

The Degree of Practicing Teacher Empowerment by Secondary School Principals in The Northern Region within the Green Line in light of some Variables

Fedaa Kamal Nassar*
Prof. Mohammad Ali Ashour**
Prof. Mohammad Ahmad Mjalli Al-Momani ***

Received 6/3/2023

Accepted 29/4/2023

Abstract:

The study aimed to identify the degree of practicing teacher empowerment by secondary school principals in the northern region within the Green Line in light of the variables of gender, job title, and experience. The descriptive survey methodology was used, the questionnaire was used for data collection, and the study sample consisted of (365) principals and teachers, who were chosen through random sampling. The results showed that the overall degree of teacher empowerment practice was medium, as well as across all dimensions, the existence of statistically significant differences due to the gender variable in favor of males, and the absence of statistically significant differences due to (job title and experience) variables.

Keywords: teacher empowerment, school principals, secondary schools, the Green Line.

Palestine\ nassarfidaa9@gmail.com *
Faculty of Educational Sciences\ Yarmouk University\ Jordan\ moashour@yu.edu.jo **
Faculty of Educational Sciences\ Yarmouk University\ Jordan\ M.A.Momani@yu.edu.jo ***



This work is licensed under a
[Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر لتمكين المعلمين في ضوء بعض المتغيرات

فداء كمال نصار*

أ.د. محمد علي عاشور**

أ.د. محمد احمد مجلی المومنی***

ملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة تمكين المعلمين لدى مدير المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر في ضوء متغيرات الجنس، والمسمى الوظيفي، والخبرة. استخدم المنهج الوصفي المحسي، والاستبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (365) مديراً ومعلماً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة تمكين المعلمين لكل كانت متوسطة، وكذلك في جميع المجالات، ووجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغيري (المسمى الوظيفي، والخبرة).

الكلمات المفتاحية: تمكين المعلمين، مدير المدارس، المدارس الثانوية، الخط الأخضر.

فلاسطين/ nassarfidaa9@gmail.com *

كلية العلوم التربوية/ جامعة اليرموك/ الأردن/ moashour@yu.edu.jo **

كلية العلوم التربوية/ جامعة اليرموك/ الأردن/ M.A.Momani@yu.edu.jo ***

المقدمة:

سارت عديد من المؤسسات إلى إعادة تقييم أدوارها وأنشطتها في ضوء ما فرضته العولمة والتطور المعرفي والتكنولوجي من تحديات متعددة في بيئات العمل المختلفة، وكذلك في المؤسسات التربوية، إذ تغيرت طبيعة الأدوار التي يقوم بها مدير المدارس، وأصبح لزاماً على تلك الأدوار مواكبة المستجدات العلمية والفنية والمعرفية، ويدع تكين المعلمين من الأساليب التي تسهم في توظيف الطاقات الإبداعية للمعلمين في تنفيذ الأعمال الموكلة إلى القيادات المدرسية، وفي تحسين القرارات المدرسية التي يتم اتخاذها.

والمؤسسات، في ضوء المتغيرات والتحديات الحديثة، ليست في حاجة إلى مدير، بل إلى قائد، إذ إن المطلوب منه ليس فقط الإدارة بل عليه مهمة بناء منظومة إيجابية وسليمة ما بينه وبين مرؤوسيه؛ فالأنماط السلوكية التي يقوم بها المديرون تحدد طبيعة تلك العلاقات وتوجهها نحو العطاء إن قدمت بشكل إيجابي، وولاء والتزام الموظفين لمؤسساتهم يرتبط بطبيعة تلك العلاقة، خصوصاً في البيئة المدرسية (Ebrahim & Yahaya, 2016).

ونظراً لطبيعة الرسالة والأهداف التربوية، فإن التحدي الأكبر للمدارس يكمن في حث المعلمين والإداريين ومساعدهم على تقديم أفضل ما لديهم لمؤسساتهم التعليمية، إذ أشار داش وداش (Dash & Dash, 2008) إلى أن الممارسات الإدارية في التعامل مع المعلمين والإداريين تؤثر بشكل كبير في مسيرة العملية التربوية والتعليمية، فهي إما توجههم نحو مزيد من العطاء والمشاركة والتعاون والأداء الأفضل، وبذل الطاقات لتحقيق أهداف المؤسسة، وإما أن تولد لديهم الراحة واللامبالاة، وذلك على حساب العملية التعليمية.

ويعد تكين المعلمين البنية التحتية في المؤسسات، وذلك بتقديم المصادر الفنية، وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية، والتركيز على العاملين في المؤسسة، ومنهم القوة والمعلومات والمكافآت والمعرفة، وحمايتهم في حالات السلوك الطارئ وغير المتوقع (Al-Tarawneh & Al-Nahdi, 2017). كما أن تكين العاملين يعد مطلباً أساسياً للمؤسسات التربوية، وخاصة بعد تبني تلك المؤسسات اتجاهات حديثة تستند إلى بعض المفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات الإدارية، وهذا يضيف ميزة إلى التكين الذي يقوم على فلسفة جديدة قوامها التركيز على دور العاملين وفاعليتهم في مؤسستهم (KhalafAllah, 2017).

وأكَد الرفاعي (Al-Rifa'i, 2013) على أن تكين المعلمين ينعكس إيجابياً على المدرسة

والمعلمين والعملية التربوية عموماً، فيؤدي إلى رفع معنويات المعلمين ومستويات رضاهما، فيثير دافعيتهم للعمل، ويعطيهم الإحساس بالرغبة في الاندماج والإخلاص، وإنجاز المهام الموكلة لهم بإتقان، وهو ما تسعى المؤسسات التربوية إلى غرسه في كوادرها؛ لما له من أثر في تحقيق تلك المؤسسات أهدافها، ولكون المعلمين هم اللبنة الأساسية في العملية التربوية.

ويكتسب تمكين المعلمين أهميته من كونه متبناً للأفراد المؤهلين، وهو من أهم ضمانات حيوية واستمرار أي مؤسسة، ذلك أنه في ضوء النظرة التقليدية للإدارة يقوم بعض المديرين بأداء المهام جميعها، فهم يقررون ما يجب عمله وكيفية إتمامه، ويفقدون الثقة في مقدرات المعلمين العاملين معهم، إذ يعتمد أولئك كلّياً على مديريهم، وينفذون فقط ما يطلب منهم، وفي ضوء النظرة المعاصرة للإدارة يقوم المديرون بتقويض كل معلم جزءاً من المسؤولية، وإعطائه الفرصة لإدارة عمله بنفسه، وكذلك إشراكه في تحديد ما يجب عمله، مع منحه الحرية لتقدير كيفية التنفيذ، إذ يثق المديرون في المعلم، ويتعاملون معه كفرد ناضج قادر على تحمل مسؤولياته (Radawi, 2021).

ويشتمل تمكين المعلمين على مجموعة من الأبعاد، تبنت الدراسة الحالية أربعة منها، وعلى النحو الآتي:

- **تقويض الصالحيات:** إذ يسهم تقويض السلطة للمعلمين في ممارستهم عملهم بقدر من الحرية والمرونة، مما يعطى لهم الفرصة في إثبات ذاتهم ومقدراتهم على تحقيق أهداف العمل بفعالية، وحل المشكلات التي تواجههم بالسرعة المناسبة إذا ما تم تقويض سلطة اتخاذ القرار في هذه المواقف (Al-Kandari & Yousef, 2016).
- **التأهيل والتدريب:** إذ تعد إتاحة التدريب المستمر والمنتظم للمعلمين ضرورية من أجل صقل مهاراتهم الإدارية، وتعلم مهارات إدارية جديدة، لتطوير مقدراتهم وزيادة معارفهم نحوها، فممارسة المهارات الإدارية مدعومة بمعرفة ودراسة وتدريب، تزيد من فرص ممارستها بشكل صحيح وفعال، أكثر من اتباع أسلوب المحاولة والخطأ، أو التجربة في الواقع العملي بدون دراسة ومعرفة مسبقة كافية بها (Sairam, Sirisuthi & Wisetrinthong, 2017).
- **الاتصال الفعال:** إذ يتيح وجود عملية اتصال فعالة بين المستويات الإدارية المختلفة تبادل المعلومات بانسيابية من مصادرها الموثوق بها، ويسهم في تحسين تصرف المعلمين في المواقف المختلفة، والتي تعزز لديهم شعور الثقة بالنفس في أثناء العمل من جهة، وتعزز

شعور ثقة المديرين فيهم من جهة أخرى، مما يدفعهم إلى أن يصبحوا أكثر رغبة والتزاماً في تحقيق أهداف المدرسة بفعالية (Kiral, 2020).

