعتمد عليه العملية التعليمية، ويمثل العامل الأهم في إنجاح أي تطوير تربوي بصفته أداة التطوير (الحارثي، ١٤٣٠هـ، ٢). ويبرز دور المعلم الناجح في إعداد الكوادر الفاعلة والمتطورة ومواكبة هذا التقدم المعرفي

مدى تطبيق معلمي اللغة العربية للتعليم الإبتدائي في المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك من وجهة نظر الطلاب وسبل ...  
د/ نايف بن دخيل الله عبدالله الجهني

والتقني، وأداته في ذلك اختيار الطريقة التعليمية الفاعلة والوسيلة التعليمية المتطورة والمناسبة (آل سويدان، ١٤٣٦هـ، ٣). فالمعلم الجيد المتمكن من كفايات المهنة، يحدث أثراً ملموساً في المتعلمين حتى لو اعترى المنهج نوعاً من القصور (أحاندو، ٢٠١٤م، ٢).

ويختلف دور المعلم عن ذي قبل لاختلاف أدواره ومسؤولياته؛ من توصيل المعرفة إلى تنمية المهارات الأساسية، وإكساب الطالب القدرة على أن يتعلم ذاتياً، فلم يعد المعلم هو الناقل للمعرفة والمصدر الوحيد لها، بل الموجه والمشارك لطلابه في رحلة تعليمهم وتعلمهم المستمر، فقد أصبحت مهنة التدريس للمعلم مزيجاً من مهام القائد، ومدير المشروع البحثي والناقد والمستشار، لذا فهناك حاجة ماسة إلى تغيير جذري في سياسة التأهيل والتنمية المهنية للمعلم، والتخلص من الأساليب القائمة على التلقين، واستبدالها بأساليب التعليم بالاكشاف، والتعليم من خلال التجربة والخطأ والقدرة على حل المشكلات، وإدارة المشاريع البحثية (خليفة، ٢٠١٢م، ٢٦٥).

وتطوير مهنة التعليم يتطلب تنمية كفاءة المعلم من جميع الجوانب، قيمياً وأكاديمياً ومهنياً وثقافياً، وتستلزم تنمية كفاءته تريبوياً لتمكينه من التفاعل المبدع مع متطلبات تخصصه ومستجدات العصر التقنية (مدبولي، ٢٠٠٢م، ٢٠). حيث يشهد عالمنا المعاصر تقدماً معرفياً وتقنياً هائلاً جداً، وما التقدّم العلمي المتسارع والتطور التكنولوجي والتنوع في مصادر المعرفة وتعددها في شتى مجالات الحياة إلا خير شاهد على تأثير هذا التقدم والتطور على جميع نظم المجتمعات الحديثة، بما فيها النظام التعليمي الذي أخذ أشكالاً وأدواراً متعددة (البوشي، ٢٠١٥، ٢).

وتتطلب مهنة المعلم إتقان البنية المعرفية للمهام موضع الممارسة، وتحديث المعارف والنظريات والمهارات بشكل يضمن تحقيق التنمية المهنية المستدامة إضافة للمؤهل التعليمي الملائم الذي يلبي متطلبات ممارسة مهام المهنة والتي تعمل على اندماج المعلم في تلك المهنة، وحب المادة التي يعملها مما يؤثر في طريقة تدريسه" (أبو كشك، ٢٠١٣، ٢١).

ولذا فمن من الضرورة أن يقوم مدرس اللغة العربية بتعزيز بيئة يطور فيها تعلمها لغوياً فعالاً، وعليه أن يتيقن أننا نتعلم ونحن نعلم، وذلك من خلال تبادل الأدوار، وعلى المعلم أن يدرك أن الحافزية تنبع من الداخل وعليه حثها وتنشيطها، ولا يعمل على فرضها من الخارج، كما أن تعلم اللغة وتعليمها يتشكل وفقاً لحاجات المتعلمين وأهدافهم في ظروف معينة، وعليه (المعلم) أن يدرك أن تعليم اللغة وتعلمها يعتمدان على الاستعمال الطبيعي لها في تبادل المعاني بالصيغ المنطوقة أو المكتوبة، وهذا هو أساس الاستراتيجيات والتكتيكات، وأن تطور السيطرة اللغوية يتقدم بوساطة الإبداعية المغذاة

بالأنشطة المشتركة؛ حيث إن الهدف النهائي لطلبتنا أن يكونوا قادرين على استعمال اللغة التي يتعلمونها لتحقيق أهدافهم الخاصة (ريفز، ٢٠٠٥، ١٣١).

وظهر في نهاية العقد الأخير من القرن العشرين اتجاه جديد في الفكر التربوي الحديث، يدعو إلى التركيز على تحقيق عدد من النواتج التعليمية، منها مراعاة الفروق الفردية وتنمية مهارات التفكير، ولا سيما التفكير الإبداعي، فضلاً عن تعليم المهارات التعليمية للوصول إلى درجة الإتقان، وقد ركز أصحاب هذا الاتجاه على ضرورة تنمية عدد من الاستراتيجيات التفكيرية التي أصبحت تعرف فيما بعد بالعادات العقلية، وأصبح من الضروري التأكيد على استخدام الطرائق أو الأساليب التي تأخذ الفروق الفردية بعين الاعتبار بين المتعلمين (طراد، ٢٠١٢، ٢٨٨).

وقد اهتم المربون والخبراء، بإيجاد أساليب وطرائق جديدة في التدريس، تكون قادرة على مواكبة التقدم والتطور الذي يشهده عالم اليوم، وهذا ما أكدته المؤتمر الثاني لعلم اللغة، والذي كان من أبرز توصياته ضرورة التركيز على الطرائق الحديثة في تدريس اللغة العربية (المؤتمر الثاني لعلم اللغة، ٢٠٠٤).

ومن الأساليب الحديثة التي تراعي الفروق الفردية أسلوب التعلم الإتقاني، الذي يعتمد على التكرار المستمر للمهارة وتصحيح الأخطاء، من خلال معرفة المشكلات التي يقع فيها الطلاب أثناء الأداء وإيجاد الحلول لها، وبذلك يعطي وقتاً إضافياً وتعزيزاً وتوضيحاً للمفاهيم والمبادئ التعليمية، كما ينسجم التعلم الإتقاني مع النظريات التربوية الحديثة في التدريس، التي تؤكد على التفاعل الإيجابي بين المعلم والطالب والذي يزيد من استعداد الطالب تعلم" (الطائي، ٢٠١٢، ١٤).

ويهتم التعلم الإتقاني بوصول المعلم إلى أقصى درجة ممكنة من الإتقان للموضوعات المدرسة، وذلك بتقسيم الموضوعات إلى وحدات صغيرة وعدم تجاوز الوحدة إلى التي تليها حتى يتمكن الطلاب منها، كما أنه يعتمد على تقسيم الطلاب إلى مجموعات حسب مستويات وقدرات الطلاب، مع إعطاء الفرصة للمتعثرين من الطلاب لإعادة تكرار ودراسة الوحدة أكثر من مرة حتى يصلوا لمستوى الإتقان المطلوب مع مراعاة استخدام المعلم الطرق والاستراتيجيات المناسبة للموضوع المدروس من جهة وإمكانات وقدرات الطلاب من جهة أخرى، بالإضافة لتهيئة البيئة التعليمية المحققة لذلك.

#### مشكلة البحث:

أرقت أزمات اللغة العربية كثيراً من المفكرين، ومن هذا المنطلق ازداد العبء الملقى على مؤسسات إعداد المعلم بعامته، ومعلم اللغة العربية بخاصة، وذلك في ظل التحديات التي تواجه الأمة العربية في مسيرتها الحضارية، من منطلق أن رسالة معلم اللغة العربية تختلف - شكلاً ومضموناً - عن رسالة غيره من المعلمين، وإن اتفقت معهم في المتطلبات الأساسية لمهنة التعليم؛ وإنما يرجع ذلك إلى طبيعة اللغة العربية وعلاقتها بالهوية الثقافية للمجتمع العربي المسلم من ناحية، وارتباطها العضوي بالدين الإسلامي

الذي يشكل وجدان الشعوب العربية الإسلامية، ويرسم ملامح ذاتيتها الثقافية، ولذلك فإن العناية بمعلم اللغة العربية، وبرامج إعداده، وتدريبه يجب أن تكون محور اهتمام أصيل في جميع برامج التطوير على اختلاف مشاربيها، وتوجيهاتها، إذا ما أريد لها أن تؤتي ثمارها (سلام، ٢٠٠٧، ص ١٢١، ١٢٣).

وتعزو كثير من الدراسات والبحوث ضعف المخرجات التربوية للتعليم في كثير من الحالات إلى ضعف إعداد المعلمين (البهواشي، ٢٠٠٦، ١٦٠-١٦١)، ويؤكد ذلك إحصائيات اختبارات كفايات المعلمين لعام ١٤٣٦ هـ حيث بلغ متوسط نسب الرسوب في اختبار كفايات المعلمين ٥٠% (المركز الوطني للقياس والتقويم في التعليم العالي، ١٤٣٦ هـ) وهي نفس النسبة تقريباً لإحصائيات المركز لعام ١٤٣٧ هـ (المركز الوطني للقياس والتقويم في التعليم العالي، ١٤٣٧ هـ)، وهذا مؤشر لضعف إعداد المعلمين إذا ما قارناها بأعداد المتقدمين لنفس الاختبار.

وفي نفس السياق كشفت نتائج بعض الدراسات العربية عن ضعف مستوى معلمي اللغة العربية في مجالي القراءة الجهرية والصامتة (مناصرة، ٢٠٠٥، الشريف، ٢٠٠٥، حسين، ٢٠٠٦)، كما أكدت كثير من الدراسات ضعف المهارات الإبداعية لدى معلمي اللغة العربية مثل دراسة: دراسة حسن (٢٠١١) ودراسة محمود (٢٠١٢) ودراسة الطيب (٢٠١٢) ودراسة القحفة (٢٠١٣).

كما أوصت عديد من الدراسات بالاهتمام بإعداد المعلم بصفة عامة ومعلم اللغة العربية بصفة خاصة وتدريبه على مهارات التدريس الإبداعي؛ ومن هذه الدراسات دراسة أحمد (٢٠٠٨) ودراسة آدم (٢٠٠٨) ودراسة القحفة (٢٠١٣).

ويؤكد ما سبق ما ورد من توصيات في المؤتمر الثامن لوزراء التربية والتعليم العرب، والذي عُقد في الكويت ٢٠١٢م تحت عنوان "المعلم العربي بين التكوين الناجح والتمكين المهني"؛ لأهمية ترسيخ ثقافة التنمية المهنية المستدامة للمعلمين، وبناء معايير تقييم الأداء التربوي وفقاً لآليات معتمدة فقد أكدت أغلبية الدول العربية المشاركة حاجتها إلى الدعم الفني في عدة مجالات متخصصة بالتنمية المهنية، منها: وضع استراتيجيات وطنية لتنمية قدرات العاملين في الميدان التربوي (المعلم، القائد)، ودعم جهود البحث والتطوير والتنمية المهنية في الميدان التربوي (قدي، ٢٠١٥).

ويرى الباحث في ضوء ما سبق أن ظاهرة الضعف في مستوى المتعلمين في اللغة العربية بفروعها المختلفة يرجع في جزء كبير منه إلى ضعف مستوى تطبيق المعلمين للمداخل والاستراتيجيات التدريسية الحديثة من جهة وضعف امتلاكهم المهارات التي تؤهلهم لذلك من جهة أخرى، وفي ضوء ما سبق تتضح الحاجة للتقويم المستمر لأداء معلمي اللغة العربية في ضوء الكفايات والمتطلبات لهم والاستراتيجيات التدريسية الحديثة، وبناء عليه تتمثل مشكلة البحث الحالي في محاولة تعرف مدى تطبيق معلمي

اللغة العربية للتعليم الإتقاني في التدريس، والعمل على وضع بعض السبل المقترحة لتنميته.

#### أسئلة البحث.

١. ما مستوى تطبيق معلمي اللغة العربية بالمرحلة المتوسطة للتعليم الإتقاني من وجهة نظر طلابهم؟
٢. هل تختلف رؤية الطلاب لمستوى تطبيق معلمي اللغة العربية بالمرحلة المتوسطة للتعليم الإتقاني تبعاً لمتغيرات (النوع/ المستوى الدراسي)؟
٣. ما السبل المقترحة لتنمية مستوى تطبيق معلمي اللغة العربية بالمرحلة المتوسطة للتعليم الإتقاني من وجهة نظر الخبراء؟
٤. هل تختلف رؤية الخبراء للسبل المقترحة لتنمية مستوى تطبيق معلمي اللغة العربية بالمرحلة المتوسطة للتعليم الإتقاني تبعاً لمتغيرات (النوع/ الدرجة العلمية)؟

#### أهداف البحث:

١. تعرف مستوى تطبيق معلمي اللغة العربية بالمرحلة المتوسطة للتعليم الإتقاني من وجهة نظر طلابهم.
٢. تقديم السبل المقترحة لتنمية مستوى تطبيق معلمي اللغة العربية بالمرحلة المتوسطة للتعليم الإتقاني من وجهة نظر الخبراء.
٣. تحديد مدى اختلاف رؤية الطلاب لمستوى تطبيق معلمي اللغة العربية بالمرحلة المتوسطة للتعليم الإتقاني تبعاً لمتغيرات (النوع/ المستوى الدراسي).
٤. تحديد مدى اختلاف رؤية الخبراء للسبل المقترحة لتنمية مستوى تطبيق معلمي اللغة العربية بالمرحلة المتوسطة للتعليم الإتقاني تبعاً لمتغيرات (النوع/ الدرجة العلمية).

#### أهمية البحث:

تنطلق أهمية البحث من عدة اعتبارات منها ما يلي:

١. أهمية اللغة العربية والحاجة الماسة لتطوير تدريسها ورفع مهاراتها لدى المعلمين والمتعلمين على حد سواء بما يسهم في رقيها ونهضتها وتغلبها على ما يواجهها من تحديات.
٢. أهمية التعلم الإتقاني وعلاقته الإيجابية ببعض المتغيرات كالتحصيل والثقة بالنفس والتفكير بأنماطه المتعددة، وتأثيراته الإيجابية في العملية التعليمية.
٣. مناداة العديد من الدراسات بضرورة تقويم أداء معلمي اللغة العربية باستمرار والعمل على تطويره بما يسهم في رفع كفاءته ويعود بالإيجاب على الطلاب.

مدى تطبيق معلمي اللغة العربية للتعليم الإتقاني في المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك من وجهة نظر الطلاب وسبل ...  
د/ نايف بن دخيل الله عبدالله الجهني

٤. إفادة معلمي اللغة العربية بما يسفر عنه من نتائج يمكن أن تسهم في تطوير ممارساتهم التدريسية.

٥. إفادة مسؤلي برامج تدريب معلمي اللغة العربية أثناء الخدمة بما يسفر عنه من نتائج يمكن الأخذ بها في عملية التخطيط والتطوير لهذه البرامج.

حدود البحث:

١. الحدود الموضوعية: استخدام التعلم الإتقاني في تدريس اللغة العربية.
٢. الحدود البشرية: عينة من طلاب المرحلة المتوسطة وكذلك عينة من الخبراء في مجال المناهج وطرق التدريس لمعرفة مستوى تطبيق معلمي اللغة العربية بالمرحلة المتوسطة التعلم الإتقاني وسبل تنميته.
٣. الحدود المكانية: مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية مع الاستعانة بالتطبيق على عينة من الخبراء من أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات التربية من ذوي تخصص المناهج وطرق التدريس.
٤. الحدود الزمانية: العام الدراسي ٢٠١٨ / ٢٠١٩ م.

مصطلحات البحث:

التعلم الإتقاني:

هو أسلوب يتم من خلاله تقسيم المحتوى إلى وحدات صغيرة ذات أهداف سلوكية ونماذج للاختبارات النهائية وإجراء التقويم التشخيصي والاختبارات القبليّة وبعدها تدرس المادة حتى استيعابها ولا يتم الانتقال إلى وحدة أخرى حتى يتم إتقان الوحدة السابقة والتثبيت من تحقيق الأهداف كلها المحددة لكل وحدة دراسية (تعليمية) بإجراء التقويم الختامي لكل وحدة دراسية حتى الوصول إلى المستوى المطلوب (خلف وآخرون، ٢٠١٣، ٧).

ويعرف إجرائياً بأنه نمط تعليمي يهدف لوصول المتعلمين لأعلى مستوى من إتقان الموضوعات المدروسة مع مراعاة الفروق الفردية بينهم، وإجراء التقويم التشخيصي لتحديد مستوى كل منهم وتدريبه بناء على هذه المستوى، بتقسيم الموضوعات المقررة إلى وحدات صغيرة ذات أهداف إجرائية، ثم إجراء التقويم التكويني لتعرف مستوى التقدم نحو تحقيق الأهداف المرجوة، ثم التقويم الختامي لتعرف مدى تحقق الأهداف المرجوة، مع إعطاء فرص للمتعثّرين من الطلاب حتى يصلوا للمستوى المطلوب، وعدم الانتقال من وحدة إلى التي تليها حتى يتمكن الطالب من إتقانها.



### الدراسات السابقة والتعليق عليها:

نظراً لندرة الدراسات - حسب اطلاع الباحث - التي تناولت مستوى تطبيق معلمي اللغة العربية للتعليم الإبتدائي، فإن الباحث سيعرض بعض الدراسات ذات الصلة بمتغيري دراسته سواء ما يرتبط بنها بالتعلم الإبتدائي وبعض المتغيرات الأخرى، أو ما يرتبط بمعلمي اللغة العربية، مع مراعاة عرضها مرتبة زمنياً من الأحدث إلى الأقدم، وذلك على النحو التالي:

١. دراسة الدخيل (٢٠١٩): هدفت تقويم تدريس معلمي اللغة العربية لمهارات القراءة الإبداعية في المرحلة الثانوية في ضوء الكفايات اللازمة لتدريسها، ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (١٣٠) معلماً من معلمي اللغة العربية بالمرحلة الثانوية موزعين وفق متغيري المؤهل وسنوات الخبرة، وتمثلت أدوات الدراسة في: استبانة بقائمة مهارات القراءة الإبداعية المتطلب امتلاكها لدى معلمي اللغة العربية بالمرحلة الثانوية، واستبانة بقائمة الكفايات اللازمة لتدريس القراءة الإبداعية لطلاب المرحلة الثانوية، وبطاقة ملاحظة لتحديد مستوى ممارسة معلمي اللغة العربية لمهارات القراءة الإبداعية في ضوء الكفايات اللازمة لتدريسها، وأسفرت النتائج عما يلي: أن درجة الموافقة على امتلاك مهارات القراءة الإبداعية المناسبة لطلاب المرحلة الثانوية كانت متوسطة، أن درجة الموافقة على مدى امتلاك معلمي اللغة العربية في المرحلة الثانوية للكفايات المتطلبة لتدريس مهارات القراءة الإبداعية جاءت متوسطة، أن درجة الموافقة على درجة الممارسات التدريسية لمهارات القراءة الإبداعية لدى معلمي اللغة العربية في ضوء الكفايات اللازمة لتدريسها كانت منخفضة، تقديم تصور مقترح لتنمية مستوى تدريس معلمي اللغة العربية في المرحلة الثانوية لمهارات القراءة الإبداعية في ضوء الكفايات المتطلبة لتدريسها.

٢. دراسة حريش (٢٠١٦): هدفت بناء برنامج تدريبي مقترح قائم على استراتيجيات التفكير المتشعب لتنمية مهارات التدريس الإبداعي لدى معلمي اللغة العربية في المرحلة الإعدادية ومعرفة أثره على تنمية مهارات الكتابة الإبداعية لدى طلابهم، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة أعد الباحث بطاقة ملاحظة مهارات التدريس الإبداعي لدى معلمي اللغة العربية في المرحلة الإعدادية وقائمة مهارات الكتابة الإبداعية لطلاب الصف الثاني الإعدادي، كما أعد مقياساً لقياس مهارات الكتابة الإبداعية لدى طلاب الصف الثاني الإعدادي، وقد تضمنت العينة (٣٠) معلماً ومعلمة من معلمي اللغة العربية بالمرحلة الإعدادية بواقع (١٥) معلماً كمجموعة تجريبية و (١٥) معلماً ومعلمة كمجموعة ضابطة و (٨٠) طالباً وطالبة من طلابهم بواقع (٤٠) طالباً وطالبة كمجموعة تجريبية و (٤٠) طالباً وطالبة كمجموعة ضابطة، وقد أثبتت النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المجموعة

التجريبية من المعلمين في تنمية مهارات التدريس الإبداعي وكذلك وجود فروق بين طلابهم لصالح المجموعة التجريبية في مهارات الكتابة الإبداعية.

٣. دراسة خلف وآخرون (٢٠١٣): هدفت الدراسة للتعرف على تأثير استخدام نموذج بلوم للتعليم لابتقاني في تطوير التعلم ببعض المهارات الأساسية بكرة اليد والاحتفاظ بهذا التعلم وتم استخدام المنهج التجريبي بأسلوب المجموعتين المتكافئتين ذات الاختبار القبلي والبعدي والذي يطلق عليه التصميم التجريبي ذو الضبط المحكم وتم اختيار مجموعة البحث من طلاب الصف الثالث في كلية التربية الرياضية جامعة الأنبار للعام الدراسي (٢٠١٢-٢٠١٣) والبالغ عددهم (٩٩) طالباً بالطريقة العمدية والتي تمثل مجتمع البحث وموزعين على ثلاث شعب هما (أ-ب-ج) وعلى هذا الأساس تم اختيار عينة البحث عشوائياً عن طريق القرعة من بين طلاب الثالث، حيث بلغ حجم العينة للمجموعة التجريبية (٣٣) طالباً من شعبة (أ) و حجم العينة للمجموعة الضابطة (٣٣) طالب من شعبة (ب) وتشكل نسبة عينة البحث (٦٦.٦٦%) من مجتمع الأصل وعينة التجربة الاستطلاعية (١٠) طلاب عن طريق القرعة وتم استبعادهم من عينة البحث الرئيسية. وتم تطبيق الوحدات التعليمية على المجموعة التجريبية والبالغ عددها (٣٦) وحدة تعليمية ومن ضمنها وحدة تعريفية وقد طبقت بواقع ثلاث وحدات تعليمية في الأسبوع. وقد تمت معالجة النتائج بالوسائل الإحصائية المناسبة. واستنتج الباحثون أن المنهج التعليمي الذي تم إدخاله على المجموعة التجريبية كان عاملاً رئيسياً في تفوق المجموعة التجريبية في التعلم والاحتفاظ في المهارات قيد الدراسة على المجموعة الضابطة.

٤. دراسة (Mogen, Kelly Sue (2013): هدفت بحث تأثير التعلم للإتقان على طلاب الصف الثامن في فنون اللغة من حيث المكاسب الأكاديمية وركزت على أجزاء قواعد اللغة؛ ومعالجة ضعف القراءة، والكتابة، والتحدث واستخدمت الدراسة المنهج شبه التجريبي على (٤٣) طالبا مدرسة ريفية متجانسة نسبيا في الغرب الأوسط. على مدى فترة زمنية أربعة أشهر، تبين أن التعلم للإتقان له تأثير إيجابي دال إحصائيا على نجاح الطالب الأكاديمي، وشعور الطالب من الكفاءة الذاتية، والمواقف الشخصية للطلاب نحو التعلم. لم يكن التعليم الإبتقاني له أثر ذو دلالة إحصائية على أساليب التعلم.

٥. دراسة (DeWeese, Sean Vincent(2013) هدفت تعرف الآثار التصحيحية للتعليم الإبتقاني في التحصيل الدراسي للطلاب وفحص الفروق في التحصيل الدراسي للبيولوجيا في المدرسة الثانوية كجزء من استراتيجيات التعليم الإبتقاني. تم استخدام التجريبي القبلي- البعدي مع تصميم مجموعة المراقبة على مدى فترة ثلاثة عشر أسبوعاً، تلقى (٩٩) طالبا في خمس فئات لتدريس البيولوجيا على مستوى

استراتيجيات التصحيح في التعليم الإتقاني، وقد كان (٥٠) من التلاميذ تلقى التعليم باستراتيجية التصحيح الإتقاني. وتلقى (٤٩) طلاب آخرين التعليم الإتقاني وتم استخدام مقياس الانجاز التعليمي على المجموعتين في القياس القبلي والبعدي وأشارت النتائج وجود فروق بين المجموعة التي تم تدريسها من خلال استراتيجية التصحيح الفردي الإتقاني ومجموعة التدريس الإتقاني من حيث الإنجاز لصالح مجموعة التصحيح الفردي الإتقاني، وأشارت النتائج إلى أن التصحيحية الفردية في التعليم الإتقاني ليست هي العامل الرئيسي في إتقان التعلم لهذه الفئة و لكن تتحدد أهميتها وفقاً لنوع المحتوى التعليمي.

٦. دراسة ماشي ومرهج (٢٠١٢): هدف قياس تأثير التعلم الإتقاني في تعليم مهارتي الإرسال والدفاع عن الملعب في الكرة الطائرة، وكان المنهج المستخدم هو المنهج التجريبي وقد طبقت الدراسة على عينة مكونة من (١٢) لاعب قسموا إلى مجموعتين في كل مجموعة (٦) لاعبين وقد استمر المنهج ستة أسابيع، ومن أهم الاستنتاجات هناك تأثير إيجابي لأسلوب التعلم الاتقاني في تعليم مهارتي الإرسال والدفاع عن الملعب وتفوق المجموعة التجريبية على الضابطة. أما أهم التوصيات فهي التأكيد على استخدام أسلوب التعلم الاتقاني في تعليم مهارتي الإرسال والدفاع عن الملعب وإجراء بحوث ودراسات مشابهة على مراحل عمرية مختلفة

٧. دراسة (Athens, Wendy) (2011): هدفت تعرف دور التعليم الإتقاني في تسهيل وتمكين التلاميذ من استيعاب وفهم المفاهيم الفيزيائية من خلال التوجيه الذاتي للأعضاء و قياس ردود أفعال التلاميذ، وهو خيار من أنشطة التعلم وتدعيمه، وأشار التحليل أن التلاميذ يفضلون التعليم الفردي الذاتي لأنه يستثمر الوقت ويساعد على فهم واستيعاب المفاهيم العلمية أكثر من حفظها حيث لا يتم من خلاله الانتقال إلى مفهوم آخر إلا بعد إتقان المفهوم السابق والتدريب عليه والاعتماد على نشاط الإطار المعرفي لديهم وخصوصاً مع الزملاء والمعلم وأشارت النتائج إلى أن التعليم الإتقاني يحتاج إلى مبادئ تعلم خاصة بإتقانه بجانب النمذجة المعرفية والسلوكية التي تساعد على التوجيه الذاتي للطلاب فضلاً عن الكفاءة الذاتية وتعزيز التلاميذ كل منهم لآخر من خلال التنافسية الفردية لفهم هذه المفاهيم الفيزيائية الصعبة كما أشارت النتائج إلى فاعلية التعليم الاتقاني في التفوق الدراسي للطلاب.

٨. دراسة العبود (٢٠١٠): هدفت تقويم أداء معلمي اللغة العربية في تدريس مهارات القراءة الإبداعية للمرحلة المتوسطة في ضوء مدخل التدريس للإبداع، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٠) معلماً من معلمي اللغة العربية بالمرحلة المتوسطة بالمدينة المنورة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها: تحددت مهارات القراءة الإبداعية المناسبة لطلاب الصف الثاني المتوسط في ست عشرة مهارة، وتحددت معايير الأداء التدريسي بصورتها النهائية في اثنين وثلاثين

معياراً، كما دلت النتائج على ضعف تملك معلمي المرحلة المتوسطة للتدريس وفق مهارات القراءة الإبداعية.

٩. دراسة (Rowe, John A. (2010): هدفت تعرف تقييم التأثير المحتمل لبيئة التعلم الإبتقاني على التغيرات الجوهرية في دافعية التلاميذ للتعليم وأشارت النتائج إلى أن التعليم الإبتقاني أظهر مستويات أعلى من الدوافع الذاتية نحو الأنشطة الأكاديمية لدى التلاميذ، وأن مناخ بيئة التعليم الإبتقاني يؤدي إلى الثقة بالنفس والاستقلالية وخلق دوافع ذاتية جديدة لدى المتعلمين مما يتيح بيئة من شأنها التطوير والتحديث، وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين طلاب المجموعة التجريبية وطلاب المجموعة الضابطة في مستوى الدافعية الذاتية للتعليم لصالح المجموعة التجريبية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة التعلم لدى التلاميذ وتنمية الدوافع الذاتية.

١٠. دراسة (Miles, Kent (2010) هدفت تعرف العلاقة بين التعليم الإبتقاني والتحصيل الدراسي والتعرف على آثار التعليم الإبتقاني على التلاميذ في مادة الرياضيات وتم استخدام المنهج التجريبي و تصميم الاختبار التحصيلي وقسم التلاميذ إلى مجموعتين (٤٣) ضابطة و(٣٦) مجموعة تجريبية تدرس بطريقة التعليم الإبتقاني في مادة الرياضيات للصف الثامن المتوسط، وأشارت النتائج إلى تغييرات كبيرة في الأداء واتجاه التلاميذ نحو التعليم الإبتقاني وخصوصاً في الانجاز العلمي والتحصيل الدراسي والتمكين وتعزيز مستويات أفضل في التحصيل الدراسي لمحتوى منهج الرياضيات.

١١. دراسة راضي (٢٠٠٩): هدفت تعرف تأثير أسلوب التعلم الإبتقاني والتعاوني في تعلم بعض المهارات الهجومية المركبة بكرة السلة بإدخالهما في المنهاج التعليمي المتبع بالكلية والتعرف على أي الأسلوب أفضل في التعلم، واستخدم المنهج التجريبي وشملت العينة على (٥٤) طالب في المرحلة الأولى بقسم التربية الرياضية كلية التربية الأساسية الجامعة المستنصرية وتضمنت وسائل جمع المعلومات والاختبارات والوسائل الإحصائية المستخدمة، وقد توصل الباحث من ذلك إلى: أن استخدام أسلوب التعلم الإبتقاني له تأثير كبير جداً في تعلم المهارتين المناولة الصدرية بعد أداء الطبطبة والتهديف السلمي بعد أداء الطبطبة، أن أسلوب التعلم التعاوني له تأثير فعال في تعلم المهارتين المناولة الصدرية بعد أداء الطبطبة والتهديف السلمي بعد أداء الطبطبة، أن أفضل أسلوب للتعلم هو أسلوب التعلم الإبتقاني.

١٢. هدفت دراسة حمادنة (٢٠٠٦) إلى معرفة مدى امتلاك معلمي اللغة العربية ومعلماتها الكفايات التعليمية اللازمة لتدريس النصوص الأدبية في المرحلة الثانوية في الأردن وممارستهم لها من وجهة نظرهم في ضوء متغيرات الجنس، والمؤهل

العلمي، والخبرة التعليمية، وتوصلت إلى ما يلي: يمتلك المعلمون (٧٦) كفاية تعليمية بدرجة كبيرة و(٢) بدرجة متوسطة و(٥) بدرجة ضعيفة، يمارس المعلمون (٧٦) كفاية تعليمية بدرجة كبيرة و(٣) بدرجة متوسطة و(٤) بدرجة ضعيفة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $a = 0.05$ ) في درجتي الامتلاك والممارسة تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة التعليمية، وجود ارتباط موجب ودال إحصائياً بين امتلاك الكفايات التعليمية وممارستها عند معلمي اللغة العربية في المرحلة الثانوية.

