

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 مديري 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 مجلي المومني***

ملخص:

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

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

* فلسطين/ 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:

سارعت عديد من المؤسسات إلى إعادة تقييم أدوارها وأنشطتها في ضوء ما فرضته العولمة والتطور المعرفي والتكنولوجي من تحديات متجددة في بيئات العمل المختلفة، وكذلك في المؤسسات التربوية، إذ تغيرت طبيعة الأدوار التي يقوم بها مديرو المدارس، وأصبح لزاماً على تلك الأدوار مواكبة المستجدات العلمية والفنية والمعرفية، ويعد تمكين 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 لمؤسستهم 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 ومساعدتهم على تقديم أفضل ما لديهم لمؤسستهم 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 تولّد لديهم الراحة واللامبالاة، وذلك على حساب العملية التعليمية.

ويدعم تمكين المعلمين البنية التحتية في المؤسسات، وذلك بتقديم المصادر الفنية، وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية، والتركيز على العاملين في المؤسسة، ومنحهم القوة والمعلومات والمكافآت والمعرفة، وحمائتهم في حالات السلوك الطارئ وغير المتوقع (Al-Tarawneh & Al-Nahdi, 2017). كما أن تمكين 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 التمكين الذي يقوم على فلسفة جديدة قوامها التركيز على دور العاملين وفاعليتهم في مؤسستهم (KhalafAllah, 2017).

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

والمعلمين والعملية التربوية عموماً، فيؤدي إلى رفع معنويات المعلمين ومستويات رضاهم، فيثير دافعيتهم للعمل، ويعطيهم الإحساس بالرغبة في الاندماج والإخلاص، وإنجاز المهمات 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 الأساس في العملية التربوية. ويكتسب تمكين المعلمين أهميته من كونه منبعاً للأفراد المؤهلين، وهو من أهم ضمانات حيوية واستمرار أي مؤسسة، ذلك أنه في ضوء النظرة التقليدية للإدارة يقوم بعض المديرين بأداء المهمات جميعها، فهم يقررون ما يجب عمله وكيفية إتمامه، ويفقدون الثقة في قدرات المعلمين العاملين معهم، إذ يعتمد أولئك كلياً على مديريهم، وينفذون فقط ما يطلب منهم، وفي ضوء النظرة المعاصرة للإدارة يقوم المديرون بتفويض كل معلم جزءاً من المسؤولية، وإعطائه الفرصة لإدارة عمله بنفسه، وكذلك إشراكه في تحديد ما يجب عمله، مع منحه الحرية لتقرير كيفية التنفيذ، إذ يثق المديرون في المعلم، ويتعاملون معه كفرد ناضج وقادر على تحمل مسؤولياته (Radawi, 2021).

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

- **تفويض الصلاحيات:** إذ يسهم تفويض السلطة للمعلمين في ممارستهم عملهم بقدر من الحرية والمرونة، مما يعطى لهم الفرصة في إثبات ذواتهم ومقدراتهم على تحقيق أهداف العمل بفعالية، وحل المشكلات التي تواجههم بالسرعة المناسبة إذا ما تم تفويض سلطة اتخاذ القرار في هذه المواقف (Al-Kandari & Yousef, 2016).
- **التأهيل والتدريب:** إذ تعد إتاحة التدريب المستمر والمنظم للمعلمين ضرورة من أجل صقل مهاراتهم الإدارية، وتعلم مهارات إدارية جديدة، لتطوير مقدراتهم وزيادة معارفهم نحوها، فممارسة المهارات الإدارية مدعومة بمعرفة ودراية وتدريب، تزيد من فرص ممارستها بشكل صحيح وفعال، أكثر من اتباع أسلوب المحاولة والخطأ، أو التجريب في الواقع العملي بدون دراية 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 مهمات الفريق يعد بمثابة القوة الحقيقية 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 تنفيذها وفق مراحل، 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 تتبنى التمكين، وتترك 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 مهماتهم 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 عدد 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) معلما ومعلمة في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء بالأردن، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة 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 متغيري 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، والاستبانة أدوات للدراسة، وتألّفت العينة من (868) فرداً من معلمي المدارس الابتدائية والثانوية في بكين بالصين، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية وفقاً للمناطق 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) معلما ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية في الأناضول بتركيا، تم اختيارهم بطريقة العينة التطوعية، واستخدمت الاستبانة أدوات للدراسة. أظهرت النتائج أن مستوى تمكين المعلمين جاء مرتفعاً، ووجود علاقة إيجابية بين تمكين المعلمين والتزامهم الوظيفي.