- **تشكيل فرق العمل:** إذ يعد تشكيل فرق العمل من أساسيات تحقيق تمكين المعلمين، لما له من دور مهم في مواجهة المشكلات التي قد تواجهها المدرسة بفعالية وكفاءة، فشعور أعضائها بنوع من الاستقلالية في إنجاز مهام الفريق يعد بمثابة القوة الحقيقة التي قد تساعدهم في تحقيق أهداف الفريق والتي تصب في مصلحة تحقيق أهداف المدرسة ككل (Wula et al., 2020).

ويتطلب تمكين المعلمين مجموعة من المتطلبات والإمكانيات التي تدعم هذه العملية، من بينها تبني إدارة المدرسة فكرة التمكين، ومن ثم نقلها إلى المعلمين، ووجود الثقة المتبادلة بين الإدارة والمعلمين، والتي يعتمد عليها نجاح فكرة التمكين، ووجود مستوى كافٍ من الالتزام والانتماء لدى المعلمين، إذ إن التمكين علاقة تعاقدية طوعية من جانب المعلمين نحو إدارتهم، كما يتطلب التمكين تبني الإدارة مفهوم مشاركة المعلومات بينها وبين المعلمين (Yao, You & Zhu, 2019).

ويستنتج مما سبق أن تمكين المعلمين عملية ينبغي أن يتم تفيذها وفق مرحل، وبأسلوب متدرج، إذ يتم التركيز أولاً على محتوى المهمة، ومن ثم إشراك المعلمين المراد تمكينهم في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمهمة، ومن خلال تلك العملية ينبغي أن يتم التقييم والمتابعة لمعرفة مدى التقدم، وتعديل إجراءات التمكين بما يتناسب مع طبيعة الأهداف، على أن يتم ذلك في بيئة تبني التمكين، وتدرك فوائده وانعكاساته الإيجابية.

وفي منطقة الشمال داخل الخط الأخضر، هناك دعوات مستمرة إلى تمكين المعلمين ومنحهم فرصة المشاركة في عملية صنع القرار، وكذلك اختيار آليات معينة تخص مهامهم الوظيفية، والدعوات المتكررة كذلك إلى تخلي المديرين عن أدوارهم التقليدية في إدارة مدارسهم، وتبني الأساليب الحديثة في الإدارة، إذ إن الظروف الاستثنائية التي تعيشها المدارس العربية في ظل وجود فوارق واضحة بين جهاز التعليم العربي ونظيره اليهودي تنقل على كاهل المعلم، وتوجد لديه ضغوطاً نفسية تؤثر في اتجاهاته المهنية، خصوصاً مع ارتباطها بضغوط غير تربوية فرضتها الظروف التي يعيشها المعلم العربي (Arar & Al-Hajj, 2016).

وقد اهتم عديد من الباحثين بدراسة تمكين المعلمين في المجال التربوي، وعبر مجتمعات

عدة، فقد أجرت أبو قلبين (Abu-Qalbain, 2019) دراسة بهدف تعرف العلاقة بين أساليب الإدارة المدرسية وكل من تمكين المعلمين الجدد والقيام بأدوارهم المهنية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي وتكونت العينة من (267) معلماً ومعلمة في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء بالأردن، تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة. أظهرت النتائج أن أساليب الإدارة المدرسية وتمكين المعلمين، والأدوار المهنية جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير الجنس لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر سنوات الخبرة.

وأجرى ياو ويو وزو (Yao et al., 2019) دراسة هدفت تقصي العلاقة بين تمكين المعلمين وأدائهم والتزامهم الوظيفي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانات أدوات للدراسة، وتتألفت العينة من (868) فرداً من معلمي المدارس الابتدائية والثانوية في بكين بالصين، تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية وفقاً لمناطق الجغرافية. أظهرت النتائج أن درجة تمكين المعلمين جاءت مرتفعة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين تمكين المعلمين وأدائهم والتزامهم الوظيفي.

كما هدفت دراسة كيرال (Kiral, 2020) إلى تقصي العلاقة بين تمكين المعلمين والتزامهم الوظيفي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت العينة من (188) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية في الأناضول بتركيا، تم اختيارهم بطريقة العينة التطوعية، واستخدمت الاستبانات أدوات للدراسة. أظهرت النتائج أن مستوى تمكين المعلمين جاء مرتفعاً، ووجود علاقة إيجابية بين تمكين المعلمين والتزامهم الوظيفي.

وهدفت دراسة محمد وحسين (Mohammad & Hussain, 2020) تعرف العلاقة بين تمكين المعلمين والالتزام التنظيمي لديهم. استخدمت الدراسة المنهج المسحي الارتباطي، بالاعتماد على الاستبانة. وتتألفت العينة من (1103) معلمين ومعلمات في المدارس الثانوية الحكومية في إقليم البنجاب بالهند، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. أظهرت النتائج أن مستوى تمكين المعلمين جاء متوسطاً، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين تمكين المعلمين والتزامهم التنظيمي.

وأجرت الرقب (Al-Raqab, 2020) دراسة هدفت التعرف إلى درجة تمكين المعلمين لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان الأردنية من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة أداة لجمع البيانات، وقد جرى

تطبيقاتها على عينة عشوائية تكونت من (433) مساعدي مديرين ومعلمين. أظهرت نتائج الدراسة أنَّ درجة ممارسة المعلمين لدى مدير المدارس الأساسية الخاصة جاءت كبيرة، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لأنَّ متغير الجنس، وجود فروق تعزى لأنَّ الخبرة، ولصالح الفئة "أقل من خمس سنوات".

وأجرى إسماعيل وعمر ورمان (Ismail, Omar & Raman, 2021) دراسة هدفت للتعرف إلى دور القيادة الرقمية لدى مدير المدارس في تمكين المعلمين. استخدم المنهج الوصفي الارباطي، والاستيانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (376) معلماً في مدارس ولاية كيداه (Kedah) بماليزيا، تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية. أظهرت النتائج أنَّ مجال التأهيل والتدريب، والاتصال الفعال كان لهما أثر إيجابي في تمكين المعلمين.

وأجرى الموسى (Al-Mousa, 2021) دراسة هدفت للتعرف إلى درجة ممارسة مدير المدارس في محافظة جرش بالأردن لمبادئ التمكين الإداري للمعلمين. استخدم المنهج الوصفي المحسني، والاستيانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة المتيسرة من (63) مديرًا ومديرة. أظهرت النتائج أنَّ درجة ممارسة التمكين الإداري للمعلمين جاءت مرتفعة، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير الجنس، والخبرة.

وهدفت دراسة الصالل والتويجري (Al-Sallal & Al-Twaijri, 2022) للتعرف إلى درجة ممارسة قائدات المدارس في منطقة القصيم بالسعودية لتمكين المعلمات من وجهة نظر المشرفات التربويات. استخدم المنهج الوصفي المحسني والاستيانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (209) مشرفات، تم اختيارهن بالطريقة العشوائية البسيطة. أظهرت النتائج أنَّ مستوى ممارسة تمكين المعلمات جاء مرتفعاً، وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لأنَّ متغير الخبرة لصالح ذوات الخبرة الأعلى.