١٣.دراسة قناوي، وصلاح (٢٠٠١): استهدفت الدراسة التعرف على الأدوار اللغوية المستقبلية لمعلم اللغة العربية، ومدى إدراكه وممارسته لها في ضوء بعض المتغيرات، واستخدمت الدراسة أسلوب دلفي، كما استخدمت استبانة لاستطلاع رأي المعلم، وبطاقة ملاحظة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى (٥٦) دوراً لمعلم اللغة العربية في ثمانية مجالات هي: الأدوار اللغوية في مجال المنهج الدراسي، الأدوار اللغوية في المجال الثقافي، الأدوار اللغوية في المجال السياسي، الأدوار اللغوية في المجال التكنولوجي، الأدوار اللغوية في المجال البحثي، الأدوار اللغوية في المجال الديني، الأدوار اللغوية في المجال الاجتماعي، الأدوار اللغوية في المنهج النفسي.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من العرض السابق ندرة الدراسات التي تناولت مستوى تطبيق التعلم الإيقاني لدى معلمي اللغة العربية، بينما تتنوع الدراسات التي تناولت متغيري الدراسة الحالية في علاقتهما بمتغيرات الأخرى، فمنها ما تناول التعلم الإيقاني سواء من حيث واقعه أو علاقته ببعض المتغيرات، أو العوامل المؤثرة فيه، ومنها ما تناول معلم اللغة العربية سواء من حيث مستوى امتلاكه لبعض المهارات أو الكفايات أو بعض أدواره، بالإضافة لتنوع الفئات التي استهدفتها الدراسات السابقة، ويأتي هذا البحث في سياق الدراسات السابقة من حيث الاهتمام بالتعلم الإيقاني بينما يختلف عنها في هدفه الرئيسي وفي مجتمعه وعينته، كما أنه يتميز عنها في جمعه بين متغيري التعلم الإيقاني، ومستوى تطبيقه لدى معلمي اللغة العربية بالمرحلة المتوسطة، واستفاد البحث من الدراسات السابقة في عرض بعض المفاهيم النظرية وإعداد الأداة وتفسير النتائج وبعض الإجراءات المنهجية.

## الإطار النظري:

### المحور الأول: التعلم الإتقاني.

#### أولاً: مفهوم التعلم الإتقاني:

يعرف (Denese 1990, 10) " أنه خيار جديد للتعليم والتدريس يستخدم لإيصال الطلبة إلى مستوى السيطرة على الوحدة الرئيسية في التعليم قبل السماح لهم بالانتقال إلى الوحدة التعليمية اللاحقة"

ويرى (Black more, 35, 1999) " أن التعلم الإتقاني يهدف إلى إيصال المتعلمين إلى التعلم المؤثر كذلك يهدف إلى إيصال المتعلمين جميعهم إلى مستوى عال من الإنجاز أكثر من استخدامهم الطرق التقليدية في التعلم".

#### ثانياً: أهمية التعلم الإتقاني وأهدافه:

إن التعلم الإتقاني هو خيار المتعلم والتدريس يستخدم لإيصال الطلبة إلى مستوى السيطرة على الوحدات الرئيسية في التعليم قبل السماح لهم بالانتقال إلى الوحدة التعليمية اللاحقة (Denese. D and Jackie, 1990, 1).

ولأنه تقنية تعليمية لتدريس مادة تعليمية متسلسلة على نحو هرمي وتعليمها إذ تكون المهارة المراد تعلمها مجزأة إلى وحدات أو أقسام مميزة وواضحة تعطى في حصة صفية واحدة أو عدة حصص أو بعض الطلبة اختبار في نهاية كل جزء فإذا لم يصلوا إلى درجة الإتقان في هذا الاختبار (٨٠% - ٩٠%) فإنهم يزودون بوقت وتدريب إضافيين حتى يصبحوا قادرين على تحصيل درجة الإتقان في الاختبار (matzier, 1992,65). وكذلك يهدف للوصول إلى أعلى درجة من التعلم أي إتقان المتعلم أي مهارة يراد تعلمها.

ومن خلاله يستطيع المتعلم تعلم أي موضوع دراسي بدرجة عالية من التحكم إذا توفرت له الظروف المناسبة ويهدف هذا النوع من التعلم إلى (خلف، وآخرون، ٢٠١٣):

- مساعدة كل تلميذ على أن يعمل وينجز وفقاً لسرعته الخاصة به عبر الوحدات الدراسية المتتالية.
- تطوير قدرة كل تلميذ ليصل إلى درجة من الإتقان.
- تطوير المبادرة الذاتية والتوجيه الذاتي لدى التلاميذ.
- تشجيع التعليم الذاتي والدافعية للتعلم.

ومن ثم يتضح أن التعلم الإتقاني يهتم بوصول كل متعلم إلى مستوى الإتقان المحدد له في ضوء ما يتوافر له من إمكانيات وقدرات، بالإضافة إلى أنه يتطلب توفير

المعلم القادر على تطبيقه من جهة والبيئة التعليمية المهيأة من جهة أخرى بجانب الرغبة والدافع القوي لدى المتعلم.

كما أن التعلم الإيقاني يتطلب تقسيم المادة أو موضوعات الدراسات إلى وحدات أو أجزاء صغيرة بحث لا ينتقل المتعلم من الوحدة أو الجزء إلى الذي يليه حتى يصل إلى مستوى الإيقان المحدد له فيه.

ثالثاً: المتطلبات الأساسية للتعلم الإيقاني:

توجد عدة عوامل يجب توكيدها لإنجاح التعلم الإيقاني (خيون، ٢٠٠٢، ٨٧):

١. زيادة التكرارات للأفراد الذين لم يصلوا إلى مرحلة الإيقان.
٢. تكوين مجموعات تعليمية على وفق الأخطاء المرتكبة في أثناء الأداء إذ تشترك كل مجموعة بخطأ واحد وتدريب هذه المجموع كل على حده سوف يكون فاعلاً من خلال تكثيف التغذية الراجعة والدقيقة.
٣. استثمار الجيدين في الأداء لغرض مساعدة الآخرين.
٤. إعطاء وقت إضافي وتكرارات إضافية للضعفاء لغرض النهوض بمستوى أدائهم.
٥. استخدام مساعدين جيدين لغرض الوصول إلى مرحلة الإيقان.

وفي ضوء ما سبق يرى الباحث ضرورة اهتمام المعلم بتقسيم موضوعاته الدراسية إلى وحدات من جهة وكذلك تقسيم طلابه إلى مجموعات حسب مستوى وقدرات كل منهم، وبالتالي العمل مع كل مجموعة حسب مستوى وقدرات أفرادها، فقد تحتاج مجموعة إلى عرض الموضوع مرة واحدة بينما تحتاج مجموعة أخرى للتكرار أكثر من مرة حتى تصل لمستوى التمكن، كما أن المعلم قد لا يستطيع تطبيق هذه النمط التعليمي بصورة ناجحة بمفرده نظراً لضيق الوقت أو كثرة عدد الطلاب مثلاً ومن ثم في هذه الحالة عليه الاستعانة ببعض المتميزين من الطلاب للتكرار أو التوضيح لغيرهم حتى يصل الجميع لمستوى الإيقان.

المحور الثاني: معلم اللغة العربية من حيث مواصفاته وكفاياته:

أ- مواصفات وواجبات معلم اللغة العربية:

يمكن تحديد واجبات معلم اللغة العربية والخصائص التي ينبغي توافرها فيه حتى يتمكن من أداء مهامه فيما يلي (أبو جاموس، ٢٠٠٧، ١٨٧، ١٨١):

أولاً: تخطيط التدريس ويشمل ذلك:

- تصميم خطط تدريس المقررات أو الوحدات.
- تصميم خطط الدروس اليومية.
- حصر المواد التعليمية اللازمة للتدريس وتجهيزها.
- تحديد قدرات الطلبة المبدئية أو معلوماتهم.

مدى تطبيق معلمي اللغة العربية للتعليم الإبتدائي في المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك من وجهة نظر الطلاب وسبل ...  
د/ نايف بن دخيل الله عبدالله الجهني

- صياغة الأهداف بمجالاتها ومستوياتها المختلفة.
- تحديد ووصف طرق تنفيذ الأهداف التدريسية وتقويمها.
- ثانيا: تنفيذ المواقف التدريسية ويشمل ذلك:
  - أسلوب طرح المعلومات.
  - تعليم المهارات اللغوية وتنميتها.
  - توفير المواقف التي تساعد على اكتساب الخبرة.
  - تقويم التعلم بأنواعه.
  - تعزيز التعلم.
  - متابعة أعمال الطلبة الشفهية والتحريرية وتصحيحها.
  - متابعة المهام الروتينية كالغياب والرد على المعاملات.
- ثالثا: إدارة الصف ويشمل ذلك:
  - ضبط النظام.
  - الإبقاء على انتباه الطلاب.
  - إدارة مجريات أحداث التعلم.
  - حل المشكلات العارضة.
  - الفصل في المنازعات بين الطلبة.
- رابعا: نقل القيم والاتجاهات الدينية والمثل والعادات الاجتماعية والوجدانية، ويشمل ذلك:
  - أن يكون سلوك المعلم ذاته قدوة، يحتذى به الطلبة.
  - توظيف الموضوعات أو المواقف التدريسية لتدعيم قيم مرغوبة في المجتمع.
  - الإشادة بسلوك الطلبة الذي يعكس قيما مرغوبة.
- خامسا: إدارة النشاطات غير الصفية ويشمل ذلك:
  - تصميم البرامج للأنشطة المرغوب فيها.
  - تنفيذ النشاطات المختلفة، كالرحلات والزيارات والجمعيات المختلفة. .. الخ.
- سادسا: التعاون مع الإدارة والزملاء ويشمل ذلك:
  - تنفيذ المهام الإدارية التي توكلها إليه إدارة المدرسة.
  - تنفيذ نوبات الإشراف والمتابعة.



- المشاركة بالرأي والعمل في اجتماعات مجالس المدرسة.
- المبادرة بتقديم المساعدة والمشورة والاقتراحات البناءة للزملاء.

سابعاً: التعاون مع المنزل ويشمل ذلك:

- الاحتفاظ ببيانات عن أولياء أمور الطلاب، وكيفية الاتصال بهم.
- الاحتفاظ بعلاقات طيبة مع أولياء الأمور بما يخدم العملية التربوية.
- الحفاظ على الأسرار الخاصة بالطلاب وأسرهم.
- المشاركة الفاعلة في مجالس أولياء أمور الطلاب.

ثامناً: الإرشاد والتوجيه، ويشمل ذلك:

- التعاون مع المرشد الطلابي - إن وجد - والعمل على تنسيق العمل وتكامله معه.

- تعرف الميول الدراسية والمهنية للطلبة.
- تقديم المعلومات والمشورة اللازمة للطلبة لاختيار مسارهم التعليمي.
- الاستماع إلى المشكلات التربوية للطلبة والعمل على حلها.

تاسعاً: الدراسة والبحث والنمو المهني، ويشمل ذلك:

- القراءة المستمرة رغبة في النمو المعرفي الأكاديمي، وفي الثقافة العامة.
- القراءة في مجال التربية بما يخدم النمو المهني للمعلم، ويساعده على تحسين عمله.
- القراءة في مجال التخصص في مادة اللغة العربية ليعمل على التكامل العمودي والأفقي.
- حضور المحاضرات والندوات واللقاءات التربوية والمؤتمرات الخاصة بالمعلمين أو الخاصة بتطوير العملية التعليمية.
- المشاركة في عضوية جمعيات المعلمين والجمعيات التربوية، والمشاركة الفعالة في أعمالها.
- المشاركة في الدورات التدريبية القصيرة أو الطويلة، والحرص على الاستفادة منها.
- المشاركة في عمليات فحص المناهج وتقويمها وتطويرها، وتقويم آثارها في تعليم الطلبة.
- الحرص على الدراسة في المعاهد أو الكليات للحصول على المؤهلات الأعلى في المجال المهني.

مدى تطبيق معلمي اللغة العربية للتعليم الإبتدائي في المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك من وجهة نظر الطلاب وسبل ...  
د/ نايف بن دخيل الله عبدالله الجهني

- المساهمة الفعالة في إنجاز المشروعات البحثية التي تقوم بها الجهات المختصة بتطوير التعليم، أو الجامعات، أو الباحثين، والتي تتعلق بالعملية التعليمية.

- تحقيق الاستفادة القصوى من المشرف التربوي الذي يعمل على تحسين العملية التربوية والارتقاء بمستوي أداء المعلم.

#### ب- كفايات معلم اللغة العربية:

ينبغي أن يراعي عند اشتقاق الكفايات الخاصة بمعلم اللغة العربية تحديدها لمستويات المعرفة الثلاثة، بحيث يتضمن برنامج إعداد المعلم كفايات معرفية خاصة بإتقان المعلم للمعلومات والمفاهيم وغيرها، وكفايات وجدانية خاصة بتنمية الميول والاتجاهات نحو تدريس مادة اللغة العربية والتلاميذ، وكفايات تعليمية خاصة بالمهارات الأدائية للمعلم (المعيلي، ٢٠٠١، ٩١)، كما أن الركائز الأساسية التي يقوم عليها هذا البرنامج لا بد أن تتمثل في ثلاث نقاط هي: تحديد الكفايات التعليمية المطلوبة بدقة، وتحديد المعايير والأسس التي يقوم عليها، وتقويم إتقان معلم اللغة العربية لهذه الكفايات، وتدريب معلم اللغة العربية على ممارستها عملياً خلال فترة إعداده المهني خاصة عندما يزاول تدريبه الميداني سواء كان ذلك من خلال التدريس المصغر، أو التربية الميدانية.

وأكدت الدراسات التي أجريت لتحديد الكفايات المهنية اللازمة لمعلم اللغة العربية أن هناك تسعة كفايات رئيسة يندرج تحتها عدداً من الكفايات الفرعية يجب توافرها في معلم اللغة العربية هي (Burriss, & Burriss, 199, 200):

١- كفايات شخصية: وتتضمن الكفايات الفرعية التالية: الثقة بالنفس، التواصل، إشاعة الألفة والمحبة بين التلاميذ الالتزام بالمثل العليا والقدوة الحسنة، اتساع المعرفة والاهتمامات، الاتزان الانفعالي في تعامله مع الآخرين، الرفق والصبر والإخلاص وتحمل المسؤولية، العدل والمساواة بين التلاميذ، الحس الفكاهي، الحماس، إظهار دافعية قوية واتجاهات إيجابية نحو الممارسات المهنية، التكيف المناسب للظروف التي تحيط به، القدرة على التفكير العقلاني، مظهر شخصي مناسب للمهنة.

٢- كفايات ثقافية: وتتضمن الكفايات الفرعية التالية: امتلاك مستوى ثقافي مناسب، امتلاك ثقافة عامة في مختلف جوانب الحياة، الإلمام ببعض المعلومات التاريخية والجغرافية والاجتماعية على المستوى الوطني والإقليمي والعالمي، امتلاك المهارات المناسبة لاستخدام مصادر المعلومات المختلفة.

٣- كفايات اجتماعية: وتتضمن الكفايات الفرعية التالية: الاتصاف بالخصائص الاجتماعية الملائمة، العضوية الفعالة في مجتمعه المدرسي والتربوي، إبداء رغبة في العمل الجماعي، توظيف مهاراته القيادية التربوية، إظهار احتراماً وتقديراً لزملائه وتلاميذه.

٤- كفايات التخطيط: وتتضمن الكفايات الفرعية التالية: تصميم وتنفيذ خططاً للتدريس، تحديد أهداف تربوية مناسبة للتلاميذ، ربط معارف التلاميذ السابقة وميولهم وقدراتهم وخبراتهم بالأهداف التربوية، التنوع في الخبرات التعليمية بما يتناسب والأساليب المختلفة لتعلم التلاميذ، اختيار أساليب التدريس والوسائل التعليمية بما يراعي الفروق الفردية بين التلاميذ، اختيار مصادر المعرفة المناسبة للتلاميذ بما يساعد على تحقيق الأهداف التربوية لديهم.

٥- كفايات تدريسية: وتتضمن الكفايات الفرعية التالية: استثارة دافعية التلاميذ للتعلم واستخدام الأنشطة الصفية واللاصفية لتنمية قدرات التلاميذ بطرق فردية وجماعية، المحافظة على دافعية التلاميذ للتعلم بصورة مستمرة في أثناء التدريس، توظيف مبادئ التعلم والتنوع في استخدام أساليب واستراتيجيات التدريس لمقابلة صعوبات التعلم بين التلاميذ، استخدام مصادر التعلم المختلفة بما فيها الوسائل السمعية والبصرية ووسائل الاتصال والتقنيات التي تسهم في تحقيق الأهداف في الموضوع الملائم والوقت المناسب، استخدام الأنشطة الجماعية لتنمية اتجاهات إيجابية نحو التعاون والعمل الجماعي لدى التلاميذ، إتقان مهارات التواصل والتفاعل الصفّي مع التلاميذ وتشجيعهم على التعبير عن أفكارهم بوضوح والمشاركة في النشاط بفعالية، توظيف المبادئ النفسية والتربوية بطريقة تكاملية لإثارة الدافعية للتعلم وأساليب التعزيز المتنوعة وإصدار القرارات الحكيمة والعمل ضمن فريق وممارسة السلوك التعاوني في أثناء التدريس، توفير فرص التعلم لجميع التلاميذ مع تنمية مهارات التلاميذ في التفكير الناقد والتفكير الإبداعي وحل المشكلات، تفعيل التعاون مع الوالدين وزملائه من أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالمدرسة وأعضاء المجتمع المحلي الذي تخدمه المدرسة فيما يتصل بتعليم التلاميذ ونموهم.

٦- كفايات إدارة الصف: وتتضمن الكفايات الفرعية التالية: تنظيم خطط لإدارة الصف، تنظيم البيئة الصفية، ضبط السلوك الصفّي، تنظيم التلاميذ في مجموعات تحقق التفاعل والمشاركة والتعاون، توفير الجو الاجتماعي والانفعالي الذي يحقق العدل والاحترام في الصف، استثمار الوقت التعليمي بطريقة فاعلة، توفير الفرص الكافية لربط التعلم بالحياة، توفير بيئة تعليمية آمنة لتحقيق عملية التعلم.

٧- كفايات التقويم: وتتضمن الكفايات الفرعية التالية: تصميم وتنفيذ خطط لتقويم تعلم التلاميذ، تحديد أسس تقويم تعلم التلاميذ، استخدام أساليب متنوعة لتقويم تعلم التلاميذ، استخدام مصادر متعددة للمعلومات في عملية تقويم تعلم التلاميذ، تنفيذ تقويم متكامل لتعلم التلاميذ، إشراك التلاميذ في تقويم تعلمهم، استخدام الأساليب

الإحصائية المناسبة لتنظيم وتحليل بيانات القياس، استخدام الاختبارات والمقاييس التحصيلية المقننة لجمع البيانات عن تقدم تعلم التلاميذ، الاستفادة من نتائج التقويم في توجيه عمليتي التعليم والتعلم، اطلاع التلاميذ وأولياء أمورهم على مستوى تقدم تعلم التلاميذ.

٨- الكفايات التخصصية: وتضم الكفايات الفرعية التالية: إتقان المهارات اللغوية، فهم مبادئ تعلم الطلبة واستخدامها في تخطيطه وتدريبه لطلبته، فهم للنمو ومبادئه ومظاهره وتطبيقاته الصفية، فهم لطبيعة الذكاء ونظرياته وقياسه وتوزيعه وتطبيقاته في العملية التربوية، تمثيل محتوى المادة التي يدرسها في أشكال وصيغ مختلفة تسهل على الطلبة تعلمه، تصميم خطط تدريسية متماسكة في ضوء النتائج التعليمية، الإلمام بالمصادر التعليمية المتاحة والقدرة على استخدامها في تصميم خطته التدريسية، فهم للمنهج وأساسه وعمليات تصميمه وتنفيذه وتقويمه، فهم للمعارف والمفاهيم والأفكار والمهارات الأساسية المتضمنة في الموضوعات الرئيسة للتخصص، الإلمام بمصادر المعرفة الأساسية الخاصة بالمواد التي يدرسها، فهم للعلاقات بين المواد التي يدرسها والربط بينها، فهم استراتيجيات التدريس المختلفة، واختيار الملائم منها، وتوظيفها بفاعلية وفق الحاجات الأساسية المتنوعة للطلبة، القدرة على تصميم نشاطات تعليمية تفاعلية تحفز الطلبة على التعلم والمشاركة مع تصميم بيئات تعليمية صفية تتسم بتعاون الطلبة، وتعزيز مشاركتهم في النقاش الصفي، التعامل بنجاح مع المشكلات السلوكية للطلبة مع مراعاة الفروق الفردية بين الطلبة، فهم استراتيجيات وأساليب تقييم كل من: تعلم الطلبة وطرائق التدريس واستخدامها بفاعلية مع القدرة على فهم العلاقات بين النتائج التعليمية والتدريس وتقييم تعلم الطلبة، القدرة على اختيار أو تصميم أدوات وإجراءات تقييم تعلم الطلبة في ضوء النتائج التعليمية المقصودة مع القدرة على تقييم وتسجيل أداء الطلبة بشكل منتظم، القدرة على تحليل أداء الطلبة وتقديم التغذية الراجعة لهم عن أدائهم الأكاديمي وتقديمهم فيه، تحليل تدريسه في ضوء نتائج تقييم تعلم الطلبة وتقديمهم فيه، وتوظيف ما تم التوصل إليه في بناء الخطة التدريسية المستقبلية.

٩- كفايات النمو المهني: وتشمل الكفايات الفرعية التالية: الاستفادة من الممارسات التعليمية في تحقيق النمو المهني، المحافظة على التعلم المستمر، الاستفادة من الأدبيات المهنية والفرص التطويرية الأخرى، تنمية وعيه الثقافي والاجتماعي والاقتصادي بمجتمع التلاميذ وأسرهم، التعاون مع زملائه لتطوير الممارسات المهنية، الموازنة بين المسؤوليات المهنية والمحافظة على الواقعية.

وقد ذكر طعيمة أن الكفايات اللازمة لمعلم اللغة العربية هي (طعيمة، ١٩٩٩، ٣٦، ٣٧):

١- التمكن اللغوي: ويشمل: استخدام اللغة العربية، معرفة خصائص اللغة العربية.

- ٢- التمكن المهني والثقافي: ويشمل: الإطلاع على تجارب تعليم العربية، الوعي بالثقافة العربية الإسلامية.
  - ٣- الجوانب النفسية والاجتماعية: وتشمل: الجوانب النفسية، الموقف التعليمي ومشكلاته، ضبط الفصل.
  - ٤- الاتجاهات والقيم: وتشمل: اتجاهات نحو الذات، اتجاهات نحو الدارسين، اتجاهات نحو اللغة وثقافتها، اتجاهات نحو المهنة.
  - ٥- المناهج والمواد التعليمية: وتشمل: الأهداف التعليمية، المنهج الدراسي، الوحدات الدراسية، المواد التعليمية، طرق التدريس
  - ٦- تدريس المهارات اللغوية: وتشمل: تدريس الاستماع، تدريس النطق والكلام، تدريس القراءة، تنمية التذوق الأدبي، تدريس النحو، تدريس الخط والتعبير الكتابي، تدريس الثقافة العربية الإسلامية.
  - ٧- التدريبات والواجبات المنزلية: وتشمل: التدريبات، الواجبات المنزلية.
  - ٨- تكنولوجيا التعليم: وتشمل: الوسائل التعليمية، مختبر اللغة، الأنشطة التربوية.
  - ٩- التقويم والقياس: ويشمل: تصور عملية التقويم، تصنيف الدارسين، تقويم المهارات اللغوية والثقافية، إلقاء السؤال، إعداد الاختبارات، تحليل الاختبارات.
- ج - طرق تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين:

ذكر السيد (٢٠٠٧م، ٦٢) أن الاحتياج يعني "أن هناك نقصاً ما لا بد أن يسد، وهذا النقص يعبر عن حدوث فجوة بين الأداء الحالي، والأداء المستهدف، نتيجة قصور في المعارف والمهارات والاتجاهات وغير ذلك".

وذكر (عامر، ٢٠١١، ١١٨-١١٩) مفهوم الاحتياجات المهنية بأنها مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في أداء الفرد والمتعلقة بمعلوماته ومهاراته وخبراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته لحمله لإتقان وشغل وظيفة أعلى أو أداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية.

أما تحديد الاحتياجات فهي تلك الخطوات المنظمة المنطقية التي يتبعها المدرّب أو المسئول في تنمية القوى البشرية في المنظمة للكشف عن النقص أو التناقص، والفجوة بين وضع أو أداء قائم ووضع أو أداء مرغوب فيه، وتشخيص ذلك كله وتحليله، والخروج بنتائج معينة بكيفية قدرة التدريب على تلافي ذلك النقص والتناقص أو الفجوة (الطراونة، ١٤٣٢هـ).

وهناك عدة طرق يمكن الاستعانة بها عند تحديد الحاجات التدريبية لمعلم اللغة العربية ومنها: (عبد الرازق، ٢٠١٠، ٨٣) (عامر، ٢٠١١م، ١٢٧-١٢٨)

- الاستبانة: استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة التي تتطلب الإجابة عنها، بهدف تعرف الاحتياجات التدريبية.

- المقابلة: هي عبارة عن مواجهة شخصية بين مسئول التدريب وبين المتدربين، تهدف إلى التعرف على احتياجاتهم التدريبية.
- الاختبارات: وتستخدم لتحديد الاحتياجات التدريبية، ولتقويم العملية التدريبية.
- دراسة التقارير والسجلات وتقويمها: وهي تبين نقاط الضعف التي يمكن علاجها بالتدريب وينبغي أن ينحصر هدفها في الوقوف على الاحتياجات التدريبية فقط.
- الملاحظة: ملاحظة سلوك المتدرب ومحاولة تسجيله عند حدوثه، كما يقوم بتسجيل مختلف المواقف والعلاقات التي تصاحب السلوك.
- اللجان الاستشارية: تتشكل من خبراء ومسؤولين لهم علاقة وثيقة، وخبرة بالنشاط، أو الوظيفة المطلوب دراستها، ولديهم المعلومات الكافية عنها، لكي يقرروا المهمات والأعباء التي تتكون منها هذه الوظائف، ومن ثم التعرف على الحاجات التدريبية بشكل دقيق.
- فكرة العمل اليومية: يسجل الموظف /المتدرب في هذا الأسلوب جميع الأعمال والمهام التي يؤديها يوميا لمدة زمنية (أسبوع، شهر)، وتمكن فكرة العمل اليومية من التعرف الفعلي على الطريقة التي يتبعها الموظف في أداء عمله، والوقت الذي يستغرقه في إنجازه، وتساعد هذه الطريقة المحلل أو المخطط على تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة.

#### منهجية البحث وإجراءاته:

##### منهج البحث:

استخدم البحث المنهج الوصفي باعتباره الأنسب لتحقيق أهدافه، فمن خلال أمكن الوقوف على مستوى تطبيق معلمي اللغة العربية للتعليم الإبتقاني في التدريس وسبل تنميته، وكذلك بيان مدى تأثير بعض المتغيرات في ذلك.

مجتمع البحث: طلاب وطالبات المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك بالإضافة للاستعانة بالخبراء من ذوي تخصص المناهج وطرق التدريس ببعض كليات التربية بالمملكة العربية السعودية.

##### عينة البحث:

أولاً: عينة الطلاب: تم تطبيق الاستبانة الخاصة بتحديد مستوى تطبيق معلمي اللغة العربية للتعليم الإبتقاني على عينة بلغت (٦٠٠) طالب وطالب من طلاب المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك التعليمية موزعين وفق متغيري (النوع - المستوى الدراسي). موزعين وفق متغيرات (المدرسة-المستوى الدراسي) وفق الجداول التالية:

جدول (١) يوضح توزيع أفراد العينة حسب (المدرسة)

النسبة المئوية	التكرار	المدرسة
20.3%	122	متوسطة رياض الصالحين النموذجية
20%	120	متوسطة مدارس الملك عبد العزيز النموذجية
19.7%	118	متوسطة القادسية
19.7%	118	متوسطة الفارابي
20.3%	122	متوسطة الرأي الأهلية
100%	600	المجموع

يتضح من الجدول (١) أن أعلى نسبة من إجمالي العينة من طلاب المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك التعليمية حسب المدرسة هي نسبة متوسطة رياض الصالحين النموذجية ومتوسطة الرأي الأهلية بنفس النسبة ثم نسبة متوسطة مدارس الملك عبد العزيز النموذجية وفي المرتبة الأخيرة متوسطة القادسية ومتوسطة الفارابي بنفس النسبة حيث بلغت النسب على الترتيب، (20.3%)، (20%)، (19.7%).

جدول (٢) يوضح توزيع أفراد العينة حسب (المستوى الدراسي)

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الدراسي
35%	210	الأول
33%	198	الثاني
32%	192	الثالث
100%	600	المجموع

يتضح من الجدول (٢) أن أعلى نسبة من إجمالي العينة من طلاب المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك التعليمية حسب المستوى الدراسي هي نسبة الأول ثم نسبة الثاني وفي المرتبة الأخيرة نسبة الثالث حيث بلغت النسب على الترتيب، (35%)، (33%)، (32%).

### ثانياً: عينة الخبراء:

تم تطبيق الاستبانة الخاصة بسبل تنمية مستوى تطبيق معلمي اللغة العربية بالمرحلة المتوسطة على عينة بلغت (١٠١) من الخبراء (أعضاء هيئة التدريس تخصص المناهج وطرق التدريس) موزعين وفق متغيري (النوع/ الدرجة العلمية/ التخصص الدقيق) وفق الجداول التالية:

جدول (٣) يوضح توزيع أفراد العينة حسب (النوع)

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	68	67.3%
إناث	33	32.7%
المجموع	101	100%

يتضح من الجدول (٣) أن أعلى نسبة من إجمالي العينة من الخبراء (أعضاء هيئة التدريس تخصص المناهج وطرق التدريس) حسب النوع هي نسبة الذكور ثم نسبة الإناث حيث بلغت النسب على الترتيب، (67.3%)، (32.7%).

جدول (٤) يوضح توزيع أفراد العينة حسب (الدرجة العلمية)

الدرجة العلمية	التكرار	النسبة المئوية
أستاذ	27	26.7%
أستاذ مشارك	36	35.6%
أستاذ مساعد	38	37.6%
المجموع	101	100%

يتضح من الجدول (٤) أن أعلى نسبة من إجمالي العينة من الخبراء (أعضاء هيئة التدريس تخصص المناهج وطرق التدريس) حسب الدرجة العلمية هي نسبة أستاذ مساعد ثم نسبة أستاذ مشارك وفي المرتبة الأخيرة نسبة أستاذ حيث بلغت النسب على الترتيب، (37.6%)، (35.6%)، (26.7%).



جدول (٥) يوضح توزيع أفراد العينة حسب (التخصص الدقيق)

النسبة المئوية	التكرار	التخصص الدقيق
33.7%	34	مناهج وطرق تدريس عربي
30.7%	31	مناهج وطرق تدريس شرعي
35.6%	36	مناهج وطرق تدريس ثقافي
100%	101	المجموع

يتضح من الجدول (٥) أن أعلى نسبة من إجمالي العينة من الخبراء (أعضاء هيئة التدريس تخصص المناهج وطرق التدريس) حسب التخصص الدقيق هي نسبة مناهج وطرق تدريس ثقافي ثم نسبة مناهج وطرق تدريس عربي وفي المرتبة الأخيرة نسبة مناهج وطرق تدريس شرعي حيث بلغت النسب على الترتيب، (35.6%)، (33.7%)، (30.7%).

أداة البحث:

الأداة الأولى:

استبانة هدفت تعرف مستوى تطبيق معلمي اللغة العربية بالمرحلة المتوسطة للتعلم الإتقاني من وجهة نظر الطلاب، حيث تم إعداد الاستبانة بالرجوع إلى الإطار النظري والأدبيات التربوية والدراسات السابقة ذات الصلة بالاستبانة لاستطلاع آراء الخبراء والمتخصصين، وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من محورين، شمل المحور الأول البيانات العامة، بينما شمل المحور الثاني العبارات الخاصة بواقع تطبيق معلمي اللغة العربية بالمرحلة المتوسطة للتعلم الإتقاني، وتكون من (٣٠) عبارة، وأمام كل عبارة مقياس ثلاثي متدرج يعبر عن درجة الموافقة، بحيث تعطى درجة الموافقة (مرتفعة) ثلاث درجات، وتعطى درجة الموافقة (متوسطة) درجتان، بينما تعطى درجة الموافقة (منخفضة) درجة واحدة، وتتراوح الدرجات على الاستبانة ما بين (٣٠) إلى (٩٠) درجة، وتدل الدرجة المرتفعة على ارتفاع مستوى تطبيق المعلمين للتعلم الإتقاني من وجهة نظر الطلاب بينما تدل الدرجة المنخفضة على العكس.

