

The Reality of the Practice of Administrative Empowerment among School Principals in the Negev Region within the Green Line

Samer Salameh Irshaid*
Dr. Rana Talat Alsmadi** 

Received 8/7/2023

Accepted 19/8/2023

Abstract:

The study aimed to reveal the reality of the practice of administrative empowerment among school principals in the Negev region within the Green Line from the point of view of principals, and staff. The study adopted the descriptive survey methodology: The study used the questionnaire as a tool to collect data. It was applied to a sample selected by random stratified method of (870) individuals. The results showed that all domains of the questionnaire came with a moderate degree, as "effective communication" came in the first place, followed by "participation in decision-making", and finally "delegation of authority". The results also showed that there were statistically significant differences attributed to the gender variable on the field of (delegation of authority) in favor of females. The study recommended granting more authority and powers to school principals, giving them freedom and independence in managing their schools, and participating in their decision-making.

Keywords: administrative empowerment, educational leaders, schools in the Negev region, the Green Line.

Palestine\ samersheed@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-7024-4882>

*

Faculty of Educational Sciences\ Yarmouk University\ Jordan\ rana.alsmadi@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/).

واقع ممارسة التّمكن الإداري لدى مُديري المدارس في منطقة النَّقب داخل الخطِّ الأخضر

سامر سلامة رشيد*

د. رنا طلعت الصمادي**

ملخص:

هدفت الدِّراسة الكشف عن واقع مُمارسة التّمكن الإداري لدى مُديري المدارس في منطقة النَّقب داخل الخطِّ الأخضر من وجهة نظر مُديري المدارس ونُوابهم والمُعَلِّمين والطواقم المهنيّة في المدارس، واعتمدت الدِّراسة المنهج الوصفي المسحي، واستُخدِمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبعد التّأكد من صدقها وثباتها، تمّ تطبيقها على عيّنة أُختيرت بالطريقة الطبقيّة العشوائيّة قوامها (870) فردًا. وأظهرت النتائج أنّ جميع مجالات الاستبانة جاءت بدرجة مُتوسّطة، إذ جاء المجال "الاتّصال الفعّال" في المرتبة الأولى، يليه المجال "المشاركة في اتّخاذ القرار"، وأخيرًا المجال "تفويض السّلطة"، وبيّنت النتائج أيضًا وجود فروق ذات دلالة احصائيّة بين مُتوسّطات تقديرات أفراد العيّنة تُعزى للمتغيّر الجنس حول مجال (تفويض السّلطة) وذلك لصالح الإناث، وتبيّن أيضًا وجود فروق ذات دلالة احصائيّة بين مُتوسّطات تقديرات أفراد العيّنة تُعزى للمتغيّر المُسمّى الوظيفي وذلك لصالح المُسمّى الوظيفي "المُعَلِّمون". وأوصت الدِّراسة بمنح مزيد من السّلطة والصلاحيّات لمُديري المدارس، واعطائهم الحُرّيّة والاستقلاليّة في إدارة مدارسهم، ومُشاركتهم في اتّخاذهم القرارات، وأوصت الدِّراسة بإجراء دراسات أُخرى مُشابهة.

الكلمات المفتاحية: واقع مُمارسة، التّمكن الإداري، مُديرو المدارس، المدارس في منطقة النَّقب، الخطِّ الأخضر.

* فلسطين/ samersheed@gmail.com

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

المقدمة:

يتميز عصرنا الحالي بتحوّلات سياسية واقتصادية واجتماعية أدت إلى تغييرات جوهرية في معظم مناحي الحياة كالتقدم العلمي، والتقنيات الحديثة، والتطور التكنولوجي، وثورة المعلومات، وقد تأثرت المنظمات التجارية والصناعية والمؤسسات التربوية من هذا التغيير مما دفعها إلى تبني أساليب إدارية حديثة تُلائم تطورات العصر. وقد شهدت المؤسسات التربوية تحديات كبيرة نتيجة هذا التغيير، إذ انجبت إلى اصلاح نُظُمها التعليمية ضمن سلسلة من الإصلاحات في الأساليب الإدارية والتربوية، فبدأت بالاهتمام بمواردها البشرية، وبناء الثقة المتبادلة مع العاملين، وذلك من أجل تحسين الأداء وتحقيق الجودة الشاملة.

وقد أشار جيبتون (Gibton, 2011) بأن وزارة التربية والتعليم بذلت جهودًا كبيرة من أجل تطوير الأساليب الإدارية والنظم التعليمية وتأهيل القادة لتحقيق أهداف المؤسسة، وبناء أجيال تخدم المجتمع وتطوره. ورأى شعيبات وعرقوب وشرياتي وزبون (Shuaibat & Arqoub & Sharbati & Zaboun, 2018) بأن المؤسسات التعليمية هي واحدة من أهم المراكز التي تهتم بتبني أساليب إدارية حديثة، وفعالة وتطبيقها لتحقيق أهدافها ومواجهة التحديات. وكما ذكر خلف الله (Khalaf Allah, 2017)، فإن القادة التربويين لا بد لهم أن يستخدموا أساليب إدارية حديثة وفاعلة كالتمكين الإداري (Administrative Empowerment).

لقد عرّف القضاة والطراونة (Al-Qudah & Tarawneh, 2011, 137) التمكين الإداري بأنه "منح الأفراد حُرّيّة الإدارة والتّصرّف في عمليّة اتّخاذ القرار من خلال توسيع نطاق السّلطة، وتوفير بيئة مناسبة لتفعيله"، وعرّفه جوش (Ghosh, 2013, 95) بأنه "عمليّة تضمن تحويل السّلطة والمسؤوليّة للعاملين في المستوى الأدنى من الهرم التنظيمي". وعرّفه العطوي ومرعي (Al-Atwi & Marei, 2018) بأنه استراتيجية لمنح العاملين المشاركة في اتّخاذ القرار وتحمل المسؤولية وتعزيز اللامركزية، وزرع الثقة، والعمل بروح الفريق لإنجاز الأهداف. وعرّفه كيرال (Kiral, 2020, 250) بأنه "المشاركة الفعلية للعاملين في إدارة مؤسساتهم باتّخاذ القرارات وحل المشكلات والتفكير الإبداعي والتّصرف في المواقف وتحمل المسؤولية".