وقد لوحظ من خلال استعراض هذه الدراسات أنها بحثت في متغير الدراسة من وجهات نظر متباعدة، وكذلك ارتباط المتغير بمتغيرات أخرى، وتنشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المجتمع والعينة، إذ بحثت تلك الدراسات متغيري الدراسة على مجتمعات ذات طابع تربوي. وتنشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي والاستيانة، في حين أنها تتميز عن جميعها في أنها تناولت متغير الدراسة في المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر. وقد شكلت الدراسات السابقة مصدراً لكثير من المعلومات المهمة التي

أسهمت في توجيه الدراسة الحالية، من إذ تحديد المشكلة وصياغتها ومنهجيتها ومجتمعها ومتغيراتها والإجراءات الملائمة لتحقيقها أهدافها.

مشكلة الدراسة

واجه التعليم في العصر الحديث عديداً من التحديات التي أدت إلى زيادة الحاجة إلى التطوير الذي يمكن كل فرد في العملية التربوية من امتلاك المعرف والمهارات التي تساعده على تتميم ذاته، والقيام بدوره في المجتمع، وظهرت الحاجة إلى تقويم النظام التربوي ومكوناته التربوية وتطورهما، وتغيير دور المدير إلى أكثر من مجرد مسؤول عن تنفيذ القواعد واللوائح، بل أصبح له دور قيادي، يقوم من خلاله بالارتقاء بمستوى أداء المعلمين، ورفع كفاءتهم، ودعم دافعيتهم نحو عملهم، وانخراطهم فيه، وولائهم له، من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات المدرسية، ومنهم بعض الصالحيات في أداء مهامهم (Serin & Akkaya, 2020).

وقد أشار الكندي ويوسف (Al-Kandari & Yousef, 2016) إلى أن تمكين المعلمين يسهم في زيادة دافعيتهم للإنجاز، ورضاهما، وانتمائهما الوظيفي، لكونه يشبع احتياجاتهم النفسية والمهنية، وذلك لكون التمكين يسهم في توفير المناخ النفسي والمهني الملائم الذي يؤدي إلى مخرجات تربوية فعالة.

وبحكم عمل أحد الباحثين في المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر، فقد لوحظ أن مدير المدارس يميلون إلى ممارسة دورهم التقليدي في مدارسهم، فيتمسكون في كثير من الأحيان بالصالحيات الإدارية التي يخولها لهم موقعهم الوظيفي، وينعكس ذلك وبالتالي على تمكين المعلمين في المدارس، إذ تناط بهم فقط المهام التي لها علاقة مباشرة بالعملية التربيسية، وهو ما قد ينعكس على مستوى دافعية الإنجاز لديهم. ومن هنا فقد تبلورت فكرة إجراء الدراسة الحالية التي بحثت في درجة ممارسة تمكين المعلمين لدى مدير المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر.

أسئلة الدراسة: اشتملت الدراسة على السؤالين الآتيين:

1. ما درجة ممارسة تمكين المعلمين لدى مدير المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة تمكين المعلمين لدى مدير المدارس الثانوية في منطقة الشمال

داخل الخط الأخضر تعزى لأثر متغيرات (الجنس، والمسمى الوظيفي، والخبرة)؟

أهداف الدراسة: سعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف إلى درجة ممارسة تمكين المعلمين لدى مدير المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر، بهدف الوقوف على مواطن الضعف وتحسينها، وتعرف مواطن القوة وتعزيزها.
- التعرف إلى الفروق في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة تمكين المعلمين لدى مدير المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر، بهدف الكشف عن أسباب تلك الفروق، ومعالجة مواطن الخلل إن وجدت.

أهمية الدراسة

اكتسبت الدراسة أهميتها النظرية من أهمية تمكين المعلمين في المدارس، إذ ينضر منها أن تردد الباحثين في الميدان التربوي والإداري بإطار نظري حول مفهوم تمكين المعلمين، إذ يعد من المفاهيم المهمة في الميدان التعليمي والتربوي، كما يؤمل أن تشكل مصدر معرفة للمتخصصين في مجال الإدارة التربوية، من خلال الأدب النظري، والذي قد يستخدم في دراسات مشابهة داخل مجتمعات وبيئات مختلفة مستقبلاً.

كما اكتسبت أهميتها العملية من خلال نتائجها، وتطوير أداتها، والتوصيات التي تم خضت عنها، ويؤمل أن تستفيد من الدراسة الإدارات التربوية العليا، وواعضو السياسات التربوية وأصحاب القرار، من خلال منح صلاحيات التمكين لمدير المدارس، ومدير المدارس من خلال توعيتهم بأهمية تمكين المعلمين وانعكاساته في مدارسهم، وكذلك الباحثون والمهتمون من خلال إجراء دراسات مشابهة على مجتمعات أخرى.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

اشتملت الدراسة الحالية على المصطلح الآتي:

تمكين المعلمين: "إستراتيجية إدارية تقوم على منح الموظفين الاستقلالية والثقة والسلطة لاتخاذ القرارات المناسبة لهم على المستويين الشخصي والمهني، في إطار بيئة مدرسية ملائمة (Qarawani, 2017, 308).

وعُرف تمكين المعلمين في الدراسة الحالية إجرائياً: بأنه مشاركة معلمى المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر في اتخاذ القرارات المهنية، وقياس باستجابات أفراد عينة

الدراسة على أداة الدراسة.

حدود الدراسة ومحدداتها: اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

- **الحد الموضوعي:** درجة ممارسة تمكين المعلمين.
- **الحد البشري:** مدير المدارس الثانوية ومعلموها.
- **الحد الزمني:** الفصل الأول من العام الدراسي (2022-2023).
- **الحد المكاني:** المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر.

وتحدد تعليم نتائج الدراسة من خلال مجتمع الدراسة، وموضوعية استجابات عينة الدراسة، وصدق وثبات أداة الدراسة، والإحصاء المستخدم في تحليل البيانات.

منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي نظراً لملاءمتها طبيعة الدراسة وأهدافها.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية ومعلميها في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر، وبالبالغ عددهم (35) مديرًا، و(750) معلماً ومعلمة (Ministry of Education, 2021).

كما تكونت عينة الدراسة من (365) مديرًا و معلماً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وذلك بعد أن تم تحديد حجم العينة الممثلة لمجتمع الدراسة اعتماداً على جدول العينات الوارد في كريجسي ومورغان (Krejcie & Morgan, 1970). والجدول (1) يبيّن توزع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها الوسيطة.

الجدول (1): توزع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها الوسيطة

النسبة المئوية	العدد	مستويات المتغير المستقل	المتغير
%34.0	124	ذكر	الجنس
%66.0	241	أنثى	
% 100.0	365	الكلي	
% 87.7	320	معلم	المسمى الوظيفي
% 12.3	45	مدير	
% 100.0	365	الكلي	
%34.2	125	أقل من 10 سنوات	الخبرة
% 65.8	240	10 سنوات فأكثر	
% 100.0	365	الكلي	

أداة الدراسة

بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة كدراسة أبو قلبين (Abu-Qalbain, 2019)، ودراسة محمد وحسين (Muhammad & Hussain, 2020)، تم تطوير أداة الدراسة والتي تمثلت في استبيانة تقييس درجة ممارسة تمكين المعلمين لدى مدير المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وتكوينت في صورتها الأولية من (32) فقرة موزعة على أربعة مجالات، هي تقويض الصالحيات، والاتصال الفعال، والتأهيل والتدريب، وفرق العمل.