صدق الأداة الأولى:

أولاً: الصدق الظاهري:

تم حساب صدق الاستبانة باستخدام الصدق الظاهري بعرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة للقيام بتحكيمها، وذلك بعد أن يطلع هؤلاء المحكمون على عنوان الدراسة، وتساؤلاتها، وأهدافها لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول كل استبانة

مدى تطبيق معلمي اللغة العربية للتعليم الإبتدائي في المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك من وجهة نظر الطلاب وسبل ...  
د/ نايف بن دخيل الله عبدالله الجهني

وفقراتها من حيث مدى ملائمة الفقرات لموضوع الدراسة، وصدقها في الكشف عن المعلومات المستهدفة للدراسة، وكذلك من حيث ترابط كل فقرة بالمحور التي تندرج تحته، ومدى وضوح الفقرة وسلامة صياغتها؛ وذلك بتعديل الفقرات أو حذف غير المناسب منها أو إضافة ما يرويه مناسباً من فقرات، بالإضافة إلى النظر في تدرج كل استبانة، وغير ذلك مما يراه الخبير مناسباً.

#### ثانياً: الصدق الذاتي

لتحديد الاتساق الداخلي تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة من خلال الجدول التالي.

جدول (٦) معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل عبارة وبين الدرجة الكلية للاستبانة الخاصة بتحديد مستوى تطبيق معلمي اللغة العربية للتعليم الإبتدائي (ن = ٦٠٠)

العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
1	.829**	11	.855**	21	.813**
2	.784**	12	.836**	22	.812**
3	.768**	13	.846**	23	.841**
4	.814**	14	.747**	24	.870**
5	.801**	15	.698**	25	.783**
6	.886**	16	.838**	26	.868**
7	.825**	17	.753**	27	.871**
8	.728**	18	.718**	28	.856**
9	.757**	19	.867**	29	.849**
10	.755**	20	.840**	30	.697**

\*\* تعني أن قيمة معامل الارتباط دالة عند 0.01، \* تعني أن قيمة معامل الارتباط دالة عند 0.05.

يتضح من الجدول (٦) أن ثمة ارتباطاً طردياً بين عبارات الاستبانة والمجموع الكلي لها، كما يتضح وجود فروق ذات دلالة احصائية بين أفراد العينة على ارتباط عبارات الاستبانة مع المجموع الكلي عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)، كما يتضح من الجدول (٦) أن معامل الارتباط لجميع عبارات الاستبانة تقترب من الواحد الصحيح حيث تراوحت بين (.886\*\*-.697\*\*). وبذلك أصبحت الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، مما يؤكد صدق الاستبانة.

### ثبات الأداة الأولى:

تم حساب الثبات لاستبانة تحديد مستوى تطبيق معلمي اللغة العربية للتعلم الإلتقاني باستخدام طريقتي معامل الفا كرونباخ والتجزئة النصفية، واقتصر حساب ثبات المكونات الفرعية على طريقة معامل الفا، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (٧) معاملات الثبات لاستبانة تحديد مستوى تطبيق معلمي اللغة العربية للتعلم الإلتقاني (ن=٦٠٠)

التجزئة النصفية		معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات	إجمالي الاستبانة
معامل الثبات بعد التصحيح Guttman	الارتباط بين نصفي الاستبانة			
.943	.894	.982	30	

يتضح من الجدول (٧) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات لاستبانة تحديد مستوى تطبيق معلمي اللغة العربية للتعلم الإلتقاني، قد بلغت (.982) مرتفعة، كما أن معاملات الثبات للمحاور الفرعية للاستبانة جاءت (.894) مرتفعة؛ كما بلغ معامل الثبات بعد التصحيح لـ Guttman (.943) مما يشير إلى الثبات المقبول لاستبانة تحديد مستوى تطبيق معلمي اللغة العربية للتعلم الإلتقاني.

### الأداة الثانية:

استبانة هدفت تعرف سبل تنمية مستوى تطبيق معلمي اللغة العربية بالمرحلة المتوسطة للتعلم الإلتقاني من وجهة نظر الخبراء، حيث تم إعداد الاستبانة بالرجوع إلى الإطار النظري والأدبيات التربوية والدراسات السابقة ذات الصلة بالاستبانة لاستطلاع آراء الخبراء والمتخصصين، وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من محورين، شمل المحور الأول البيانات العامة، بينما شمل المحور الثاني العبارات الخاصة بسبل تنمية مستوى تطبيق معلمي المرحلة المتوسطة للتعلم الإلتقاني، وتكون من (٢٢) عبارة، وأمام كل عبارة مقياس ثلاثي متدرج يعبر عن درجة الموافقة، بحيث تعطى درجة الموافقة (مرتفعة) ثلاث درجات، وتعطى درجة الموافقة (متوسطة) درجتان، بينما تعطى درجة الموافقة (منخفضة) درجة واحدة، وتتراوح الدرجات على الاستبانة ما بين (٢٢) إلى (٦٦) درجة، وتدل الدرجة المرتفعة على ارتفاع نسبة موافقة عينة الخبراء على السبل المقترحة بينما تدل الدرجة المنخفضة على العكس.

### صدق الأداة الثانية:

#### أولاً: الصدق الظاهري:

تم حساب صدق الاستبانة باستخدام الصدق الظاهري بعرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة للقيام بتحكيماها، وذلك بعد أن يطلع هؤلاء المحكمون على عنوان الدراسة، وتساؤلاتها، وأهدافها لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول كل استبانة وفقراتها من حيث مدى ملائمة الفقرات لموضوع الدراسة، وصدقها في الكشف عن المعلومات المستهدفة للدراسة، وكذلك من حيث ترابط كل فقرة بالمحور التي تندرج تحته، ومدى وضوح الفقرة وسلامة صياغتها؛ وذلك بتعديل الفقرات أو حذف غير المناسب منها أو إضافة ما يروونه مناسباً من فقرات، بالإضافة إلى النظر في تدرج كل استبانة، وغير ذلك مما يراه الخبراء مناسباً.

#### ثانياً: الصدق الذاتي:

لتحديد الاتساق الداخلي تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة من خلال الجدول التالي.

جدول (٨) معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل عبارة وبين الدرجة الكلية للاستبانة الخاصة بسبل تنمية مستوى تطبيق معلمي اللغة العربية بالمرحلة المتوسطة (ن = ١٠١)

العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
1	.416**	12	.807**
2	.695**	13	.825**
3	.787**	14	.601**
4	.800**	15	.635**
5	.685**	16	.769**
6	.749**	17	.717**
7	.750**	18	.758**
8	.727**	19	.776**
9	.797**	20	.552**
10	.819**	21	.777**
11	.556**	22	.778**

\*\* تعني أن قيمة معامل الارتباط دالة عند 0.01، \* تعني أن قيمة معامل الارتباط دالة عند 0.05.

يتضح من الجدول (٨) أن ثمة ارتباطاً طردياً بين عبارات الاستبانة والمجموع الكلي لها، كما يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة على ارتباط عبارات الاستبانة مع المجموع الكلي عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)، كما يتضح من الجدول (٩) أن معامل الارتباط لجميع عبارات الاستبانة تقترب من الواحد الصحيح حيث تراوحت بين (\*\*.825-\*.416). وبذلك أصبحت الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، مما يؤكد صدق الاستبانة.

#### ثبات الأداة الثانية:

تم حساب الثبات لاستبانة سبل تنمية مستوى تطبيق معلمي اللغة العربية بالمرحلة المتوسطة باستخدام طريقتي معامل الفا كرونباخ والتجزئة النصفية، واقتصر حساب ثبات المكونات الفرعية على طريقة معامل الفا، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (٩) معاملات الثبات لاستبانة تحديد مستوى تطبيق معلمي اللغة العربية للتعلم الإِتقاني (ن=١٠١)

التجزئة النصفية		معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات	إجمالي الاستبانة
معامل الثبات بعد التصحيح Guttman	الارتباط بين نصفي الاستبانة			
.943	.793	.949	22	

يتضح من الجدول (٩) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات لاستبانة سبل تنمية مستوى تطبيق معلمي اللغة العربية بالمرحلة المتوسطة، قد بلغت (٠.949). مرتفعة، كما أن معاملات الثبات للمحاور الفرعية للاستبانة جاءت (٠.793). مرتفعة، كما بلغ معامل الثبات بعد التصحيح لـ Guttman (٠.884). مما يشير إلى الثبات المقبول لاستبانة سبل تنمية مستوى تطبيق معلمي اللغة العربية بالمرحلة المتوسطة.

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

بعد تطبيق كل الاستبانة وتجميعها، تم تفرغها في جداول لحصر التكرارات ولمعالجة بياناتها إحصائياً من خلال برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) Statistical Package for Social Sciences الإصدار الاثني عشر. وقد استخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تستهدف القيام بعملية التحليل الوصفي والاستدلالي لعبارات كل استبانة، وهي: معامل ارتباط بيرسون، ومعامل الفا كرونباخ، والتجزئة النصفية معامل الثبات بعد التصحيح Guttman والنسب المئوية في حساب التكرارات، والوزن النسبي واختبار التاء لعينتين مستقلتين (t – test Independent Simple)، واختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA).

مدى تطبيق معلمي اللغة العربية للتعليم الإبتدائي في المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك من وجهة نظر الطلاب وسبل ...  
د/ نايف بن دخيل الله عبدالله الجهني

### تقدير الدرجات على الاستبانة:

تعطى الاستجابة (مرتفعة) الدرجة (٣)، والاستجابة (متوسطة) تعطي الدرجة (٢)،  
والاستجابة (منخفضة) تعطي الدرجة (١)، وعكس تلك الدرجات في حالة العبارات السلبية،  
حيث، تعطى الاستجابة (مرتفعة) الدرجة (١)، والاستجابة (متوسطة) تعطي الدرجة (٢)،  
والاستجابة (منخفضة) تعطي الدرجة (٣)، وبضرب هذه الدرجات في التكرار المقابل لكل  
استجابة، وجمعها، وقسمتها على إجمالي أفراد العينة، يعطي ما يسمى بـ(الوسط  
المرجح)، الذي يعبر عن الوزن النسبي لكل عبارة على حدة كما يلي:

$$\text{التقدير الرقمي لكل عبارة} = \frac{(3 \times \text{تكرار مرتفعة}) + (2 \times \text{تكرار متوسطة}) + (1 \times \text{تكرار منخفضة})}{\text{عدد أفراد العينة}}$$

وقد تحدد مستوى الموافقة لدى عينة الدراسة (تقدير طول الفترة التي يمكن من خلالها الحكم على الموافقة من حيث كونها مرتفعة، أم متوسطة، أم منخفضة من خلال العلاقة التالية:

$$\text{مستوى الموافقة} = \frac{ن - ١}{ن}$$

حيث تشير (ن) إلى عدد الاستجابات وتساوي (٣) ويوضح الجدول التالي مستوى ومدى الموافقة العبارة لدى عينة الدراسة لكل استجابة من استجابات الاستبانة:

جدول (١٠) يوضح مستوى الموافقة لدى عينة الدراسة

المدى	مستوى الموافقة
من اوحى (١ + ٠.٦٦) أي ١.٦٦ تقريباً	منخفضة
من ١.٦٧ وحتى (١.٦٦ + ٠.٦٦) أي ٢.٣٣ تقريباً	متوسطة
من ٢.٣٤ وحتى (٢.٣٤ + ٠.٦٦) أي ٣ تقريباً	مرتفعة

### نتائج البحث وتحليلها ومناقشتها:

نتائج الإجابة عن السؤال الأول الذي نص على ما يلي: ما مستوى تطبيق معلمي اللغة العربية بالمرحلة المتوسطة للتعليم الإبتدائي من وجهة نظر طلابهم؟ للإجابة عن هذا السؤال تم ترتيب عبارات الاستبانة الخاصة بتحديد مستوى تطبيق معلمي اللغة العربية للتعليم الإبتدائي حسب أوزانها النسبية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (١١) درجة ومستوى الموافقة على الاستبانة الخاصة بتحديد مستوى تطبيق معلمي اللغة العربية للتعليم الإبتدائي من وجهة نظر أفراد العينة (ن=٦٠٠)

م	العبارة	درجة الموافقة							
		الوزن النسبي	منخفضة		متوسطة		مرتفعة		
			%	ك	%	ك	%	ك	
١	تحديث المعارف والمهارات باستمرار	20	1.6017	60.50%	363	18.80%	113	20.70%	124
٢	إتقان موضوعات مقررات اللغة العربية	19	1.6017	64.30%	386	11.20%	67	24.50%	147
٣	تعزيز بيئة تعليمية تنتج تعلماً فعالاً	4	1.7183	51.00%	306	26.20%	157	22.80%	137
٤	مراعاة حاجات التلاميذ وإمكانياتهم	21	1.6000	60.00%	360	20.00%	120	20.00%	120
٥	الاعتماد في تعليم اللغة على الاستعمال الطبيعي لها في تبادل المعاني بالصيغ المنطوقة أو المكتوبة	17	1.6083	62.80%	377	13.50%	81	23.70%	142
٦	مراعاة الفروق الفردية بين المتعلمين	28	1.5533	66.50%	399	11.70%	70	21.80%	131
٧	تسريع إدراك المشكلات التي يقع فيها التلاميذ أثناء الأداء وإيجاد الحلول لها	15	1.6183	61.80%	371	14.50%	87	23.70%	142
٨	إعطاء وقت إضافي وتعزيز وتوضيح	9	1.6583	58.20%	349	17.80%	107	24.00%	144

مدى تطبيق معلمي اللغة العربية للتعليم الإبتدائي في المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك من وجهة نظر الطلاب وسبل ...  
د/ نايف بن دخيل الله عبدالله الجهني

م	العبارة	درجة الموافقة						العبارة		
		منخفضة		متوسطة		مرتفعة				
		%	ك	%	ك	%	ك			
								للمفاهيم والمبادئ التعليمية		
٩	الحرص على التفاعل الإيجابي مع التلاميذ	منخفضة	8	1.6650	57.70%	346	18.20%	109	24.20%	145
١٠	يهتم بتقسيم المحتوى إلى وحدات صغيرة ذات أهداف سلوكية	منخفضة	14	1.6200	60.50%	363	17.00%	102	22.50%	135
١١	الاهتمام بوضع نماذج للاختبارات النهائية وإجراء التقويم التشخيصي والاختبارات القبلية	منخفضة	25	1.5717	64.80%	389	13.20%	79	22.00%	132
١٢	الاستمرار بتدريس المادة وصولاً لاستيعابها	منخفضة	22	1.5983	63.00%	378	14.20%	85	22.80%	137
١٣	عدم الانتقال من وحدة إلى وحدة أخرى حتى يتم إتقان الوحدة السابقة	منخفضة	29	1.5117	70.80%	425	7.20%	43	22.00%	132
١٤	التثبت من تحقق الأهداف المحددة لكل وحدة دراسية بإجراء التقويم الختامي لكل وحدة دراسية	متوسطة	7	1.6933	56.20%	337	18.30%	110	25.50%	153
١٥	يركز على وصول تلامذته إلى مستوى التمكن من الوحدة الدراسية قبل السماح لهم بالانتقال إلى الوحدة التعليمية اللاحقة	متوسطة	1	1.8767	37.80%	227	36.70%	220	25.50%	153



م	العبارة	درجة الموافقة							
		الترتيب العبارات وفق الوزن النسبي	الوزن النسبي	منخفضة		متوسطة		مرتفعة	
				%	ك	%	ك	%	ك
١٦	عند عدم تمكن التلميذ من الوحدة الدراسية يزودهم بوقت وتدریس إضافيين حتى يصبحوا قادرين على تحصيل درجة الإتيقان	10	1.6483	62.00%	372	11.20%	67	26.80%	161
١٧	تشجيع التعلم الذاتي لدى تلاميذه وفق إمكانيات وقدرات كل منهم	6	1.7000	56.20%	337	17.70%	106	26.20%	157
١٨	تطوير المبادرة الذاتية والتوجيه الذاتي لدى التلاميذ	3	1.7333	49.30%	296	28.00%	168	22.70%	136
١٩	تشجيع التعليم الذاتي والدافعية للتعلم لدى التلاميذ	12	1.6300	61.70%	370	13.70%	82	24.70%	148
٢٠	تكوين مجموعات تعليمية على وفق الأخطاء المرتكبة في أثناء الأداء	23	1.5900	66.30%	398	8.30%	50	25.30%	152
٢١	استثمار التلاميذ الجيدين في الأداء لغرض مساعدة الآخرين	5	1.7083	54.70%	328	19.80%	119	25.50%	153
٢٢	استثارة دافعية التلاميذ للتعلم واستخدام الأنشطة الصفية واللاصفية لتنمية قدرات التلاميذ بطرق فردية وجماعية	11	1.6367	60.70%	364	15.00%	90	24.30%	146
٢٣	توظيف مبادئ التعلم والتنويع في	16	1.6133	66.30%	398	6.00%	36	27.70%	166

مدى تطبيق معلمي اللغة العربية للتعليم الإبتدائي في المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك من وجهة نظر الطلاب وسبل ...  
د/ نايف بن دخيل الله عبدالله الجهني

م	العبارة	درجة الموافقة						الترتيب العبارات وفق الوزن النسبي	الوزن النسبي	مستوى الموافقة
		منخفضة		متوسطة		مرتفعة				
		%	ك	%	ك	%	ك			
	استخدام أساليب واستراتيجيات التدريس لمقابلة صعوبات التعلم بين التلاميذ									
٢٤	استخدام مصادر التعلم المختلفة بما فيها الوسائل السمعية والبصرية ووسائل الاتصال والتقنيات التي تسهم في تحقيق الأهداف في الموضوع الملائم والوقت المناسب	منخفضة	26	1.5667	68.50%	411	6.30%	38	25.20%	151
٢٥	تنفيذ تقويم متكامل لتعلم التلاميذ	منخفضة	30	1.5100	72.30%	434	4.30%	26	23.30%	140
٢٦	دقة استخدام مهارات التحدث في تعليم الطلاب	منخفضة	24	1.5867	66.20%	397	9.00%	54	24.80%	149
٢٧	دقة مهارة الاستماع في تدريس الطلاب	منخفضة	18	1.6017	63.20%	379	13.50%	81	23.30%	140
٢٨	امتلاك مهارة القراءة الإبداعية والناقدة	منخفضة	27	1.5650	69.70%	418	4.20%	25	26.20%	157
٢٩	امتلاك مهارة الكتابة بأنماطها المختلفة	منخفضة	13	1.6283	60.90%	117	6.80%	13	32.30%	62
٣٠	تقسيم التلاميذ إلى مجموعات متجانسة من حيث الإمكانيات والقدرات	متوسطة	2	1.7417	54.30%	326	17.20%	103	28.50%	171

يتضح من الجدول (١١) أن أكثر العبارات موافقة من وجهة نظر عينة الدراسة العبارات (١٥)، (٣٠)، (١٨)، (٣)، (٢١)، (١٧)، (١٤)، (٩)، حيث وقعت هذه العبارات في نطاق الموافقة بدرجة متوسطة، ما عدا العبارة (٩) وقعت في نطاق الموافقة بدرجة

منخفضة وذلك حسب ترتيب الوزن النسبي والواقعة في الإربعي الأعلى من عبارات الاستبانة وتشير تلك العبارات على الترتيب إلى:

- يركز على وصول تلامذته إلى مستوى التمكن من الوحدة الدراسية قبل السماح لهم بالانتقال إلى الوحدة التعليمية اللاحقة بتقدير رقمي (1.8767) متوسطة
  - تقسيم التلاميذ إلى مجموعات متجانسة من حيث الإمكانيات والقدرات بتقدير رقمي (1.7417) متوسطة
  - تطوير المبادرة الذاتية والتوجيه الذاتي لدى التلاميذ بتقدير رقمي (1.7333) متوسطة
  - تعزيز بيئة تعليمية تنتج تعلماً فعالاً بتقدير رقمي (1.7183) متوسطة
  - استثمار التلاميذ الجيدين في الأداء لغرض مساعدة الآخرين بتقدير رقمي (1.7083) متوسطة
  - تشجيع التعلم الذاتي لدى تلاميذه وفق إمكانيات وقدرات كل منهم بتقدير رقمي (1.7000) متوسطة
  - التثبيت من تحقق الأهداف المحددة لكل وحدة دراسية بإجراء التقويم الختامي لكل وحدة دراسية بتقدير رقمي (1.6933) متوسطة
  - الحرص على التفاعل الإيجابي مع التلاميذ بتقدير رقمي (1.6650) منخفضة
- كما يتضح من الجدول (١١) أن أقل العبارات موافقة من وجهة نظر عينة الدراسة العبارات (٢٥)، (١٣)، (٦)، (٢٨)، (٢٤)، (١١)، (٢٦)، (٢٠)، حيث وقعت هذه العبارات في نطاق الموافقة بدرجة منخفضة، وذلك حسب ترتيب الوزن النسبي والواقعة في الإربعي الأدنى من عبارات الاستبانة وتشير تلك العبارات على الترتيب إلى:
- تنفيذ تقويم متكامل لتعلم التلاميذ بتقدير رقمي (1.5100) منخفضة
  - عدم الانتقال من وحدة إلى وحدة أخرى حتى يتم إتقان الوحدة السابقة بتقدير رقمي (1.5117) منخفضة
  - مراعاة الفروق الفردية بين المتعلمين بتقدير رقمي (1.5533) منخفضة
  - امتلاك مهارة القراءة الإبداعية والناقدة بتقدير رقمي (1.5650) منخفضة
  - استخدام مصادر التعلم المختلفة بما فيها الوسائل السمعية والبصرية ووسائل الاتصال والتقنيات التي تسهم في تحقيق الأهداف في الموضوع الملائم والوقت المناسب بتقدير رقمي (1.5667) منخفضة
  - الاهتمام بوضع نماذج للاختبارات النهائية وإجراء التقويم التشخيصي والاختبارات القبلية بتقدير رقمي (1.5717) منخفضة

- دقة استخدام مهارات التحدث في تعليم الطلاب بتقدير رقمي (1.5867) منخفضة

- تكوين مجموعات تعليمية على وفق الأخطاء المرتكبة في أثناء الأداء بتقدير رقمي (1.5900) منخفضة

يتضح من النتائج السابقة أن مستوى تطبيق معلمي اللغة العربية بالمرحلة المتوسطة للتعليم الإبتدائي تراوح ما بين ضعيف إلى متوسط، ويمكن عزو هذه النتيجة لضعف البرامج التدريبية من جهة وضعف امتلاك مهارة التنمية المهنية الذاتية للمعلمين من جهة أخرى، إضافة إلى ضعف الدافع لدى بعض المعلمين للتدريب على الاستراتيجيات والمداخل التدريسية الحديثة أو ضعف امتلاكهم مهارات التعامل معها بناء على إعدادهم المسبق في المراحل الجامعية مما يتطلب ضرورة تفعيل برامج التنمية المهنية المستمرة وبرنامج التدريب أثناء الخدمة مما يمكن من متابعة المستجدات على الساحة التربوية أولاً بأول وتدريب المعلمين على امتلاك مهارات التعامل معها.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء ما أشارت إليه الدراسات والبحوث من أن ضعف المخرجات التربوية للتعليم في كثير من الحالات إلى ضعف إعداد المعلمين (البهواشي، ٢٠٠٦، ١٦٠-١٦١)، ويؤكد ذلك إحصائيات اختبارات كفايات المعلمين لعام ١٤٣٦هـ حيث بلغ متوسط نسب الرسوب في اختبار كفايات المعلمين ٥٠% (المركز الوطني للقياس والتقويم في التعليم العالي، ١٤٣٦هـ) وهي نفس النسبة تقريباً لإحصائيات المركز لعام ١٤٣٧هـ (المركز الوطني للقياس والتقويم في التعليم العالي، ١٤٣٧هـ)، وهذا مؤشر لضعف إعداد المعلمين إذا ما قارناها بأعداد المتقدمين لنفس الاختبار.

وفي سياق متصل يدعم النتيجة السابقة أوصلت عديد من الدراسات بالاهتمام بإعداد المعلم بصفة عامة ومعلم اللغة العربية بصفة خاصة وتدريبه على مهارات التدريس الإبداعي؛ ومن هذه الدراسات دراسة أحمد (٢٠٠٨) ودراسة آدم (٢٠٠٨) ودراسة القحفة (٢٠١٣).

وتتفق هذه النتيجة نسبياً مع ما كشفت عنه نتائج بعض الدراسات العربية من ضعف مستوى معلمي اللغة العربية (مناصرة، ٢٠٠٥، الشريف، ٢٠٠٥، حسين، ٢٠٠٦)، كما أكدت كثير من الدراسات ضعف المهارات الإبداعية لدى معلمي اللغة العربية مثل دراسة: دراسة حسن (٢٠١١) ودراسة محمود (٢٠١٢) ودراسة الطيب (٢٠١٢) ودراسة القحفة (٢٠١٣).

كما تتفق مع ما توصلت إليه دراسة الدخيل (٢٠١٩) من أن مستوى امتلاك الكفايات المتطلبة لتدريس القراءة الإبداعية لدى معلمي اللغة العربية في ضوء الكفايات اللازمة لتدريسها كان منخفضاً.

وتتفق كذلك مع نتائج دراسة العبود (٢٠١٠) التي توصلت إلى ضعف تملك معلمي المرحلة المتوسطة للتدريس وفق مهارات القراءة الإبداعية.

نتائج الإجابة عن السؤال الثاني الذي نص على ما يلي: هل تختلف رؤية الطلاب لمستوى تطبيق معلمي اللغة العربية بالمرحلة المتوسطة للتعلم الإتقاني تبعاً لمتغيرات (المدرسة/ المستوى الدراسي)؟

أولاً: النتائج الخاصة بالفروق بين استجابات أفراد العينة على مدى الموافقة لإجمالي الاستبانة الخاصة بتحديد مستوى تطبيق معلمي اللغة العربية بالمرحلة المتوسطة للتعلم الإتقاني بحسب متغير المدرسة (متوسطة رياض الصالحين النموذجية- متوسطة مدارس الملك عبد العزيز النموذجية- متوسطة القادسية- متوسطة الفارابي- متوسطة الرأي الأهلية)

أوضحت نتائج الدراسة الميدانية أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة على إجمالي الاستبانة، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (١٢) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لإظهار دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة المستفتاة نحو الموافقة على إجمالي الاستبانة حسب متغير المدرسة (ن=٦٠٠)

المدرسة	ن	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ف	مستوى الدلالة
متوسطة رياض الصالحين النموذجية	122	48.3607	19.24658	.559	.693 غير دالة
متوسطة مدارس الملك عبد العزيز النموذجية	120	49.9917	20.97958		
متوسطة القادسية	118	50.8814	20.20923		
متوسطة الفارابي	118	47.6441	20.59355		
متوسطة الرأي الأهلية	122	47.9426	21.32174		

يتضح من الجدول (١٢) أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير المدرسة (متوسطة رياض الصالحين النموذجية- متوسطة مدارس الملك عبد العزيز النموذجية- متوسطة القادسية- متوسطة الفارابي- متوسطة الرأي الأهلية)، بالنسبة لإجمالي الاستبانة، حيث جاءت قيمة (ف)، (.559)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

ويمكن عزو النتيجة السابقة لكون أن جميع المعلمين بالمرحلة المتوسطة يشتركون معاً في منهج واحد ويعملون وفق لائحة موحدة ومقررات دراسية موحدة، إضافة إلى أنهم يمتلكون في الغالب نفس المؤهلات وتتاح لهم نفس الإمكانيات والبرامج مما

مدى تطبيق معلمي اللغة العربية للتعليم الإبتدائي في المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك من وجهة نظر الطلاب وسبل ...  
د/ نايف بن دخيل الله عبدالله الجهني

يجعل، بجانب ما سبق فإن جميع مدارس المرحلة المتوسطة تعمل معاً وفق لوائح وقوانين تعليمية موحدة من جهة وتدرس نفس المناهج والمقررات من جهة أخرى، بجانب أنها تضع ضوابط تكون موحدة في الغالب لاختيار المعلمين، ومن ثم لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية الطلاب لمستوى تطبيق معلمي اللغة العربية بالمرحلة المتوسطة للتعليم الإبتدائي تعزى لمتغير المدرسة.

ثانياً: النتائج الخاصة بالفروق بين استجابات أفراد العينة على مدى الموافقة لإجمالي الاستبانة الخاصة بتحديد مستوى تطبيق معلمي اللغة العربية بالمرحلة المتوسطة للتعليم الإبتدائي بحسب متغير المستوى الدراسي (الأول- الثاني- الثالث)

أوضحت نتائج الدراسة الميدانية أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة على إجمالي الاستبانة، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (١٣) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لإظهار دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة المستفتاة نحو الموافقة على إجمالي الاستبانة حسب متغير المستوى الدراسي (ن=٦٠٠)

الدلالة الإحصائية	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	إجمالي الاستبانة
.045 دالة	3.126	1298.527	2	2597.053	بين المجموعات	
		415.330	597	247951.820	داخل المجموعات	
			599	250548.873	المجموع	

يتضح من الجدول (١٣) أنه:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير المستوى الدراسي (الأول- الثاني- الثالث)، بالنسبة لإجمالي الاستبانة، حيث جاءت قيمة (ف)، (3.126)، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) ولتوضيح اتجاه الفروق نستخدم اختبار "LSD" للمقارنات الثنائية البعدية.

• اتجاه الفروق على إجمالي الاستبانة تبعاً لمتغير المستوى الدراسي (الأول- الثاني- الثالث) نستخدم اختبار "LSD" للمقارنات الثنائية البعدية:

جدول (١٤) يوضح نتائج اختبار "LSD" للمقارنات الثنائية البعدية لعينة الدراسة تبعاً لمتغير المستوى الدراسي (ن=٦٠٠).

الدلالة الإحصائية	الخطأ المعياري	الفرق بين المتوسطات (أ-ب)	المجموعة (ب)	المجموعة (أ)	إجمالي الاستبانة
.352	2.01876	-1.88196	الثاني	الأول	
.013	2.03493	-5.05179*	الثالث	الأول	
.352	2.01876	1.88196	الأول	الثاني	
.125	2.06417	-3.16982	الثالث	الثاني	
.013	2.03493	5.05179*	الأول	الثالث	
.125	2.06417	3.16982	الثاني	الثالث	

\* تعني أن الفرق بين المتوسطات دالة عند مستوى معنوية 0.05.

يتضح من الجدول (١٤) ما يلي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير المستوى الدراسي (الأول- الثاني- الثالث)، بالنسبة لإجمالي الاستبانة، لصالح الثالث حيث جاءت قيمة الفرق بين متوسطات الثالث والأول (5.05179\*)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

وتبدو هذه النتيجة منطقية ويمكن تفسيرها في ضوء أن عامل الخبرة التي اكتسبها طلاب المستوى لثالث مقارنة بطلاب المستوى الأول والثاني كان له دور كبير في تعميق رؤيتهم لمستوى تطبيق معلمي اللغة العربية بالمرحلة المتوسطة للتعليم الإبتدائي مقارنة بزملائهم بالمستوى الأول والثاني، بالإضافة إلى أن طلاب المستوى الثالث تكون علاقتهم أكثر عمقاً وأكثر احتكاكاً واتصالاً مباشراً بالمعلمين مقارنة بطلاب المستويين الأول والثاني ما جعل الفروق تأتي لصالحهم.