وقد أصبح التمكين الإداري أحد التّحديات الرئيسة في تطوير التّعليم في المؤسسات التربوية وإصلاحه كما أشار إلى ذلك حسين (Hussein, 2009) إذ أوضح أن التمكين الإداري من المداخل الإدارية التي تستخدمها الإدارات لتزويد المديرين بسلطات تمكّنهم من ممارسة الأنشطة

والمسؤوليات، والمشاركة في عملية صنع القرارات المدرسية مما يؤدي إلى رفع مستوى الدافعية لديهم نحو مزيد من الإنجاز. وإن تمكين مديري المدارس يُعدُّ نقلة نوعية في إدارة المدارس كما أشار جلاب والحسيني (Gulab & Al-Husseini, 2013) بأن مدير المدرسة هو المسؤول الأول عن المدرسة والمشكلات التي تُواجهها، وهو المُشرف على القضايا الإدارية والتعليمية والاجتماعية، ويُساعد في تطوير المدرسة وتحسين أداء العاملين فيها.

أنَّ أهميَّة التمكن الإداري تبرز من خلال ما يُحقِّقه من نجاح وفوائد على مستوى المؤسسات، فضلاً عن ارتباطه بمجموعة من الأساليب الإدارية المهمة كاللامركزية، الجودة وضمانها، وإعادة الهندسة الإدارية، وأكَّد زهانغ وبارتول (Zhang & Bartol, 2010) أهميَّة التمكن في أنَّ تمكين القادة يُساعدهم على تحفيز الإبداع لدى الموظَّفين ويزيد من مستوى دافعيتهم وإقبالهم على العمل بنشاط وحيوية مما يسهم في تقدُّم المؤسسة وتطورها. ويُعدُّ التمكن ذا أهميَّة لكل الأفراد وفي جميع المستويات، فقد أفادت نتائج دراسة والاس وجونسون وماتيه وبول (Wallace & Johnson & Mathe & Paul, 2011) بأنَّ المديرين الذين يشعرون بالتمكن بصورة أكبر يُديرون مؤسساتهم ويُنفِّذون مهمَّاتهم بصورة أفضل من المديرين الذين يشعرون بتمكن أقل. وذكر الزامل (Al-Zamili, 2013) أنَّ من الضرورة الاستفادة من التمكن الإداري وتوظيفه في حقل الإدارة، بحيث ينعكس على أداء مدير المدرسة ودوره مما يؤدي إلى تحسين جودة المُخرجات التعليمية.

مُكوِّنات وأبعاد التمكن: تعدَّت الآراء حول أبعاد التمكن الإداري، ونذكر منها ما يأتي:

1. تفويض السُلطة:

رأى جواد (Jawad, 2012) أنَّ هذا البُعد هو من الأبعاد الرئيِّسة كونه يُمثِّل العنصر والمُحرِّك الأساسي لتطبيق التمكن الإداري، وهو الذي تتوقَّف عليه صلاحية المديرين في مُزاولة أعمالهم بدون قيود وتحديد مسؤولياتهم بشكل مُستقل. فالتفويض يعني منح المديرين الصلاحيَّة في المستوى الإداري، وللمديرين الحقَّ في اتِّخاذ القرارات وإصدار الأوامر في حدود الصلاحيَّات المسموح بها.

2. المشاركة في اتِّخاذ القرار:

ويُقصد به أن تمنح الإدارة حُرِّيَّة وفرصة للمُرووسين في المشاركة في صنع القرار واتِّخاذها (Al-Douri & Saleh, 2009).

3. الاتِّصال الفعَّال:

ذكرت الدغري (Al-Daghrir, 2018) أنَّ هذا البُعد من أهمِّ الوسائل لرفع مُستوى التَّمكين للقيادات داخل الإدارات التَّعليميَّة، فالتواصل الفعَّال الذي يسهم في توافر المعلومات ومُشاركتها، يُساعد على سهولة اتِّخاذ القرارات وحلِّ المُشكلات. لذا يجب أن يسمح الاتِّصال بتبادل الآراء والمعلومات بين جميع المُستويات.

معوقات التَّمكين الإداري لمُديري المدارس:

تباينت معوقات التَّمكين الإداري لمُديري المدارس من حيث تمسُّك وزارة التَّعليم بالسلطة المركزيَّة، والصَّلاحيَّات الممنوحة حاليًّا لمُديري المدارس لا تتوافق وعمليَّة التَّمكين الإداري، وإساءة استخدام الصَّلاحيَّات الممنوحة للمُديرين، والإعداد الحالي لتدريب مُديري المدارس لا يسهم في تمكينهم إداريًّا، وانشغال مُديري المدارس في تنفيذ التَّعليمات، وتسيير العمل داخل المدرسة (AI-Musailim, 2012, 87).

أساليب التَّمكين الإداري:

تنوّعت أساليب التَّمكين الإداري لما شكَّله هذا المفهوم من أهميَّة، فأشار الطعاني والسويبي (Al-Taani & Al-Suwaie, 2013) إلى أنَّ هناك طرُقًا اقترحها لتمكين العاملين من خلال:

- **المسؤوليَّات:** أي أن تكون المسؤوليَّات المنوطة بالأفراد واضحة ومُحدَّدة.
- **الصلاحيَّات:** أي أن يُبدي العاملون حماسًا أكبر للعمل في ظل زيادة الصلاحيَّات.
- **المعايير والأداء المثالي:** ويكون ذلك بوضع معايير لتحفيز العاملين وتمكينهم منها.
- **التدريب والتطوير:** من خلال التَّدريب الذي يُعدُّ من أهم العناصر التي تُطوِّر العامل.
- **المعرفة والمعلومات:** حتَّى يتمكنوا من اتِّخاذ القرارات.
- **التغذية الراجعة:** حتَّى تستطيع المُنظمة معرفة نقاط القوَّة والضعف، وتعزيزها أو إصلاحها.
- **التقدير والاهتمام:** أي أن يُقدَّر المُدير الأفراد بحيث يكون له أثر كبير في إنجازهم.
- **الاحترام:** فهو يزيد من اهتمام العاملين بعملهم، وإنجاح عمليَّة التَّمكين.
- **الثقة:** من خلال إعطاء النِّقَّة للعاملين الأمر الذي يُقلِّل من سعيهم نحو تبرير الخُطوات التي يقومون بها وبالتالي يُوفِّر الوقت والتفكير في العمل.

الدِّراسات السَّابِقة:

في هذا الجُزء تمَّ عرض أهمِّ الدِّراسات العربيَّة والأجنبيَّة المُتعلِّقة بموضوع الدِّراسة، إذ تمَّ

الاعتماد في ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم:

لقد قام غفوري (Ghafouri, 2021) بدراسة هدفت التعرف إلى درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الإعدادية في مركز محافظة واسط من وجهة نظر المدرسين، استخدم المنهج الوصفي، وقد استخدم مقياس التمكين الإداري من ثلاث مجالات: (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، الاتصال والمشاركة في المعلومة)، وتكوّنت عينة الدراسة من (300) مدرس ومدرسة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وتوصّلت الدراسة إلى أنّ المدرسين والمدرسات في محافظة واسط لا يتمتعون بمستوى جيّد من التمكين الإداري، وكذلك بيّنت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مقياس التمكين الإداري لدى (الذكور، الإناث).