صدق أداة الدراسة

تم التتحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص وعددهم (10) محكمين، وذلك بهدف إبداء آرائهم حول دقة محتوى الأداة وصحته، ووضوح الصياغة اللغوية وسلامتها، ومناسبتها لأهدافها. وبعد الأخذ بملحوظات المحكمين التي تمثلت في تعديل الصياغة اللغوية للفقرات (1,4,7)، بقي عدد فقرات الأداة في صورتها النهائية بعد التحكيم (32) فقرة موزعة بالتساوي إلى المجالات الأربعة: تقويض الصالحيات، والاتصال الفعال، والتأهيل والتدريب، وفرق العمل.

ولتتحقق من صدق البناء لأداة الدراسة، تم تطبيقها على عينة استطلاعية مؤلفة من (40) مديراً ومعلماً، تم استثناؤهم من عينة الدراسة، وذلك لحساب معاملات الارتباط (Pearson) لعلاقة الفقرات ب المجالات وبالأداة ككل، ومعاملات الارتباط المصحح (Corrected item-total correlation) بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها، وكما هو مبين في الجدول (2).

الجدول (2): مؤشرات صدق بناء أداة الدراسة

معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية -		المجال
	المحور	المجالها	
.64	.53**	.72**	تقويض الصالحيات
.49	.64**	.62**	
.71	.72**	.78**	
.53	.52**	.65**	
.78	.69**	.84**	
.67	.59**	.76**	
.76	.80**	.82**	
.79	.77**	.85**	
.79	.78**	.84**	
.83	.80**	.87**	

معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية --		الفقرة	المجال
	للمحور	للمجالها		
.88	.89**	.91**	11	التأهيل والتدريب
.84	.83**	.88**	12	
.64	.71**	.73**	13	
.79	.79**	.84**	14	
.88	.91**	.91**	15	
.87	.89**	.91**	16	
.75	.83**	.80**	17	
.81	.86**	.86**	18	
.83	.83**	.87**	19	
.77	.82**	.83**	20	
.85	.87**	.89**	21	
.84	.80**	.88**	22	
.83	.87**	.87**	23	
.79	.85**	.85**	24	
.83	.89**	.87**	25	
.85	.87**	.89**	26	
.88	.89**	.91**	27	
.87	.88**	.90**	28	
.85	.80**	.88**	29	فرق العمل
.86	.85**	.90**	30	
.89	.85**	.92**	31	
.84	.85**	.88**	32	

* ذات دلالة إحصائية عن ($\alpha=0.01$)

أظهرت نتائج الجدول (2) أن معاملات الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها قد تراوحت ما بين (0.62) و(0.85) لمجال تقويض الصالحيات، وبين (0.73) و(0.91) لمجال الاتصال الفعال، وبين (0.80) و(0.89) لمجال التأهيل والتدريب، وبين ((0.87) و(0.92) لمجال فرق العمل. كما تراوحت معاملات الارتباط المصحح بين (0.49) و(0.79) لمجال تقويض الصالحيات، وبين (0.64) و(0.88) لمجال الاتصال الفعال، وبين (0.75) و(0.85) لمجال التأهيل والتدريب، وبين (0.83) و(0.89) لمجال فرق العمل، وجميعها ذات دلالة إحصائية، وأعلى من علامة القطع (0.30) المشار إليها في Leech, Barrett, & Morgan, (2011)، مما يشير إلى صدق بناء أداة الدراسة.

ثبات أداة الدراسة

للحاق من ثبات الأداة، تم إعادة تطبيقها على العينة الاستطلاعية بعد مرور أسبوعين من

التطبيق الأول، وحساب معاملات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا لمجالات الأداة، وللأداة ككل، ومعامل ثبات الإعادة، والجدول (3) يبين ذلك.

الجدول (3): مؤشرات ثبات أداة الدراسة

ثبات الإعادة	كرونباخ ألفا	المجال
0.87	0.89	تقويض الصالحيات
0.91	0.95	الاتصال الفعال
0.91	0.95	التأهيل والتدريب
0.89	0.96	فرق العمل
0.93		الكل

يلاحظ من الجدول (3) أن قيم معامل ثبات الاتساق الداخلي قد تراوحت بين (0.89-0.96)، في حين تراوحت قيم ثبات الإعادة بين (0.91-0.93)، (0.91-0.93) للأداة ككل، وجميعها أعلى من علامة القطع (0.70) المشار إليها في كرونباخ (Cronbach, 1951)، مما يشير إلى ثبات الأداة، وفقاً لما ورد في براون (Brown, 1983).

تصحيح أداة الدراسة

للإجابة على فقرات أداة الدراسة، استخدم تدريج ليكرت الخماسي: (كبيرة جداً وتعطى (5) درجات، كبيرة وتعطى (4) درجات، متوسطة وتعطى (3) درجات، قليلة وتعطى درجتان، قليلة جداً وتعطى درجة واحدة). ولتقييم استجابات أفراد عينة الدراسة، تم استخدام المعادلة الآتية: طول الفئة = (التدريج الأعلى-التدريج الأدنى)/عدد أحكام مناقشة النتائج = $3/(1-5) = 1.33$.

وعليه، تم تصنيف المتوسطات الحسابية إلى ثلات درجات هي: [2.33-1.00] (قليلة)، [3.67-3.68] (متوسطة)، [5.00-5.00] (كبيرة)].

متغيرات الدراسة: اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغير الرئيس

درجة ممارسة تكين المعلمين لدى مدير المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر.

ثانياً: المتغيرات الوسيطة

- الجنس: وله فئتان: (ذكر، أنثى).
- المسمى الوظيفي: وله مستويان: (مدير، معلم).
- الخبرة: ولها مستويان: (أقل من عشرة سنوات، عشرة سنوات فأكثر).

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

تضمن هذا الجزء عرضاً لنتائج الدراسة ومناقشتها وفقاً لترتيب أسئلتها.

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: "ما درجة ممارسة تمكين المعلمين لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين"؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات عينة الدراسة ودرجة ممارسة تمكين المعلمين لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر، والجدول (4) يُبيّن ذلك.

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات عينة الدراسة لمجالات درجة ممارسة تمكين المعلمين

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
2	الاتصال الفعال	3.07	.57	1	متوسطة
3	التأهيل والتدريب	3.03	.60	2	متوسطة
1	تقويض الصالحيات	3.01	.59	3	متوسطة
4	فرق العمل	2.98	.64	4	متوسطة
	الكلي	3.02	.53		متوسطة

أظهرت نتائج الجدول (4) أن المتوسط الحسابي الكلي جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.02)، وانحراف معياري (0.53) ودرجة متوسطة، وأن المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة قد تراوحت بين (3.07 - 2.98)، وبدرجة متوسطة؛ إذ جاء مجال الاتصال الفعال في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.07)، وانحراف معياري (0.57)، ودرجة متوسطة، وجاء مجال تقويض الصالحيات في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.03)، وانحراف معياري (0.60)، وبدرجة متوسطة، وجاء مجال التأهيل والتدريب في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.01)، وانحراف معياري (0.59)، بدرجة متوسطة، وجاء مجال فرق العمل في الرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.98)، وانحراف معياري (0.64)، ودرجة متوسطة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن طبيعة العمل الإداري المدرسي تقوم على تسهيل إنجاز مهمات تتعلق بتعليم أبناء المجتمع، من خلال توفير المستلزمات، والكواذر، والبيئة المناسبة لإنتمام هذه المهامات، وتحقيق أهداف ورؤية المدرسة، وحيث إن هذه المهامات يقوم على تنفيذها وإنجازها مجموعة المعلمين؛ فإن ذلك يقتضي أن يكون هناك اتصال فعال بين المدير والمعلمين يضمن