نتائج الإجابة عن السؤال الثالث الذي نص على ما يلي: ما السبل المقترحة لتنمية مستوى تطبيق معلمي اللغة العربية بالمرحلة المتوسطة للتعليم الإبتدائي من وجهة نظر الخبراء؟

للإجابة عن هذا السؤال تم ترتيب عبارات الاستبانة الخاصة بتحديد مستوى تطبيق معلمي اللغة العربية للتعليم الإبتدائي حسب أوزانها النسبية، والجدول التالي يوضح ذلك:

مدى تطبيق معلمي اللغة العربية للتعليم الإبتقاني في المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك من وجهة نظر الطلاب وسبل ...  
د/ نايف بن دخيل الله عبدالله الجهني

جدول (١٥) درجة ومستوى الموافقة على الاستبانة الخاصة بتحديد مستوى تطبيق معلمي اللغة العربية للتعليم الإبتقاني من وجهة نظر أفراد العينة (ن=١٠١)

م	العبارة	درجة الموافقة						الترتيب	الوزن النسبي	مستوى الموافقة
		منخفضة		متوسطة		مرتفعة				
		%	ك	%	ك	%	ك			
١	التقليل من العبء التدريسي على المعلمين	36.60%	37	33.70%	34	29.70%	30	1.9307	22	متوسطة
٢	إتاحة الفرصة للتنمية المهنية المستمرة	7.90%	8	30.70%	31	61.40%	62	2.5347	17	مرتفعة
٣	الاستفادة من الممارسات التعليمية في تحقيق النمو المهني	7.90%	8	14.90%	15	77.20%	78	2.6931	3	مرتفعة
٤	الاستفادة من الأدبيات المهنية والفرص التطويرية الأخرى	6.90%	7	11.90%	12	81.20%	82	2.7426	1	مرتفعة
٥	الإلمام بالنظريات التربوية الحديثة	28.70%	29	29.70%	30	41.60%	42	2.1287	20	متوسطة
٦	استعمال التكنولوجيا التعليمية	5.90%	6	22.80%	23	71.30%	72	2.6535	5	مرتفعة
٧	تقديم المكافآت المادية والمعنوية للمتميزين من المعلمين	6.90%	7	23.80%	24	69.30%	70	2.6238	9	مرتفعة
٨	الحرص على تبادل الخبرات بين معلمي اللغة العربية داخل المدرسة وخارجها	6.90%	7	20.80%	21	72.30%	73	2.6535	4	مرتفعة
٩	الانفتاح على التخصصات الأخرى داخل المدرسة وخارجها	7.90%	8	20.80%	21	71.30%	72	2.6337	8	مرتفعة
١٠	الإشتراك في البرامج والندوات التوعوية في مجال التخصص	6.90%	7	26.70%	27	66.30%	67	2.5941	12	مرتفعة



م	العبارة	درجة الموافقة						الوزن النسبي	ترتيب العبارات وفق الوزن النسبي	مستوى الموافقة
		منخفضة		متوسطة		مرتفعة				
		%	ك	%	ك	%	ك			
١١	الحرص على التنمية المهنية الذاتية	53	52.50%	18	17.80%	30	29.70%	2.2277	18	متوسطة
١٢	متابعة كل ما يستجد في مجال التخصص	70	69.30%	26	25.70%	5	5.00%	2.6436	6	مرتفعة
١٣	متابعة ما يستجد فيما يتعلق بالطرق والاستراتيجيات التدريسية	69	68.30%	24	23.80%	8	7.90%	2.6040	11	مرتفعة
١٤	حرص إدارة المدرسة على توفير المتطلبات المادية لتطبيق التعلم الإثقاني	50	49.50%	21	20.80%	30	29.70%	2.1980	19	متوسطة
١٥	التقليل من أعداد التلاميذ داخل الفصل بما يسمح بتطبيق التعلم الإثقاني	66	65.30%	28	27.70%	7	6.90%	2.5842	13	مرتفعة
١٦	تطوير مقررات اللغة العربية بما يتماشى مع متطلبات تطبيق التعلم الإثقاني في تدريسها	65	64.40%	27	26.70%	9	8.90%	2.5545	15	مرتفعة
١٧	التقويم المستمر للمعلمين لتطوير ممارساتهم التدريسية	77	76.20%	21	20.80%	3	3.00%	2.7327	2	مرتفعة
١٨	تعديل معايير تعيين المعلمين بما يضمن امتلاكهم مهارات التدريس الحديثة	63	62.40%	33	32.70%	5	5.00%	2.5743	14	مرتفعة
١٩	حرص مؤسسات إعداد المعلمين على تدريبهم بما يؤهلهم لامتلاك مهارات واستراتيجيات التدريس الحديثة	68	67.30%	27	26.70%	6	5.90%	2.6139	10	مرتفعة
٢٠	التواصل مع المجتمع المحلي بما يضمن	45	44.60%	13	12.90%	43	42.60%	2.0198	21	متوسطة

مدى تطبيق معلمي اللغة العربية للتعليم الإبتدائي في المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك من وجهة نظر الطلاب وسبل ...  
د/ نايف بن دخيل الله عبدالله الجهني

م	العبارة	درجة الموافقة						ترتيب العبارات وفق الوزن النسبي	مستوى الموافقة
		منخفضة		متوسطة		مرتفعة			
		%	ك	%	ك	%	ك		
	مساهمته في تطوير البرامج التعليمية بصفة عامة وفي اللغة العربية بصفة خاصة								
٢١	تدريب المعلمين على إتقان فنون اللغة من تحدث واستماع وقراءة وكتابة	65	64.40%	26	25.70%	10	9.90%	16 مرتفعة	
٢٢	الاستفادة من خبرات الدول المتقدمة في مجال الطرق والاستراتيجيات التدريسية الحديثة في مجال اللغة العربية	70	69.30%	25	24.80%	6	5.90%	7 مرتفعة	

يتضح من الجدول (١٥) أن أكثر العبارات موافقة من وجهة نظر عينة الدراسة العبارات (٤)، (١٧)، (٣)، (٨)، (٦)، (١٢)، حيث وقعت هذه العبارات في نطاق الموافقة بدرجة مرتفعة، وذلك حسب ترتيب الوزن النسبي والواقعة في الإربعاء الأعلى من عبارات الاستبانة وتشير تلك العبارات على الترتيب إلى:

- الاستفادة من الأدبيات المهنية والفرص التطويرية الأخرى بتقدير رقمي مرتفعة (2.7426)
  - التقويم المستمر للمعلمين لتطوير ممارساتهم التدريسية بتقدير رقمي مرتفعة (2.7327)
  - الاستفادة من الممارسات التعليمية في تحقيق النمو المهني بتقدير رقمي مرتفعة (2.6931)
  - الحرص على تبادل الخبرات بين معلمي اللغة العربية داخل المدرسة وخارجها بتقدير رقمي (2.6535) مرتفعة
  - استعمال التكنولوجيا التعليمية بتقدير رقمي (2.6535) مرتفعة
  - متابعة كل ما يستجد في مجال التخصص بتقدير رقمي (2.6436) مرتفعة
- كما يتضح من الجدول (١٥) أن أقل العبارات موافقة من وجهة نظر عينة الدراسة العبارات (١)، (٢٠)، (٥)، (١٤)، (١١)، (٢)، حيث وقعت هذه العبارات في

نطاق الموافقة بدرجة متوسطة، ما عدا العبارة (٢) وقعت في نطاق الموافقة بدرجة مرتفعة وذلك حسب ترتيب الوزن النسبي والواقعة في الإرباعي الأدنى من عبارات الاستبانة وتشير تلك العبارات على الترتيب إلى:

- التقليل من العبء التدريسي على المعلمين بتقدير رقمي (1.9307) متوسطة
- الاستفادة من خبرات الدول المتقدمة في مجال الطرق والاستراتيجيات التدريسية الحديثة في مجال اللغة العربية بتقدير رقمي (2.0198) متوسطة
- الإلمام بالنظريات التربوية الحديثة بتقدير رقمي (2.1287) متوسطة
- حرص إدارة المدرسة على توفير المتطلبات المادية لتطبيق التعلم الإتقاني بتقدير رقمي (2.1980) متوسطة
- الحرص على التنمية المهنية الذاتية بتقدير رقمي (2.2277) متوسطة
- إتاحة الفرصة للتنمية المهنية المستمرة بتقدير رقمي (2.5347) مرتفعة

يتضح من النتيجة السابقة أن درجة موافقة الخبراء على السبل المقترحة لتنمية مستوى تطبيق معلمي اللغة العربية بالمرحلة المتوسطة للتعلم الإتقاني تراوحت ما بين متوسطة إلى مرتفعة وأنها في الإجمالي جاءت مرتفعة، ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء أن جميع هذه العبارات والسبل المقترحة تم اشتقاقها بالرجوع إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بالتعلم الإتقاني من جهة وكفايات ومهارات معلمي اللغة العربية من جهة أخرى، بالإضافة إلى أنه تم الاسترشاد عند صياغتها بأراء الخبراء والمتخصصين في مجال المناهج وطرق التدريس بصفة عامة وفي مجال المناهج وطرق تدريس اللغة العربية بصفة خاصة، كما أن تم مراعاة مستوى المرحلة المتوسطة العمري والعقلي وطبيعة ومتطلبات المرحلة عن صياغة هذه السبل، ومن ثم جاءت الموافقة عليها في الإجمالي مرتفعة.

ويمكن أن تتفق هذه النتائج نسبياً مع ما أشارت نتائج دراسة Athens, Wendy(2011) من أن التعليم الإتقاني يحتاج إلى مبادئ تعلم خاصة بإتقانه بجانب النمذجة المعرفية والسلوكية التي تساعد على التوجيه الذاتي للطلاب فضلاً عن الكفاءة الذاتية وتعزيز التلاميذ كل منهم للآخر من خلال التنافسية الفردية لفهم هذه المفاهيم الفيزيائية الصعبة كما أشارت النتائج إلى فاعلية التعليم الإتقاني في التفوق الدراسي للطلاب.

مدى تطبيق معلمي اللغة العربية للتعليم الإبتقاني في المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك من وجهة نظر الطلاب وسبل ...  
د/ نايف بن دخيل الله عبدالله الجهني

نتائج الإجابة عن السؤال الرابع الذي نص على ما يلي: هل تختلف رؤية الخبراء للسبل المقترحة لتنمية مستوى تطبيق معلمي اللغة العربية بالمرحلة المتوسطة للتعليم الإبتقاني تبعاً لمتغيرات (النوع/ الدرجة العلمية/ التخصص الدقيق)؟

أولاً: النتائج الخاصة بالفروق بين استجابات أفراد العينة على مدى الموافقة لإجمالي الاستبانة الخاصة بالسبل المقترحة لتنمية مستوى تطبيق معلمي اللغة العربية بالمرحلة المتوسطة بحسب متغير النوع (ذكور - إناث)

أوضحت نتائج الدراسة الميدانية أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة على إجمالي الاستبانة، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (١٦) يوضح نتائج اختبار التاء لعينتين مستقلتين  $t - test$  لإظهار دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة المستفتاة نحو الموافقة على إجمالي الاستبانة حسب متغير النوع (ن=١٠١)

إجمالي الاستبانة	النوع	ن	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
	ذكور	68	53.8676	11.57829	-	0.081
	إناث	32	57.6970	6.52632	1.766	غير دالة

يتضح من الجدول (١٦) أنه:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل (تربوي - غير تربوي)، بالنسبة لإجمالي الاستبانة، حيث جاءت قيمة (ت)، (-1.766)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء تشابه كل من الذكور والإناث في مستوى الإعداد والتخصص من جهة وفي مستوى امتلاكهم لرؤية واقع امتلاك معلمي المرحلة المتوسطة لمهارات التعلم الإبتقاني وتطبيقها من جهة أخرى وبالتالي لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في رؤيتهم للسبل المقترحة لتنمية مستوى تطبيق معلمي اللغة العربية بالمرحلة المتوسطة للتعليم الإبتقاني.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة حمادنة (٢٠٠٦) من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $a = 0.05$ ) في درجتي الامتلاك والممارسة للكفايات المتطلبة لتدريس النصوص الأدبية بالمرحلة الثانوية تعزى لمتغير النوع.

ثانياً: النتائج الخاصة بالفروق بين استجابات أفراد العينة على مدى الموافقة لإجمالي الاستبانة الخاصة بالسبل المقترجة لتنمية مستوى تطبيق معلمي اللغة العربية بالمرحلة المتوسطة بحسب متغير الدرجة العلمية (أستاذ- أستاذ مشارك- أستاذ مساعد)

أوضحت نتائج الدراسة الميدانية أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة على إجمالي الاستبانة، والجدول التالي يبين ذلك:  
جدول (١٧) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لإظهار دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة المستفتاة نحو الموافقة على إجمالي الاستبانة ومحاورها حسب متغير الدرجة العلمية (ن=١٠١)

الدلالة الإحصائية	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	إجمالي الاستبانة
.000 دالة	14.99 8	1250.350	2	2500.699	بين المجموعات	
		83.366	98	8169.875	داخل المجموعات	
			100	10670.574	المجموع	

يتضح من الجدول (١٧) أنه:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الدرجة العلمية (أستاذ- أستاذ مشارك- أستاذ مساعد)، بالنسبة لإجمالي الاستبانة، حيث جاءت قيمة (ف)، (14.998)، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) ولتوضيح اتجاه الفروق نستخدم اختبار "LSD" للمقارنات الثنائية البعدية.

· اتجاه الفروق على إجمالي الاستبانة تبعاً لمتغير الدرجة العلمية (أستاذ- أستاذ مشارك- أستاذ مساعد) نستخدم اختبار "LSD" للمقارنات الثنائية البعدية:

مدى تطبيق معلمي اللغة العربية للتعليم الإبتقاني في المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك من وجهة نظر الطلاب وسبل ...  
د/ نايف بن دخيل الله عبدالله الجهني

جدول (١٨) يوضح نتائج اختبار "LSD" للمقارنات الثنائية البعدية لعينة الدراسة تبعاً لمتغير الدرجة العلمية (ن = ١٠١).

الدلالة الإحصائية	الخطأ المعياري	الفرق بين المتوسطات (أ-ب)	المجموعة (ب)	المجموعة (أ)	إجمالي الاستبانة
.002	2.32451	7.37037*	أستاذ مشارك	أستاذ	
.000	2.29815	12.58674*	أستاذ مساعد	أستاذ	
.002	2.32451	-7.37037*	أستاذ	أستاذ مشارك	
.016	2.12357	5.21637*	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	
.000	2.29815	-12.58674*	أستاذ	أستاذ مساعد	
.016	2.12357	-5.21637*	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	

\* تعني أن الفرق بين المتوسطات دالة عند مستوى معنوية 0.05.

يتضح من الجدول (١٨) ما يلي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الدرجة العلمية (أستاذ - أستاذ مشارك - أستاذ مساعد)، بالنسبة لإجمالي الاستبانة، لصالح أستاذ حيث جاءت قيمة الفرق بين متوسطات أستاذ وأستاذ مشارك ( $7.37037^*$ )، كما جاءت قيمة الفرق بين متوسطات أستاذ وأستاذ مساعد ( $12.58674^*$ )، وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

وتبدو هذه النتيجة منطقية ويمكن تفسيرها في ضوء أن عامل الخبرة الذي يتمتع به الأستاذ مقارنة بالأستاذ المشارك والأستاذ المساعد جعل الفروق تكون في صالحه من حيث رؤية السبل المقترحة لتنمية مستوى تطبيق معلمي اللغة العربية بالمرحلة المتوسطة للتعليم الإبتقاني.

وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة حمادنة (٢٠٠٦) من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $a = 0.05$ ) في درجتي الامتلاك والممارسة للكفايات المتطلبة لتدريس النصوص الأدبية بالمرحلة الثانوية تعزى لمتغير الخبرة التعليمية

٧ النتائج الخاصة بالفروق بين استجابات أفراد العينة على مدى الموافقة لإجمالي الاستبانة الخاصة بالسبل المقترحة لتنمية مستوى تطبيق معلمي اللغة العربية بالمرحلة المتوسطة بحسب متغير التخصص الدقيق (مناهج وطرق تدريس عربي - مناهج وطرق تدريس شرعي - مناهج وطرق تدريس ثقافي)

أوضحت نتائج الدراسة الميدانية أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة على إجمالي الاستبانة، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (١٩) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لإظهار دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة المستفتاة نحو الموافقة على إجمالي الاستبانة ومحاورها حسب متغير التخصص الدقيق (ن=١٠٠)

مستوى الدلالة	قيمة ف	الانحراف المعياري	المتوسط	ن	التخصص الدقيق	إجمالي الاستبانة
.767 غير دالة	.267	10.11432	54.0588	34	مناهج وطرق تدريس عربي	
		10.30596	55.7097	30	مناهج وطرق تدريس شرعي	
		10.75780	55.6111	36	مناهج وطرق تدريس ثقافي	

يتضح من الجدول (١٩) أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير التخصص الدقيق (مناهج وطرق تدريس عربي- مناهج وطرق تدريس شرعي- مناهج وطرق تدريس ثقافي)، بالنسبة لإجمالي الاستبانة، حيث جاءت قيمة (ف)، (.267)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

وتبدو هذه النتيجة منطقية ويمكن تفسيرها في ضوء أنه توجد مبادئ وقواسم مشتركة لا بد أن يمتلكها ويتقنها جميع متخصصي المناهج وطرق التدريس مهما اختلفت تخصصاتهم الدقيقة، إضافة إلى أن التعلم الإيقاني يدخل في جميع التخصصات ولا يخص تخصص دون آخر من تخصصات المناهج وطرق التدريس مما جعل الرؤية تأتي متشابهة في رؤية عينة الخبراء من تخصص المناهج وطرق التدريس للسبل المقترحة لتنمية مستوى تطبيق معلمي اللغة العربية بالمرحلة المتوسطة للتعلم الإيقاني.

توصيات البحث:

١. ضرورة استفادة الجهات المسؤولة خاصة المعلمين ومخططي ومطوري مناهج اللغة العربية بالمرحلة المتوسطة من السبل المقترحة لتنمية مستوى تطبيق معلمي المرحلة المتوسطة للتعلم الإيقاني.
٢. ضرورة تفعيل التنمية المهنية المستمرة للمعلمين بصفة عامة ومعلمي اللغة العربية بصفة خاصة بما يضمن مواكبتهم للمستجدات التربوية باستمرار.
٣. ضرورة تفعيل التنمية المهنية الذاتية للمعلمين بما يضمن مزيداً من التطور في مهاراتهم وقدراتهم.

مدى تطبيق معلمي اللغة العربية للتعليم الإبتقاني في المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك من وجهة نظر الطلاب وسبل ...  
د/ نايف بن دخيل الله عبدالله الجهني

٤. عقد المسئولين عن تطوير وتخطيط مناهج ومقررات اللغة العربية اللقاءات المستمرة من أجل تطوير هذه المناهج والمقررات بما يتماشى مع متطلبات تطبيق التعلم الإبتقاني من جهة ويواكب المستجدات التربوية من جهة أخرى.
٥. تقديم الدعم المادي والمعنوي اللازم للمعلمين بما يضمن تنمية مهاراتهم بصفة عامة ومهارات تطبيق التعلم الإبتقاني بصفة خاصة.

#### مقترحات البحث:

١. معوقات تطبيق التعلم الإبتقاني في تدريس مقررات اللغة العربية بالمرحلة المتوسطة وآليات التغلب عليها من وجهة نظر المعلمين.
٢. تصور مقترح لتنمية مستوى تطبيق معلمي اللغة العربية بالمرحلة المتوسطة للتعلم الإبتقاني.
٣. تطوير ممارسات المعلمين للتعلم الإبتقاني بالمرحلة المتوسطة في ضوء خبرات بعض الدول.
٤. واقع تطبيق معلمي اللغة العربية بالمرحلة المتوسطة للتعلم الإبتقاني وعلاقته بمستوى التحصيل لدى الطلاب.
٥. متطلبات تطبيق التعلم الإبتقاني في تدريس مقررات اللغة العربية بالمرحلة المتوسطة من وجهة نظر الخبراء وآليات تفعيلها.



### مراجع البحث

- أبو جاموس، عبد الكريم محمود. (٢٠٠٧). تصور مقترح لإعداد معلم اللغة العربية في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين، دراسات في المناهج وطرق التدريس، العدد ١٢١، فبراير، الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس.
- أبو كشك، رعد فائق محمود. (٢٠١٣). الاحتياجات المهنية لمعلمي العلوم الجدد في المرحلة الأساسية في مدارس محافظة نابلس في فلسطين من وجهات نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية.
- أحاندو، سيسي. (٢٠١٤). احتياجات النمو المهني المستدام لمعلمي المرحلة الثانوية بالمدارس العربية في بوركينا فاسو. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة الملك سعود.
- أحمد، سناء محمد حسن. (٢٠١٤). فاعلية استخدام أنشطة الذكاءات المتعددة على تنمية مهارات القراءة الناقدة والكتابة الإبداعية والدافع للإنجاز لدى تلاميذ الصف السادس الابتدائي، المجلة التربوية، العدد الثلاثون، يوليو.
- آدم، ميرفت محمد كمال محمد. (٢٠٠٨). "أثر استخدام استراتيجيات التفكير المتشعب في تنمية القدرة على حل) المشكلات الرياضية والاتجاه نحو الرياضيات لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية مختلفي المستويات التحصيلية"، الجمعية المصرية لتربويات الرياضيات، مجلة تربويات الرياضيات، المجلد (١١)، يناير ١٢٧-١٥٥
- آل سويدان، عبد العزيز. (١٤٣٦). معوقات التنمية المهنية لمعلمي المرحلة المتوسطة في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الأنصاري، ناصر، والأنصاري، محمود ناصر. (٢٠٠٢). العروبة في مقابل العولمة عناصر لنظرية جديدة. سلسلة الأعمال الفكرية لمكتبة الأسرة. القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب.
- البهواشي، السيد عبد العزيز. (٢٠٠٦). المدرسة الفاعلة: مفهومها، إدارتها، آليات تحسينها. القاهرة. عالم الكتب.
- البوشي، محمد. (٢٠١٥). واقع التنمية المهنية لمعلم المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المعلمين بمحافظة العلا في ضوء توجهات مشروع المعلم الجديد. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة الملك سعود.
- الحارثي، محمد. (١٤٣٠هـ). تصور مقترح لتفعيل التنمية المهنية الذاتية لمعلمي الصفوف الأولية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة الملك سعود.
- حرحش، صفوت توفيق هندأوي. (٢٠١٦). برنامج تدريبي مقترح قائم على استراتيجيات التفكير المتشعب لتنمية مهارات التدريس الإبداعي لدى معلمي اللغة العربية في

مدى تطبيق معلمي اللغة العربية للتعليم الإبتدائي في المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك من وجهة نظر الطلاب وسبل ...  
د/ نايف بن دخيل الله عبدالله الجهني

المرحلة الإعدادية وأثره على تنمية مهارات الكتابة الإبداعية لدى طلابهم، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر.

حسن، سناء محمد. (٢٠١١). برنامج تدريبي مقترح وأثره في تنمية بعض مهارات التدريس الإبداعي في مجال اللغة العربية لدى طالبات كلية التربية جامعة أم القرى واتجاهاتهن نحوه، دراسات في المناهج وطرق التدريس، عدد (١٦٩) ص ١٠٨ - ١٤٢

حسين، عبد الله. (٢٠٠٦). تشخيص مظاهر الضعف في مهارة تعرف الكلمة لدى تلاميذ الصف الثالث الإبتدائي وبناء برنامج لعلاج الضعف منها، رسالة دكتوراه غير منشورة، الرياض، جامعة الملك سعود.

حمادنة، أديب. (٢٠٠٦). مدى امتلاك معلمي اللغة العربية ومعلماتها الكفايات التعليمية اللازمة لتدريس النصوص الأدبية بالمرحلة الثانوية ومدى ممارستها لها في محافظة المفرق، مجلة المنارة، المجلد ١٣، العدد ١.

خلف، علي محمد، ومصلىح، حسين حبيب، وعبد الرحمن، عمر حمدي. (٢٠١٣). تأثير استخدام أنموذج بلوم للتعليم الإبتدائي في تطوير التعلم والاحتفاظ ببعض المهارات الأساسية بكرة اليد، مجلة علوم التربية الرياضية، العدد الثالث، المجلد السادس.

خليفة، خليفة عبد السميع. (٢٠١٢). التنمية المهنية للمعلم العربي: (مفهومها، وأهدافها، وأسسها ومبادئها، وأساليبها). ورقة مقدمة في المؤتمر العلمي السادس، التنمية المهنية المستدامة للمعلم العربي، الفترة من ٢٣ - ٢٤ أبريل، كلية التربية، فرع الفيوم، جامعة القاهرة.

خيون، يعرب. (٢٠٠٢). التعلم الحركي بين المبدأ والتطبيق، بغداد، مكتب الصخرة للطباعة.

الدخيل، إبراهيم بن عبد الله بن محمد. (٢٠١٩): تقويم تدريس معلمي اللغة العربية لمهارات القراءة الإبداعية في المرحلة الثانوية في ضوء الكفايات اللازمة لتدريسها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة القصيم.

راضي، عماد طعمة. (٢٠١٣). تأثير استخدام أسلوبي التعلم الإبتدائي والتعاوني في تعلم بعض المهارات الهجومية المركبة بكرة السلة على عينة من طلاب المرحلة الأولى بقسم التربية الرياضية في كلية التربية الأساسية / الجامعة المستنصرية، مجلة كلية التربية الأساسية، العدد السادس والخمسون.

ريفرز، ولجا. (٢٠٠٥). مبادئ التعليم التفاعلي، ترجمة عواد أبو زينة، المجلة الثقافية، العدد ٦٣، عمان: الجامعة الأردنية، الأردن، ص ص ١٢٠ - ١٤٧.

سلام، علي عبد العظيم. (٢٠٠٧). التقييم الذاتي لطلاب السنة الرابعة في قسم اللغة العربية بكليات التربية في ضوء معايير أداء المعلم المبتدئ، مجلة دراسات في المناهج وطرق التدريس، الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، العدد ١٢١ فبراير.

السيد، رضا. (٢٠٠٧). الاحتياجات التدريبية بين النظرية والتطبيق، وأساليب إعداد الخطة التدريبية. القاهرة. الشركة العربية المتحدة.

الشريف، محمد بن سعيد. (٢٠٠٥). مشكلات تدريس القراءة في الصفوف الأولية حسب رأي المعلمين والمعلمات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود.

الطائي، رفقة مؤيد سعيد. (٢٠١٢). استخدام أسلوب التعلم الإتقاني والتبادلي وأثرهما في الطلاقة النفسية وتعلم عدد من المهارات الأساسية ودقة الانجاز بكرة القدم للصالات للطالبات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة الموصل.

طراد، حيدر عبد الرضا. (٢٠١٢). أثر برنامج (كوستا وكاليك) في تنمية التفكير الإبداعي باستخدام عادات العقل لدى طلبة المرحلة الثالثة في كلية التربية الرياضية بحث منشور، مجلة علوم التربية الرياضية، العدد الأول، المجلد الخامس، جامعة بغداد.

الطروانة، تحسين أحمد. (٢٠٠٢-٢٢/٦/١٤٣٢هـ). تحديد الاحتياجات التدريبية كأساس لعملية التخطيط للتدريب في الأجهزة الأمنية. ندوة الأساليب الحديثة في التخطيط والتدريب على الصعيدين (النظري والعملي) في الأجهزة الأمنية. الرياض. كلية الدراسات العليا. جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية.

طعيمة، رشدي أحمد. (١٩٩٩). المعلم كفاياته، إعداده، تدريبه، القاهرة، دار الفكر العربي.

الطيب، بدوي أحمد. (٢٠١٢). فاعلية برنامج مقترح في تنمية مهارات تدريس التفكير الإبداعي والناقد لمعلمي اللغة العربية وأثره على الكتابة الإبداعية لدى تلاميذهم، مجلة القراءة والمعرفة، عدد (١٢٧) ص ١١٢-١٨٨.

عامر، طارق. (٢٠١١). النمو والتنمية المهنية للمعلم التدريب أثناء الخدمة. ط١. القاهرة. مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

عبد الرازق، أحمد محمد. (٢٠١٠). فاعلية برنامج إلكتروني عن بعد لتنمية أداء معلمي العلوم واتجاهاتهم نحوه في الجمهورية اليمنية في ضوء احتياجاتهم المهنية، رسالة دكتوراه، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.

عبد السميع، الجميل محمد. (٢٠٠١). دور المعلم كأحد عناصر المنظومة التعليمية في ضوء تقرير اللجنة الدولية للتربية للقرن الحادي والعشرين (رؤية مستقبلية)،

مدى تطبيق معلمي اللغة العربية للتعليم الإبتدائي في المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك من وجهة نظر الطلاب وسبل ...  
د/ نايف بن دخيل الله عبدالله الجهني

الهيئة المصرية العامة للكتاب، مجلة علم النفس، العدد ( ٥٩ )،  
ص ص ٥٨ - ٧٠.

العبود، إبراهيم بن صالح. (٢٠١٠). تقويم أداء معلمي اللغة العربية في تدريس مهارات  
القراءة الإبداعية للمرحلة المتوسطة في ضوء مدخل التدريس الإبداعي، رسالة  
ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طيبة.

القحفة، أحمد عبد الله أحمد. (٢٠١٣). فاعلية برنامج التربية العملية التدريبي في تنمية  
مهارات التدريس الإبداعي لدى الطلبة المعلمين بكلية التربية جامعة إب. مجلة  
كلية التربية بأسيوط، مصر مجلد (٢٩)، عدد ٢، ص ٨٩-١٦١.

قدي، منال. (٢٠١٥). تصور مقترح لتطوير منظومة التنمية المهنية المستدامة لمديري  
المدارس في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة. مجلة جرش للبحوث والدراسات -  
الأردن، ١٦ (١)، ٥٧٥-٥٩٥.

قناوي، شاكر عبد العظيم محمد، صلاح، سمير يونس. (٢٠٠١). الأدوار اللغوية  
المستقبلية لمعلم اللغة العربية مدي إدراكه وممارسته لها في ضوء بعض  
المتغيرات، القاهرة: الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، كلية التربية،  
جامعة عين شمس، العدد السبعون، مايو.

ماشى، أنور عبد القادر، ومرهج، أحمد هادي. (٢٠١٢). تأثير التعلم الإبتدائي في تعليم  
مهارتي الإرسال والدفاع عن الملعب في الكرة الطائرة، مجلة الرياضة المعاصرة  
المجلد الحادي عشر العدد السابع عشر لسنة ٢٠١٢ م

المحلاوي، نجلاء أحمد عبد القادر. (٢٠٠٦). برنامج إعداد معلم اللغة العربية في كليات  
التربية 'دراسة تقويمية تطويرية"، رسالة دكتوراه، جامعة الإسكندرية، كلية التربية.

محمود، عبد الرازق. (٢٠١٢). برنامج قائم على معايير التدريس الحقيقي لتنمية مهارات  
معلمي اللغة العربية الإبداعية وعادات العقل المنتج لدى تلاميذهم، مجلة كلية  
التربية بأسيوط، مجلد (٢٨)، عدد (١)، ص ٥١٧ - ٦١١

مدبولي، محمد. (٢٠٠٢). التنمية المهنية للمعلمين (الاتجاهات المعاصرة -المدخل -  
الاستراتيجية). الإمارات العربية المتحدة. دار الكتاب الجامعي.

المركز الوطني للقياس والتقويم في التعليم العالي. (١٤٣٦هـ). " قياس": لو كان  
تطوير التعليم يشترى بالمال لاشريناها.

<http://www.qiyas.sa/InformationCenter/QiyasMagazine/Pag>

[es/default.aspx](http://www.qiyas.sa/InformationCenter/QiyasMagazine/Pag)). أستراد في ٣٠/١٠/٢٠١٦م.

المركز الوطني للقياس والتقويم في التعليم العالي. (١٤٣٧هـ). ١٢ معياراً بُنيت عليها  
اختبارات المعلمين والمعلمات.