وهدفت دراسة أبو ناصر (Abu Nasser, 2019) التعرف إلى درجة التمكين الإداري ومعوقات ممارسته لدى مديري المدارس الحكوميّة في محافظة الإحساء في المملكة العربيّة السعوديّة في ضوء بعض المتغيّرات، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأستخدمت استبانة التمكين الإداري ومعوقاته، وطُبِّقت على عينة قوامها (179) مديراً، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة التمكين الإداري كلّها جاءت بدرجة عالية فقد جاء مجال تفويض السلطة أعلى المجالات، يليه التحفيز الذاتي، ثمّ العمل المشترك، وآخرها التدريب وتنمية السلوك الإبداعي، كما أظهرت النتائج أنّ درجة الموافقة على المعوقات جاءت كلّها بدرجة متوسّطة وقد جاء مجال الإعداد والتدريب أعلى مجال، يليه الصّلاحيّات ونظم العمل، ثمّ استخدام السلطة واتخاذ القرار، وأخيراً أتى تقبل التمكين والثقة بالمديرين.

وهدفت دراسة شعيبات وآخرون (Shuaibat et al., 2018) التعرف إلى واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكوميّة والخاصّة ومدارس وكالة الغوث الدوليّة في محافظة رام الله والبيرة كما يراه المديرين أنفسهم، وتمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأستخدمت استبانة تمّ توزيعها على عينة طبقيّة عشوائية قوامها (200) مدير ومديرة، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس كانت كلّها بدرجة عالية، ولقد حصل محور العمل الجماعي على أعلى متوسّط حسابي، ويليهِ محور تنمية السلوك الإبداعي، وبعده محور تنمية السلوك الإبداعي، وأخيراً محور التحفيز الذاتي. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسّطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع التمكين الإداري تُعزى لمتغيّري الجهة المشرفة وعدد سنوات الخبرة.

وهدف دراسة العتيبي (Al-Otaibi, 2017) التعرف إلى واقع التمكن الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض، والكشف عن معوقات التمكن الإداري، وتقديم مقترحات مناسبة لتطوير التمكن الإداري، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام أداة الاستبانة لجمع المعلومات، تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من جميع مشرفات الإدارة المدرسية ومديرات المدارس الثانوية الأهلية وعددهن (161) مشرفة ومديرة. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التمكن الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض كان مرتفعاً في أبعاد: الكفاءة الذاتية، والاتصال وتدفق المعلومات، وفرق العمل، وتقويض السلطة، والنمو المهني، أما بعد الحوافز فقد حصل على مستوى متوسط. وكشفت الدراسة أيضاً أن هنالك معوقات تواجه التمكن الإداري منها ضعف خبرة المديرين والمعلمين، وعدم ثقة المسؤولين إزاء تقويض الصلاحيات.

وهدف دراسة الجرايدة والمنوري (Al-Jaraydah & Al-Manouri, 2014) التعرف إلى واقع التمكن الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال في سلطنة عُمان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات، طبقت على عينة قوامها (52) مديراً ومديرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال بسلطنة عُمان لمجالات التمكن قد جاءت متوسطة، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات أفراد الدراسة لمجالات التمكن الإداري تُعزى لمتغيرات: النوع الاجتماعي، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي.

ملخص الدراسات السابقة:

تتأكد أهمية الدراسة الحالية التي اختلفت عن الدراسات السابقة في جوانب عدة، أبرزها: أن بعض الدراسات أجريت على مدارس المرحلة الإعدادية كدراسة غفوري (Ghafouri, 2021)، وبعض الدراسات طبقت على المدارس الثانوية كدراسة العتيبي (Al-Otaibi, 2017)، وبعضها طبقت على المدارس الابتدائية كدراسة أبو ناصر (Abu Nasser, 2019) بينما تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها أجريت في المدارس الابتدائية والإعدادية والثانوية. وإذا نظرنا إلى عينة الدراسات السابقة نجدها تتمثل في المديرين كدراسة شعيبات وآخرون (Shuaibat et al., 2018)، ودراسة الجرايدة والمنوري (Al-Jaraydah & Al-Manouri, 2014)، أو من المعلمين كدراسة غفوري (Ghafouri, 2021)، أما الدراسة الحالية، فتمثلت عيبتها من المديرين،

ونؤايبهم، والمُعَلِّمين، والطواقم المهنيَّة في المدارس. أمَّا من حيث المكان فقد أُجريت الدِّراسات السَّابقة في أماكن وأقطار مُتعدِّدة، بينما الدِّراسة الحاليَّة فقد أُجريت بمنطقة النَّقب داخل الخطِّ الأخضر.

مُشكلة الدِّراسة وأسئلتها:

على الرِّغم من وُجود دراسات عديدة عن التَّمكين الإداري لدى مُديري المدارس كدراسة أبو ناصر (Abu Nasser, 2019)، ودراسة شعيبات وآخرون (Shuaibat et al., 2018)، التي تناولت موضوع التَّمكين الإداري من جوانب مُختلفة وأبرزت فوائده وأكَّدت أهميَّة تطبيقه في المُؤسَّسات التربويَّة، وأوصت بضرورة إجراء دراسات أُخرى حوله، إلَّا أنَّ كثيرًا من المدارس ما زالت تنقتر إلى رؤية واضحة في كفيَّة تطبيقه في إدارتها ولا تُدرك انعكاساته الإيجابيَّة على الأداء واسهامه في المناخ التَّربوي، وأشارت دراسة غفوري (Ghafouri, 2021) إلى أنَّ المُدرِّسين لا يمتنعون بمُستوى جيِّد من التَّمكين الإداري، أمَّا دراسة الجرايدة والمنوري (Al-Jaraydah & Al-Manouri, 2014) فقد بيَّنت أنَّ تقديرات مُديري المدارس لمجالات التَّمكين جاءت مُتوسِّطة، وأوصت بتفويض مُديري المدارس صلاحيَّات أكثر لتعزيز النَّقَّة بهم وتمكينهم من أداء واجباتهم بفاعليَّة. وقد أوصت دراسات غفوري (Ghafouri, 2021)، وأبو ناصر (Abu Nasser, 2019) بإجراء دراسات أُخرى ممَّا يدلُّ على أهميَّة دراسة الموضوع بصورة مُستمرة ومن جوانب مُختلفة.