إيصال الرسالة بشكل مفهوم واضح، ويضمن الحصول على تغذية راجعة تسهم في تقييم مستوى الإنجاز، والإبلاغ عن المشكلات التي تعرّض سير العمل بهدف التغلب عليها ومعالجتها، وهنا تبرز أهمية الاتصال، والتي يدركها المديرون والمعلمون على السواء؛ لذلك جاءت تقديرات مجال الاتصال في الرتبة الأولى. أما تقويض الصالحيات فهو الأمر الذي يخفف الأعباء عن المدير، ويضمن استمرارية العمل في حال غيابه عن المدرسة، كم أنه يشعر المعلم بأهمية وجوده، ويشعره بالثقة بنفسه، ويزيد الثقة بينه وبين مديره، والمديرون يدركون هذا الجانب ويولونه اهتماماً. وحول التأهيل والتدريب، فإن مدير المدارس يحرصون على رفع كفاءة المعلمين وتنميّتهم مهنياً؛ لما ذلك من انعكاسات إيجابية على أداء المعلمين وتحصيل الطلبة، فضلاً عن تحسين سمعة المدرسة أمام المجتمع. وأما فرق العمل فهي تمثل أسلوباً ناجحاً في إنجاز العمل بأسرع وقت، وأقل جهد، إذ تتضاد جهود المعلمين وتتوزع الأدوار لإنجاز مهمة معينة، وحيث إن المديرين يدركون تقل الأعباء الملقاة على عاتق المعلم، بحيث يصعب تكليفه بعمل إضافي؛ لذلك يلجؤون لتكوين فرق عمل تضمن سرعة الإنجاز ودقة، وتشعر المعلم العضو في فريق العمل بقيمة، وتشجع التعاون بين أعضاء الفريق.

وأتفقـت هذه النـتيـجة مع نـتيـجة دراستـي أبو قـلبـين (Abu-Qalbain, 2019)، وـمـحمد وـحسـين (Mohammad & Hussain, 2020) وكـلـاتـاهـما أـظـهـرـت نـتـائـجـها أن درـجـة مـمارـسـة تـمـكـينـ المـعـلـمـين فـي المـدـارـس جـاءـت مـتوـسـطـةـ.

واختلفـت النـتيـجة مع نـتـائـج دراستـات يـا وـآخـرون (Yao et al., 2019)، وكـيرـالـ (Kiral, 2020)، والـرـقـبـ (Al-Raqab, 2020)، والمـوسـىـ (Al-Mousa, 2021)، والـصـالـ والـتـوـيـجـيـ (Al-Sallal & Al-Twaijri, 2022)ـ، وجـمـيـعـها أـظـهـرـت نـتـائـجـها أن درـجـة مـمارـسـة تـمـكـينـ المـعـلـمـين فـي المـدـارـس جـاءـت كـبـيرـةـ.

كـما حـسـبـتـ المـتوـسـطـاتـ الحـسـابـيـةـ، وـالـانـحرـافـاتـ المـعـيـارـيـةـ لـتـقـدـيرـاتـ عـيـنةـ الـدـرـاسـةـ لـمـجاـلـاتـ درـجـةـ مـمارـسـةـ تـمـكـينـ المـعـلـمـينـ لـدـىـ مـديـرـيـ المـدارـسـ الثـانـيـةـ فـيـ منـطـقـةـ الشـمـالـ دـاـخـلـ الخطـ الأخـضـرـ منـ وجـهـةـ نـظـرـ المـعـلـمـينـ وـالـمـديـرـيـنـ، وـالـجـادـوـلـ مـنـ (5ـ ـ8ـ) تـبـيـنـ ذـلـكـ.

أ. مجال الاتصال الفعال

الجدول (5): المـتوـسـطـاتـ الحـسـابـيـةـ وـالـانـحرـافـاتـ المـعـيـارـيـةـ وـالـرـتـبـةـ وـدـرـجـةـ المـمارـسـةـ لـمـجاـلـ الـاتـصـالـ الفـعالـ

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	بناء علاقات إيجابية مع المعلمين.	3.27	1.12	1	متوسطة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
3	توفير قنوات اتصال فعالة لتبادل المعلومات والخبرات.	3.15	1.13	2	متوسطة
2	منح المعلمين فرصة الدفاع عن قراراتهم.	3.14	.94	3	متوسطة
4	منح المعلمين الثقة بمقدرتهم على تحمل المسؤولية.	3.07	1.06	4	متوسطة
6	حث المعلمين على وضع الخطط التطويرية.	3.05	1.04	5	متوسطة
7	المشاركة في حل المشكلات والصراعات المهنية.	2.99	.90	6	متوسطة
8	تنظيم جلسات نقاشية مع المعلمين.	2.96	1.08	7	متوسطة
5	إطلاع المعلمين على المراسلات والمماطلات الرسمية.	2.90	.99	8	متوسطة
	الكل	3.07	.57		متوسطة

أظهرت نتائج الجدول (5) أن المتوسط الحسابي الكلي جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.07)، وانحراف معياري (0.57) ودرجة متوسطة، وأن المتوسطات الحسابية لمجال الاتصال الفعال قد تراوحت بين (2.90-3.27)، وبدرجة متوسطة، وجاءت الفقرة (1) ونصها "بناء علاقات إيجابية مع المعلمين" في الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.27)، وانحراف معياري (1.12)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (5) ونصها "إطلاع المعلمين على المراسلات والمماطلات الرسمية" بمتوسط حسابي (2.90)، وانحراف معياري (0.99).

وقد تعرى هذه النتيجة إلى أن أساس العمل هو تنفيذ مهامات معينة بهدف تحقيق أهداف ورؤية محددة، وهذا الأمر يتطلب إيصال رسالة معينة إلى الأشخاص الذين يقومون بالتنفيذ بحيث تكون واضحة للجميع. ولتحقيق ذلك؛ لابد من أن تكون هناك وسيلة للاتصال الفعال بين المرسل (المدير) والمرسل إليهم (المعلمين)، وهنا تبرز أهمية بناء علاقات إيجابية بين المدير والمعلمين؛ لضمان وصول الرسالة بشكل واضح، بحيث يمكن الاستفسار والمناقشة حول موضوعها، وجوانبها بما يضمن فهمها تماماً؛ لأن الشخص عادة ما يستمع جيداً لمن تربطه به علاقة من الود والتقاهم، بينما لا يستمع لمن لا يرتاح له، أو من تشوب العلاقات معه نوع من عدم الاهتمام أو الكراهة أو عدم الاحترام المتبادل؛ لذلك يلاحظ أن المديرين يحرصون على أن تكون علاقاتهم طيبة مع المعلمين لإسهام تلك العلاقات في توفير قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات والخبرات، وتحتاج المعلمين فرصة الدفاع عن قراراتهم، والثقة بمقدرتهم على تحمل المسؤولية، وهو ما سينعكس على أدائهم وتمكينهم في مدارسهم. أما مجيء الفقرة (5) في الرتبة الأخيرة، فقد يعزى إلى أن قيام المديرين بإطلاع المعلمين على المراسلات والمماطلات الرسمية أمر يرتبط بالمهام التي تعني المعلمين تحديداً، وليس بالضرورة اطلاعهم على جميع المراسلات والمماطلات الرسمية؛ لأن كثيراً منها قد لا تكون ضمن اهتمامات المعلمين وعملهم.