وهدف دراسة محمد وحسين (Mohammad & Hussain, 2020) تعرف العلاقة بين تمكين المعلمين والالتزام التنظيمي لديهم. استخدمت الدراسة المنهج المسحي الارتباطي، بالاعتماد على الاستبانة. وتألّفت 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 الى 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

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

وأجرى إسماعيل وعمر ورامان (Ismail, Omar & Raman, 2021) دراسة هدفت التعرف إلى دور القيادة الرقمية لدى مديري المدارس في تمكين المعلمين. استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (376) معلماً في مدارس ولاية كيداه (Kedah) بماليزيا، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية. أظهرت النتائج أن مجالي التأهيل والتدريب، والاتصال الفعال كان لهما أثر إيجابي في تمكين المعلمين.

وأجرى الموسى (Al-Mousa, 2021) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة جرش بالأردن لمبادئ التمكين الإداري للمعلمين. استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة المتيسرة من (63) مديراً ومديرة. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة التمكين الإداري للمعلمين جاءت مرتفعة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس، والخبرة.

وهدف دراسة الصلال والتويجري (Al-Sallal & Al-Twajjri, 2022) التعرف إلى درجة ممارسة قائدات المدارس في منطقة القصيم بالسعودية لتمكين المعلمات من وجهة نظر المشرفات التربويات. استخدم المنهج الوصفي المسحي والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (209) مشرفات، تم اختيارهن بالطريقة العشوائية البسيطة. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة تمكين المعلمات جاء مرتفعاً، ووجود فروق دالة إحصائية تعزى لأثر متغير الخبرة لصالح ذوات الخبرة الأعلى.

وقد لوحظ من خلال استعراض هذه الدراسات أنها بحثت في متغير الدراسة من وجهات نظر متباينة، وكذلك ارتباط المتغير بمتغيرات أخرى، وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المجتمع والعينة، إذ بحثت تلك الدراسات متغيري الدراسة على مجتمعات ذات طابع تربوي. وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي والاستبانة، 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 المعارف والمهارات التي تساعد على تنمية ذاته، والقيام بدوره في المجتمع، وظهرت الحاجة إلى تقويم النظام التربوي ومكوناته التربوية وتطويرهما، 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، ومنحهم بعض الصلاحيات في أداء مهماتهم (Serin & Akkaya, 2020).

وقد أشار الكندري ويوسف (Al-Kandari & Yousef, 2016) إلى أن تمكين المعلمين يسهم في زيادة دافعيتهم للإنجاز، ورضاهم، وانتمائهم 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 مديري المدارس يميلون إلى ممارسة دورهم التقليدي في مدارسهم، فيتمسكون في كثير من الأحيان بالصلاحيات الإدارية التي يخولها لهم موقعهم الوظيفي، وينعكس ذلك بالتالي على تمكين المعلمين في المدارس، إذ تناط بهم فقط المهمات التي لها علاقة مباشرة بالعملية التدريسية، 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 مديري المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر.

أسئلة الدراسة: اشتملت الدراسة على السؤالين الآتيين:

1. ما درجة ممارسة تمكين المعلمين لدى مديري 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 مديري المدارس الثانوية في منطقة الشمال

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

أهداف الدراسة: سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف إلى درجة ممارسة تمكين المعلمين لدى مديري 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 مديري 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 ينتظر منها أن تزود 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 أدواتها، والتوصيات التي تمخضت عنها، ويؤمل أن تستفيد من الدراسة الإدارات التربوية العليا، وواضعو السياسات التربوية وأصحاب القرار، من خلال منح صلاحيات التمكين لمديري المدارس، ومديرو 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 معلمي المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر في اتخاذ القرارات المهنية، وقيس باستجابات أفراد عينة

الدراسة على أداة الدراسة.

حدود الدراسة ومحدداتها: اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

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

وتحدد تعميم 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 لملاءمته طبيعة الدراسة وأهدافها.