وعلى الرِّغم من الجهود التي تبذلها وزارة التَّربية والتَّعليم في منطقة النَّقب داخل الخطِّ الأخضر من أجل تحسين عمليَّة التَّعليم وتطويرها، إلَّا أنَّ هناك معوقات تتعلَّق بمعرفة واقع مُمارسة التَّمكين الإداري لدى مُديري المدارس، وبما أنَّ الباحثين يعملان في حقل التَّربية والتَّعليم والمُؤسَّسات التربويَّة، واستشعارهما أهميَّة تطبيق التَّمكين الإداري لدى مُديري المدارس، جاءت هذه الدِّراسة التي شكَّلت حافزًا للباحثين ورغبتهما لتناول هذا الموضوع وسدَّ فجوة بحثيَّة من خلال كشف واقع مُمارسة التَّمكين الإداري لدى مُديري المدارس، أملين أنَّ تسهم هذه الدِّراسة في تعزيز مُمارسة التَّمكين الإداري لمُديري المدارس، الأمر الذي قد يسهم في تحسين الأداء الإداري وتنمية الشُّلوك الإبداعي، وتطوير المدارس.

ومن هنا تمثَّلت مُشكلة الدِّراسة في الإجابة عن السُّؤالين الآتيين:

1. ما واقع مُمارسة التَّمكين الإداري لدى مُديري المدارس في منطقة النَّقب داخل الخطِّ الأخضر

من وجهة نظر المُديرين والمُعَلِّمين والطواقم المهنيَّة في المدارس؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين مُتوسّطات تقديرات عيّنة الدّراسة لواقع مُمارسة التَّمكين الإداري لدى مُديري المدارس في منطقة النَّقب داخل الخطّ الأخضر تُعزى للمُتغيّرين (الجِنس، والمُسَمّى الوظيفي)؟

أهداف الدّراسة: هدفت هذه الدّراسة إلى تحقيق ما يأتي:

1. الكشف عن واقع مُمارسة التَّمكين الإداري لدى مُديري المدارس في منطقة النَّقب.
 2. الكشف عن الفروق ذات الدّلالة الإحصائية بين استجابات أفراد عيّنة الدّراسة فيما يتعلّق بالتَّمكين الإداري، وفقاً لاختلاف الجِنس، والمُسَمّى الوظيفي.
- أهميّة الدّراسة:** تتمثّل أهميّة الدّراسة في جانبين أساسيين هما:
- الأهميّة العلميّة/النظريّة:**

تستمدّ هذه الدّراسة أهمّيّتها من أهميّة موضوعها الذي يُمثّل أحد المفاهيم الإداريّة الحديثة خصوصاً في المؤسّسات التّربويّة، وتسهم الدّراسة في إثراء المعرفة وتُشكّل إضافة علميّة للأدب التّربوي من خلال تقديمها إطاراً نظريّاً عن مفهوم التَّمكين الإداري وأبعاده المُختلفة، ويُؤمل من هذه الدّراسة أن تكون نواة لدراسات أخرى مُشابهة تقيس واقع مُمارسة التَّمكين الإداري من جوانب مُتعدّدة ومُتغيّرات ديمغرافيّة مُختلفة.

الأهميّة العمليّة – التّطبيقية:

قد تسهم هذه الدّراسة في الكشف عن الواقع الفعلي لمستوى مُمارسة التَّمكين الإداري لمُديري المدارس، وتوعية القادة التّربويين في وزارة التربية والتّعليم بأهميّة تطبيق التَّمكين الإداري للمُديرين، الأمر الذي من شأنه مُساعدة المُديرين وتمكينهم من اتّخاذ القرارات المُناسبة وتطوير أدائهم وتفعيل أدوارهم في رسم السّياسات العامّة. وقد تُتيح للباحثين إمكانيّة الاستفادة منها في بحوث مُشابهة. ويأمل الباحثان أن تكون نتائج الدّراسة وتوصياتها ومُقترحاتها مُفيدة للعاملين في مجال التّطوير المهني بما ينعكس إيجاباً على المؤسّسات التّربويّة.

خُدود الدّراسة:

اقتصرت هذه الدّراسة على الخُدود الآتية:

- الحدّ الزّماني: أُجريت الدّراسة خلال الفصل الثّاني للعام الدّراسي 2023/2022م.
- الحدّ المكاني: أُجريت الدّراسة في مدارس منطقة النَّقب داخل الخطّ الأخضر.
- الحدّ الموضوعي: اقتصرت الدّراسة على معرفة واقع مُمارسة التَّمكين الإداري لدى مُديري

المدارس.

- **الحدُّ البشري:** طُبِّقَت الدِّراسة على عَيِّنة من المُديرين ونُوابهم والمُعَلِّمين والطواقم المهنيَّة في المدارس (المُربيون، والمُركِّزون، والمُرشدون التربويون، والمُستشارون التربويون).
مُحدِّدات الدِّراسة:

إنَّ تعميم نتائج الدِّراسة تحدَّدت في ضوء الخصائص السيكومترية لأدواتها: خصائص الصِّدق والثَّبات لأدوات الدِّراسة.
مُصطلحات الدِّراسة:

اشتملت الدِّراسة الحاليَّة على التَّعريفات والمُصطلحات الآتية:

التَّمكين الإداري:

عرَّفَه المنوري (Al-Manouri, 2014) بأنَّه: منح مُديري المدارس السُّلطة الصلاحيَّات ومُشاركتهم في صُنْع القرارات واتِّخاذها ضمن إطار العمل المدرسي، وبما يُحقِّق لهم الاستقلاليَّة والمسؤوليَّة من خلال توسيع نطاق السُّلطة وزيادة فُرص المُشاركة وتحفيزهم إداريًّا وتطوير شخصيَّاتهم وتوفير بيئة مُناسبة لتفعيله.

ويُعرَّف التَّمكين الإداري إجرائيًّا بأنَّه: منح مُديري المدارس في منطقة النِّقب داخل الخطِّ الأخضر السُّلطة، والصلاحيَّات، والإدارة الذاتِيَّة، ومُشاركتهم في اتِّخاذ القرارات، وحلِّ المُشكلات، مع توفير الموارد اللازمة والبيئة المُلائمة لتدريبهم، وتُموُّمهم، وتأهيلهم، وحفزهم، والثِّقة النَّائمة بقدراتهم لتحقيق أهداف المُؤسسة التربويَّة التي يعملون فيها، مع تحمُّلهم مسؤوليَّة نتائج قراراتهم، ويُقاس من خلال الإجابة عن فقرات الاستبانة التي طُوِّرت لهذا الغرض، ويتكوَّن من الأبعاد الآتية: (تفويض السُّلطة، المُشاركة في اتِّخاذ القرار، الاتِّصال الفعَّال).
المُمارسة:

يُعرِّفها آل مغيرة (Al Mughira, 2017, 99) بأنَّها: "مجموعة من الأنشطة والأنماط السلوكيَّة، التي يجب أدائها في الوظيفة المُعيَّنة، ويُفصِّد بها الواجبات والمُهمَّات والمسؤوليَّات التي يتضمَّنُها دَوْر الموظَّف".