ب. مجال التأهيل والتدريب**الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الممارسة لمجال التأهيل والتدريب**

الرقم	الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	توفير خطط تدريبية تهدف إلى تمية مقدرات المعلمين.	3.16	1.13	1	متوسطة
5	تمكين المعلمين من ترجمة أفكارهم المهنية إلى واقع عملي داخل المدرسة.	3.13	1.08	2	متوسطة
7	توفير الاحتياجات المهنية للمعلمين.	3.03	.93	3	متوسطة
4	منح المعلمين فرصة تبادل المعرفة مع زملاء العمل أو زملاء المهنة في مدارس أخرى.	3.02	1.13	4	متوسطة
8	منح الحوافز للمعلمين المبدعين ضمن الإمكانيات المتاحة.	3.01	1.06	5	متوسطة
3	تبني أدوار إشرافية وتوجيهية تدعم النطور المهني.	2.99	1.14	6	متوسطة
2	منح المعلمين فرصة التطور واكتساب مهارات جديدة.	2.92	1.01	7	متوسطة
6	منح المعلمين المهامات التي تتناسب مع مقدراتهم.	2.87	.99	8	متوسطة
	الكلي	3.02	.60		متوسطة

أظهرت نتائج الجدول (6) أن المتوسط الحسابي الكلي جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.02)، وانحراف معياري (0.60) ودرجة متوسطة، وأن المتوسطات الحسابية لمجال التأهيل والتدريب قد تراوحت بين (3.16 - 2.87)، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) ونصها "توفير خطط تدريبية تهدف إلى تمية مقدرات المعلمين"، بمتوسط حسابي (3.16)، وانحراف معياري (1.13)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (6) ونصها "منح المعلمين المهامات التي تتناسب مع مقدراتهم"، بمتوسط حسابي (2.87)، وانحراف معياري (0.99).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى حرص المديرين على تمية المعلمين مهنيا، وإيلاءهم اهتماما كبيرا لهذا الجانب؛ لأن ذلك سيساعد المعلمين في الحصول على ترقيات، وحوافز، وخبرات تسهم في رفع مستوى أدائهم الوظيفي وتمكينهم، وذلك من خلال توفير خطط تدريبية تهدف إلى تمية مقدرات المعلمين وتنمية مهارات تعلمهم قادرين على أداء مهامهم على نحو أفضل، فضلاً عن تمكين المعلمين من ترجمة أفكارهم المهنية إلى واقع عملي داخل المدرسة، وتوفير الاحتياجات المهنية للمعلمين، ومنح الحوافز للمعلمين المبدعين ضمن الإمكانيات المتاحة؛ هذه الجوانب تزيد من إمكانية الاعتماد على المعلمين، وتعكس إيجاباً على مقدراتهم على تحقيق أهداف المدرسة بشكل أسرع، وعلى تحسين سمعة المدرسة، ورفع سويتها. أما حول مجيء الفقرة (6) في الرتبة الأخيرة، فقد يعزى إلى أن منح المعلمين مهامات تتناسب مع مقدراتهم أمر يحاول المديرون تنفيذه،

لكلهم لا يتمكنون من ذلك في كثير من الأحيان، لعدم توافر معلم آخر، أو خوفاً من الاتهام بالانحياز، أو خوفاً من تفاسير المعلمين لعدم تصديقهم بضعف كفاءة المعلم الذي توكل إليه مهمات أقل.

ج. مجال تفويض الصلاحيات

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الممارسة لمجال تفويض الصلاحيات

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	حرية اختيار الوسائل التعليمية المناسبة.	3.29	.93	1	متوسطة
6	المساهمة في اختيار أسلوب التقويم.	3.18	1.03	2	متوسطة
8	حرية اختيار الخطط العلاجية المناسبة.	3.09	.98	3	متوسطة
3	فرصة حل المشكلات التي تعرّضهم في أثناء العمل.	3.01	.96	4	متوسطة
2	فرصة ممارسة بعض الأدوار القيادية.	3.00	.99	5	متوسطة
5	المشاركة في اختيار استراتيجيات التدريس المناسبة.	2.96	1.12	6	متوسطة
4	حرية اختيار أوقات إجراء الاختبارات.	2.84	1.15	7	متوسطة
7	حرية إدارة الصف بما يتوافق مع اللوائح والأنظمة.	2.82	1.17	8	متوسطة
	الكلي	3.02	.59		متوسطة

أظهرت نتائج الجدول (7) أن المتوسط الحسابي الكلي جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.02)، وانحراف معياري (0.59) ودرجة متوسطة، وأن المتوسطات الحسابية لمجال تفويض الصلاحيات قد تراوحت بين (2.82 - 3.29)، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) ونطحها "حرية اختيار الوسائل التعليمية المناسبة"، بمتوسط حسابي (3.29)، وانحراف معياري (0.93)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (7) ونطحها "حرية إدارة الصف بما يتوافق مع اللوائح والأنظمة"، بمتوسط حسابي (2.82)، وانحراف معياري (1.17).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المديرين يدركون أن الأكثرين مقدرة على تدريس المادة الدراسية هو المعلم المتخصص، لأن المؤهل أكاديمياً، والأدري بخفاياها وبأساليب تدريسيها، وبالتالي فإن المديرين عادة ما يتذمرون للمعلمين حرية اختيار الوسائل التعليمية، وأساليب التقويم، والخطط العلاجية المناسبة، لأن المعلم هو الأكثرين مقدرة على ذلك، فضلاً عن أن المديرين لديهم الثقة بأن معلميهم يبذلون ما في وسعهم لتحقيق أهداف المدرسة، ولديهم الانتفاء تجاه مهنتهم، وبالتالي فإن المديرين يفوضون صلاحيات اختيار الوسائل وأساليب للمعلمين، وربما يفوضون لهؤلاء المعلمين بعض الصلاحيات الإدارية أيضاً؛ نتيجة قناعتهم بأن بعض المعلمين أكفاء وقدرلون على تحمل مسؤولياتهم بما يضمن ديمومة سير العمل بالشكل المأمول، بينما قد يعزى مجيء تقديرات عينة

الدراسة حول حرية اختيار أوقات إجراء الاختبارات، وحرية إدارة الصف بما يتوافق مع اللوائح والأنظمة في الربتين الأخيرتين إلى أن مواعيد الاختبارات تكون محددة مسبقاً من الوزارة لارتباطها باختبارات على مستوى الوزارة لكل كامتحانات الثانوية العامة (البجروت)، ولضمان أن المعلمين يسيرون في طرح المادة الدراسية وفق جدول زمني يتيح لهم إنهاء المقررات الدراسية في مواعيدها. كما أن اللوائح والأنظمة في إدارة الصف قد لا تكون فاعلة في بعض المواقف، مما يضطر المعلمين إلى استخدام أساليب تتعارض مع تلك اللوائح والأنظمة، وهو الأمر الذي يتجلبه المديرون خوفاً من المساعلة القانونية.

د. مجال فرق العمل

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبية ودرجة الممارسة لمجال فرق العمل

الرقم	الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
4	منح فرق العمل صلاحيات تتناسب مع المهام الموكلة إليها.	3.17	.95	1	متوسطة
1	توفير مناخ عمل تعاوني بين المعلمين.	3.08	1.13	2	متوسطة
6	توفير الدعم المادي والمعنوي لفرق العمل.	2.97	.99	3	متوسطة
3	بث روح المسؤولية المشتركة لدى المعلمين.	2.96	1.05	4	متوسطة
5	توضيح الأدوار والمهمات المطلوبة من أعضاء فرق العمل.	2.96	1.03	4	متوسطة
2	الاهتمام بالأداء الجماعي أكثر من الأداء الفردي.	2.95	1.14	6	متوسطة
7	إتاحة الفرصة لفرق العمل للمشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية.	2.92	.98	7	متوسطة
8	توظيف القرارات الصادرة عن فرق العمل في العمل المدرسي.	2.80	.99	8	متوسطة
	الكلي	2.98	.64		متوسطة

أظهرت نتائج الجدول (8) أن المتوسط الحسابي الكلي جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (2.98)، وانحراف معياري (0.64) ودرجة متوسطة، وأن المتوسطات الحسابية لمجال فرق العمل قد تراوحت بين (2.80 - 3.17)، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الربطة الأولى الفقرة (4) ونصها "منح فرق العمل صلاحيات تتناسب مع المهام الموكلة إليها"، بمتوسط حسابي (3.17)، وانحراف معياري (0.95)، وجاءت في الربطة الأخيرة الفقرة (8) ونصها "توظيف القرارات الصادرة عن فرق العمل في العمل المدرسي"، بمتوسط حسابي (2.80)، وانحراف معياري (.099).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى الأهمية التي يدركها المديرون للعمل ضمن فرق عمل، إذ إن منح فرق العمل صلاحيات تتناسب مع المهام الموكلة إليها يعد من أنجح السبل لأداء المهام بشكل أمثل، وبأدنى نسبة من الأخطاء؛ لأن تعاون الفريق والتشاور بينهم يسهم بشكل كبير في