<http://www.qiyas.sa/InformationCenter/QiyasMagazine/Pages/default.aspx> .( أستراد في ٣٠/١٠/٢٠١٦م.

المعيلى، أحمد عبد الله إبراهيم. (٢٠٠١). تقويم برنامج الإعداد المهني لمعلمي العلوم  
بكليات المعلمين في المملكة العربية السعودية، الرياض، رسالة دكتوراه، جامعة  
الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

مناصرة، يوسف عثمان. (٢٠٠٥). الاتجاهات التربوية لدى المشرفين التربويين في الأردن في مجال  
تعليم القراءة كما تعكسها تقاريرهم الإشرافية، مجلة القراءة والمعرفة، ٤٣.

المؤتمر الثاني لعلم اللغة. (٢٠٠٤). البيان الختامي والتوصيات، اللغة العربية في التعليم  
العام، كلية دار العلوم، ١٧/١٨ فبراير.

Athens, Wendy(2011) Analysis of self-directed mastery learning of  
honors physics Ed.D.. University of Florida, ProQuest, UMI  
Dissertations Publishing.

Blackmore ,c.iguated by.(1999). hairson (and others): effect of tow  
instructional models skill teaching and mastery learning: (human  
kinetics ·on. teach. phy.ed.

Burriss, K. & Burriss, L. (2004). Competency and comfort: Arabic  
teacher candidates' attitudes toward professional competency.  
Journal of Research in Childhood Education, 18 (3).

Denese. D and Jackie S.(1990). mastery lerning in public school (volda  
state university. December.

Denise. Dandjacke.s: (1995). mastry learning in public school ،Valdosta  
state university. December.

DeWeese, Sean Vincent(2013) The effects of mastery learning  
correctives on academic achievement and student affect Ph.D..  
United States – Georgia. DAI-A 74/01(E), Jul 2013

matzier.m. w.(1992). analysis of mastery learning system of instruction  
for teaching tennis, human kinetics ،sport pedagogy, PP.63. 70

Miles, Kent (2010) Mastery Learning and Academic Achievement.  
ProQuest LLC. Ed.D. Dissertation, Walden University

Mogen, Kelly Sue(2013) Mastery learning instruction versus traditional  
instructional methods in eighth grade language arts. United States  
-- North Dakota. MAI 52/01(E), Feb 2014

Rowe, John A.(2010) Does a mastery learning environment promote  
students' intrinsic motivation for learning?. Ph.D. Capella  
University, ProQuest, UMI Dissertations Publishing, 2010. 34.

مدى تطبيق معلمي اللغة العربية للتعليم الإتقاني في المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك من وجهة نظر الطلاب وسبل ...  
د/ نايف بن دخيل الله عبدالله الجهني

## الأداة الأولى

استبانة لتعرف مستوى تطبيق معلمي اللغة العربية بالمرحلة المتوسطة للتعليم  
الإتقاني من وجهة نظر طلابهم

المحور الأول: البيانات العامة:

النوع:

. ذكر

. أنثى

المستوى الدراسي:

. الأول

. الثاني

. الثالث

المحور الثاني: عبارات الاستبانة

م	العبارة	درجة الموافقة		
		مرتفعة	متوسطة	منخفضة
١	تحديث المعارف والمهارات باستمرار			
٢	إتقان موضوعات مقررات اللغة العربية			
٣	تعزيز بيئة تعليمية تنتج تعلماً فعالاً			
٤	مراعاة حاجات التلاميذ وإمكانياتهم			
٥	الاعتماد في تعليم اللغة على الاستعمال الطبيعي لها في تبادل المعاني بالصيغ المنطوقة أو المكتوبة			
٦	مراعاة الفروق الفردية بين المتعلمين			
٧	سرعة إدراك المشكلات التي يقع فيها التلاميذ أثناء الأداء وإيجاد الحلول لها			
٨	إعطاء وقت إضافي وتعزيز وتوضيح للمفاهيم والمبادئ التعليمية			
٩	الحرص على التفاعل الإيجابي مع التلاميذ			
١٠	يهتم بتقسيم المحتوى إلى وحدات صغيرة ذات أهداف سلوكية			
١١	الاهتمام بوضع نماذج للاختبارات النهائية وإجراء التقويم التشخيصي والاختبارات القبليّة			
١٢	الاستمرار بتدريس المادة وصولاً لاستيعابها			
١٣	عدم الانتقال من وحدة إلى وحدة أخرى حتى يتم إتقان الوحدة السابقة			

م	العبارة	درجة الموافقة		
		مرتفعة	متوسطة	منخفضة
١٤	التثبت من تحقق الأهداف المحددة لكل وحدة دراسية بإجراء التقويم الختامي لكل وحدة دراسية			
١٥	يركز على وصول تلامذته إلى مستوى التمكن من الوحدة الدراسية قبل السماح لهم بالانتقال إلى الوحدة التعليمية اللاحقة			
١٦	عند عدم تمكن التلميذ من الوحدة الدراسية يزودهم بوقت وتدريب إضافيين حتى يصبحوا قادرين على تحصيل درجة الإتقان			
١٧	تشجيع التعلم الذاتي لدى تلاميذه وفق إمكانيات وقدرات كل منهم			
١٨	تطوير المبادرة الذاتية والتوجيه الذاتي لدى التلاميذ			
١٩	تشجيع التعليم الذاتي والدافعية للتعلم لدى التلاميذ			
٢٠	تكوين مجموعات تعليمية على وفق الأخطاء المرتكبة في أثناء الأداء			
٢١	استثمار التلاميذ الجيدين في الأداء لغرض مساعدة الآخرين			
٢٢	استثارة دافعية التلاميذ للتعلم واستخدام الأنشطة الصفية واللاصفية لتنمية قدرات التلاميذ بطرق فردية وجماعية			
٢٣	توظيف مبادئ التعلم والتنوع في استخدام أساليب واستراتيجيات التدريس لمقابلة صعوبات التعلم بين التلاميذ			
٢٤	استخدام مصادر التعلم المختلفة بما فيها الوسائل السمعية والبصرية ووسائل الاتصال والتقنيات التي تسهم في تحقيق الأهداف في الموضوع الملائم والوقت المناسب			
٢٥	تنفيذ تقويم متكامل لتعلم التلاميذ			
٢٦	دقة استخدام مهارات التحدث في تعليم الطلاب			
٢٧	دقة مهارة الاستماع في تدريس الطلاب			
٢٨	امتلاك مهارة القراءة الإبداعية والناقدة			
٢٩	امتلاك مهارة الكتابة بأنماطها المختلفة			
٣٠	تقسيم التلاميذ إلى مجموعات متجانسة من حيث الإمكانيات والقدرات			

مدى تطبيق معلمي اللغة العربية للتعليم الإبتقاني في المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك من وجهة نظر الطلاب وسبل ...  
د/ نايف بن دخيل الله عبدالله الجهني

## الأداة الثانية استبانة لتعرف سبل تنمية تطبيق معلمي اللغة العربية بالمرحلة المتوسطة للتعليم الإبتقاني من وجهة نظر الخبراء

المحور الأول: البيانات العامة:

النوع:

. ذكر

. أنثى

الدرجة العلمية:

. أستاذ

. أستاذ مساعد

. مدرس

التخصص الدقيق:

. مناهج وطرق تدريس عربي

. مناهج وطرق تدريس شرعي

. مناهج وطرق تدريس ثقافي

المحور الثاني: عبارات الاستبانة

م	العبرة	درجة الموافقة		
		مرتفعة	متوسطة	منخفضة
١	التقليل من العبء التدريسي على المعلمين			
٢	إتاحة الفرصة للتنمية المهنية المستمرة			
٣	الاستفادة من الممارسات التعليمية في تحقيق النمو المهني			
٤	الاستفادة من الأدبيات المهنية والفرص التطويرية الأخرى			
٥	الإلمام بالنظريات التربوية الحديثة			
٦	استعمال التكنولوجيا التعليمية			
٧	تقديم المكافآت المادية والمعنوية للمتميزين من المعلمين			
٨	الحرص على تبادل الخبرات بين معلمي اللغة العربية داخل المدرسة وخارجها			
٩	الانفتاح على التخصصات الأخرى داخل المدرسة وخارجها			
١٠	الإشتراك في البرامج والندوات التوعوية في مجال التخصص			
١١	الحرص على التنمية المهنية الذاتية			



م	العبارة	درجة الموافقة		
		مرتفعة	متوسطة	منخفضة
١٢	متابعة كل ما يستجد في مجال التخصص			
١٣	متابعة ما يستجد فيما يتعلق بالطرق والاستراتيجيات التدريسية			
١٤	حرص إدارة المدرسة على توفير المتطلبات المادية لتطبيق التعلم الإثقاني			
١٥	التقليل من أعداد التلاميذ داخل الفصل بما يسمح بتطبيق التعلم الإثقاني			
١٦	تطوير مقررات اللغة العربية بما يتماشى مع متطلبات تطبيق التعلم الإثقاني في تدريسها			
١٧	التقويم المستمر للمعلمين لتطوير ممارساتهم التدريسية			
١٨	تعديل معايير تعيين المعلمين بما يضمن امتلاكهم مهارات التدريس الحديثة			
١٩	حرص مؤسسات إعداد المعلمين على تدريبهم بما يؤهلهم لامتلاك مهارات واستراتيجيات التدريس الحديثة			
٢٠	التواصل مع المجتمع المحلي بما يضمن مساهمته في تطوير البرامج التعليمية بصفة عامة وفي اللغة العربية بصفة خاصة			
٢١	تدريب المعلمين على إتقان فنون اللغة من تحدث واستماع وقراءة وكتابة			
٢٢	الاستفادة من خبرات الدول المتقدمة في مجال الطرق والاستراتيجيات التدريسية الحديثة في مجال اللغة العربية			

## مهارات التخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بالتمكين الوظيفي لدى العاملين (الإداريين) بكليات جامعة شقراء

علي بن عبد القادر عوضه الزهراني

قسم الإدارة التربوية (إدارة التعليم العالي)، كلية العلوم والدراسات الإنسانية بحريملاء -  
جامعة شقراء، المملكة العربية السعودية.

البريد الإلكتروني: [Alzali8888@gmail.com](mailto:Alzali8888@gmail.com)

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين الإداريين بكليات جامعة شقراء، كما هدفت إلى معرفة درجة التمكين الوظيفي لدى العاملين الإداريين بكليات جامعة شقراء، إضافة إلى الكشف عن دلالات الفروق في متوسط تقديرات أفراد العينة في كل من مهارات التخطيط الاستراتيجية والتمكين الوظيفي التي تعزى لمتغيرات (الجنس، نوعية الكلية، المؤهل، عدد سنوات الخبرة في مجال العمل الإداري). وقد طبقت هذه الدراسة على العاملين الإداريين (ذكوراً وإناثاً) بكليات جامعة شقراء (صحية، علمية، أدبية) وعددهم (٤٨٥) بنسبة (٧٦,٣%) من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (٦٣٥) فرداً، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لدراسته واستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن درجة توفر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين (الإداريين) بكليات جامعة شقراء كبيرة وبمتوسط حسابي (٣,٦٣). أن درجة توفر مهارات التمكين الوظيفي لدى العاملين الإداريين بكليات جامعة شقراء متوسطة بمتوسط حسابي (٢,٩٥). وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين مهارات التخطيط الاستراتيجي والتمكين الوظيفي. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (٠,٠٥) حول درجة توفر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين (الإداريين) بكليات جامعة شقراء تعزى لمتغيرات (الجنس، نوعية الكلية، المؤهل، عدد سنوات الخبرة). لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (٠,٠٥) حول درجة توفر التمكين الوظيفي لدى العاملين (الإداريين) بكليات جامعة شقراء تعزى لمتغيرات (الجنس، نوعية الكلية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، التمكين الوظيفي، العاملين (الإداريين)، جامعة شقراء.

## Strategic Planing Skills and its Relationship to The Functional Empowerment of Employees (administrators) at The Faculties of Shaqra University

Ali bin Abdulqadir bin Oudah Al-Zahrani

Educational Administration (Department of Higher Education)

College of Science and Humanities - Harimlae, Shaqra University

Kingdom of Saudi Arabia.

**Email:** [Alzali8888@gmail.com](mailto:Alzali8888@gmail.com)

### Abstract:

The study aimed to identify the degree of strategic planning skills of the administrative staff at the faculties of Shaqra University. In addition, it aimed to find out the degree of functional empowerment of the administrative staff at the faculties of Shaqra University. The study also aimed at revealing the significance of the differences in the average estimates of the sample members in each of the strategic planning skills and functional empowerment which are attributed to the variables of (gender, type of college, qualification, number of years of experience in the field of administrative work).

The study was applied to the administrative staff (male and female) in the faculties of Shaqra University (Health, Scientific and Literary), which are 485 individuals representing 76.3% of the study population totaling 635 individuals. The researcher used a questionnaire as the tool of the study and the descriptive analytical method. The most important results are: 1- The degree of the strategic planning skills entity among the administrative staff at the faculties of Shaqra University is large and with an average of (3,63). 2- The degree of the functional empowerment skills entity among the administrative staff at the faculties of Shaqra University is moderate and with an average of (3,63). 3- There exists a positive correlational relationship between strategic planning skills and functional empowerment. 4- There is no statistical significance at the level of (0,05) on the degree of strategic planning skills entity in the administrative staff of Shaqra University due to the variables (gender, type of college, qualification, number of years of experience).

5- There were no statistically significant differences at the level of (0.05) on the degree of functional empowerment entity among administrative staff in the faculties of Shaqra University due to the variables (gender, college quality, academic qualification, number of years of experience).

Finally, the study concluded with a set of recommendations in light of the results of the current study, in addition to a number of future recommended studies.

**Keywords:** strategic planing, functional empowerment, employees (administrators), Shaqra University

### مقدمة الدراسة:

يقوم التخطيط الاستراتيجي بدور رئيس في جميع المستويات الإدارية، ويسهم في إيجاد المناخ التنظيمي الذي يحقق الإجراءات والتغيرات التي تحدثها الإدارة العامة والإدارة التربوية على وجه الخصوص، ومن هنا أتى أسلوب التخطيط الاستراتيجي في التخطيط التربوي والإدارة التعليمية على حد سواء، بهدف تعزيز عملية التكيف والانسجام مع المؤسسة التعليمية والبيئة التعليمية المتجددة التي أصبح يغلب عليها طابع التطوير (بشير ٢٠١٢: ٣). وبما أن التعليم العالي هو من أهم المراحل التعليمية في حياة الإنسان، فهو متجدد بشكل مستمر ومتطور، وإن هذا التجديد والتغيير لا بد أن يكون مبنياً على خطط استراتيجية (الرؤية - الرسالة - الأهداف - البرامج - السياسات) يتم إعدادها من قبل الإدارة العليا في الجامعات والكليات وبمشاركة جميع العاملين الأكاديميين والإداريين ووفقاً لأهداف الجامعة والتحوليات المحلية والعالمية؛ لتحقيق جودة العمل والميزة التنافسية (الدجني ٢٠٠٦: ٢٧).

كما أن جودة العمل واستمراره في ظل المنافسة المحلية والعالمية بحاجة إلى فريق عمل قوي ومتماصك، وهذا لا يتأتى إلا من خلال ممارسة مفهوم التمكين الوظيفي للعاملين، والذي بدوره يسهم في تفويض العاملين مزيداً من الصلاحيات وبناء الثقة؛ التي تمكنهم من القيام بأعمالهم وتشجيعهم على المبادرة والإبداع، وتحفيزهم على تحمل مسؤوليات أكبر، بجانب شعورهم بالانتماء الوظيفي الذي يظهر في ولائهم للجامعة (السيد ٢٠١٢: ٦٧).

وحيث أن جامعة شقراء - كغيرها من الجامعات السعودية - تسعى إلى تحقيق أهدافها بجودة عالية من خلال بناء خطط استراتيجية وتمكين العاملين فيها للقيام بهذه المهمة من خلال التأهيل والتدريب، ومن ثم فإن هذه الدراسة أتت للتعرف على مستوى مهارات التخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بالتمكين الوظيفي لدى العاملين (الإداريين) بكليات جامعة شقراء من وجهة نظرهم.

### مشكلة الدراسة:

يعتبر موضوع التخطيط الاستراتيجي والتمكين الوظيفي للعاملين مصدر اهتمام لكثير من المؤسسات الجامعية، لما لهما من دور بارز على الأداء في ظل التحديات المحلية والإقليمية والدولية، كما أن التمكين الوظيفي للعاملين في الجامعة وتنمية مهاراتهم وقدراتهم لمواجهة هذه التحديات، يساعد في التحسين المستمر من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية في كليات الجامعة. وقد اوضحت دراسة (نافع، ٢٠١٠)، ان أداء العاملين يتأثر بمسئوليات التمكين الوظيفي في الجامعة حيث اوضحت العلاقة بين مقومات عملية التمكين الوظيفي ومستوى أداء العاملين . واسترشاداً بأهمية دراسة العلاقة بين العوامل والمتغيرات، ذات الصلة بالتمكين الوظيفي فقد أوضحت دراسة (Gomez & Rosen, 2001) ارتباط الثقة الإدارية ارتباطاً موجباً بإدراك الموظف لحدود العلاقة التبادلية بينه وبين المدير، وقد أوضح (Defifo, 2008) في دراسته أن التخطيط

الاستراتيجي يساعد العاملين على الفهم المشترك للمؤسسة ومستقبلها في ظل بناء الثقة بين الرئيس ومجلس الإدارة والثقة بين الإدارة والعاملين، واستنادا الى هذه النتائج العلمية لهذه الدراسات، والتي تدعم الاطر النظرية للتمكين الوظيفي، فقد اتجهت الدراسة الحالية لمحاولة الربط بين ما أشارت اليه نتائج الدراسات السابقة والقراءات النظرية، للكشف عن وجود العلاقات الارتباطية بين مهارات التخطيط الاستراتيجي والتمكين الوظيفي وتفسيرها للعاملين بجامعة شقراء .

وتسعى جامعة شقراء كغيرها من الجامعات السعودية، الى ممارسة وتطبيق التخطيط الاستراتيجي بمهاراته وأدواته المختلفة من خلال التدريب المستمر إذ بلغ عدد الدورات التدريبية المقدمة للعاملين الإداريين (٩١) دورة قُدمت داخل المملكة وخارجها استفاد منها (٤٠٧) موظفاً إدارياً (التقرير السنوي لجامعة شقراء ١٤٣٧/١٤٣٨هـ)؛ بهدف التصدي للصعوبات التي يمكن ان تعوق تحقيقه، مع اهتمام القيادات الأكاديمية والإدارية بالتقويم المستمر لمخرجات تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وحيث أن التمكين الوظيفي للعاملين يمثل أحد هذه المخرجات، وموشراً تطبيقياً لفهم العاملين وتطبيقهم لمتطلبات الخطة الاستراتيجية بالجامعة، وعليه يمكن تجسيد مشكلة الدراسة الحالية في الاهتمام بمعرفة مستوى مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين الإداريين بكليات جامعة شقراء، ومستوى تمكنهم الوظيفي، وطبيعة العلاقة الارتباطية بين هذين المتغيرين الأساسيين، وهل توجد فروق دالة إحصائية في مهارات التخطيط الاستراتيجي والتمكين الوظيفي تعزى إلى متغيرات (الجنس، نوعية الكلية، المؤهل، عدد سنوات الخبرة في المجال الإداري)، وكيفية الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في ضوء تحليل وتفسير استجابات وآراء العاملين في تقويم الوضع الراهن للدعائم التي يقوم عليها التمكين الوظيفي للعاملين، في ضوء ما اكتسبوه من مهارات التخطيط الاستراتيجي، لمحاولة الإجابة على أسئلة الدراسة الآتية :

١. ما درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين (الإداريين) بكليات جامعة شقراء من وجهة نظرهم؟
٢. ما درجة توافر التمكين الوظيفي لدى العاملين (الإداريين) بكليات جامعة شقراء من وجهة نظرهم؟
٣. هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 =  $\alpha$ ) بين درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي والتمكين الوظيفي لدى العاملين (الإداريين) بكليات جامعة شقراء؟
٤. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في كل من مهارات التخطيط الاستراتيجي والتمكين الوظيفي لدى العاملين (الإداريين) بكليات جامعة شقراء وفقاً لمتغيرات (الجنس، نوعية الكلية، المؤهل، عدد سنوات الخبرة في المجال الإداري)؟

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بالتمكين الوظيفي لدى العاملين (الإداريين) بكليات جامعة شقراء من وجهة نظرهم من خلال ما يلي:

- ١- التعرف على درجة مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين الإداريين بكليات جامعة شقراء.
- ٢- التعرف إلى درجة التمكين الوظيفي لدى العاملين الإداريين بكليات جامعة شقراء.
- ٣- التعرف على العلاقة الارتباطية بين درجة توفر مهارات التخطيط الاستراتيجي والتمكين الوظيفي لدى العاملين الإداريين بكليات جامعة شقراء.
- ٤- الكشف عن دلالة الفروق في متوسط تقديرات أفراد العينة في كل من مهارات التخطيط الاستراتيجية والتمكين الوظيفي التي يمكن أن تعزى إلى متغيرات (الجنس، نوعية الكلية، المؤهل، عدد سنوات الخبرة في المجال الإداري).

### أهمية الدراسة:

#### الأهمية النظرية:

- قلة الدراسات التي تناولت مهارات التخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بالتمكين الوظيفي لدى الإداريين بالجامعات السعودية.
- تقوم هذه الدراسة بالتعرف على العلاقة بين مهارات التخطيط الاستراتيجي والتمكين الوظيفي، وهذا بدوره يثري الجانب العلمي في علم الإدارة التربوية والتعليم العالي والجامعات على وجه الخصوص.
- من المتوقع أن يستفيد من هذه الدراسة الطلبة والباحثون في هذا المجال بعدد من الموضوعات العلمية ذات الصلة.

#### الأهمية التطبيقية:

- سوف تسهم هذه الدراسة في إيضاح نقاط القوة والضعف في درجة توفر مهارات التخطيط الاستراتيجي والتمكين الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بكليات جامعة شقراء الأمر الذي يعمل على تحسين جودة الأداء الأكاديمي والإداري بالجامعة.
- قد تسهم هذه الدراسة في بناء خطة استراتيجية للجامعة ذات جودة عالية من خلال تفاعل جميع العاملين بالجامعة.

#### حدود الدراسة:

الحد الموضوعي: مهارات التخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بالتمكين الوظيفي لدى العاملين (الإداريين) بكليات جامعة شقراء.

الحد المكاني: جميع كليات جامعة شقراء والبالغ عددها (٢٤) كلية.

**الحدود البشرية:** جميع الموظفين الإداريين (ذكوراً وإناثاً) بكليات جامعة شقراء.

**الحد الزمني:** تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام ١٤٣٩/١٤٤٠هـ.

**مصطلحات الدراسة:**

**المهارة:** هي القدرة على القيام بالأعمال الأدائية المعقدة بسهولة ودقة وإتقان وفق سلسلة من الإجراءات الإدارية والفنية والتي يمكن ملاحظتها بشكل مباشر أو غير مباشر وعادة يقوم بها فرد أو مجموعة من الأفراد أثناء عملهم لتحقيق هدف أو نتاج معين أو أداء مهمة ما (قطامي وقطامي ٢٠٠١م: ٢٩٧).

ويعرف الباحث المهارة إجرائياً في هذه الدراسة: بأنها مستوى القدرات التي يمتلكها الموظفون الإداريون بكليات جامعة شقراء في صياغة رسالة الجامعة ورؤيتها وتحديد أهدافها الاستراتيجية وتحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية لها بشكل تتمثل فيه السرعة والإتقان وتوفير الوقت والجهد والتكاليف والدقة في الأداء.

**التخطيط الاستراتيجي:** يُعرف بأنه مجموعة من التصورات تبدأ برؤية ورسالة واتخاذ قرارات بوضع أهداف واستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها (غنيم ٢٠٠٨: ٢٣٨).

ويمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي بأنه " عملية قوامها التجديد - والتي من شأنها توفير الوسائل اللازمة والمناسبة لتكييف الخدمات والأنشطة، والتحويل التنظيمي والظروف البيئية التي تخضع للتغيير وبالتالي توفير إطار للتحسين، مع الظروف البيئية المتغيرة ووضع البرامج والعلاقات وتقييم تقدم الجامعة (دي ما كين، ٢٠٠٨: ٩٦).

ويعرفه الباحث إجرائياً: بأنه رؤية مستقبلية تُبنى على خطط وأهداف يشارك في إعدادها وتنفيذها جميع منسوبي الجامعة الإداريين لتحقيق أفضل النتائج.

**الموظف:** هو الشخص الحقيقي الذي يُعين بأداة نظامية من جهة مختصة، وفق شروط نظام محدد؛ ليقوم بواجبات ومسؤوليات وظيفية معينة، ويعطى مقابل ذلك راتباً محدداً في ضوء مستوى الصعوبة والمسؤولية في تلك الوظيفة، إضافة إلى ما يقرره النظام المشمول من حقوق ومزايا، ويتكون الراتب في سلم نظام الخدمة المدنية من خمس عشرة مرتبة تبدأ بالمرتبة الأولى وتنتهي بالخامسة عشرة (وزارة الخدمة المدنية ١٤٢٥: ١٣).

ويقصد بالموظفين الإداريين في الدراسة الراهنة: الموظفون الإداريون الذين يعملون بكليات الجامعة ويمارسون أعمالاً إدارية بحتة وليست أكاديمية، لخدمة العاملين بالكليات والطلبة.

التمكين الوظيفي: هو منح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات وإمكانية التصرف بوصفهم شركاء في العمل في وضع الأهداف والمشاركة في التنفيذ (البشايشة ٢٠٠٨: ٢١٦).

أما التعريف الإجرائي: فيقصد به في هذه الدراسة: معرفة المساحة الإدارية والفنية التي تُعطى للموظفين الإداريين بجامعة شقراء من خلال تفويض السلطة والتدريب والتحفيز وزيادة مشاركتهم في وضع الخطط وتنفيذ البرامج من خلال العمل الجماعي وتهيئة بيئة العمل المناسبة.

الإطار النظري:

التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي هو نشاط منظم وشامل يركز على تفسير وفهم المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة وتحديد القضايا والموضوعات الاستراتيجية التي تواجه الإدارة، ووضع السياسات الملائمة للتعامل معها. كما يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى وضع أهداف وغايات واضحة والعمل على تحقيقها في إطار فترة زمنية محددة وفي ظل الموارد البشرية والمالية الممكنة حتى يتسنى بلوغ الحالة المستقبلية المرجوة. كما تتميز الخطة الاستراتيجية بالبساطة والوضوح والبعد عن التعقيد، كما يجب أن تكون الأهداف واقعية وقابلة للتنفيذ وملائمة للموارد المتاحة، وتتمتع الخطة الاستراتيجية بمقومات أبرزها توافر المعلومات كما وكيفا، ووضوح الأهداف وقابلية تحقيقها والقدرة على تحديد الأولويات في ضوء الأهداف الموضوعية مع ضرورة توفر البدائل المرنة والمحافظة على استمرارية التخطيط والتنفيذ. (مصطفى ٢٠١٢، ٥٦).

وعليه يتضح أن التخطيط الاستراتيجي يمثل ضرورة للتعليم الجامعي؛ لتحقيق التنمية المنشودة، ومواجهة التغيرات المجتمعية المتلاحقة من عولمة، وثورة اتصالات، وثورة تكنولوجية، إضافة إلى تهيئة العاملين في الجامعات وتدريبهم وصقلهم لمواكبة هذا التطوير، وبالتالي تمكينهم وظيفياً للقيام بالأدوار المنوطة بهم.

مميزات التخطيط الاستراتيجي:

يؤكد علماء الإدارة والإدارة التعليمية أن التخطيط الاستراتيجي له مجموعة من المميزات أهمها:

- أسلوب عمل منظم للتعامل مع المستقبل.
- التعرف إلى الفرص المتاحة والعمل على استثمارها والتعرف إلى التهديدات المحتملة والعمل على تفاديها أو التقليل من آثارها.
- التعرف على مصادر القوة والضعف في إدارة المؤسسات أو القسم وتحليلها.
- يساعد المديرين على وضع الأولويات للتعامل مع القضية الرئيسية التي تواجه الإدارة أو القسم.



- يوفر طريقة أفضل للاستفادة من الموارد المتاحة.
- يعطي المديرين طريقة واضحة لمتابعة العمل وتحسين الأداء.
- يبني نظام الجودة في العمل المؤسسي.
- يشجع العاملين على التصرف الإيجابي في بيئة العمل.
- يزود الإدارة بنظام أفضل لتقويم الأداء.
- يتيح لجميع منتسبي الإدارة المشاركة في إبداء وجهة نظرهم في تحديد أهداف الإدارة، ومن ثم رسم الخطة الاستراتيجية وتنفيذها ما يولد لديهم الشعور بالمشاركة وتحقيق درجة من الرضا الوظيفي.
- يساعد على كفاية الأداء في الإدارة أو القسم. (السيد، ٢٠١٢، ٥٧).

#### معوقات التخطيط الاستراتيجي:

تواجه المنظمات الإدارية والتعليمية العديد من المعوقات التي تعيق تطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي، ومن أبرزها:

- الخوف من التخطيط (التخطيط يعني التغيير).
- قلة الإيمان بأهمية التخطيط الاستراتيجي لدى بعض القيادات العليا.
- ضعف مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى المديرين أو العاملين في الإدارة أو القسم.
- حاجة خطوات التخطيط الاستراتيجي للممارسة والتدريب.
- عدم التأكد من الظروف المالية أو مصادر التمويل.
- عدم وضوح المسؤوليات في مختلف وحدات المؤسسة.
- الاعتقاد أو الافتراض أن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية جهة متخصصة في التخطيط وليس مسؤولية كافة المستويات الإدارية.
- وضع نظم جديدة دون مشاركة الأفراد فيها أي دون تهيئة الثقافة المؤسسية الموائمة لهذه النظم.
- عدم تشجيع التفكير الابتكاري إجمالاً بسبب سيطرة النمط البيروقراطي في الإدارة والتخطيط. (السيد: ٢٠١٢، ٥٨)

#### ثانياً: - التمكين الوظيفي:

بدأ مفهوم التمكين الوظيفي يتبلور في الأدبيات الإدارية، وفي ممارسة بعض المؤسسات الغربية مع تسعينات القرن العشرين، ومن المفاهيم الإدارية الحديثة في الإدارة فقد عرفه (أفندي، ٢٠٠٣: ١٠) بأنه إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة،

وتحمل المسؤولية واستخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرار، كما عرفه جرادات وآخرون (٢٠١٣: ١٢٧) بأنه عملية يُتاح من خلالها للعاملين المشاركة في المعلومات والتخطيط والتدريب والتنفيذ والرقابة على مهام وأنشطة العمل بهدف الوصول إلى نتائج إيجابية تحقق الأهداف والفردية والتنظيمية. ومن التعاريف الواردة أعلاه وغيرها يتضح الاختلاف في التعريف بين الباحثين بحسب نوع الدراسة والمدخل الذي يرى الباحث من خلاله التمكين باعتباره من أسس نجاح العمل، والثقة بالعاملين وتحميلهم المسؤولية بعد التأكد من تزويدهم بالمهارات التي تجعلهم قادرين على اكتساب المعارف والخبرات التي تجعلهم يمارسون دوراً أكبر في المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

#### أهداف التمكين الوظيفي:

يهدف التمكين الوظيفي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، أهمها:

- ١- زيادة الدافع لتقليل الأخطاء وجعل الفرد يتحمل مسؤولية أكبر للأعمال التي ينجزها.
- ٢- زيادة فرصة الإبداع والابتكار.
- ٣- تحسين رضا المستفيدين.
- ٤- زيادة مستوى ولاء العاملين.
- ٥- زيادة اعتماد الأفراد على أنفسهم والشعور باحترام قيمة النفس (بوزيدي، ٢٠١٧، ٣٢).