ويُعرِّفها الباحثان إجرائيًّا بأنَّها: جميع ما يقوم به مُدير المدرسة من أمورٍ إداريَّة وتنظيميَّة لتحقيق التَّمكين الإداري في مدارس النِّقب داخل الخطِّ الأخضر.

واقع المُمارسة:

يُعرِّفها الباحثان إجرائيًا بأنَّها: التَّقديرات التي تُحدِّدها عَيِّنة الدِّراسة لواقع مُمارسة التَّمَكِين الإداري وتُقاس بالدَّرَجَة التي تحصل عليها نتيجة الإجابة عن فقرات أداة الدِّراسة (الاستبانة).

مُدير المدرسة:

عرِّفه السُّنْبُل (Al-Sunbul, 2003, 16) بأنَّه "المُنَبِّق لجميع الجُهود المبذولة في المدرسة مع جميع العاملين فيها بقصد تحقيق الأهداف التَّربويَّة داخل المدرسة بشكل يتلاءم مع حاجات المُجتمع ومُتطلَّباته".

ويُعرِّفه الباحثان إجرائيًا بأنَّه: مُدير المدرسة ونائبه في منطقة النَّقَب داخل الخِطِّ الأخضر.

الطَّاقم المهني التَّربوي في المدرسة:

يُعرِّفه الباحثان إجرائيًا: بأنَّهم مجموعة الأفراد الذين يشغلون وظائف مهنيَّة وقياديَّة في مدارسهم، وهم: المُربيون، والمُرَكِّزون، والمُرشدون التَّربويون، والمُستشارون التَّربويون.

الخِطِّ الأخضر:

عرِّفه عابدين (Abdeen, 2008, 169) بأنَّه "مُصطلح سياسي يُستخدم لدى الفلسطينيين للإشارة إلى الأرض الفلسطينيَّة التي أُقيمت عليها إسرائيل عام 1948، والتي أصبح أهلها من الفلسطينيين جُزءًا من الدولة وأنظمتها السِّياسيَّة، والاقتصاديَّة، والتَّربويَّة، والثقافيَّة".

الطَّريقة والاجراءات:**منهج الدِّراسة:**

استخدمت الدِّراسة المنهج الوصفي المسحي، وذلك لمُلاءمته لأغراض الدِّراسة وتحقيق أهدافها.

مُجتمع الدِّراسة:

تكوَّن مُجتمع الدِّراسة من جميع من المُديرين ونُوابهم والمُعَلِّمين والطواقم المهنيَّة في المدارس (المُربيون والمُرَكِّزون والمُرشدون التَّربويون والمُستشارون التَّربويون)، والبالغ عددهم (7740) فردًا، والذين يعملون في المدارس النَّابِعة لوزارة التَّربية والتَّعليم في منطقة النَّقَب داخل الخِطِّ الأخضر، وذلك حسب إحصائيَّات وزارة التَّربية والتَّعليم من العام الدِّراسي 2022/2021 (Central Bureau of Statistics at the Ministry of Education, 2021). ويوضِّح الجدول (1) توزيع أفراد المُجتمع حسب مُتغيِّرات الدِّراسة:

الجدول (1) توزيع مُجتمع الدِّراسة حسب مُتغيّرات الدِّراسة

المتغيّرات الديموغرافية	الفئات	التكرار / العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	2573	33.24%
	أنثى	5167	66.76%
	المجموع	7740	100%
المسمى الوظيفي	الإدارة: المُديرون ونوابهم	290	3.75%
	المُعلّمون	3747	48.41%
	الطواقم المهنية: مُربيون، مُركّزون، مُرشدون تربويون، ومُستشارون تربويون	3703	47.84%
	المجموع	7740	100%

عيّنة الدِّراسة:

تكوّنت عيّنة الدِّراسة من (870) من المُديرين ونوابهم والمُعلّمين والطواقم المهنية في المدارس (المُربيين، والمُركّزين، والمُرشدين التربويين، والمُستشارين التربويين)، وتمّ اختيار العيّنة بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وذلك بالاعتماد على الجدول الذي أعدّه تشاوكر ومثونغ وسينتاو (Chaokromthong & Sintao, 2021)، إذ تمّ توزيع رابط الاستبانة إلكترونيًا على جميع أفراد مُجتمع الدِّراسة. وقد تمّ اختيار العيّنة بناءً على مُتغيّرات الدِّراسة، ويوضّح الجدول (2) توزّع أفراد العيّنة حسب مُتغيّرات الدِّراسة:

الجدول (2) توزّع عيّنة الدِّراسة حسب مُتغيّرات الدِّراسة

المتغيّرات الديموغرافية	الفئات	التكرار / العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	304	34.9%
	أنثى	566	65.1%
	المجموع	870	100%
المسمى الوظيفي	الإدارة: المُديرون ونوابهم	166	19.1%
	المُعلّمون	351	40.3%
	الطواقم المهنية: مُربيين، مُركّزين، مُرشدين ومُستشارين تربويين	353	40.6%
	المجموع	870	100%

أداة الدِّراسة:

لقد تمّ تطوير استبانة كأداة للدِّراسة لقياس واقع مُمارسة التّمكين الإداري لدى مُدربي المدارس في منطقة النّقب داخل الخطّ الأخضر، وذلك بعد أن تمّ الإطّلاع على الأدب النظري والدِّراسات السّابقة كدراسة غفوري (Ghafouri, 2021)، ودراسة العتيبي (Al-Otaibi, 2017)، وقد تمّ التوصل إلى استبانة مؤلّفة من (19) فقرة مُوزّعة على ثلاثة مجالات، وهي: (تفويض السّلطة، المُشاركة في اتّخاذ القرار، الاتّصال الفعّال).

صِدْق الأداة:

تمَّ التَّأكُّد من صدق أداة الدِّراسة من خلال الآتي:

1. الصِّدْق الظَّاهري:

تمَّ عرض الاستبانة بصورتها الأولى على (10) مُحكِّمين من الخُبراء والمُختصِّين في مجالات الإدارة، وأصول التَّربية، والقياس والتَّقويم، والذين يعملون في عدد من الجامعات والكليات في الأردن وفلسطين داخل الخطِّ الأخضر، وذلك بهدف تحكيم أداة الدِّراسة وإبداء آرائهم حول عباراتها من حيث انتماء الفقرات لمجالاتها، ومدى مُناسبة الصِّياغة اللُّغويَّة للعبارات، ومدى وُضوح العبارات للمبحوثين، وإضافة فقرات أو ملاحظات أو تعديلات مُقترحة، وقد تمَّ الأخذ بِآراء المُحكِّمين ومُقترحاتهم بما نسبته (80%)، وقام الباحثان بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل وإضافة في ضوء المُقترحات المُقدَّمة، وبهذا أصبحت أداة الدِّراسة بصورتها النَّهائيَّة مُكوَّنة من (19) فقرة مُوزَّعة على ثلاث مجالات.