تقادي الأخطاء، والاحاطة بجميع العقبات والمعيقات التي قد تعيق العمل، والتغلب عليها، ويسمم في توفير مناخ عمل تعاوني بين المعلمين، كما أنه يبث روح المسؤولية المشتركة لدى المعلمين؛ إذ يتم توضيح الأدوار والمهام المطلوبة من كل عضو من أعضاء فرق العمل. فضلاً عن ذلك؛ فإن المديرين عادة حريصون على إنجاز المهام بالشكل المطلوب دون النظر إلى الآلية التي تم إنجازه بها، وحيث إن فرقة العمل قد تم تشكيلها لإنجاز المهمة، فمن الطبيعي أن يكون التركيز على أداء الفريق بدل الأداء الفردي؛ لأن فرق العمل عادة تتعاون وتتكاشف لإنجاز مهامها، وتوزع العمل بين أعضائها حسب كفاءات ومقدرات وقت كل من الأعضاء، وهذا يسمم في أن يؤدي كل عضو ما أنيط به من عمل، وفي جو من الارتياح والتآلف والتعاون. أما حول مجيء الفقيرتين المتعلقتين بإتاحة الفرصة لفرق العمل للمشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية، وتوظيف القرارات الصادرة عن فرق العمل في العمل المدرسي في المرتبتين الأخيرتين؛ فقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المديرين يدركون إيجابيات تلك المشاركة في اتخاذ القرارات وتطبيقاتها، لكن قد تكون هناك معيقات تمنع ذلك كالموازنات والظروف المحيطة والوقت المخصص للتنفيذ.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة تمكين المعلمين لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر تعزى لأثر متغيرات (الجنس، والمسمى الوظيفي، والخبرة)؟"

لإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الجنس، والمسمى الوظيفي والخبرة. والجدول (9) يبيّن ذلك.

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة تمكين

المعلمين وفقاً للمتغيرات الوسيطة

المجال	المتغير الوسيط	مستويات المتغير الوسيط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
التأهيل والتدريب	الجنس	ذكور	.66	.3.11	الصلة	إناث	.55	2.98	الاتصال الفعال	معلم	.59	3.01
	مديري	.59	3.14	الأقل من عشرة سنوات.		.49	3.00	خبرة		.64	3.03	
	عشرة سنوات فأكثر.	.64	3.03	ذكور		.64	3.13	الجنس		.52	3.03	
	إناث			إناث								

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستويات المتغير الوسيط	المتغير الوسيط	المجال	
.63	2.96		.56	3.08	معلم	المسمى الوظيفي		
.69	3.08		.62	3.01	مدير			
.57	2.95		.58	2.95	أقل من عشرة سنوات.			
.67	2.99		.55	3.13	عشرة سنوات فأكثر.	الخبرة		
			.61	3.10	ذكور	الجنس	المجالات مجتمعة	
			.48	2.98	إناث			
			.52	3.02	معلم			
			.56	3.06	مدير			
			.46	2.96	أقل من عشرة سنوات.	الخبرة		
			.55	3.05	عشرة سنوات فأكثر.			

أظهرت نتائج الجدول (9) وجود فروق ظاهرية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مدير المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر لتمكين المعلمين وفقاً للمتغيرات الوسيطة في المجالات الأربعه منفردة ومجتمعة. ولتحديد الدلالة الإحصائية للفروق الظاهرية، استخدم تحليل التباين الثلاثي متعدد المتغيرات (بدون تفاعل) (3-Way MANOVA) من خلال استخدام اختبار هوتلينغ تريس (Hottelling Trace)، والجدول (10) يبيّن ذلك.

الجدول (10): نتائج تحليل التباين الثلاثي متعدد المتغيرات لأثر المتغيرات الوسيطة في تقديرات أفراد عينة الدراسة

مربع إيتا	الدلالة الإحصائية	مربع إيتا	الدلالة الإحصائية	مربع إيتا	الدلالة الإحصائية	مربع إيتا	الدلالة الإحصائية	مربع إيتا
.011	.011	.011	.011	358.000	3.302 ^b	3.302	.037	الجنس
.171	.171	.171	.171	358.000	1.609 ^b	1.609	.018	المسمى الوظيفي
.012	.012	.012	.012	358.000	3.267 ^b	3.267	.036	الخبرة

أظهرت نتائج الجدول (10) وجود أثر دال إحصائياً لمتغير الجنس والخبرة في المجالات الأربعه. وعدم وجود أثر دال إحصائياً لمتغير المسمى الوظيفي. ولتحديد الدلالة الإحصائية للفروق الظاهرية في المجالات الأربعه كل على حدة، استخدم تحليل التباين الثلاثي Follow-(up ANOVAs: Tests of between subjects effects) يبيّن ذلك.

الجدول (11): نتائج تحليل التباين الثلاثي للمقارنة بين الأوساط الحسابية في المجالات الأربعه كل على حدة

مربع إيتا	الدلالة الإحصائية	مربع إيتا	الدلالة الإحصائية	مربع إيتا	الدلالة الإحصائية	مربع إيتا	المتغير الوسيط	مصدر التباين
.008	.088	.008	.088	.008	.088	.008	تقدير الصالحيات	الجنس
.013	.032	.013	.032	.013	.032	.013	الاتصال الفعال	
.001	.537	.001	.537	.001	.537	.001	التأهيل والتدريب	
.019	.008	.019	.008	.019	.008	.019	فرق العمل	

مربع إيتا	الدالة الإحصائية	الإحصائي F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المتغير الوسيط	مصدر التباين
.003	.313	1.022	.358	1	.358	تفويض الصالحيات	المسمى الوظيفي
.002	.390	.739	.232	1	.232	الاتصال الفعال	
.000	.943	.005	.002	1	.002	التأهيل والتدريب	
.001	.658	.196	.079	1	.079	فرق العمل	
.002	.354	.862	.302	1	.302	تفويض الصالحيات	الخبرة
.024	.003	9.008	2.823	1	2.823	الاتصال الفعال	
.008	.089	2.904	1.031	1	1.031	التأهيل والتدريب	
.003	.274	1.201	.482	1	.482	فرق العمل	
			.350	361	126.419	تفويض الصالحيات	الخطأ
			.313	361	113.142	الاتصال الفعال	
			.355	361	128.180	التأهيل والتدريب	
			.402	361	145.017	فرق العمل	
				364	128.386	تفويض الصالحيات	المعدل الكلي
				364	117.292	الاتصال الفعال	
				364	129.292	التأهيل والتدريب	
				364	148.698	فرق العمل	

أظهرت نتائج الجدول (11) وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في مجال الاتصال الفعال وفرق العمل لصالح التكورة، وعدم وجود فروق في مجال تفويض الصالحيات والتأهيل والتدريب.

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في المجالات الأربعية كل على حدة.

وأظهرت النتائج كذلك وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة في مجال الاتصال الفعال لصالح ذوي الخبرة (10 سنوات فأكثر)، وعدم وجود فروق في باقي المجالات. ولتحديد الدالة الإحصائية لفروق الظاهرة في المجالات الأربعية مجتمعة، استخدم تحليل التباين الثلاثي (بدون تفاعل) (3-Way ANOVA)، والجدول (12) يبيّن ذلك.