#### أبعاد التمكين الوظيفي:

هناك عدد من الممارسات الإدارية (خصائص تنظيمية) التي تدل على التمكين الوظيفي للعاملين، وتتضمن:

#### ١- تفويض السلطة:

تقوم فكرة هذا المفهوم الإداري على تفويض الصلاحيات من الرؤساء إلى المرؤوسين في المستويات الإدارية الدنيا، بحيث يصبح لدى العاملين القدرة على المشاركة والتأثير في القرارات الممتدة من الإدارة العليا إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم (Spreitzer 2007: 5)، وهذا يتطلب تغييراً في الأنماط القيادية التقليدية والتحول إلى أنماط تؤمن بالتحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض واتخاذ القرار.

#### ٢- فرق العمل:

إن العاملين المُمكنين وظيفياً في أعمالهم يعملون معاً ضمن فريق عمل منسجم يتمتع بروح فريق العمل الواحد لتحقيق هدف مشترك ومسؤولية جماعية، وعلى قائد الفريق تقديم الدعم والتوجيه والتشجيع لأعضاء الفريق ومساعدتهم على التغلب على المشكلات والصعوبات التي تواجههم أثناء العمل (Quinn & Spreiter 1997: 40).

### ٣- التدريب:

إن تمكين العاملين يتطلب توفير مهارات عالية من التدريب المستمر، مع إيجاد نظام عالي الجودة يُزوّد فيه العاملون بالعلوم والمعارف والمهارات الضرورية التي تمكن العاملين من بناء المعرفة ومهارات اتخاذ القرار ومهارات حل المشكلات واقتصاديات المنظمة (Lin, 1998: 228).

### ٤- الاتصال الفعال:

تعد عملية الاتصال الفعال أحد العوامل المهمة لبرنامج تمكين العاملين للوصول إلى المعلومات الحساسة والكافية داخل المنظمة. كما أشارت (Spreitzer 1996: 142) أن هناك نوعين من المعلومات الحرجة في برنامج التمكين، معلومات تخص رسالة المنظمة، ومعلومات عن أداء المنظمة، كما أن سلاسة الاتصال وتدفق المعلومات يأخذ اتجاهين أيضاً؛ الاتجاه النازل ويشمل (معلومات عن الأهداف والمسؤوليات والاتجاهات الاستراتيجية للمنظمة والذكاء التنافسي، الأداء المالي والكلفة وجودة المنتج)، والاتجاه الصاعد للبيانات والمعلومات، ويحتوي على (اتجاهات العاملين وطرق التحسين المستمر)، كما اقترح (Lin, 1998: 228) على المنظمات التي تود أن تكون ممكنة أن توفر معلومات أكثر إلى أشخاص أكثر وفي مستويات أكثر من خلال وسائل أكثر.

### ٥- التحفيز:

يقوم تحفيز العاملين في منظمات العمل بالمحافظة على بيئة ومناخ العمل بشكل مميز، ويشعر العاملين بالراحة والانسجام أثناء تأدية الأعمال المطلوبة منهم، مما يمكنهم من جودة العمل وتحقيق غايات وأهداف المنظمة، وقد يكون التحفيز مادياً أو بالترقية أو بالشكر، والاحتفال بالمنجزات، وربط مكاسب العاملين بنجاح المنظمة، والمشاركة بالأسهم والأرباح وغيرها (Bowen & Mish Rq 1992: 160).

### مزايا التمكين الوظيفي:

- أشار أفندي (٢٠٠٣: ٢٢) إلى مجموعة من المزايا للتمكين الوظيفي، منها:
- ١- سهولة اتخاذ القرارات المناسبة من قبل الأفراد العاملين بدلاً من الرجوع إلى الرؤساء.
  - ٢- استجابة أكثر لحاجات العملاء.
  - ٣- شعور العاملين بزيادة الرضا نتيجة لتفويضهم مهام رؤساء أكبر منهم.
  - ٤- يُمكن العاملين من إبداء آرائهم في عملية تحسين الخدمة المقدمة للعملاء.
  - ٥- ترحيب العاملين بالفرصة للتعامل بعمق مع العملاء لكسب ولائهم وتحسين سمعة العمل.

٦- زيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف العمل بجودة وكفاءة عالية.

معوقات تحقيق التمكين الوظيفي:

- تواجه المنظمات الإدارية والتعليمية العديد من التحديات والمعوقات التي تحد من تطبيق مفهوم التمكين الوظيفي للعاملين، ومن أهمها:
- ١- عدم قناعة بعض الإدارات العليا بأهداف وأهمية التمكين الوظيفي.
  - ٢- خوف المديرين على مراكزهم القيادية ومزاياهم الوظيفية.
  - ٣- ضعف تأهيل وتدريب العاملين مما ينتج عجزهم عن تحمل المسؤولية.
  - ٤- تعقيد الهيكل التنظيمي وتعدد المستويات الإدارية؛ مما ينتج عنه زيادة البيروقراطية الإدارية.
  - ٥- ضعف المناخ التنظيمي في العمل مما ينعكس على جودة أداء العاملين.
  - ٦- عدم عدالة نظام الحوافز المادية والمعنوية بين العاملين (المعاني، وأخو رشيدة ٢٠٠٩: ٢٤١)

مما سبق يرى الباحث ومن خلال اطلاعه على النظريات والدراسات العلمية والتجارب، إلى وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وتمكين العاملين، حيث أن التخطيط الاستراتيجي هو الذي يصنع التغيير والتطوير ويحقق الرؤية المستقبلية، وإن تمكين العاملين في هذا التغيير والتطوير أساسها الثقة والكفاءة بين الإدارة العليا والعاملين من خلال امتلاكهم للمهارات الكافية، وأن أثر هذه العلاقة التبادلية يمكن رصدها من خلال المشاركة في اتخاذ القرار والرضا بين العاملين ولأنهم للجامعة التي ينتمون إليها؛ مما ينتج عنه زيادة في تدريبهم وكفاءتهم وتحقيق أهدافهم المشتركة في ظل العدالة والمناخ التنظيمي المناسب.

جامعة شقراء:

نشأة الجامعة:

تعد جامعة شقراء من أحدث الجامعات السعودية والتي انضمت لمجموعة من الصروح العلمية الجامعية في المملكة العربية السعودية؛ لتكون رافداً من روافد التعليم الجامعي، وجاء إنشاء هذه الجامعة بناء على موافقة خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز آل سعود رئيس مجلس الوزراء رئيس مجلس التعليم العالي - رحمه الله - وذلك بتاريخ ٣ رمضان عام ١٤٣٠ هـ الموافق ٢٤ أغسطس ٢٠٠٩م، ضمن ثلاث جامعات أخرى في كل من (مدينة الدمام ومحافظه المجمعة ومحافظه الخرج)، وبموجب هذا القرار تم ضم عدد من الكليات القائمة ضمن النطاق الجغرافي للجامعة في كل من المحافظات والمراكز والهجر وهي: (شقراء - حريملاء - ثادق - الدوادمي - القويعة - عفيف - ساجر) والتي اكتمل فيها انتشار التعليم العام؛ لتكتمل هذه الجامعة منظومة التعليم العالي في نطاقها الجغرافي وتحقيق أهداف وزارة التعليم (العالي) من حيث التوسع

في عدد الكليات، إذ بلغ عددها (٢٤) كلية تتميز بنوعيه وتجويد البرامج وخدمة المجتمع واستيعاب الأعداد المتزايدة من خريجي الثانوية العامة بما يحقق مطالب التنمية والنماء والعطاء لهذا الوطن الغالي المملكة العربية السعودية ([www.su.edu.sa](http://www.su.edu.sa)).

#### أهداف الجامعة:

- ١- بناء نخبة من أعضاء هيئة التدريس المتميزين.
- ٢- تعزيز قدرات الخريجين بما يتناسب مع احتياجات سوق العمل.
- ٣- بناء جسور تواصل بين الجامعة والمجتمع وبين الجامعة والجامعات السعودية والعالمية.
- ٤- إيجاد بيئة تعليمية ذات قاعدة واسعة لمساعدة الطلبة على التحصيل العلمي.
- ٥- المرونة والمساعدة.
- ٦- بناء أنظمة إدارية لدعم العملية التعليمية.

#### الخطة الاستراتيجية لجامعة شقراء (٢٠١٨ - ٢٠٢٠م)

أعدت جامعة شقراء خطة استراتيجية لمدة ثلاث سنوات حيث بدأ العمل من عام (٢٠١٨ حتى عام ٢٠٢٠م) مستمدة من أهدافها وأهداف رؤية ٢٠٣٠ لتقوم بتنفيذها في جميع الجوانب الإدارية والأكاديمية بإدارة الجامعة وكلياتها وقد تمثل بناء الخطة في الآتي:

#### رؤية الجامعة:

التميز في التعليم والبحث العلمي وتنمية المجتمع بما يتواءم مع رؤية المملكة ٢٠٣٠.

#### رسالة الجامعة:

تقديم تعليم وبحث علمي متميز يخدم المجتمع من خلال كوادر مؤهلة وأنظمة فاعلة وبيئة جاذبة وشراكات رائدة.

#### بيان الرسالة:

يتمثل دور جامعة شقراء من خلال هذه الرسالة في عدة جوانب لخدمة طلابها وطالباتها والعاملين فيها ومجتمعها المحلي، وهي تسعى لتمكينهم من العلوم والمهارات والمعارف الحياتية والمهنية وهذا هو التزامها الذي ستتمسك به في جميع خططها وأنشطتها وتوجهاتها وقراراتها الاستراتيجية. والذي من خلاله ستحقق الجامعة تميزها وتفوق عملية التغيير الإيجابي في مستقبلها. بما يحقق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م.

وتركز الرسالة على التميز في التعليم بجعله أعلى جودة ممكنة في الخطط والبرامج الأكاديمية وعلى البحث العلمي لتحقيق أعلى جودة ممكنة في عمليات ومهارات البحث العلمي.

ومن الملاحظ أن رسالة الجامعة قد ركزت على الموارد البشرية استقطاباً وتنمية وتطويراً، وعلى أهمية وجودة الأنظمة وما للجامعة من دور في بنائها وتطويرها وتحديثها. كما حرصت الجامعة من خلال رسالتها على التأكيد على البيئة الجاذبة والتحقق من اكتمال عناصرها وتكامل مكوناتها، كما أبانت رسالة الجامعة أهمية التعاون والتكامل بين الجامعة والمجتمع المحلي، وذلك من خلال عقد الشراكات مع مؤسسات المجتمع الحكومية والأهلية لخدمة الجامعة والمجتمع.

#### القيم الحاكمة:

- ١- العمل المؤسسي.
- ٢- التفويض (عدم المركزية).
- ٣- الجودة.
- ٤- الشفافية.
- ٥- العدالة والمساواة.
- ٦- الإنتماء.
- ٧- التمكين.

لقد تم بناء القيم الأساسية (Corevalues) لجامعة شقراء باستخدام أداة الأحداث الهامة (Critical incident Technique (CIT، حيث تعتمد هذه التقنية على تحديد أكثر القيم ارتباطاً وأهمية لواقع الجامعة من خلال جمع آراء مسؤولي الجامعة لتحديد تلك القيم، وقد تم بناء على نتائج تطبيق تلك الأداة على قيادات ومسؤولي جامعة شقراء تحديد أهم سبع قيم حاكمة ينبغي أن توجه ثقافة الجامعة وأنشطتها من خلال ما حصلت عليه كل قيمة في جانبي الأهمية والتأثير. وفيما يأتي ذكر لتلك القيم والمراد من كل قيمة منها:

١- العمل المؤسسي: يعد قيمة العمل المؤسسي إحدى أبرز قيم التقاليد والاستمرارية في المؤسسات ومن بينها المجتمعات الأكاديمية، ويقصد بهذه القيمة العمل الجماعي المنظم الذي يقوم على تراكم الخبرات وثباتها وتبادلها وقدرة كل من يتولى العمل على القيام به بكفاءة عالية.

٢- التفويض وعدم المركزية: وتعني هذه القيمة تفويض الصلاحيات من المسؤول لمن هم دونه في الأعمال التي يمارسونها وفق الأنظمة واللوائح والتوجيهات المعتمدة.

٣- الجودة: وهذا يعني تجويد العمل المنفذ أو المنتج المقدم إلى المستفيدين من الخدمة إلى أعلى درجات صحة التنفيذ. متطابقة مع معايير جودة التنفيذ.

٤- الشفافية: ويقصد بها الوضوح ونشر المعايير والنتائج وهي تعطي فرصة لتطبيق مبادئ المحاسبية بشكل فعال.

٥- العدالة والمساواة: وهذه القيمة تعني إعطاء كل ذي حق حقه، ووضع الأمور في موضعها الصحيح، وفي حين تعني المساواة تمتع جميع الأفراد والفئات بالحقوق جميعها بدون تمييز ولا اصطفاء.

٦- الإنتماء: والمقصود به ولاء جميع طلبة الجامعة ومنسوبيها وارتباطهم ودعمهم لها ورغبتهم في نجاحها وتميزها محلياً وعالمياً.

٧-التمكين: وهذا المفهوم يعني تعزيز دور فرق العمل بالجامعة من أجل نجاح التمكين الذي يعتمد على دمج الموظفين ضمن بيئة العمل من خلال ما يقدم لهم من معلومات ومهارات وسلطات ومناخ مناسب للمشاركة في صنع القرار وتنفيذه (الخطة الاستراتيجية لجامعة شقراء ٢٠٢٠: ٩١ - ٩٤).

#### الأهداف العامة للخطة الاستراتيجية لجامعة شقراء (٢٠٢٠):

- تطوير هيكله الكليات والبرامج الأكاديمية وارتباطها بسوق العمل.
- تطوير الموارد البشرية.
- تحقيق مستويات عالية من الجودة في الجوانب الأكاديمية والإدارية والمالية.
- التمركز حول الطالب وتطوير بيئة وعمليات التعليم والتعلم.
- تحسين البنى التحتية والخدمات المساندة.
- تعزيز ارتباط الجامعة وأبحاثها العلمية بقضايا المجتمع المحلي.
- تطوير بيئة التقنية وتحسين وسائل الاتصال في الجامعة (الخطة الاستراتيجية لجامعة شقراء ٢٠٢٠: ٩٤).

#### مهارات التخطيط الاستراتيجي الواجب توفرها لدى العاملين الإداريين بكليات جامعة شقراء

من خلال تحليل الخطة الاستراتيجية لجامعة شقراء (٢٠٢٠) وعدد من البحوث والدراسات التي تناولت التخطيط ومهارات التخطيط الاستراتيجي (السيد ٢٠١٢)، و(حافظ والبحيري ٢٠٠٦)، و(الدجني ٢٠٠٦) و(أبو حسنة ١٤٣٥هـ) والباحث ينقلها بتصريف بما يتوافق مع دراسته الحالية. فإن مهارات التخطيط الاستراتيجي الواجب توفرها لدى العاملين الإداريين بكليات جامعة شقراء تكمن في الآتي:

##### ١- مهارة صياغة رؤية الكلية:

تهدف هذه المهارة إلى معرفة قدرة العاملين الإداريين بكليات جامعة شقراء على المشاركة الفاعلة والالتزام بمواصفات كتابة الرؤية لكلياتهم من حيث اتصافها بالوضوح والبساطة، والطموح والقدرة على تحقيق أهدافهم بالإضافة إلى تحفيز العاملين ودعمها للمجتمع المحلي في تحقيق أهدافها.

##### ٢- مهارة صياغة رسالة الكلية:

تهدف هذه المهارة إلى مدى قدرة العاملين الإداريين بكليات جامعة شقراء على المشاركة الفاعلة في صياغة رسالة واضحة ودقيقة لكلياتهم، موضعاً بها المهام التي من أجلها أقيمت الكلية بما يتناسب مع قيم المجتمع السعودي ومعتقداته الدينية وقيمه الثقافية والاجتماعية.

٣- مهارة صياغة الأهداف الاستراتيجية:

الهدف من هذه المهارة التعرف على مدى قدرة العاملين الإداريين بكليات جامعة شقراء على الالتزام بمعايير ومواصفات صياغة الأهداف من حيث (شمولها واتفاقها مع رؤية الكلية ورسالتها) ومدى ملائمتها لقدرات الكليات والإمكانات المتوفرة وإسهامها في عمليات التحسين والتطوير والإبداع داخل الكليات.

٤- مهارة تحليل البيئة الداخلية للكلية:

تهدف مهارة تحليل البيئة الداخلية للكلية إلى مدى قدرة العاملين الإداريين بكليات جامعة شقراء على المشاركة في تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية لكلياتهم وكذلك قدرتهم على المشاركة في تحديد الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة بطريقة علمية.

٥- مهارة تحليل البيئة الخارجية للكلية:

تهدف هذه المهارة إلى التعرف على مدى قدرة العاملين الإداريين بكليات جامعة شقراء على المشاركة الفاعلة في تحديد التهديدات والمخاطر التي تحيط بكلياتهم، وتحديد الفرص المتاحة لهم وفق المتغيرات المجتمعية والعلمية والاقتصادية والتقنية المحيطة بكلياتهم.

٦- مهارة تنفيذ الاستراتيجية:

تهدف هذه المهارة إلى معرفة مدى امتلاك العاملين الإداريين بكليات جامعة شقراء على المشاركة الفاعلة في عمل الخطط التنفيذية لكلياتهم من خلال تحديد الموارد المالية والمادية والبشرية والتجهيزات التقنية لتحقيق أهداف الكليات مع تحديد الوقت المناسب لتنفيذ هذه الأهداف، ووضع الخطط التنفيذية وفق مؤشرات الأداء التي يمكن قياسها.

وجدير بالذكر أن جامعة شقراء تهتم بتطوير مهارات الموظفين وتمكينهم، من خلال برامج التدريب للعاملين الإداريين، وفق خطة زمنية مرحلية، تواكب متطلبات تنفيذ الخطة التشغيلية للجامعة، ويتم ترشيح العاملين لهذه الدورات وفق معايير واضحة ومعلنة للجميع، كما يتم رصد الميزانيات الخاصة بهذه الدورات، والميزانيات الخاصة بالحوافز والمكافآت التشجيعية للعاملين، كما تبذل الجامعة جهودا مكثفة في مجال التخطيط الاستراتيجي، والسعي من خلاله لتحقيق التمكين الوظيفي للعاملين، كما يبدو الاهتمام واضحا من خلال الجدول التالي الذي يبين عدد الدورات التدريبية وعدد المستفيدين.



عدد الدورات التدريبية التي شارك فيها الموظفون الإداريون

عدد الموظفين الإداريين المستفيدين من الدورات التدريبية	عدد الدورات التدريبية	مكان انعقاد الدورة
٥٧	٤	خارج المملكة
١٩٧	٧٨	داخل المملكة
١٥٣	٩	في رحاب الجامعة
٤٠٧	٩١	المجموع الكلي

(التقرير السنوي لجامعة شقراء ١٤٣٧/١٤٣٨هـ)

الدراسات السابقة:

- دراسة (Kaprch, 2003) بعنوان: "حالة وأنماط التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي الكاثوليكي الأمريكي" في الولايات المتحدة الأمريكية، وهدفت الدراسة إلى معرفة التخطيط الاستراتيجي في معاهد كليات التعليم العالي الكاثوليكي الأمريكي وأنماطه، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة، وقد أظهرت نتائج الدراسة:
- جميع المشاركين في المسح الخاص في هذه الدراسة يرون أن عمليات التخطيط الاستراتيجي هي داعمة لرسالة المؤسسة، وأن ٩٧% ممن شملهم المسح كانوا يشاركون في عمليات التخطيط الاستراتيجي وأن معظم المستجيبين (٩٦,٩%) ينظرون للتخطيط الاستراتيجي كأداة نجاح.
- دراسة المعاني وأخو أرشيدة (٢٠٠٩) بعنوان: "التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة تحليلية"، وأجريت هذه الدراسة على العاملين في الجامعة الأردنية بهدف التعرف على تصوراتهم عن مفهوم التمكين الإداري وأثره على الإبداع الإداري وطُبقت الدراسة على عينة عشوائية بلغت (٢٩٠) موظفاً من العاملين بالجامعة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به المبحوثون، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو مفهوم التمكين الإداري تعزى لخصائصهم الديموغرافية والوظيفية باستثناء متغيري العمر، والنوع الاجتماعي.
- دراسة (Williams, 2009) بعنوان: "قيادة التخطيط الاستراتيجي في كليات المجتمع في ولاية إيلينوي في الولايات المتحدة الأمريكية: من الذي يقود؟" وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور القيادات في الجامعات في عملية التخطيط الاستراتيجي

ومدى التشابه والاختلاف بين الجامعات في عملية التخطيط الاستراتيجي، وقد طبقت هذه الدراسة على (٣٨) كلية جامعية واستخدم البحث الدراسات الاستقصائية والمقابلات والملاحظات الميدانية لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بهذه الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود تشابه كبير في عمليات التخطيط الاستراتيجي بين هذه الكليات، كما أوضحت الدراسة أن مهارات العاملين في أنشطة التخطيط الاستراتيجي تتوافق إلى حد كبير مع مهام التخطيط الاستراتيجي.

- دراسة (نافع، ٢٠١٠)، بعنوان: "التمكين الوظيفي وأثره على أداء العاملين في جامعة الطائف" حيث هدفت هذه الدراسة لمعرفة هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقومات عملية التمكين الوظيفي ومستوى أداء العاملين في جامعة الطائف؟ وكذلك هدفت إلى معرفة هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد عملية التمكين الوظيفي ومستوى أداء العاملين؟ وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة في كلتا الحالتين.

- دراسة العتيبي (٢٠١٢) بعنوان: "أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على فعالية المؤسسات المستقلة بدولة الكويت وكذلك مدى تأثير التحسين المستمر وكانت أبرز نتائج الدراسة:

١- أن المؤسسات الكويتية المستقلة تعمل على مناقشة خطة التحسين والجودة باستمرار ضمن المراجعة الاستراتيجية للمؤسسة.

٢- إدراك المؤسسة لأهمية دور الجودة في دعم استراتيجية المؤسسة وانسجام خطة التحسين مع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.

- دراسة أبو حسنه (١٤٣٥هـ)، بعنوان: "مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات كلية التربية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي لها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغيرات: الجامعة، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخدمة"، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، وكانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي:

○ بلغت درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على ممارسة التخطيط الاستراتيجي بنسبة (٧٤، ٨٨%).

○ بلغت درجة موافقة أفراد عينة الدراسة لتحسين الأداء المؤسسي بنسبة (٧٧، ٨١%).

○ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a£0.05) من مستوى تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة امتلاك قيادات كليات التربية لمهارات التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير سنوات الخدمة، عدا مجال امتلاك مهارة صياغة رؤية الكلية حيث وجدت فروق لصالح أستاذ مساعد، وكذلك امتلاك

مهارة تنفيذ الاستراتيجية لصالح أستاذ مشارك فأعلى، وكذلك مجال امتلاك مهارة تحليل البيئة الداخلية والخارجية لصالح حملة درجة الماجستير.

- دراسة (المعاينة وملحم، ٢٠١٣) "أثر الثقافة المؤسسية في التمكين الوظيفي لدى العاملين في هيئة تنظيم سوق العمل في مملكة البحرين دراسة ميدانية"

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الثقافة المؤسسية في التمكين الوظيفي لدى العاملين في هيئة سوق العمل في مملكة البحرين ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة وتوزيعها على (٧٥) من أفراد المجتمع البالغ عدده (١٦١) وكان العدد الصالح للتحليل (٦٠) استبانة وبعد إجراء التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد الثقافة المؤسسية مجتمعة والتمكين الوظيفي لدى العاملين في هيئة سوق العمل، وأن بعد إدارة المهمة كان أكثر الأبعاد تأثيراً، تلاه كل من أسلوب الإدارة، بيئة العمل، العلاقات الإنسانية على التوالي، كما توصلت الدراسة إلى وجود اختلافات دالة إحصائياً في تصور العاملين للثقافة المنظمة تبعاً للمستوى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وشمولهم الخدمة) وكذلك وجود اختلافات دالة إحصائياً في تصور العاملين للتمكين الوظيفي تبعاً لنوع، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي وشمولهم الخدمة).

- دراسة أبو صبيحة (٢٠١٤) بعنوان: "دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية"، وقد هدفت الدراسة إلى الوقوف على الصعوبات والمعوقات التي تواجه هذه السياسة والتي تحد من فعالية تطبيقها والتعرف على اتجاهات الموظفين الإداريين، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها: التدوير الوظيفي يؤدي إلى زيادة اكتساب الموظفين للخبرات والمهارات الجديدة والاستفادة من تبادل الخبرات والمهارات بين الأقسام والموظفين في الجامعة.

- دراسة (kumar 2016) عن الدور الوسيط للتمكين النفسي بين الثقافة التنظيمية وكل من الرضا الوظيفي والالتزام والسلوك الإبداعي، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط للتمكين النفسي بين الثقافة التنظيمية وكل من الرضا الوظيفي والالتزام والسلوك الإبداعي وانخفاض نوايا ترك العمل وتم توزيع الاستبانة على ٣٢٤ من عينة الدراسة وبعد تحليل البيانات، توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للثقافة في التمكين النفسي وكذلك أثر إيجابي للتمكين النفسي في كل من الرضا الوظيفي والالتزام والسلوك الإبداعي وأثر سلبي على نوايا ترك العمل وكذلك وجود أثر وسيط للتمكين النفسي بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي والالتزام والسلوك الإبداعي ونوايا ترك العمل.

من خلال تحليل الدراسات السابقة، والتعرف على إجراءاتها وأدواتها ونتائجها ومقارنتها ببعضها البعض، يمكن الإشارة إلى ما يأتي:

- اختلفت المجتمعات البحثية وبيئات التطبيق للدراسات السابقة، حيث اتجهت إلى استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية والتمكين الوظيفي وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين ببيئات التطبيق المختلفة، واتفقت الدراسة الحالية في اختيار بيئة التطبيق في الجامعات والكليات، مع كل من دراسة (Willimas 2009) وأبو حسنه (٢٠١٠هـ) والمعاني وأرشيد (٢٠٠٩)، و (Kaproch 2003) ونافع (٢٠١٠) في الجامعات، ودور القيادات الأكاديمية في إثراء وتزويد العاملين الإداريين بمهارات التخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بالتمكين الوظيفي.
  - اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة في رصد وتحليل مواطن الضعف والقوة في معرفة العاملين الإداريين بالجامعة لمهاراتهم في التخطيط الاستراتيجي ومدى ارتباطها بتمكينهم الوظيفي، عدا دراسة (Willimas 2009) فقد استخدم الباحث الدراسات الاستقصائية والمقابلات والملاحظات الميدانية.
  - اهتمت الدراسات السابقة بمتغيرات الثقافة التنظيمية والكفاءة الإدارية واستراتيجيات الموارد البشرية، والدور الوسيط للتمكين النفسي بين الثقافة التنظيمية وكل من الرضا الوظيفي والالتزام والسلوك الإبداعي، إلا أن الدراسة الحالية اتفقت مع الدراسات السابقة في تحديدها لمتغير التمكين الوظيفي بدلالاته الضمنية لعناصر الكفاءة والالتزام والسلوك الإبداعي والرضا الوظيفي، وكذلك اتفقت دراسة (Willimas 2009) و (Kaproch 2003) وأبو حسنه في المتغير المستقل للتخطيط.
  - اتفقت معظم الدراسات السابقة في أساليب المعالجة والعرض الإحصائي، وإن اختلفت في ما بينها والدراسة الحالية في النتائج التي تم التوصل لها، وبالتالي في التوصيات المقترحة، لاختلاف متغيرات الدراسات ومجتمعات وبيئات التطبيق.
- وفي ضوء ما سبق عرضه فإن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في تناوله لموضوع مهارات التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالتمكين الوظيفي لدى العاملين الإداريين بكلية جامعة شقراء، محاولاً إيضاح مدى الاختلاف أو الفروق التي تعزى إلى متغيرات (الجنس، نوعية الكلية، المؤهل، عدد سنوات الخبرة في المجال الإداري)، وقد استفاد البحث من الدراسات السابقة في تحديد منهجية البحث وأدواته وأساليب عرضه نتائجه وتوصياته.

### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

انطلاقاً من الهدف الرئيس للدراسة والذي يكمن في العلاقة بين درجة ممارسات التخطيط الاستراتيجي والتمكن الوظيفي للعاملين بالجامعة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على وصف الوضع الراهن لدرجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي للعاملين، وتحديد المبررات ذات العلاقة بتمكينهم الوظيفي.

### مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين (الإداريين) بكليات جامعة شقراء البالغ عددها (٢٤) كلية، (صحية- علمية- أدبية) وعددهم (٦٣٥) موظفاً وموظفة، وقد تم توزيع أداة الدراسة (والمتمثلة في الاستبانة التي أعدها الباحث) إلكترونياً على مجتمع الدراسة، وقد استجاب عدد (٤٨٥) منهم بنسبة ٧٦.٣% وذلك خلال للفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ١٤٣٩/١٤٤٠ هـ، ويظهر في الجدول (١) توزيع أفراد العينة حسب الجنس، نوعية الكلية، المؤهل، عدد سنوات الخبرة في المجال الإداري.

جدول (١) التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة

المتغير	المستويات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٢٢٨	٤٧%
	أنثى	٢٥٧	٥٣%
نوعية الكلية	علمية	٣٢٢	٦٦%
	صحية	٧٥	١٥%
	أدبية	٨٨	١٩%
المؤهل	ثانوي	١٢١	٢٥%
	دبلوم متوسط	١٥٧	٣٢%
	جامعي	٢٠٧	٤٣%
	ماجستير	-	٠%
	دكتوراة	-	٠%
	أخرى	-	٠%
عدد سنوات الخبرة في المجال الإداري	أقل من ٥ سنوات	٧٧	١٦%
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	١٥٠	٣١%
	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	١٨٨	٣٩%
	أكثر من ١٥ سنة	٧٠	١٤%

### أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء أداة الدراسة والتي تكونت من جزأين. وقد طلب الجزء الأول من المستجيبين تعبئة بيانات شخصية مثل: الجنس، نوعية الكلية، المؤهل، عدد سنوات الخبرة في المجال الإداري. أما الجزء الثاني فقد اشتمل على (٦٦) فقرة موزعة على محورين على النحو الآتي: المحور الأول (مهارات التخطيط الاستراتيجي) وتكون من (٣٧) فقرة. والمحور الثاني (التمكين الوظيفي) وتكون من (٢٩) فقرة.

وقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي وفق التدرج الآتي: (موافق جداً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق إطلاقاً)، حيث تم إعطاء (٥) درجات للفئة بدرجة موافق جداً، و(٤) درجات للفئة موافق و(٣) درجات للفئة محايد، ودرجتين للفئة غير موافق، ودرجة واحدة للفئة غير موافق إطلاقاً.

### صدق الأداة وثباتها:

للتأكد من صدق الأداة وقدرتها على قياس متغيرات الدراسة وفقاً لقواعد البحث العلمي، تم عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية من ذوي الخبرة والاختصاص بالجامعات السعودية، وعددهم (١٠) محكمين، وطلب منهم إبداء آرائهم بمدى انتماء كل فقرة للمحور الذي تنتمي إليه، وسلامة الصياغة اللغوية، ووضوح ودقة فقراتها، وقد أخذ الباحث بآراء واقتراحات المحكمين، وتم تعديل العبارات بما يتناسب مع أهداف الدراسة، بعد ذلك تم اختيار عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) مفردة من مجتمع الدراسة-خارج العينة الأصلية- للتعرف على درجة وضوح وفهم فقرات الاستبانة وبناء على آرائهم فقد تم إعادة صياغة عبارات الاستبانة بما يتناسب مع أهداف الدراسة. وللتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم احتساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة (كرونباخ ألفا)، وقد بلغت قيم الثبات لمحاور الدراسة كما تظهر في الجدول رقم (٢) أدناه.