مجتمع الدراسة وعينتها

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

كما تكونت عينة الدراسة من (365) مديراً ومعلماً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وذلك بعد أن تم تحديد حجم العينة الممثلة لمجتمع الدراسة اعتماداً على جدول العينات الوارد في كرجيسي ومورغان (Krejcie & Morgan, 1970). والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها الوسيطة.

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

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

أداة الدراسة

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

صدق أداة الدراسة

تم التحقق 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 بملاحظات المحكمين التي تمثلت في تعديل الصياغة اللغوية لل فقرات (1،4،7)، بقي عدد فقرات الأداة في صورتها النهائية بعد التحكيم (32) فقرة موزعة بالتساوي إلى المجالات الأربعة: تفويض الصلاحيات، والاتصال الفعال، والتأهيل والتدريب، وفرق العمل.

وللتحقق من صدق البناء لأداة الدراسة، تم تطبيقها على عينة استطلاعية مؤلفة من (40) مديراً ومعلماً، تم استثنائهم من عينة الدراسة، وذلك لحساب معاملات الارتباط (Pearson) لعلاقة الفقرات بمجالاتها 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

المجال	الفقرة	معامل الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية –		معامل الارتباط المصحح
		لمجالها	للمحور	
تفويض الصلاحيات	1	.72**	.53**	.64
	2	.62**	.64**	.49
	3	.78**	.72**	.71
	4	.65**	.52**	.53
	5	.84**	.69**	.78
	6	.76**	.59**	.67
	7	.82**	.80**	.76
	8	.85**	.77**	.79
الاتصال الفعال	9	.84**	.78**	.79
	10	.87**	.80**	.83

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

** 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 تفويض الصلاحيات، 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 تفويض الصلاحيات، 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

للتحقق 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، ولأداة ككل، ومعامل ثبات الإعادة، والجدول (3) يبين ذلك.

الجدول (3): مؤشرات ثبات أداة الدراسة

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

يلاحظ من الجدول (3) أن قيم معامل ثبات الاتساق الداخلي قد تراوحت بين (0.89-0.96)، في حين تراوحت قيم ثبات الإعادة بين (0.87-0.91)، (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 تدرج 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 = (التدرج الأعلى-التدرج الأدنى)/عدد أحكام مناقشة النتائج = $3/(1-5)$
 1.33.

وعليه، تم تصنيف المتوسطات الحسابية إلى ثلاث درجات هي: [1.00-2.33 (قليلة)، 2.34-3.67 (متوسطة)، 3.68-5.00 (كبيرة)].

متغيرات الدراسة: اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغير الرئيس

درجة ممارسة تمكين المعلمين لدى مديري 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، تمّ 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) يُبين 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	تفويض الصلاحيات	3.01	.59	3	متوسطة
4	فرق العمل	2.98	.64	4	متوسطة
	الكلّي	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 (2.98 - 3.07)، وبدرجة متوسطة؛ إذ جاء مجال الاتصال الفعال في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.07)، وانحراف معياري (0.57)، ودرجة متوسطة، وجاء مجال تفويض الصلاحيات في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.03)، وانحراف معياري (0.60)، ودرجة 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، والكوادر، والبيئة المناسبة لإتمام هذه المهمات، وتحقيق أهداف ورؤية المدرسة، وحيث إن هذه المهمات يقوم على تنفيذها وإنجازها مجموعة المعلمين؛ فإن ذلك يقتضي أن يكون هناك اتصال فعال بين المدير والمعلمين يضمن

إيصال الرسالة بشكل مفهوم وواضح، ويضمن الحصول على تغذية راجعة تساهم في تقييم مستوى الإنجاز، والإبلاغ عن المشكلات التي تعترض 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 تفويض الصلاحيات فهو الأمر الذي يخفف الأعباء عن المدير، ويضمن استمرارية العمل في حال غيابه عن المدرسة، كما أنه يشعر المعلم بأهمية وجوده، ويشعره بالثقة بنفسه، ويزيد الثقة بينه وبين مديره، والمديرون يدركون هذا الجانب ويولونه اهتماماً. وحول التأهيل والتدريب، فإن مديري المدارس يحرصون على رفع كفاءة المعلمين وتنميتهم مهنيًا؛ لما لذلك 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 تتضافر جهود المعلمين وتتوزع الأدوار لإنجاز مهمة معينة، وحيث إن المديرين يدركون ثقل الأعباء الملقاة على عاتق المعلم، بحيث يصعب تكليفه بعمل إضافي؛ لذلك يلجؤون لتكوين فرق عمل تضمن سرعة الإنجاز ودقته، وتشعر المعلم العضو في فريق العمل بقيمته، وتشجع التعاون بين أعضاء الفريق.