الجدول (12): نتائج تحليل التباين الثلاثي لدالة الفروق في المجالات الأربعية مجتمعة

مربع إيتا	الدالة الإحصائية	الإحصائي F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.012	.041	4.201	1.148	1	1.148	الجنس
.000	.833	.044	.012	1	.012	المسمى الوظيفي
.010	.060	3.549	.970	1	.970	الخبرة
			.273	361	98.676	الخطأ
				364	100.709	المعدل الكلي

أظهرت نتائج الجدول (12) وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور. وقد تعزى الفروق الناتجة عن متغير الجنس إلى أنه على الرغم من حرص المديرين من كلا الجنسين على تمكين معلميهما إلا أن المديرات الإناث يتخوفن من المسائلة، ويتجنبنها دائماً؛ لذلك يحرصن على تسخير أمور المدرسة، ويطبقن التعليمات الواردة من الوزارة بشكل حرفياً أكثر من المديرين الذكور؛ وهذا الأمر ربما له انعكاس كبير على تمكين المعلمات العاملات في مدارسهن، وخصوصاً عند تقويض الصالحيات، واتخاذ القرارات، والترشيح للبرامج التربوية؛ لأن المديرات هنَّ المسؤولات أولاً وأخراً عن ذلك، وربما لأن المعلمات قد لا يكون بمقدورهن ذلك بسبب الضغوط الأسرية، ومحظوية أوقات الفراغ، والتنقل؛ إذ غالباً ما يكون لديهن واجبات رعاية العائلة ورعاية أطفالهن، فضلاً عن متابعة العمل وغيرها، بينما المعلمون الذكور لديهم حرية أكبر في التنقل وقضاء أوقات خارج بيوتهم زيادة على ساعات العمل الرسمي، مما جعل التقديرات في مجال التمكين تميل لمصلحتهم.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو قلبين (Abu-Qalbain, 2019) التي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دالة إحصائية تعزى لأثر متغيري الجنس لصالح الإناث، ومع نتيجة دراستي الرقب (Al-Raqab, 2020)، الموسى (Al-Mousa, 2021)، وكلتاها أظهرت نتائجها عدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير الجنس.

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغيري المسمى الوظيفي، والخبرة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى وعي المديرين والمعلمين على حد سواء بأهمية التمكين الإداري؛ لما له من انعكاسات إيجابية على النمو المهني، وفي رفع كفاءات المعلمين ومهاراتهم، وتحسين مقدراتهم على تحمل المهام والقيام بها على أكمل وجه، وإلى تطوير المعلمين ذوي الخبرة الأقل وإعدادهم لتولي مهامات ومسؤوليات أكبر في المستقبل. كما يمكن أن تعزى النتيجة إلى اهتمام المديرين بتمكين معلميهما، على اختلاف خبراتهم، رغبة منهم في تخفيف الأعباء والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم، من خلال تقويض صالحياتهم لمعلمين أكفاء، وخصوصاً عند غياب المدير، مما يضمن استمرار العمل، وعدم تراكم المهام.

وانتفت هذه النتائج مع نتيجة دراستي أبو قلبين (Abu-Qalbain, 2019)، والموسى (Al-Mousa, 2021)، وكلتاها أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة، فيما اختلفت النتائج مع نتيجة دراسة الرقب (Al-Raqab, 2020) التي أظهرت وجود

فروق تعزى لمتغير الخبرة لصالح الفئة "أقل من خمس سنوات"، وختلفت كذلك مع نتيجة دراسة الصالل والتويجري (Al-Sallal & Al-Twaijri, 2022) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير الخبرة لصالح ذوات الخبرة الأعلى.

الوصيات

في ضوء النتائج، أوصت الدراسة بما يأتي:

- تدريب المعلمين مهنياً ومسلكيّاً؛ لزيادة اعتماد المديرين عليهم وتمكنهم، وإشراكهم في اتخاذ القرارات المدرسية.
- حث المديرين على تشكيل فرق عمل وتقعيل أدوارها في مدارسهم.
- تعزيز الاتصال الفعال، وخصوصاً فيما يتعلق بالتواصل مع المعلمين حديثي التعيين، وذوي الخبرة القليلة.

References

- Abu-Qalbain, S. (2019). The role of school administrative methods in empowering new teachers and practicing their professional roles in the Directorate of Education for the first Zarqa region. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 3(16), 19-37.
- Al-Kandari, I. & Yousef, A. (2016). The relationship of administrative empowerment with the extent to which leadership roles are practiced by principals of public education schools in the State of Kuwait. *Education Journal, Al-Azhar University*, 169(3), 414-447.
- Al-Mousa, R. (2021). The degree of practicing the principles of administrative empowerment by school principals from their point of view in the public schools of Jerash Governorate. *Arab Journal of Humanities and Social Sciences*, 3(10), 114-153.
- Al-Raqab, M. (2020). *Empowerment of teachers among principals of private basic schools in Amman and its relationship to administrative work ethics from the point of view of teacher assistants*. Unpublished Master thesis, Middle East University, Amman, Jordan.
- Al-Rifa'i, A. (2013). Empowerment of teachers among principals in public secondary schools in Egypt from the point of view of teachers and principals: A proposed perception considering the tasks and responsibilities of the school principal. *Journal of the Future of Arab Education*, 20(86), 339-414.
- Al-Sallal, A. & Al-Twaijri, H. (2022). The degree of women leaders

- practicing of administrative empowerment in the public administration of education within the Qassim region. *Journal of Educational Sciences and Human Studies*, (23), 433-481.
- Al-Tarawneh, E. & Al-Nahdi, S. (2017). Teacher empowerment and the level of application of administrative skills among Saudi women. *Journal of Al-Hussein Bin Talal University Research*, 3(1), 35-56.
- Arar, K. & Al-Hajj, Q. (2016). *Palestinian Arab Education in Israel: Data, Dimensions, and Prospects*. Beith Pearl: Academic College.
- Brown, F. (1983). *Principles of educational and psychological testing*. 3rd ed. New York, NY: Holt, Rinehart & Winston.
- Cronbach, L. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Dash, M. & Dash, N (2008). *School management*. New Delhi: Atlantic Publishers and Distributors.
- Ebrahim, F. & Yahaya, R (2016). Leadership styles and organizational commitment: Literature review. *Journal of Management Development*, 35(2), 190-216.
- Ismail, S. N., Omar, M. N., & Raman, A. (2021). The authority of principals' technology leadership in empowering teachers' self-efficacy towards ICT use. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 10(3), 878-885-885.
- Khalafoon, M. (2017). Teacher empowerment and its relationship to the creative behavior of secondary school principals in Palestine. *Journal of Educational Sciences, Kuwait University*, 31(123), 326-372.
- Kiral, B. (2020). The relationship between the empowerment of teachers by school administrators and organizational commitments of teachers. *International Online Journal of Education and Teaching (IOJET)*, 7(1). 248-265.
- Krejcie, R., & Morgan, D (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Leech, N., Barrett, K., & Morgan, G. (2011). *SPSS for intermediate statistics: Use and interpretation*. 4th ed. Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.
- Muhammad, N. & Hussain, A. (2020). The relationship of teachers' empowerment and organizational commitment at secondary school level in Punjab. *Bulletin of Education and Research*, 42(2), 69-80.
- Qarwani, K. (2017). The role of transformational leadership in empowering teachers at schools in Palestine. *Journal of the Faculty of*

- Education - Assiut University*, 33(2), 299-356.
- Sairam, B., Sirisuthi, C., & Wisetrinthong, K. (2017). Development of program to enhance team building leadership skills of primary school administrators. *International Education Studies*, 10(7), 143-154.
- Serin, H. & Akkaya, A. (2020). The relationship between school principals' perceived transformational leadership behavior and teachers' motivation. *International Education Studies*, 13(10), 70-87.
- Wula, P., Yunarti, B., Wolomasi, A., Wea, D., Wullur, M., Krowing, M., Asaloei, S. & Werang, B. (2020). Job satisfaction and performance of elementary school teachers in Southern Papua, Indonesia. *Universal Journal of Educational Research*, 8(7), 2907-2913.
- Yao, J., You, Y., & Zhu, J. (2019). Principal-teacher management communication and teachers' job performance: the mediating role of psychological empowerment and affective commitment. *Asia- Pacific Educational Research*, 29(4), 365-375.