### جدول (٢)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لمحاور الأداة

م	المجال	ثبات التجانس
١	مهارات التخطيط الاستراتيجي	٠.٧٩١
٢	التمكين الوظيفي	٠.٧٥٤
	معامل الثبات الكلي	٠.٧٦٠

وتعد جميع قيم الثبات في الجدول رقم (٢) مقبولة لتحقيق أهداف الدراسة.

## إجراءات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بما يأتي:

- 1- أعد الباحث أداة الدراسة بما يتفق وأهداف الدراسة والتأكد من صدق الأداة وثباتها.
- 2- تم تطبيق الاستبانة إلكترونياً على جميع العاملين (الإداريين) بكليات جامعة شقراء.
- 3- تم معالجة البيانات وإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) للإجابة عن أسئلة الدراسة.
- 4- استخدم الباحث المعيار المتدرج التالي للحكم على درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بالتمكين الوظيفي من وجهة نظر العاملين (الإداريين) بالجامعة (من ٤.٢١ - ٥ كبيرة جداً، ومن ٣.٤١ - ٤.٢٠ بدرجة كبيرة، ومن ٢.٦١ - ٣.٤٠ بدرجة متوسطة، ومن ١.٨١ - ٢.٦٠ بدرجة قليلة، ومن ١ - ١.٨٠ بدرجة قليلة جداً).

## متغيرات الدراسة:

### ١. المتغيرات المستقلة:

- الجنس وله فئتان: (ذكر، أنثى).
  - نوعية الكلية ولها ثلاثة مستويات: (صحية، علمية، أدبية).
  - المؤهل ولها خمسة مستويات: (ثانوي، دبلوم متوسط، جامعي، ماجستير، دكتوراة، أخرى)
  - عدد سنوات الخبرة في المجال الإداري ولها أربعة مستويات: (أقل من ٥ سنوات، من ٥ إلى أقل ١٠ سنوات، من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة، أكثر من ١٥ سنة).
٢. المتغير التابع: مهارات التخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بالتمكين الوظيفي لدى العاملين (الإداريين) بكليات جامعة شقراء في محاور الدراسة التي تم ذكرها.

### المعالجات الإحصائية:

للإجابة عن الأسئلة الثلاثة الأولى، استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية. وللإجابة عن السؤال الرابع والذي يهدف إلى الكشف عن فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بالتمكين الوظيفي لدى العاملين (الإداريين) بكليات جامعة شقراء تعزى للجنس، ونوعية الكلية، والمؤهل، وعدد سنوات الخبرة في المجال الإداري، استخدم الباحث اختبار (ت) وتحليل التباين.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

السؤال الأول: ما درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين الإداريين بكلية جامعة شقراء من وجهة نظرهم؟  
للإجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما هو موضح بالجدول (٣).

جدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجات والرتب لمهارات التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين الإداريين بكلية جامعة شقراء

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
أولاً: الرؤية والرسالة:					
١	تتسم رؤية الكلية بالوضوح والبساطة.	١.٧٧	١.٤٩٨	قليلة جداً	١
٢	تتصف رسالة الكلية بالدقة والوضوح.	١.٧١	١.٥٣٢	قليلة جداً	٢
٣	تشارك الكلية العاملين في صياغة الرسالة.	١.٣٠	١.٣٦٢	قليلة جداً	٦
٤	تبرز الرسالة جوانب التميز الحقيقية للكلية.	١.٥٨	١.١٢٣	قليلة جداً	٤
٥	توضع رسالة الكلية بما يتناسب مع قيم ومعتقدات المجتمع.	١.٦٤	١.٣٠٥	قليلة جداً	٣
٦	توضح الكلية مخرجات البرامج التدريبية.	١.٥٥	١.٤٩٨	قليلة جداً	٥
محور الرؤية والرسالة ككل					
ثانياً: تحليل البيئة الداخلية والخارجية للكلية:					
١	تبرز الكلية نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والخارجية للكلية.	١.٦١	٠.٩١١	قليلة جداً	٦
٢	تحدد الكلية حاجات أعضاء الهيئة الإدارية بطريقة علمية.	١.٨٨	١.٠٠٤	قليلة	٣
٣	تحدد الكلية التهديدات والمخاطر التي تحيط بها.	١.٦٩	٠.٨٤١	قليلة جداً	٥
٤	تبرز الكلية الفرص المتاحة والتي يمكن الاستفادة منها.	١.٨٥	٠.٧٧٧	قليلة	٤
٥	تحدد الكلية المتغيرات المجتمعية التي	١.٩٤	١.٠٤١	قليلة	١



مهارات التخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بالتمكين الوظيفي لدى العاملين (الإداريين) بكليات جامعة شقراء  
د/ علي بن عبد القادر عوضه الزهراني

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
	تؤثر عليها.				
٦	تحدد الكلية الموارد التي يمكن الاستفادة منها في البيئة الخارجية.	١.٩٠	٠.٩٢٢	قليلة	٢
	محور تحليل البيئة الداخلية والخارجية للكلية ككل	١.٨١	١.٠٠٥	قليلة	الخامس
	ثالثاً: امتلاك مهارة أهداف الاستراتيجية وتنفيذها:				
١	وجود أهداف شاملة لجميع الإدارات.	٣.٣٨	٠.٧٧١	متوسطة	٢
٢	الأهداف تتناسب مع إمكانيات الكلية.	٢.٨٨	١.٠٠١	متوسطة	٤
٣	تحدد الموارد اللازمة لتحقيق أهداف الكلية.	٣.٠١	٠.٩٦٣	متوسطة	٣
٤	تمتلك الكلية المعرفة بأسس بناء الخطط التنفيذية.	٢.٣٩	٠.٨٨٧	قليلة	٥
٥	تشارك الكلية العاملين في وضع الخطط التنفيذية.	٢.٣٥	٠.٩٥٢	قليلة	٦
٦	تضع الكلية مؤشرات أداء واضحة تمكنها من قياس أدائها.	٣.٤٠	٠.٩٣١	متوسطة	١
	محور امتلاك مهارة أهداف الاستراتيجية وتنفيذها ككل	٢.٩٠	٠.٨٥٢	متوسطة	الثالث
	رابعاً: الأداء المؤسسي:				
١	يوجد لدى الكلية هيكل تنظيمي للأقسام والوحدات في الكلية.	٤.٤٠	١.٠٠١	كبيرة	١
٢	تمتلك الكلية أدلة عمل لأنشطتها وعملياتها.	٤.٠٤	٠.٨٤١	كبيرة جداً	٣
٣	تقوم الكلية بعملية تقييم دوري لأداء العاملين بها.	٤.١٥	٠.٧٧٨	كبيرة	٢
٤	توثق الكلية الخدمات والأنشطة المقدمة للمجتمع.	٣.٣٣	٠.٦٣٩	متوسطة	٤
٥	تقوم الكلية بعملية تقييم دورية	٢.٣٧	٠.٩٩٤	قليلة	٥

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
	للبرامج المطروحة.				
٦	تدعم الكلية المبادرات الفردية والجماعية.	٢.٤٤	٠.٨٨٣	قليلة	٦
	محور الأداء المؤسسي ككل	٣.٤٥	٠.٨٧١	كبيرة	الثاني
خامساً: الجودة والتطوير:					
١	توفر الكلية المناخ التنظيمي الملائم لتطبيق الجودة لدى العاملين.	٣.٣٧	٠.٨٨٢	متوسطة	٧
٢	يوجد قاعدة متكاملة للبيانات والمعلومات الإدارية.	٤.٤٤	٠.٩٣٣	كبيرة	٢
٣	العمل على بناء خطة عمل مستقبلية في الكلية.	٣.٤١	١.٠٠٣	كبيرة	٦
٤	تضع الكلية خطة واضحة لتدريب العاملين.	٤.٣٥	٠.٧٤٥	كبيرة	٣
٥	يوجد تسلسل إداري واضح ومحدد.	٤.٤٨	١.٠٠٢	كبيرة	١
٦	يوجد نظام فعال للتحفيز وإثارة الدافعية.	٣.٧٧	٠.٩٦٤	كبيرة	٥
٧	وجود نظام لإجراء التقييم والرقابة والمراجعة.	٣.٩٩	٠.٨٥١	كبيرة	٤
	محور الجودة والتطوير ككل	٣.٩٧	٠.٨٦٦	كبيرة	الأول
سادساً: توافر الإمكانيات والتسهيلات اللازمة:					
١	تتوافر للعاملين الأجهزة الحديثة اللازمة لعلمهم.	٢.٤٧	٠.٩٢١	متوسطة	٢
٢	تتوافر قاعات وغرف مناسبة لإجراء الأنشطة المتنوعة.	٢.٣٠	٠.٨٨٨	قليلة	٣
٣	تشجع الكلية العاملين على تجربة أساليب جديدة في العمل.	١.٤٤	٠.٧٣٤	قليلة جداً	٥
٤	تمنح الكلية مكافآت للأفكار الجديدة المقدمة من قبل العاملين.	١.٤١	١.٠٠١	قليلة جداً	٦
٥	تأخذ الكلية آراء العاملين عند اتخاذ القرارات.	١.٤٩	٠.٩٦٤	قليلة جداً	٤
٦	تنظم الكلية دورات تدريبية للعاملين	٣.٣٣	٠.٩٩٩	متوسطة	١

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
	في مجال مهــــــــــــــــارات التخطيط الاستراتيجي.				
	محور توافر الإمكانيات والتسهيلات اللازمة ككل	٢.٠٧	٠.٨١٦	قليلة	الرابع
	محور مهارات التخطيط الاستراتيجي ككل	٣.٦٣		كبيرة	

يتضح من الجدول رقم (٣) أن درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين الإداريين بكليات جامعة شقراء كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة المحور ككل (٣,٦٣)، وأن محور الجودة والتطوير هو أعلى المحاور ويتوفر لديهم بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (٣.٩٧) وانحراف معياري (٠.٨٦٦)، وأن أقل المحاور هو محور الرؤية والرسالة ويتوفر لديهم بدرجة قليلة جداً حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (١.٥٩) وانحراف معياري (١.٠٢)، وهذا يعني عدم وضوح الرؤية والرسالة لدى العاملين الإداريين بكليات الجامعة، وقد يرجع ذلك إلى قلة اهتمام الفريق المختص بإعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة بمشاركة العاملين الإداريين في إعدادها ومناقشتهم في الرؤية والرسالة، أو الاكتفاء بمشاركة بعض الممثلين عنهم فقط، وقد يعزى هذا أيضاً إلى عدم الاهتمام بالإعلان عن مضمون الرؤية والرسالة في مختلف الأماكن في الجامعة، أو عقد لقاءات مع العاملين لتبصيرهم بمضمونها ودورهم ومساهماتهم في تحقيقها.

وتتفق مع نتائج - دراسة جبر علي جبر أبو صبيحة (٢٠١٤) التي اشارت إلى أن أهم الصعوبات والمعوقات التي تواجه هذه السياسة والتي تحد من فعالية تطبيقها هي التعرف على اتجاهات العاملين، حتى يمكن زيادة اكتسابهم للخبرات والمهارات والاستفادة من تبادل الخبرات والمهارات بين الدوائر والأقسام والعاملين في الجامعة، وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة أبو حسن (١٤٣٥هـ) التي أبانت موافقة أفراد عينة الدراسة بنسبة ٨٨,٧٤% وكذلك دراسة العتيبي (٢٠١٢) التي أوضحت بأن المؤسسات الكويتية المستقلة تعمل على مناقشة خطة الجودة باستمرار ضمن المراجعة الاستراتيجية للمؤسسة.

**السؤال الثاني: ما درجة توفر التمكين الوظيفي لدى العاملين (الإداريين) بكليات جامعة شقراء من وجهة نظرهم؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما هو موضح بالجدول (٤).

جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجات والرتب للتمكين الوظيفي لدى العاملين الإداريين بكليات جامعة شقراء

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
أولاً: التمكين النفسي:					
١	العمل الذي أقوم به في الكلية هام ومكمل للخطة الاستراتيجية الموضوعية.	٣.٢٧	٠.٨٦٣	متوسطة	٦
٢	أشعر بالأهمية عند ممارسة مهام وظيفتي.	٣.٣٣	٠.٩٢٣	متوسطة	٥
٣	أشعر بأهمية وجودي ضمن فريق العمل بالكلية.	٤.١٢	٠.٩٤٧	كبيرة	٣
٤	العمل الذي أقوم به ذو قيمة في الكلية.	٤.٢٥	٠.٧٧٥	كبيرة جداً	٢
٥	أشعر بالرضا عن عملي الذي أقوم به.	٣.٤٨	٠.٦٦٦	كبيرة	٤
٦	أمتلك المهارات التي تمكنني من القيام بعملي.	٤.٣٩	٠.٨١٢	كبيرة	١
محور التمكين النفسي ككل					
الأول					
ثانياً: تفويض السلطات:					
١	تفوضني الكلية سلطات كافية لإنجاز مهام عملي.	٣.٣٣	٠.٧٠١	متوسطة	٢
٢	تثق الكلية في قدرتي على أداء المهام الوظيفية الموكلة لي.	٣.٤١	٠.٦٥٤	كبيرة	١
٣	تمنحني الكلية المرونة الكافية للتصرف في أداء مهامي.	٢.٩٩	١.٠٠٢	متوسطة	٤
٤	يوفر لي رؤسائي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية.	٢.٨١	٠.٦٧٨	متوسطة	٥
٥	تمدني الكلية بالدعم اللازم بما يساعدني على أداء عملي بكفاءة.	٣.٢٢	٠.٦٨٤	متوسطة	٣
محور تفويض السلطات ككل					
الثالث					
ثالثاً: الاتصالات الفعالة وانسياب المعلومات:					
١	أستطيع الحصول على المعلومات التي أريدها للقيام بعملي.	٢.٣٩	٠.٨٢٢	قليلة	٤

مهارات التخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بالتمكين الوظيفي لدى العاملين (الإداريين) بكليات جامعة شقراء  
د/ علي بن عبد القادر عوضه الزهراني

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
٢	أستطيع الوصول إلى أصحاب القرار لشرح مواقف تخص عملي.	٢.٦٣	١.٠٠١	متوسطة	٢
٣	تهتم الكلية بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة.	٢.٣٥	٠.٩٣٣	قليلة	٥
٤	يتسم نظام الاتصالات في الكلية بالفعالية.	٢.٦٧	٠.٧٦٦	متوسطة	١
٥	يتم تبادل المعلومات بين العاملين بسهولة وفعالية.	٢.٤٣	٠.٧٥١	قليلة	٣
٦	هناك تنوع في أساليب الاتصال وأدواته المستخدمة من قبل الكلية.	٢.٣١	٠.٧٨٢	قليلة	٦
	محور الاتصالات الفعالة وانسياب المعلومات ككل	٢.٤٦	٠.٩١١	قليلة	الرابع
رابعاً: التدريب وتنمية السلوك الإبداعي:					
١	يسود الكلية مناخ عمل يشجع على الإبداع والابتكار.	١.٤٥	٠.٧٧١	قليلة جداً	٦
٢	توفر لي الكلية دورات تدريبية لتطوير مهاراتي.	٢.٣٧	٠.٨٣٦	قليلة	٣
٣	يتم تحديد احتياجات العاملين لبرامج تدريبية بشكل مستمر.	٢.٣٥	٠.٩٦٧	قليلة	٤
٤	تدريبي أثناء عملي يكسبني مهارات جديدة.	٢.٤٩	١.٠٠١	قليلة	١
٥	تتسم بيئة العمل بالتشجيع على النمو المهني.	١.٤٨	٠.٩٨١	قليلة جداً	٥
٦	الدورات التدريبية تزيد من قدرتي على تحمل المسؤولية.	٢.٤٦	٠.٦٨٤	قليلة	٢
	محور التدريب وتنمية السلوك الإبداعي ككل	٢.١٠	٠.٨٦٤	قليلة	الخامس
خامساً: الحوافز:					
١	تتنوع أنظمة الحوافز المتبعة في	٢.٧٠	١.٠٠٤	متوسطة	٥

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
	الكلية.				
٢	لدي معرفة جيدة بنظام الحوافز والمكافآت المتوفرة.	٣.٤٥	٠.٩٣٧	كبيرة	٢
٣	أشعر بالعدالة لنظام الترقيات والحوافز المتبعة في الكلية.	٣.٤٠	٠.٨٨٨	متوسطة	٤
٤	تعتبر سياسة التعويضات حافز فعال للإبداع والابتكار.	٢.٦٨	٠.٧٧٢	متوسطة	٦
٥	الحوافز المقدمة تساعدني على الارتقاء بمستوى عملي.	٢.٨٠	٠.٩٧١	متوسطة	٣
٦	التقدير والاحترام من رؤسائي دافع جيد للعمل.	٤.٤٢	٠.٨٢٨	كبيرة جداً	١
	محور الحوافز ككل	٣.٢٤	٠.٩٤٤	متوسطة	الثاني
	محور التمكين الوظيفي ككل	٢.٩٥		متوسطة	

يتضح من الجدول رقم (٤) أن درجة توافر مهارات التمكين الوظيفي لدى العاملين الإداريين بكلية جامعة شقراء متوسطة، حيث بلغ متوسط درجة المحور ككل (٢,٩٥)، وأن محور التمكين النفسي هو أعلى المحاور ويتوفر لديهم بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (٣.٨٠) وبانحراف معياري (٠.٧٨٦) ويتوفر لديهم بدرجة كبيرة، وأن أقل المحاور هو محور التدريب وتنمية السلوك الإبداعي ويتوفر لديهم بدرجة قليلة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (٢.١٠) وبانحراف معياري (٠.٨٦٤) ويتوفر لديهم بدرجة قليلة، وقد يرجع ارتفاع متوسط محور التمكين النفسي إلى رغبة العاملين في تحقيق الذات النفسية لديهم وشعورهم بامتلاك المهارات التي تمكنهم من القيام بأعمالهم المكلفين بها، وشعورهم بأهمية العمل الذي يقومون به، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة المعاني وأرشيد (٢٠٠٩) التي أبانت وجود أثر ذي دلالة إحصائية في التمكين الإداري وكذلك مع دراسة Kumar (2016) حيث وجود أثر إيجابي للثقافة في التمكين النفسي والرضا الوظيفي، وكذلك مع دراسة المعاينة وملحم (٢٠١٣) في وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد الثقافة المؤسسية في مجتمعه، أما انخفاض متوسط محور التدريب والسلوك الإبداعي، يمكن إرجاعه إلى شعور العاملين بأن بيئة العمل لا تتسم بالتشجيع على النمو المهني، وعدم النظر إلى احتياجات العاملين للبرامج التدريبية، وبالتالي عدم توفر الدورات التدريبية الكافية لجميع الموظفين لتطوير مهارات العاملين، وهذا يعني أن العاملين الإداريين بكلية الجامعة بحاجة لمزيد من الدورات التدريبية لتنمية السلوك الإبداعي مما يساهم في تحقيق أهداف وخطط الجامعة المستقبلية.

### السؤال الثالث:

هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي والتمكين الوظيفي لدى العاملين (الإداريين) بكليات جامعة شقراء؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لدرجات عينة الدراسة لمتغيري التخطيط الاستراتيجي والتمكين الوظيفي للكشف عن دلالاته الإحصائية عند مستوى (٠.٠٥) كما هو موضح بالجدول (٥).

#### جدول (٥)

العلاقة بين مهارات التخطيط الاستراتيجي والتمكين الوظيفي لدى العاملين الإداريين بكليات جامعة شقراء

العينة	قيمة معامل الارتباط	القيمة التائية المحسوبة	مستوى الدلالة (٠.٠٥)
٤٨٥	٠.٨٧٢	٣١.٤٩	دال إحصائياً

يتضح من الجدول رقم (٥) وجود علاقة ارتباطية موجبه دالة إحصائية بين مهارات التخطيط الاستراتيجي والتمكين الوظيفي لدى العاملين الإداريين بكليات جامعة شقراء، مما يعني أن الارتباط حقيقي بين المتغيرين، ويمكن تفسير هذه النتيجة على أساس أنه كلما كان لدى العامل الإداري القدرة على التخطيط الاستراتيجي كلما تمكن من أداء مهام وظيفته وأبدع فيها والعكس صحيح، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو حسنة (١٤٣٥) عن وجود علاقة إيجابية بدرجة موافق بين العلاقة الاستراتيجية وتحسين الأداء المؤسسي، وكذلك مع دراسة العتيبي (٢٠١٢) التي بينت انسجام خطة التحسين مع الخطة الاستراتيجية.

السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مهارات التخطيط الاستراتيجي والتمكين الوظيفي لدى العاملين (الإداريين) بكليات جامعة شقراء وفقاً لمتغيرات (الجنس، نوعية الكلية، المؤهل، عدد سنوات الخبرة في المجال الإداري)؟

وللإجابة عن هذا السؤال يتم الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية: -

السؤال الفرعي الأول: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي والتمكين الوظيفي لدى العاملين (الإداريين) بكليات جامعة شقراء تعزى لمتغير الجنس؟

(٦) الجدول

اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات الحسابية حول درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين (الإداريين) بكليات جامعة شقراء تعزى لمتغير الجنس؟

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الرؤية والرسالة	ذكر	٢٢٨	١,٦٤	٠,٧٠١	٠,٣٥١	٠,٧٧٢
	أنثى	٢٥٧	١,٥٤	٠,٨٥٥		
تحليل البيئة الداخلية والخارجية للكلية	ذكر	٢٢٨	١,١٩١	٠,٦٥١	٠,٣٩١	٠,٥٧٨
	أنثى	٢٥٧	١,٧١	٠,٨٠٠		
امتلاك مهارة أهداف الاستراتيجية وتنفيذها	ذكر	٢٢٨	٢,٩٦	٠,٦٦٦	٠,٥١٠	٠,٨٦٦
	أنثى	٢٥٧	٢,٨٤	٠,٦٣٦		
الأداء المؤسسي	ذكر	٢٢٨	٣,٤٦	٠,٩١٢	٠,٥١١	٠,٥٩٧
	أنثى	٢٥٧	٣,٤٤	٠,٨٤٤		
الجودة والتطوير	ذكر	٢٢٨	٤,٠٧	٠,٨٨٨	٠,٦٦١	٠,٧٧٤
	أنثى	٢٥٧	٣,٨٨	٠,٧١١		
توافر الإمكانيات والتسهيلات اللازمة	ذكر	٢٢٨	٢,١٧	٠,٧٧٢	٠,٣٦٩	٠,٧٠٠
	أنثى	٢٥٧	١,٩٧	٠,٧٩٠		

يتضح من الجدول رقم (٦) أن المتوسط الحسابي يميل لصالح الذكور في كل المحاور، إلا أن هذه الفروق لا ترقى إلى مستوى الدلالة الإحصائية ( $a = 0.05$ )، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $a = 0.05$ ) حول درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين (الإداريين) بكليات جامعة شقراء تعزى لمتغير الجنس وهذا يمكن إرجاعه إلى أن اختلاف الجنس لم يعد في الزمن المعاصر عائقاً للتفاعل مع متطلبات العمل وإثبات الذات سواء للذكور أو للإناث، وخاصة إنهم تحت نظام وروية واحدة ويتلقون نفس الدورات ويمارسون نفس العمل.

السؤال الفرعي الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05$ ) في درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين (الإداريين) بكليات جامعة شقراء تعزى لمتغير نوعية الكلية (صحية- علمية- أدبية)؟

(٧) الجدول

اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات الحسابية حول درجة توافر التمكين الوظيفي لدى العاملين (الإداريين) بكليات جامعة شقراء تعزى لمتغير الجنس؟



المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
التمكين النفسي	ذكر	٢٢٨	٣,٨٢	٠,٧٤٢	٠,٨٥٧	٠,٣٨٧
	أنثى	٢٥٧	٣,٨٨	٠,٦٣٣		
تفويض السلطات	ذكر	٢٢٨	٣,١٨	٠,٧٥٨	٠,٨٣٢	٠,٣٩٤
	أنثى	٢٥٧	٣,١٢	٠,٨١٠		
الاتصالات الفعالة وانسياب المعلومات	ذكر	٢٢٨	٢,٤١	٠,٦٩٤	٠,٧١٤	٠,٤٢٢
	أنثى	٢٥٧	٢,٣٧	٠,٧٨٨		
التدريب وتنمية السلوك الإبداعي	ذكر	٢٢٨	٢,١٢	٠,٧٢٨	٠,٥٧١	٠,٥٨٨
	أنثى	٢٥٧	٢,٠٨	٠,٨٤٤		
الحوافز	ذكر	٢٢٨	٣,٢٧	٠,٧٣٧	٠,٦٩٤	٠,٤٦٧
	أنثى	٢٥٧	٣,٢١	٠,٨٩١		

يتضح من الجدول رقم (٧) أن المتوسط الحسابي يميل لصالح الذكور في كل المحاور، إلا أن هذه الفروق لا ترقى إلى مستوى الدلالة الإحصائية ( $a = 0.05$ )، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $a = 0.05$ ) حول درجة توافر التمكين الوظيفي لدى العاملين (الإداريين) بكلية جامعة شقراء تعزى لمتغير الجنس وهذا يمكن إرجاعه إلى أن طبيعة العمل والتمكين الوظيفي يعد أحد مقومات إثبات الذات لكافة العاملين سواء ذكور أو إناث، خاصة أن درجة التمكين الوظيفي تعد إحدى المؤشرات الهامة في تقييم العاملين، الأمر الذي يجعل الجميع على حد سواء يهتمون بتحقيقه إضافة إلى أن الجامعة تتيح للجميع دورات الاعداد المهني والصقل الإداري التي تساهم في تمكينهم الوظيفي.

السؤال الفرعي الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي التمكين الوظيفي لدى العاملين (الإداريين) بكلية جامعة شقراء تُعزى لمتغير نوعية الكلية (صحية- علمية- أدبية)؟

جدول (٨)

تحليل التباين لمحاوَر درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين (الإداريين) بكليات جامعة شقراء تعزى لمتغير نوعية الكلية

المحور	التباين	مجموع المربعات الحرة	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف الإحصائية	الدلالة الإحصائية
الرؤية والرسالة	بين المجموعات	٠.٣٢٠	٢	٠.٣٢٢	٠.٧٥٢	٠.٣٣٣
	داخل المجموعات	٢٤.٠٠٢	٤٨٢	٠.٠٨٨		
	الكلية	٢٥.٧٤٠	٤٨٤			
تحليل البيئة الداخلية والخارجية للكلية	بين المجموعات	٠.٦٠١	٢	٠.٥٠١	١.٠٨٧	٠.١٧٧
	داخل المجموعات	٢٤.٥٦٩	٤٨٢	٠.١٢٨		
	الكلية	٢٥.٧٨٤	٤٨٤			
امتلاك مهارة أهداف الاستراتيجية وتنفيذها	بين المجموعات	٠.٣٩٧	٢	٠.٢٥٧	٠.٩٤٨	٠.٢٢١
	داخل المجموعات	٢٥.٠٧٨	٤٨٢	٠.٠٥٥		
	الكلية	٢٦.٦٩٧	٤٨٤			
الأداء المؤسسي	بين المجموعات	٠.٥٤٤	٢	٠.٢٥٥	١.٤٩٩	٠.١٩٧
	داخل المجموعات	٢٥.٤٩١	٤٨٢	٠.١٦٦		
	الكلية	٢٧.٥١٤	٤٨٤			
الجودة والتطوير	بين المجموعات	٠.٤٩٩	٢	٠.٢٢٢	٠.٩٩٩	٠.٣٢١
	داخل المجموعات	٢٦.١٢١	٤٨٢	٠.١٧٧		
	الكلية	٢٧.٣٨١	٤٨٤			
توافر الإمكانيات والتسهيلات اللازمة	بين المجموعات	٠.٥٥٤	٢	٠.٢٦٧	١.٠٠٩	٠.٣٦٤
	داخل المجموعات	٢٦.٤٧٥	٤٨٢	٠.١١٨		
	الكلية	٢٧.٤٨٤	٤٨٤			

يتضح من الجدول رقم (٨) أنه لا يوجد دلالة إحصائية على محاور الدراسة ككل عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) حول درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين (الإداريين) بكليات جامعة شقراء تعزى لمتغير نوعية الكلية، وهذا يمكن إرجاعه إلى أن جميع الكليات بمختلف تخصصاتها تخضع لتطبيق الجودة بالجامعة واستخدام التخطيط الاستراتيجي بمراحله المختلفة للارتقاء بالعملية التعليمية، بمشاركة كافة منسوبي هذه الكليات من أعضاء هيئة تدريس والعاملين الإداريين، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Willimas 2009) التي أبانت وجود تشابه كبير بين عمليات التخطيط الاستراتيجي بين كليات المجتمع في ولاية إيلينوي.

جدول (٩)

تحليل التباين لمحاوَر درجة التمكين الوظيفي لدى العاملين (الإداريين) بكليات جامعة شقراء تعزى لمتغير نوعية الكلية

المحور	التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
التمكين النفسي	بين المجموعات	٢.٥٨	٢	١.٢٩	٠.٨٤٧	٠.٥٧١
	داخل المجموعات	٧٣٤.١	٤٨٢	١.٥٢٣		
	الكلية	٧٣٦.٧	٤٨٤			
تفويض السلطات	بين المجموعات	١.٧٣٢	٢	٠.٨٦٦	١.٠٢٥	٠.٣٨٦
	داخل المجموعات	٤٠٧.٣	٤٨٢	٠.٨٤٥		
	الكلية	٤٠٩.٠٢	٤٨٤			
الاتصالات الفعالة وانسياب المعلومات	بين المجموعات	١.٢٢٧	٢	٠.٦١٣	٠.٦٨٧	٠.٤٢٨
	داخل المجموعات	٤٣٠.٤	٤٨٢	٠.٨٩٣		
	الكلية	٤٣١.٦٥	٤٨٤			
التدريب وتنمية السلوك الإبداعي	بين المجموعات	١.٨٠٦	٢	٠.٩٠٣	٠.٨٥٢	٠.٢٨٥
	داخل المجموعات	٥١٠.٩٢	٤٨٢	١.٠٠٦		
	الكلية	٥١٢.٧٣	٤٨٤			
الحوافز	بين المجموعات	١,٨٩٣	٢	٠,٩٤٧	١,٠٠٦	٠,٢٩٩
	داخل المجموعات	٤٥٣,٥٦	٤٨٢	٠,٩٤١		
	الكلية	٤٥٥,٤٦	٤٨٤			

يتضح من الجدول رقم (٩) أنه لا يوجد دلالة إحصائية على محاور الدراسة ككل عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) حول درجة التمكين الوظيفي لدى العاملين (الإداريين) بكليات جامعة شقراء تعزى لمتغير نوعية الكلية، وهذا يمكن إرجاعه إلى أن جميع الكليات يتطلب العمل فيها التمكين من فهم وتنفيذ اللوائح المنظمة لهذه الكليات، سواء أكاديميا أو إداريا، بغض النظر عن اختلاف تخصصاتها حيث يمنح العاملين الثقة بأنفسهم ويمنحهم فرصة أكبر للمشاركة في اتخاذ القرار وتنفيذه ضمن فريق العمل الموحد وأن عليهم الإبداع في تحسين أساليب العمل وتجويده وتحمل مسؤوليته من أجل مناخ تنظيمي صحي، وهذا ما تؤكدته نتائج دراسة (Kuman 2016) عن الدور الوسيط للتمكين النفسي في الرضا الوظيفي والالتزام والسلوك الإبداعي، والتأثير الإيجابي على أداء العاملين بكلياتهم بمختلف تخصصاتهم، أي أن نوع الكلية لا يعد مؤثراً في قيام العاملين بأدوارهم اللوظيفية.