2. صِدْق الاتِّساق الدَّاخلي Internal Validity

لقد تمَّ حساب الاتِّساق الدَّاخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب مُعاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه، والجدول (3) يُوضِّح ذلك:

الجدول (3) مُعاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال

م	المجال	مُعامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتماليَّة (Sig)
1	تفويض السُّلطة	.633*	0.000
2		.806*	0.000
3		.742*	0.000
4		.812*	0.000
5		.784*	0.000
6		.620*	0.000
7		.488*	0.002
8		.801*	0.000
9	المُشاركة في اتِّخاذ القرار	.656*	0.000
10		.771*	0.000
11		.683*	0.000
12		.912*	0.000
13		.829*	0.000
14	الاتِّصال الفعَّال	.898*	0.000
15		.875*	0.000
16		.766*	0.000
17		.828*	0.000

م	المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
18		.798*	0.000
19		.716*	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

أشارت البيانات الواردة في الجدول (3) إلى أنَّ مُعامل الارتباط بين كل فقرة من مجالات مقياس التمكن الإداري والدرجة الكلية للمجال، والذي يُبين أنَّ مُعاملات الارتباط المُبيّنة دالة عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك تُعد المجالات صادقة لما وُضِعَ لقياسها.

ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يُعدُّ الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقُّق الأهداف التي تُريد الأداة الوصول إليها، ويُبين مدى ارتباط كُلِّ مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية ل فقرات الاستبانة، والجدول (4) يوضِّح ذلك:

الجدول (4) مُعامل الارتباط بين درجة كُلِّ مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
تفويض السُّطة	.825*	0.000
المشاركة في اتِّخاذ القرار	.900*	0.000
الاتِّصال الفعَّال	.636*	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

أشارت البيانات الواردة في الجدول (4) إلى أنَّ جميع مُعاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك تُعد جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وُضعت لقياسه.

ثبات الاستبانة Reliability

مُعامل الثَّبات كرونباخ-ألفا (Cronbach's Alpha): للتحقُّق من ثبات أداة الدراسة، تمَّ حساب مُعامل ثبات الاتِّساق الداخلي باستخدام مُعادلة كرونباخ-ألفا، والجدول (5) يوضِّح مُعامل الثبات لكلِّ مجال من مجالات الدراسة وللمجال الكلي:

الجدول (5) مُعامل كرونباخ-ألفا لقياس ثبات الاستبانة

المجال	عدد الفقرات	مُعامل كرونباخ-ألفا
تفويض السُّطة	8	0.854
المشاركة في اتِّخاذ القرار	5	0.797
الاتِّصال الفعَّال	6	0.895

أشارت البيانات الواردة في الجدول (5) إلى أنَّ قيمة مُعامل كرونباخ-ألفا مُرتفعة. وهذا يعني أنَّ مُعامل الثَّبات مُرتفع ودال إحصائياً.

تصحيح أداة الدِّراسة

لقد تمَّ صياغة الإجابة عن فقرات الاستبانة بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي وفق ما يأتي: تُعطى درجة (1) لعبارة "قليلة جدًا"، ودرجة (2) لعبارة "قليلة"، ودرجة (3) لعبارة "متوسطة"، ودرجة (4) لعبارة "كبيرة"، ودرجة (5) لعبارة "كبيرة جدًا". وقد تمَّ تقييم استجابات أفراد عينة الدِّراسة على النحو الآتي:

من (1- أقل من 1.8) تأخذ درجة "قليلة جدًا"

ومن (1.8- أقل من 2.6) تأخذ درجة "قليلة"

ومن (2.6- أقل من 3.4) تأخذ درجة "متوسطة"

ومن (3.4- أقل من 4.2) تأخذ درجة "كبيرة"

ومن (4.2- 5) تأخذ درجة "كبيرة جدًا"

المُعالجة الإحصائية:

تمَّت المُعالجات الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS)، وذلك

على النحو الآتي:

- للإجابة عن السؤال الأول تمَّ استخراج المُتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة الرُّتب ودرجات الموافقة على مجالات التَّمكين الإداري وفقراته لأفراد عينة الدِّراسة.
- وللإجابة عن السؤال الثاني تمَّ استخدام اختبار (t-test) لعينتين مُستقلتين، وذلك لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مُتوسّطات تقديرات أفراد العينة تُعزى لمُتغيّر الجنس (نكر، أنثى).
- وتمَّ أيضًا استخدام اختبار "تحليل التباين الأحادي" (one-way ANOVA)، لمعرفة إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مُتوسّطات تقديرات أفراد العينة تُعزى لمُتغيّر (المُسمّى الوظيفي).
- وتمَّ استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية المُتعدّدة لمعرفة اتجاه الفروق الدّالة إحصائيًا والتي ظهرت عند مُتوسّطات فئات (المُسمّى الوظيفي).

عرض النَّتائج ومناقشتها

يتضمَّن هذا الجزء عرضًا للنَّتائج التي توصلت إليها الدِّراسة:

السؤال الأول: ما واقع مُمارسة التَّمكين الإداري لدى مُديري المدارس في منطقة النَّقب

داخل الخط الأخضر من وجهة نظر مديري المدارس وتوابعهم والمعلمين والطواقم المهنية في المدارس (المُربّيون، والمُركّزون، والمُرشّدون، والمُستشارون التربويّون)؟
للإجابة عن هذا التساؤل تمّ استخدام المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (6) يوضّح ذلك:

الجدول (6) المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرّتبة ودرجة الموافقة لكل مجال من مجالات الاستبانة

م	المجال	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	الرّتبة	درجة الموافقة
1	الاتّصال الفعّال	3.51	0.71	1	كبيرة
2	المشاركة في اتّخاذ القرار	3.25	0.72	2	متوسّطة
3	تفويض السّلطة	3.07	0.63	3	متوسّطة
	الأداة ككل	3.28	0.59	-	متوسّطة