وانتقلت هذه النتيجة مع نتيجة دراستي أبو قلبي (Abu-Qalbain, 2019)، ومحمد وحسين (Mohammad & Hussain, 2020)، وكلاهما أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة تمكين المعلمين في المدارس جاءت متوسطة.

واختلفت النتيجة مع نتائج دراسات يار وآخرون (Yao et al., 2019)، وكيرال (Kiral, 2020)، والرقب (Al-Raqab, 2020)، والموسى (Al-Mousa, 2021)، والصلال والتويجري (Al-Sallal & Al-Twajjri, 2022)، وجميعها أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة تمكين المعلمين في المدارس جاءت كبيرة.

كما حسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لمجالات درجة ممارسة تمكين المعلمين لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين والمديرين، والجدول من (5-8) تبين ذلك.

أ. مجال الاتصال الفعال

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الممارسة لمجال الاتصال الفعال

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 والمخاطبات الرسمية.	2.90	.99	8	متوسطة
	الكلي	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 والمخاطبات الرسمية" بمتوسط حسابي (2.90)، وانحراف معياري (0.99).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن أساس العمل هو تنفيذ مهمات 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 والتفاهم، بينما لا يستمع لمن لا يرتاح له، أو من تشوب العلاقات معه نوع من عدم الاهتمام أو الكراهية 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، وتمنح 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 والمخاطبات الرسمية أمر يرتبط بالمهام التي تعني المعلمين تحديداً، وليس بالضرورة إطلاعهم على جميع المراسلات والمخاطبات 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	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	توفير خطط تدريبية تهدف إلى تنمية 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	تبنى أدوار إشرافية وتوجيهية تدعم التطور المهني.	2.99	1.14	6	متوسطة
2	منح المعلمين فرصة التطور واكتساب مهارات جديدة.	2.92	1.01	7	متوسطة
6	منح المعلمين المهمات التي تتناسب مع مقدراتهم.	2.87	.99	8	متوسطة
	الكلية	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 (2.87- 3.16)، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) ونصها "توفير خطط تدريبية تهدف إلى تنمية مقدرات المعلمين"، بمتوسط حسابي (3.16)، وانحراف معياري (1.13)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (6) ونصها "منح المعلمين المهمات التي تتناسب مع مقدراتهم"، بمتوسط حسابي (2.87)، وانحراف معياري (0.99).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى حرص المديرين على تنمية المعلمين مهنيًا، وإيلاءهم اهتمامًا كبيرًا 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 تنمية مقدرات المعلمين وتكسيبهم مهارات تجعلهم قادرين على أداء مهماتهم على نحو أفضل، فضلًا عن تمكين المعلمين من ترجمة أفكارهم المهنية إلى واقع عملي داخل المدرسة، وتوفير الاحتياجات المهنية للمعلمين، ومنح المعلمين فرصة تبادل المعرفة مع زملاء العمل أو زملاء المهنة في مدارس أخرى، ومنح الحوافز للمعلمين المبدعين ضمن الإمكانيات المتاحة؛ هذه الجوانب تزيد من إمكانية الاعتماد على المعلمين، وتتعاكس إيجابًا على مقدراتهم على تحقيق أهداف المدرسة بشكل أسهل وأسرع، وعلى تحسين سمعة المدرسة، ورفع سويتها. أما حول مجيء الفقرة (6) في الرتبة الأخيرة، فقد يعزى إلى أن منح المعلمين مهمات تتناسب مع مقدراتهم أمر يحاول المديرون تنفيذه،