السؤال الفرعي الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $a = 0.05$  حول درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي والتمكين الوظيفي لدى العاملين (الإداريين) بكلية جامعة شقراء تعزى لمتغير المؤهل؟

جدول (١٠)

تحليل التباين لمحاوَر درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين (الإداريين) بكلية جامعة شقراء تعزى لمتغير المؤهل

المحور	التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف الإحصائية	الدلالة الإحصائية
الرؤية والرسالة	بين المجموعات	١٠٠٦٥	٣	٠٠٣٥٥	٠٠٤١٢	٠٠٦٩٩
	داخل المجموعات	٢٣٠١١٧	٤٨٢	٠٠١٨٤		
	الكلية	٢٤٠١٨٢	٤٨٤			
تحليل البيئة الداخلية والخارجية للكلية	بين المجموعات	١٠٥٠٣	٣	٠٠٥٠١	٠٠٣١١	١٠٠٥٥
	داخل المجموعات	٢٣٠١١٥	٤٨٢	٠٠٢٠٤		
	الكلية	٢٤٠٦١٨	٤٨٤			
امتلاك مهارة أهداف وتنفيذ الاستراتيجية	بين المجموعات	٠٠٧٩٨	٣	٠٠٢٦٦	٠٠٠٦١	٠٠٨١٧
	داخل المجموعات	٢٤٠١٥٥	٤٨٢	٠٠١٢٤		
	الكلية	٢٤٠٩٥٣	٤٨٤			
الأداء المؤسسي	بين المجموعات	١٠١٤٣	٣	٠٠٣٨١	٠٠٦٤١	١٠٠٨١
	داخل المجموعات	٢٤٠٣٩٧	٤٨٢	٠٠١٠٨		
	الكلية	٢٥٠٥٤	٤٨٤			
الجودة والتطوير	بين المجموعات	١٠٦٣٢	٣	٠٠٥٤٤	٠٠٤٢٢	٠٠٩٥١
	داخل المجموعات	٢٤٠١٠٠	٤٨٢	٠٠١٨٤		
	الكلية	٢٥٠٧٣٢	٤٨٤			
توافر الإمكانيات والتسهيلات اللازمة	بين المجموعات	٠٠٦٨٧	٣	٠٠٢٢٩	٠٠٣٨٤	١٠٠٤٨
	داخل المجموعات	٢٤٠٥١٥	٤٨٢	٠٠١٤٤		
	الكلية	٢٥٠٢٠٢	٤٨٤			

يتضح من الجدول رقم (١٠) أنه لا يوجد دلالة إحصائية على محاور الدراسة ككل عند مستوى الدلالة  $(a = 0.05)$  حول درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين (الإداريين) بكلية جامعة شقراء تعزى لمتغير المؤهل، هذا ما أكدته النتائج السابقة من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغيرات الجنس أو نوع الكليات، حيث إن الاختلاف في نوع وطبيعة كليات الجامعة يواكبه اختلاف في المؤهلات الدراسية للخريجين سواء الذكور منهم أو الإناث. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه (السيد

مهارات التخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بالتمكين الوظيفي لدى العاملين (الإداريين) بكليات جامعة شقراء  
د/ علي بن عبد القادر عوضه الزهراني

٢٠١٢، ٦٨) أن التخطيط الاستراتيجي يمثل ضرورة للتعليم الجامعي، لتحقيق التنمية المنشودة، ومواجهة التغيرات المجتمعية المتلاحقة من عولمة، وثورات تقنية، إضافة إلى تهيئة العاملين في الجامعات وتدريبهم وصقلهم لمواكبة هذا التطور، بغض النظر عن اختلاف مؤهلاتهم العلمية.

السؤال الفرعي الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $a = 0.05$  حول درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين (الإداريين) بكليات جامعة شقراء تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في المجال الإداري؟

#### جدول (١١)

تحليل التباين لمحاور درجة والتمكين الوظيفي لدى العاملين (الإداريين) بكليات جامعة شقراء تعزى لمتغير المؤهل

المحور	التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف الإحصائية	الدلالة
التمكين النفسي	بين المجموعات	١٠٠٦٥	٣	٠٠٣٥٥	٠٠٦٩٩	٠٠٣٥٩
	داخل المجموعات	٢٣٠١١٧	٤٨٢	٠٠١٨٤		
	الكلية	٢٤٠١٨٢	٤٨٤			
تفويض السلطات	بين المجموعات	١٠٥٠٣	٣	٠٠٥٠١	١٠٠٥٥	٠٠٥٦٢
	داخل المجموعات	٢٣٠١١٥	٤٨٢	٠٠٢٠٤		
	الكلية	٢٤٠٦١٨	٤٨٤			
الاتصالات الفعالة وانسياب المعلومات	بين المجموعات	٠٠٧٩٨	٣	٠٠٢٦٦	٠٠٨١٧	٠٠٦٢٧
	داخل المجموعات	٢٤٠١٥٥	٤٨٢	٠٠١٢٤		
	الكلية	٢٤٠٩٥٣	٤٨٤			
التدريب وتنمية السلوك الإبداعي	بين المجموعات	١٠١٤٣	٣	٠٠٣٨١	١٠٠٨١	٠٠٥٦٧
	داخل المجموعات	٢٤٠٣٩٧	٤٨٢	٠٠١٠٨		
	الكلية	٢٥٠٥٤	٤٨٤			
الحوافز	بين المجموعات	١٠٦٣٢	٣	٠٠٥٤٤	٠٠٩٥١	٠٠٤٥٠
	داخل المجموعات	٢٤٠١٠٠	٤٨٢	٠٠١٨٤		
	الكلية	٢٥٠٧٣٢	٤٨٤			

يتضح من الجدول رقم (١١) أنه لا يوجد دلالة إحصائية على محاور الدراسة ككل عند مستوى الدلالة  $a = 0.05$  حول درجة والتمكين الوظيفي لدى العاملين (الإداريين)

بكلية جامعة شقراء تعزى لمتغير المؤهل، متفقة في ذلك مع ما أكدته النتائج السابقة من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغيرات الجنس أو نوع الكليات، وهذا يعد منطقياً حيث إن الاختلاف في نوع وطبيعة كليات الجامعة لا يؤثر في عملية التدريب والتفويض طبقاً للمؤهل، حيث إنهم جميعاً يخضعون لنظام موحد طبقاً لمقتضيات الصلاحيات وجودة الأداء وفقاً لطبيعة العمل والكلية.

السؤال الفرعي الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $a = 0.05$  حول درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين (الإداريين) بكلية جامعة شقراء تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في المجال الإداري؟

#### جدول (١٢)

تحليل التباين لمحاوَر درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين (الإداريين) بكلية جامعة شقراء تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في المجال الإداري

المحور	التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف الإحصائية	الدلالة الإحصائية
الرؤية والرسالة	بين المجموعات	٠.٥١١	٣	٠.٤٩١	٠.٥١١	٠.٣٩٠
	داخل المجموعات	٢٤.٠٠٦	٤٨٢	٠.١٩٤		
	الكلية	٢٥.١٠١	٤٨٤			
تحليل البيئة الداخلية والخارجية للكلية	بين المجموعات	٠.٩٧٩	٣	٠.٤٦٦	١.٦٢٦	٠.٤٥٤
	داخل المجموعات	٢٤.١٦٦	٤٨٢	٠.٣٠١		
	الكلية	٢٥.٩٦٩	٤٨٤			
امتلاك مهارة أهداف الاستراتيجية وتنفيذها	بين المجموعات	٠.٦٦٦	٣	٠.٣٦٤	٠.٧٧٤	٠.٥١١
	داخل المجموعات	٢٣.٢٢٢	٤٨٢	٠.٥٤١		
	الكلية	٢٤.٦٥٦	٤٨٤			
الأداء المؤسسي	بين المجموعات	٠.٣٣٣	٣	٠.٣٨٥٤	١.٦١٠	٠.٤٠٢
	داخل المجموعات	٢٤.٢٥٢	٤٨٢	٠.١٤٤		
	الكلية	٢٥.١٥٥	٤٨٤			
الجودة والتطوير	بين المجموعات	٠.٤٥٤	٣	٠.٤٩٩	٠.٨٤٨	٠.٤٥٨
	داخل المجموعات	٢٣.٤٨٤	٤٨٢	٠.١٨٨		
	الكلية	٢٤.٥١٥	٤٨٤			
توافر الإمكانيات والتسهيلات اللازمة	بين المجموعات	٠.٦٤٦	٣	٠.٢٨٨	١.٠٠٩	٠.٦٤٨
	داخل المجموعات	٢٤.٩٠٠	٤٨٢	٠.١٤٨		
	الكلية	٢٦.٨٦٧	٤٨٤			

يتضح من الجدول رقم (١٢) أنه لا يوجد دلالة إحصائية على محاور الدراسة ككل عند مستوى الدلالة  $(a = 0.05)$  حول درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين (الإداريين) بكلية جامعة شقراء تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في المجال الإداري، وقد يرجع ذلك إلى أن الفكر الحديث لجودة التعليم، وإعداد الخطط الاستراتيجية

بالجامعات، يعد تطوراً مستحدثاً قد لا تلعب فيه سنوات الخبرة دوراً كبيراً، حيث يشارك فيه جميع منسوبي الجامعة بكافة أطيافهم؛ أعضاء هيئة التدريس والعاملين الإداريين ذكوراً وإناثاً، صغاراً وكباراً بمختلف سنوات خبراتهم التدريسية، لكل منهم دوره الحيوي والأساسي في تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة (المعالطة وملحم، ٢٠١٣) عن وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخدمة، وتتفق مع ما أشارت إليه دراسة (Kaprch 2003) أن عمليات التخطيط الاستراتيجي هي داعمة لرسالة الجامعة، وأن ٩٧% ممن شملهم المسح كانوا يشاركون في عمليات التخطيط الاستراتيجي، ويستدل من ذلك أن غالبية العاملين بفئات سنوات خبرتهم في مجال الإدارة يشاركون في التخطيط الاستراتيجي، وإن لكل منهم متطلبات أساسية ودوره في التخطيط.

### جدول (١٣)

تحليل التباين لمحاور درجة التمكين الوظيفي لدى العاملين (الإداريين) بكليات جامعة شقراء تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في المجال الإداري

المحور	التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
التمكين النفسي	بين المجموعات	١.٦٦٢	٣	٠.٥٥٤	٠.٨٤٧	٠.٤٢٩
	داخل المجموعات	٣١٥.٢٢٨	٤٨٢	٠.٦٥٤		
	الكلية	٣١٦.٨٩	٤٨٤			
تفويض السلطات	بين المجموعات	١.٥٢٠	٣	٠.٥٠٧	٠.٦٥٩	٠.٥٤٧
	داخل المجموعات	٣٧٠.٦٦	٤٨٢	٠.٧٦٩		
	الكلية	٣٧٢.١٨	٤٨٤			
الاتصالات الفعالة وانسياب المعلومات	بين المجموعات	١.٨٠٩	٣	٠.٦٠٣	٠.٧١٢	٠.٣٤١
	داخل المجموعات	٤٠٨.٢٥	٤٨٢	٠.٨٤٧		
	الكلية	٤١٠.٠٦	٤٨٤			
التدريب وتنمية السلوك الإبداعي	بين المجموعات	٢.١٧٩	٣	٠.٧٢٦	٠.٧٨٦	٠.٣٤٧
	داخل المجموعات	٤٤٥.٣٧	٤٨٢	٠.٩٢٤		
	الكلية	٤٤٧.٥٤٧	٤٨٤			
الحوافز	بين المجموعات	١.٩٥٢	٣	٠.٦٥١	٠.٧٤٧	٠.٤٧٩
	داخل المجموعات	٤١٩.٨٢٢	٤٨٢	٠.٨٧١		
	الكلية	٤٢١.٧٧٤	٤٨٤			

- يتضح من الجدول رقم (١٣) أنه لا يوجد دلالة إحصائية على محاور الدراسة ككل عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) حول درجة التمكين الوظيفي لدى العاملين

(الإداريين) بكليات جامعة شقراء تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في المجال الإداري، وقد يرجع ذلك إلى أن المفهوم الذي تبنته الدراسة انحصر في محاور قد يتفق عليها العاملين بمختلف أعمارهم السنوية وبالتالي بمختلف سنوات خبرتهم مثل التمكين النفسي، والمطالبة بتفويض السلطات، والاتصالات، والتدريب وتنمية السلوك الإبداعي، والحوافز، وجميعها يسعى جميع العاملين الإداريين إلى تحقيقها للوصول للتمكن الإداري، ويتفق هذا مع نتائج دراسة أبو صبيحة (٢٠١٤) بأن دور سياسة التدوير الوظيفي تهتم برفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين و الوقوف على الصعوبات والمعوقات التي تواجه هذه السياسة، و خلاصة القول إن التدوير الوظيفي يؤدي إلى زيادة اكتساب الموظفين للخبرات والمهارات الجديدة والاستفادة من تبادل الخبرات والمهارات بين الأقسام والموظفين في الجامعة، كما تتفق أيضاً مع نتائج دراسة (نافع ٢٠١٠) التي أوضحت أن "التمكين الوظيفي للعاملين ذو علاقة دالة إحصائياً مع مستوى أدائهم، وتعد هذه العلاقة الارتباطية شاملة لجميع العاملين بغض النظر عن عدد سنوات خبراتهم الإدارية".

#### الاستخلاصات:

- ١- درجة توفر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين الإداريين بكليات جامعة شقراء كبيرة وبمتوسط حسابي (٣,٦٣)، وأن محور الجودة والتطوير هو أعلى محاور مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين الإداريين بكليات جامعة شقراء، ويتوفر لديهم بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (٣.٩٧) وبتحرف معياري (٠.٨٦٦)، وأن أقل المحاور هو محور الرؤية والرسالة ويتوفر لديهم بدرجة قليلة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (١.٥٩) وبتحرف معياري (١.٠٢)، وهذا يعني عدم وضوح الرؤية والرسالة لدى العاملين الإداريين بكليات الجامعة.
- ٢- أن درجة توافر مهارات التمكين الوظيفي لدى العاملين الإداريين بكليات جامعة شقراء متوسطة، بمتوسط (٢,٩٥)، وأن محور التمكين النفسي هو أعلى المحاور ويتوفر لديهم بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (٣.٨٠) وبتحرف معياري (٠.٧٨٦)، وأن أقل المحاور هو محور التدريب وتنمية السلوك الإبداعي ويتوفر لديهم بدرجة قليلة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (٢.١٠) وبتحرف معياري (٠.٨٦٤).
- ٣- وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين مهارات التخطيط الاستراتيجي والتمكين الوظيفي لدى العاملين الإداريين بكليات جامعة شقراء، مما يعني أن الارتباط حقيقي بين المتغيرين.
- ٤- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (٠.٠٥) حول درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي والتمكين الوظيفي لدى العاملين (الإداريين) بكليات جامعة شقراء تعزى لمتغير الجنس.



- ٥- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على محاور الدراسة ككل عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) حول درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي والتمكن الوظيفي لدى العاملين (الإداريين) بكليات جامعة شقراء تعزى لمتغير نوعية الكلية.
- ٦- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على محاور الدراسة ككل عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) حول درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي والتمكن الوظيفي لدى العاملين (الإداريين) بكليات جامعة شقراء تعزى لمتغير المؤهل.
- ٧- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على محاور الدراسة ككل عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) حول درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي والتمكن الوظيفي لدى العاملين (الإداريين) بكليات جامعة شقراء تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في المجال الإداري.

#### التوصيات:

- ١- دعم مشاركة العاملين الإداريين بالجامعة في وضع الرؤيا والرسالة الخاصة بكلياتهم، وإعلانها بعد اعتمادها ليطلع عليها كافة منسوبي الكلية،
- ٢- تنمية السلوك الإبداعي للعاملين بالجامعة، وذلك من خلال دعمهم بمقومات التمكين الوظيفي، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وتفويض السلطات، وبث الثقة في نفوسهم.
- ٣- تجويد البرامج التدريبية للعاملين الإداريين بالجامعة لاكتساب مهارات التخطيط الاستراتيجي، وإمدادها بالوسائل المختلفة لدعم التمكين الوظيفي.

#### البحوث المستقبلية المقترحة:

يوصي الباحث بالدراسات التالية:

- ١- القيام بدراسة مماثلة على جميع الجامعات السعودية لمعرفة درجة توفر العلاقة بين مهارات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات والتمكين الوظيفي للموظفين لدى العاملين الإداريين.
- ٢- دراسة أثر التمكين الوظيفي بالجامعات وعلاقته بمتغيرات أخرى مثل: الرضا الوظيفي، الأداء المؤسسي والجودة.. وغيرها.

### المراجع

- ١- أبو حسنه، أحمد جلال (١٤٣٥) مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات كليات التربية في الجامعة الفلسطينية وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي لها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية.
- ٢- أبو صبيحة، جبر علي جبر (٢٠١٤) بعنوان دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة.
- ٣- أفندي، عطيه حسين (٢٠٠٣) تمكين العاملين، مدخل للتطوير والتحسين المستمر، القاهرة مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر.
- ٤- البشايشة، سامر (٢٠٠٨م) أثر التمكين الوظيفي في تعزيز الإبداع والتنظيم لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد (١٥) العدد (٢): ٢١٣ - ٢٥٧.
- ٥- بشير، رشا (٢٠١٢) درجة ممارسة كليات التربية للتخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: فلسطين.
- ٦- بوزيدي، شمس الدين (٢٠١٧) دور التدوير الوظيفي في تمكين العاملين، دراسة ميدانية بلدية المعاريف بالمسيلة، ماستر أكاديمي من جامعة محمد بوضياف - المسيلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع.
- ٧- جامعة شقراء (٢٠١٨) مشروع الخطة الاستراتيجية للجامعة (٢٠٢٠)، مطابع جامعة الملك سعود.
- ٨- جردات، ناصر وآخرون، (٢٠١٣) إدارة التغيير والتطوير، ط١، عمان الأردن، دار إثراء للنشر والتوزيع.
- ٩- حافظ محمد، البحيري السيد (٢٠٠٦) تخطيط المؤسسات التعليمية، مصر عالم الكتب.
- ١٠- الدجني، إياد (٢٠٠٦) واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: فلسطين.
- ١١- دي ماكين، شارلي (٢٠٠٨) التخطيط الاستراتيجي في التعليم (إبراهيم الحبيب مترجم) السعودية، العبيكان للنشر.
- ١٢- السيد، جمعه، السيد علي (٢٠١٢) التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي المفهوم والأهداف والعمليات، مجلة كلية التربية بالسويس - العدد الخامس.
- ١٣- عبد الرازق، رمضان مصطفى (٢٠١٢): التخطيط الاستراتيجي، المكتبة الإلكترونية، جامعة الإسكندرية

- ١٤- العتيبي، عامر ذيب (٢٠١٢)، "أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات بدولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الكويت.
- ١٥- غنيم، عثمان (٢٠٠٨). التخطيط: أسس ومبادئ عامة، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- ١٦- قطامي، يوسف وقطامي، نافذة (٢٠٠١م) سيكولوجية التدريس، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ١٧- المعاني، أيمن أخو رشيدة، عبد الحكيم (٢٠٠٩) "التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة تحليلية". المجلة الأردنية، إدارة الأعمال، العدد ٢ ص ٢٣٤ - ٢٥٩.
- ١٨- المعاينة، سالم فالح وملحم، أحمد عارف (٢٠١٣) أثر الثقافة المؤسسية في التمكين الوظيفي لدى العاملين في هيئة تنظيم سوق العمل في مملكة البحرين دراسة ميدانية، مجلة الجامعة الخليجية- المجلد (٥)-العدد (٣).
- ١٩- نافع، وجيه عبد الستار (٢٠١٠). التمكين الوظيفي وأثره على أداء العاملين في جامعة الطائف، المجلة العلمية للإدارة، العدد (٤): ٣٧ - ٨٢، جامعة القصيم، كلية الاقتصاد والإدارة.
- ٢٠- وزارة التعليم، جامعة شقراء، التقرير السنوي لجامعة شقراء ١٤٣٧ - ١٤٣٨هـ.
- ٢١- وزارة الخدمة المدنية (١٤٢٥هـ) سلسلة الإصدار الإعلامية، مرشد الموظف الجديد، الطبعة الثالثة، المملكة العربية السعودية.
- 22- Bowen, David E., & Lawler, Edward E., (1992), The Empowerment of Service workers: What, Why, How, and When, Sloan Management Review, spring, PP.31-39, by the Sloan Management Review Association, pp.291-302.
- 23- Defifo, Sharon (2008). The strategic Planning Process: An Analysisiat tow small Colleges. A Doctroate Disserration, University of Pennsylvania pro Quest information and Learning Company, Were Reviewed in 20/01/2013.
- 24- Gomez, c. and Rosan, B (2001) The Leader- member Exchange As a link Between Managerial Trust and Expowerment, Group and Organization management V.26.

- 25- Kaporch, M. (2003). The perceived Status and Styles of Strategic Planning in American- Catholic Higher Education Widener University Dissertation Abstracts International, 64 (9), pp32-41.
- 26- Kumar, Shruti (2016). Organizational culture, innovative behavior and work related attitude: role of psychological empowerment, Journal of work place learning, Vol. 28 Iss 8.
- 27- Lin, Carol yeh – yun, (1998), The Essence of Empowerment: a conceptual model and a cases illustration, Journal of Applied Management Studies Vol. 7, No.2,223 – 238.
- 28- Quinn, Kobert E. & Spritzer, Gretchen M., (1997), the Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider, Organization Dynamics, Autuman, 37 – 44.
- 29- Spreitzer, Gretchen, (2007), Taking Stock: A Review of more than twenty years of Research on empowerment at work, for thcoming, Hand book of organization Development, Sagepublications.
- 30- Spritzer, Gretchen M., (1996), Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment, Academy of Management Journal, Vol. 39, No. 2, 483 -504.
- 31- Williams, T. (2009). Strategic Planning Leadership in Illinois Community Colleges: who is Leading the Process? A Doctorate Dissertation, National – Louis University, were Reviewed in 09/03/2013. From.
- 32- [www.su.edu.sa](http://www.su.edu.sa).

## ملحق رقم (١)

### أسماء المحكمين

م	اسم المحكم	الرتبة العلمية	المركز الوظيفي
١	أ.د. نايف عبد العزيز المطوع	أستاذ	عميد كلية المجتمع بالدوادمي جامعة شقراء
٢	د. سليمان بن حديد الشمري	أستاذ مشارك	عميد كلية التربية جامعة شقراء
٣	د. صبحي سعيد الحارثي	أستاذ مشارك	رئيس قسم التربية الخاصة جامعة أم القرى
٤	د. طلال عبد الله الشريف	أستاذ مشارك	عميد كلية التربية بعفيف جامعة شقراء
٥	د. عائض بن شافي الأكلبي	أستاذ مشارك	عميد كلية العلوم والآداب بساجر جامعة شقراء
٦	د. عبد الله عبد العزيز المناحي	أستاذ مشارك	كلية العلوم والدراسات الإنسانية جامعة شقراء
٧	د. عبد الله نادر العصيمي	أستاذ مشارك	رئيس قسم القانون كلية العلوم والدراسات الإنسانية بحريملاء جامعة شقراء
٨	د. عدنان أحمد الورثان	أستاذ مشارك	عميد كلية تطوير الجودة جامعة شقراء
٩	د. مسفر جبران القحطاني	أستاذ مشارك	قسم الإدارة التربوية والتخطيط جامعة الملك خالد بأبها
١٠	د. مطلق مقعد الروقي	أستاذ مشارك	عميد كلية إدارة الأعمال بعفيف جامعة شقراء

بسم الله الرحمن الرحيم

السادة : الزملاء/ إداريو وإداريات كليات جامعة شقراء سلمهم الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

يضع الباحث بين يديكم هذه الاستبانة التي تعد أداة لبحث: "مهارات التخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بالتمكين الوظيفي لدى العاملين (الإداريين) بجامعة شقراء"، أمل التكرم بالإجابة عن أسئلة الاستبيان التالي، وإذ أشكر لسعادتكم التفضل بالإجابة عن عبارات هذه الاستبانة فإنني أحيطكم علماً بأن جميع المعلومات التي تدلون بها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتقبلوا خالص شكري وتقديري،،،

الباحث

د / علي بن عبد القادر الزهراني

للاستفسار: جوال ٠٥٠٥٢٠٧١٣٦

إيميل: [Alzali8888@gmail.com](mailto:Alzali8888@gmail.com)

البيانات الشخصية:

الاسم: ..... (اختياري)

الجنس:

5 أنثى

5 ذكر

الكلية:

5

5 صحية

5 علمية

أدبية

المؤهل:

5 جامعي

5 دبلوم متوسط

5 ثانوي

5 أخرى

5 دكتوراه

5 ماجستير

عدد سنوات الخبرة في المجال الإداري:

5 من 5 إلى أقل من 10 سنوات

5 أقل من 5 سنوات

5 أكثر من 15 سنة

5 من 10 إلى أقل من 15 سنة

**مهارات التخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بالتمكين الوظيفي لدى العاملين  
(الإداريين) بجامعة شقراء.**

**المحور الأول: مهارات التخطيط الاستراتيجي**

غير موافق إطلاقاً	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق جداً	العبارة
					أولاً: الرؤية والرسالة:
					١- تتسم رؤية الكلية بالوضوح والبساطة.
					٢- تتصف رسالة الكلية بالدقة والوضوح.
					٣- تشارك الكلية العاملين في صياغة الرسالة.
					٤- تبرز الرسالة جوانب التميز الحقيقية للكلية.
					٥- توضع رسالة الكلية بما يتناسب مع قيم ومعتقدات المجتمع.
					٦- توضح الكلية مخرجات البرامج التدريبية.
					ثانياً: تحليل البيئة الداخلية والخارجية للكلية:
					٧- تبرز الكلية نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والخارجية للكلية.
					٨- تحدد الكلية حاجات أعضاء الهيئة الإدارية بطريقة علمية.
					٩- تحدد الكلية التهديدات والمخاطر التي تحيط بها.
					١٠- تبرز الكلية الفرص المتاحة والتي يمكن الاستفادة منها.
					١١- تحدد الكلية المتغيرات المجتمعية التي تؤثر عليها.
					١٢- تحدد الكلية الموارد التي يمكن الاستفادة منها في البيئة الخارجية.



مهارات التخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بالتمكين الوظيفي لدى العاملين (الإداريين) بكليات جامعة شقراء  
د/ علي بن عبد القادر عوضه الزهراني

غير موافق إطلاقاً	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق جداً	العبارة
					ثالثاً: امتلاك مهارة أهداف الاستراتيجية وتنفيذها:
					١٣- وجود أهداف شاملة لجميع الإدارات.
					١٤- الأهداف تتناسب مع إمكانيات الكلية.
					١٥- تحدد الموارد اللازمة لتحقيق أهداف الكلية.
					١٦- تمتلك الكلية المعرفة بأسس بناء الخطط التنفيذية.
					١٧- تشارك الكلية العاملين في وضع الخطط التنفيذية.
					١٨- تضع الكلية مؤشرات أداء واضحة تمكنها من قياس أدائها.
					رابعاً: الأداء المؤسسي:
					١٩- يوجد لدى الكلية هيكل تنظيمي للأقسام والوحدات في الكلية.
					٢٠- تمتلك الكلية أدلة عمل لأنشطتها وعملياتها.
					٢١- تقوم الكلية بعملية تقييم دوري لأداء العاملين بها.
					٢٢- توثق الكلية الخدمات والأنشطة المقدمة للمجتمع.
					٢٣- تقوم الكلية بعملية تقييم دورية للبرامج المطروحة.
					٢٤- تدعم الكلية المبادرات الفردية والجماعية.
					خامساً: الجودة والتطوير:
					٢٥- توفر الكلية المناخ التنظيمي الملائم لتطبيق الجودة لدى العاملين.

غير موافق إطلاقاً	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق جداً	العبارة
					٢٦- يوجد قاعدة متكاملة للبيانات والمعلومات الإدارية.
					٢٧- العمل على بناء خطة عمل مستقبلية في الكلية.
					٢٨- تضع الكلية خطة واضحة لتدريب العاملين.
					٢٩- يوجد تسلسل إداري واضح ومحدد.
					٣٠- يوجد نظام فعال للتحفيز وإثارة الدافعية.
					٣١- وجود نظام لإجراء التقييم والرقابة والمراجعة.
					سادساً: تتوافر الإمكانيات والتسهيلات اللازمة:
					٣٢- تتوافر للعاملين الأجهزة الحديثة اللازمة لعملهم.
					٣٣- تتوافر قاعات وغرف مناسبة لإجراء الأنشطة المتنوعة.
					٣٤- تشجع الكلية العاملين على تجربة أساليب جديدة في العمل.
					٣٥- تمنح الكلية مكافآت للأفكار الجديدة المقدمة من قبل العاملين.
					٣٦- تأخذ الكلية آراء العاملين عند اتخاذ القرارات.
					٣٧- تنظم الكلية دورات تدريبية للعاملين في مجال مهارات التخطيط الاستراتيجي.

### المحور الثاني: التمكين الوظيفي

العبارة	موافق جداً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
<b>أولاً: التمكين النفسي:</b>					
١ - العمل الذي أقوم به في الكلية هام ومكمل للخطة الاستراتيجية الموضوعية.					
٢ - أشعر بالأهمية عند ممارسة مهام وظيفتي.					
٣ - أشعر بأهمية وجودي ضمن فريق العمل بالكلية.					
٤ - العمل الذي أقوم به ذو قيمة في الكلية.					
٥ - أشعر بالرضا عن عملي الذي أقوم به.					
٦ - أمتلك المهارات التي تمكنني من القيام بعملتي.					
<b>ثانياً: تفويض السلطات:</b>					
٧ - تفوضني الكلية سلطات كافية لإنجاز مهام عملي.					
٨ - تشق الكلية في قدرتي على أداء المهام الوظيفية الموكلة لي.					
٩ - تمنحني الكلية المرونة الكافية للتصرف في أداء مهامي.					
١٠ - يوفر لي رؤسائي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية.					
١١ - تمدني الكلية بالدعم اللازم بما يساعدني على أداء عملي بكفاءة.					

غير موافق إطلاقاً	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق جداً	العبارة
					ثالثاً: الاتصالات الفعالة وانسياب المعلومات:
					١٢- أستطيع الحصول على المعلومات التي أريدها للقيام بعملتي.
					١٣- أستطيع الوصول إلى أصحاب القرار لشرح مواقف تخص عملي.
					١٤- تهتم الكلية بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة.
					١٥- يتسم نظام الاتصالات في الكلية بالفعالية.
					١٦- يتم تبادل المعلومات بين العاملين بسهولة وفعالية.
					١٧- هناك تنوع في أساليب الاتصال وأدواته المستخدمة من قبل الكلية.
					رابعاً: التدريب وتنمية السلوك الإبداعي:
					١٨- يسود الكلية مناخ عمل يشجع على الإبداع والابتكار.
					١٩- تتوفر لي الكلية دورات تدريبية لتطوير مهاراتي.
					٢٠- يتم تحديد احتياجات العاملين لبرامج تدريبية بشكل مستمر.
					٢١- تدريبي أثناء عملي يكسبني مهارات جديدة.
					٢٢- تتسم بيئة العمل بالتشجيع على النمو المهني.
					٢٣- الدورات التدريبية تزيد من قدرتي على تحمل المسؤولية.

مهارات التخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بالتمكين الوظيفي لدى العاملين (الإداريين) بكلية جامعة شقراء  
د/ علي بن عبد القادر عوضه الزهراني

العبارة	موافق جداً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
<b>خامساً: الحوافز:</b>					
٢٤- تتنوع أنظمة الحوافز المتبعة في الكلية.					
٢٥- لدي معرفة جيدة بنظام الحوافز والمكافآت المتوفرة.					
٢٦- أشعر بالعدالة لنظام الترقيات والحوافز المتبعة في الكلية.					
٢٧- تعتبر سياسة التعويضات حافزاً فعالاً للإبداع والابتكار.					
٢٨- الحوافز المقدمة تساعدني على الارتقاء بمستوى عملي.					
٢٩- التقدير والاحترام من رؤسائي دافع جيد للعمل.					