أشارت البيانات الواردة في الجدول (6) إلى أنّ المستوى الكليّ للأداة جاء بدرجة متوسّطة، إذ بلغ المتوسّط الحسابي (3.28) والانحراف المعياري (0.59). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الجريدة والمنوري (Al-Jaraydah & Al-Manouri, 2014) التي أظهرت أنّ التمكن الإداري جاء بدرجة متوسّطة. أمّا على مستوى المجالات، فقد جاء مجال الاتّصال الفعّال في الرّتبة الأولى وبدرجة كبيرة، ويعزى ذلك إلى وجود بيئة تكنولوجية، وقنوات اتّصال حديثة وتطبيقات المحادثة والمنصات الرقمية الفعّالة، ونظام اتّصال مرن وسريع لتبادل المعلومات بين مدير المدرسة والوزارة. تمكّن مدير المدرسة من انجاز أعماله بسرعة عالية، وهذا ما توصّلت إليه دراسة العتيبي (Al-Otaibi, 2017) بأنّ الاتصال وتدقّق المعلومات جاء بدرجة مرتفعة ممّا يدلّ على اتّصال فعّال ومرن بين الأطراف. وحصل مجال "المشاركة في اتّخاذ القرار" على الرّتبة الثانية وبدرجة متوسّطة، ويعزى ذلك إلى أنّ الوزارة تُعطي مدير المدرسة النصح والمشورة عند اتّخاذ القرارات، ولكنها لا تُشركه في بناء المناهج الدّراسية، والسياسات العامّة، ولا تستمع بالقدر الكافي لمُفترحات مدير المدرسة فيما يتعلّق باتّخاذ القرارات وحلّ المشكلات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الجريدة والمنوري (Al-Jarida & Al-Manouri, 2014) إذ جاءت النتائج بدرجة متوسّطة. أمّا مجال "تفويض السّلطة" فقد حصل على الرّتبة الثالثة والأخيرة وبدرجة متوسّطة، ويعزى ذلك إلى أنّ مدير المدرسة يُمارس مهامه وعمله بموجب الأنظمة والتّعليمات الصّادرة من الوزارة، ولكن لا يُمكنه إعطاء إجازات طارئة أو اصدار بعض القرارات دون الرجوع إلى الوزارة، لوجود رقابة وزارية ونظام مساءلة، وقد يعود سبب حصول مجال تفويض السّلطة على الرّتبة الأخيرة بسبب بُنية الوزارة

والأقسام وهرميّة النظام التعلّيمي إذ يتمّ تفويض مُهمّات مُحدّدة لمُدير المدرسة، وتبقى بعض المُهمّات للسلطات العليا في النّظام التعلّيمي.

تحليل فقرات مجال "تفويض السُلطة"

تمّ استخدام المُتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة لمعرفة درجة المُوافقة. النّتائج مُوضّحة في الجدول (7).

الجدول (7) المُتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة والرّتبية ودرجة المُوافقة لكل فقرة من فقرات

مجال "تفويض السُلطة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرّتبية	درجة المُوافقة
1	يتصرّف مُدير المدرسة بقدرٍ واسعٍ من الحرّيّة والمرونة في الأمور المُتعلّقة بأداء مهمّاته وأسلوب عمله	3.56	0.95	1	كبيرة
2	يُمارس مُدير المدرسة السُلطة والصّلاحيّات بموجب الأنظمة والتعليمات الصادرة من الوزارة من دون تدخلها المُباشر	3.40	0.96	2	كبيرة
3	يقوم مُدير المدرسة بإيجاد حلول للمشكلات التي تُواجهه من دون الرّجوع للوزارة	3.33	0.90	3	مُتوسّطة
4	يُكافئ مُدير المدرسة المُعلّمين مادياً أو معنوياً وفق السُلطة والمسؤوليّة والصّلاحيّات الممنوحة له	3.15	1.03	4	مُتوسّطة
5	في الحالات الطارئة، يقوم مُدير المدرسة بالتصرّف حسب تقديره من دون الرّجوع إلى الوزارة	3.13	0.97	5	مُتوسّطة
6	يُوزّع مُدير المدرسة الميزانيّات الممنوحة للمدرسة وفق تقديره وسياساته وأهدافه من دون تدخل الوزارة أو الرّجوع إليها	3.11	0.99	6	مُتوسّطة
7	يُمارس مُدير المدرسة السُلطة والصّلاحيّات بعيداً عن نظام المُساءلة المُباشرة والرّقابة الوزاريّة الشديدة	2.91	1.04	7	مُتوسّطة
8	يقوم مُدير المدرسة بتعيين أو فصل بعض المُعلّمين أو إعطائهم إجازات طارئة من دون الرّجوع إلى الوزارة	1.97	1.00	8	قليلة

أشارت البيانات الواردة في الجدول (7) إلى أنّ أعلى فقرة في هذا المجال كانت:

الفقرة (1) والتي نصّت على "يتصرّف مُدير المدرسة بقدرٍ واسعٍ من الحرّيّة والمرونة في الأمور المُتعلّقة بأداء مهمّاته وأسلوب عمله" احتلّت الرّتبة الأولى وبدرجة كبيرة. ويُعزى ذلك إلى أنّ مُدير المدرسة يتمتّع بالقدر الكافي من الحرّيّة والمرونة في الأمور المُتعلّقة بأداء مهمّاته وأسلوب عمله، وذلك يتمّ ضمن الإطار القانوني والتنظيمي الذي يحكم المدارس (حسب تعليمات الوزارة) إذ يتمّ ذلك من خلال الإشراف ودون تدخل مُباشر في صلاحيّات مُدير المدرسة، فيجب على مديري المدارس التحلّي بالحكمة والمقدرة على اتّخاذ القرارات الصّائبة والنّوازن بين الحرّيّة والمسؤوليّة في أداء المهام، مع الالتزام بالمبادئ والأنظمة المعمول بها، وتتفق هذه النتيجة مع

نتيجة دراسة العتيبي (Al-Otaibi, 2017) التي أشارت إلى أن مستوى التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض كان مرتفعاً في بُعد تفويض السلطة.

وإن أدنى فقرة في هذا المجال كانت:

الفقرة (8) والتي نصت على "يقوم مدير المدرسة بتعيين بعض المعلمين أو فصلهم أو إعطائهم إجازات طارئة من دون الرجوع إلى الوزارة" احتلت الرتبة الأخيرة وبدرجة قليلة. ويُعزى ذلك إلى أن مديري المدارس يعملون ضمن نظام التعليم والوزارة التي تُشرف على المدارس، إذ لا يمكن لمدير المدرسة أن يتخذ قرارات متعلقة بتعيين المعلمين أو فصلهم أو غيرها من القرارات المهمة دون الرجوع إلى الوزارة أو الجهة المختصة التي تُنظّم قضايا التوظيف والإدارة العامة للمدارس، ولدى مدير المدرسة سلطة وصلاحيات في إدارة المدرسة وتنفيذ السياسات والإجراءات المحددة من قبل الوزارة، ومع ذلك يجب عليه الامتثال للأنظمة والقوانين والتوجيهات المحددة من قبل الوزارة والسلطات التعليمية، واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة العتيبي (Al-Otaibi, 2017)، وكذلك دراسة أبو ناصر (Abu Nasser, 2019) التي أشارت إلى أن المعوقات جاءت كلها بدرجة متوسطة فقد جاء مجال الصلاحيات ونظم العمل، واستخدام السلطة واتخاذ القرار، جاءت بدرجة متوسطة مما يدل على عدم تمكين المدير بصورة كبيرة في المجالات الإدارية.