لكنهم لا يتمكنون من ذلك في كثير من الأحيان، لعدم توافر معلم آخر، أو خوفاً من الاتهام بالانحياز، أو خوفاً من تقاعس 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 تعترضهم 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
	الكلية	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) ونصها "حرية اختيار الوسائل التعليمية المناسبة"، بمتوسط حسابي (3.29)، وانحراف معياري (0.93)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (7) ونصها "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 الأكثر مقدرة على تدريس المادة الدراسية هو المعلم المتخصص، لأنه المؤهل أكاديمياً، والأدري بخفاياها وبأساليب تدريسها، وبالتالي فإن المديرين عادة ما يتروكون للمعلمين حرية اختيار الوسائل التعليمية، وأساليب التقويم، والخطط العلاجية المناسبة، لأن المعلم هو الأكثر مقدرة على ذلك، فضلاً عن أن المديرين لديهم الثقة بأن معلمهم يبذلون ما في وسعهم لتحقيق أهداف المدرسة، ولديهم الانتماء تجاه مهنتهم، وبالتالي فإن المديرين يفوضون صلاحيات اختيار الوسائل والأساليب للمعلمين، وربما يفوضون لهؤلاء المعلمين بعض الصلاحيات الإدارية أيضاً؛ نتيجة قناعتهم بأن بعض المعلمين أكفاء وقادرين 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 الرتبتين الأخيرتين إلى أن مواعيد الاختبارات تكون محددة مسبقاً من الوزارة لارتباطها باختبارات على مستوى الوزارة ككل 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 المواقع، مما يضطر المعلمين إلى استخدام أساليب تتعارض مع تلك اللوائح والأنظمة، وهو الأمر الذي يتجنبه المديرون خوفاً من المساءلة القانونية.

د. مجال فرق العمل

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

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
4	منح فرق العمل صلاحيات تتناسب مع المهمات 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 والمهام 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
	الكلية	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 الرتبة الأولى الفقرة (4) ونصها "منح فرق العمل صلاحيات تتناسب مع المهمات الموكلة إليها"، بمتوسط حسابي (3.17)، وانحراف معياري (0.95)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (8) ونصها "توظيف القرارات الصادرة عن فرق العمل في العمل المدرسي"، بمتوسط حسابي (2.80)، وانحراف معياري (0.99).

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

تقادي الأخطاء، والاحاطة بجميع العقبات والمعوقات التي قد تعيق العمل، والتغلب عليها، ويسهم في توفير مناخ عمل تعاوني بين المعلمين، كما أنه يبيث 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 إنجازها 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 وتتكاتف لإنجاز مهماتها، وتوزع العمل بين أعضائها حسب كفاءات ومقدرات ووقت كل من الأعضاء، وهذا يسهم في أن يؤدي كل عضو ما أنيط به من عمل، وفي جو من الارتياح والتآلف والتعاون. أما حول مجيء الفقرتين المتعلقةتين 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 وتطبيقها، لكن قد تكون هناك معوقات 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)؟"

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

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

المعلمين وفقاً للمتغيرات الوسيطة

المتغير الوسيط	مستويات المتغير الوسيط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المجال
الجنس	ذكور	3.11	.66	التأهيل والتدريب	3.04	تفويض الصلاحيات
	إناث	2.98	.55		3.01	
	معلم	3.01	.59		3.02	
	مدير	3.14	.59		3.02	
المسمى الوظيفي	أقل من عشرة سنوات.	3.00	.49	فرق العمل	2.95	الاتصال الفعال
	عشرة سنوات فأكثر.	3.03	.64		3.06	
الخبرة	ذكور	3.13	.64	فرق العمل	3.11	الاتصال الفعال
	إناث	3.03	.52		2.91	

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستويات المتغير الوسيط	المتغير الوسيط	المجال
.63	2.96		.56	3.08	معلم	المسمى	
.69	3.08		.62	3.01	مدير	الوظيفي	
.57	2.95		.58	2.95	أقل من عشرة سنوات.	الخبرة	
.67	2.99		.55	3.13	عشرة سنوات فأكثر .		
			.61	3.10	ذكور	الجنس	المجالات مجتمعة
			.48	2.98	إناث		
			.52	3.02	معلم	المسمى الوظيفي	
			.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 مديري المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر لتمكين المعلمين وفقاً للمتغيرات الوسيطة في المجالات الأربعة منفردة ومجمعة. ولتحديد الدلالة الإحصائية للفروق الظاهرية، استخدم تحليل التباين الثلاثي متعدد المتغيرات (بدون تفاعل) (3-Way MANOVA) من خلال استخدام اختبار هوتلينغ ترييس (Hottelling Trace)، والجدول (10) يبين ذلك.

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

المتغير	القيمة	قيمة F	درجة الحرية	درجة حرية الخطأ	الدلالة الإحصائية	مربع إيتا
الجنس	.037	3.302	3.302 ^b	358.000	.011	.011
المسمى الوظيفي	.018	1.609	1.609 ^b	358.000	.171	.171
الخبرة	.036	3.267	3.267 ^b	358.000	.012	.012

أظهرت نتائج الجدول (10) وجود أثر دال إحصائياً لمتغيري الجنس والخبرة في المجالات الأربعة. وعدم وجود أثر دال إحصائياً لمتغير المسمى الوظيفي. ولتحديد الدلالة الإحصائية للفروق الظاهرية في المجالات الأربعة كل على حدة، استخدم تحليل التباين الثلاثي (Follow-up ANOVAs: Tests of between subjects effects)، والجدول (11) يبين ذلك.

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

مصدر التباين	المتغير الوسيط	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	الإحصائي F	الدلالة الإحصائية	مربع إيتا
الجنس	تفويض الصلاحيات	1.026	1	1.026	2.930	.088	.008
	الاتصال الفعال	1.459	1	1.459	4.655	.032	.013
	التأهيل والتدريب	.135	1	.135	.381	.537	.001
	فرق العمل	2.882	1	2.882	7.174	.008	.019

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

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

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في المجالات الأربعة 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 الدلالة الإحصائية للفروق الظاهرية في المجالات الأربعة مجتمعة، استخدم تحليل التباين الثلاثي (بدون تفاعل) (3-Way ANOVA)، والجدول (12) يبين ذلك.

الجدول (12): نتائج تحليل التباين الثلاثي لدلالة الفروق في المجالات الأربعة مجتمعة

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

أظهرت نتائج الجدول (12) وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور. وقد تعزى الفروق الناتجة عن متغير الجنس إلى أنه على الرغم من حرص المديرين من كلا الجنسين على تمكين معلمهم إلا أن المديرات الإناث يتخوفن من المساءلة، ويتجنبنها دائماً؛ لذلك يحرصن على تسيير أمور المدرسة، ويطبقن التعليمات الواردة من الوزارة بشكل حرفي أكثر من المديرين الذكور؛ وهذا الأمر ربما له انعكاس كبير على تمكين المعلمات العاملات في مدارسهن، وخصوصاً عند تفويض الصلاحيات، واتخاذ القرارات، والترشيح للبرامج التدريبية؛ لأن المديرات هنَّ المسؤولات أولاً وآخراً عن ذلك، وربما لأن المعلمات قد لا يكون بمقدورهن ذلك بسبب الضغوط الأسرية، ومحدودية أوقات الفراغ، والتنقل؛ إذ غالباً ما يكون لديهن واجبات رعاية العائلة ورعاية أطفالهن، فضلاً عن متاعب الحمل 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 قلبي (Abu-Qalbain, 2019) التي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغيري الجنس لصالح الإناث، ومع نتيجة دراستي الرقب (Al-Raqab, 2020)، الموسى (Al-Mousa, 2021)، وكلتاهما أظهرت نتائجها عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية 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 المهمات والقيام بها على أكمل وجه، وإلى تطوير المعلمين ذوي الخبرة الأقل وإعدادهم لتولي مهمات ومسؤوليات أكبر في المستقبل. كما يمكن أن تعزى النتيجة إلى اهتمام المديرين بتمكين معلمهم، على اختلاف خبراتهم، رغبة منهم في تخفيف الأعباء والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم، من خلال تفويض صلاحياتهم لمعلمين أكفاء، وخصوصاً عند غياب المدير، مما يضمن استمرار العمل، وعدم تراكم المهمات.

وانتقلت هذه النتائج مع نتيجة دراستي أبو قلبي (Abu-Qalbain, 2019)، والموسى (Al-Mousa, 2021)، وكلتاهما أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة 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"، واختلفت كذلك مع نتيجة دراسة الصلال والتويجري (Al-Sallal & Al-Twajjri, 2022) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة لصالح ذوات الخبرة الأعلى.

التوصيات

في ضوء النتائج، أوصت الدراسة بما يأتي:

- تدريب المعلمين مهنيًا ومسلكيًا؛ لزيادة اعتماد المديرين عليهم وتمكينهم، وإشراكهم في اتخاذ القرارات المدرسية.
- حث المديرين على تشكيل فرق عمل وتفعيل 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-Twajjri, 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.
- KhalafAllah, 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.