تحليل فقرات مجال "المشاركة في اتخاذ القرار"

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة درجة الموافقة.

النتائج موضحة في الجدول (8).

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الموافقة لكل فقرة من فقرات مجال

"المشاركة في اتخاذ القرار"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
9	تُعطي الوزارة مدير المدرسة النصح والمشورة والمعلومات التي يحتاجها من الوزارة عند اتخاذ القرارات	3.58	0.80	1	كبيرة
10	تمنح الوزارة مدير المدرسة الفرصة الكافية باتخاذ القرارات المناسبة لحل المشكلات التي تواجهه وفق تقديره	3.43	0.85	2	كبيرة
11	تمنح الوزارة مدير المدرسة الفرصة الكافية لاتخاذ القرارات المناسبة المتعلقة بمهامه وأسلوب عمله وفق تقديره	3.42	0.86	3	كبيرة
12	تستمع الوزارة لآراء مدير المدرسة ومقترحاته وتقوم بإشراكه فيما يتعلق باتخاذ القرارات وحل المشكلات	3.36	0.91	4	متوسطة
13	تشرك الوزارة مدير المدرسة في بناء المناهج الدراسية والسياسات العامة	2.48	1.15	5	قليلة

أشارت البيانات الواردة في الجدول (8) إلى أن أعلى فقرة في هذا المجال كانت:

الفقرة (9) والتي نصّت على "تُعطي الوزارة مُدير المدرسة النُصح والمشورة والمعلومات التي يحتاجها من الوزارة عند اتّخاذ القرارات" احتلت الرتبة الأولى وبدرجة كبيرة. ويُعزى ذلك إلى أن عادة ما تُوفّر الوزارة النُصح والتوجيه لمُدير المدرسة عند اتّخاذ القرارات المهمّة وذلك في إطار دور الوزارة في الإشراف والإرشاد وتوفير التّوجيهات والمعايير اللازمة لتحقيق الجودة في التّعليم، إذ إنّ هذه التّوجيهات تُساعد على اتّخاذ القرارات المُستتيرة والمُتوافقة مع مُتطلّبات الوزارة، واتفقت هذه النّتيجة مع دراسة شعيبات وآخرون (Shuaibat et al., 2018) التي أوصت بتوسيع مشاركة المديرين القرارات التّربويّة ورسم السّياسات التّعليميّة.

وإن أدنى فقرة في هذا المجال كانت:

الفقرة (13) والتي نصّت على "تُشرك الوزارة مُدير المدرسة في بناء المناهج الدّراسيّة والسّياسات العامّة" احتلّت الرتبة الأخيرة وبدرجة قليلة. ويُعزى ذلك إلى أنّه يُمكن أن يُشارك مُدبرو المدارس في بناء المناهج الدّراسية والسّياسات العامّة، ولكن عادة ما يكون لهم دور أقل في هذه العملية مُقارنة بالمُشرفين التّعليميين وخبراء التّعليم والجهات الأكاديميّة الأخرى إذ قد يتمّ استشارة مُدير المدرسة أو طلب آرائه فيما يتعلّق ببعض الجوانب المُتعلّقة بالتّعليم والمناهج، ولكن القرارات النهائيّة عادة ما تُتخذ بناء على مُدخلات مُتعدّدة من خبراء التّعليم والمُؤسّسات الأكاديميّة والجهات المُختصّة، وتنفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة العتيبي (Al-Otaibi, 2017) إذ جاء مجال الاتّصال وتدقّق المعلومات بدرجة مُرتفعة ممّا يدل على أن الوزارة تُعطي المشورة والنُصح والمعلومات لمُدبري المدارس حتى يتمكّنوا من اتّخاذ القرارات.

تحليل فقرات مجال "الاتّصال الفعّال"

تمّ استخدام المُتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة لمعرفة درجة المُوافقة. والنّتائج مُوضّحة في الجدول (9).

الجدول (9) المُتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة والرّتبة ودرجة المُوافقة لكل فقرة من فقرات

مجال: "الاتّصال الفعّال"

م	الفقرة	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	الرّتبة	درجة المُوافقة
14	تُوفّر الوزارة بيئّة تكنولوجيّة تُمكن مُدير المدرسة من إنجاز أعماله بكفاءة	3.67	0.84	1	كبيرة
15	تعمل الوزارة وفق نظام اتّصال سريع يسمح تدقّق البيانات والمعلومات بينها وبين مُدير المدرسة	3.58	0.84	2	كبيرة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
16	تُوفّر الوزارة وسائل وقنوات اتّصال فعّالة لتبادل المعلومات مع مدير المدرسة	3.55	0.86	3	كبيرة
17	تقوم الوزارة بتزويد مدير المدرسة بأدلة توضيحية لإجراءات العمل والقرارات الصادرة	3.53	0.81	4	كبيرة
18	تتبع الوزارة سياسة الباب المفتوح حيث يُمكن وصف الاتصالات بينها وبين مدير المدرسة بالانسيابية والسلاسة	3.49	0.84	5	كبيرة
19	تعمل الوزارة على أن يكون الاتّصال مع مدير المدرسة أفقيًا بعيدًا عن التّعقيد	3.27	0.88	6	متوسّطة

أشارت البيانات الواردة في الجدول (9) إلى أنّ أعلى فقرة في هذا المجال كانت:

الفقرة (14) والتي نصّت على "توفّر الوزارة بيئةً تكنولوجيةً تُمكن مدير المدرسة من إنجاز أعماله بكفاءة" احتلت الرتبة الأولى وبدرجة كبيرة. ويُعزى ذلك إلى أنّ الوزارة تعمل وفق تكنولوجيا الاتّصال السّريع لأنّ ذلك يسهم في تحسين التواصل وتيسير تدفّق المعلومات بين المدارس والوزارة وتوفير مستوى عالٍ من الكفاءة والتنظيم من خلال هذا النّظام إذ يُمكن لمدير المدرسة تلقّي التّوجيهات والتّوصيات بسرعة وفعاليّة، وهذا يُساعده على تنفيذ السّياسات والإجراءات المطلوبة في المدرسة كما أنّ هذه البيئة التكنولوجية يُمكن من خلالها تبادل الأفكار والممارسات النّاجحة ممّا يُساعد على تعزيز التّطوير المهني والتّحسين، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة غفوري Ghafouri (2021)، ودراسة العتيبي (Al-Otaibi, 2017).

وأنّ أدنى فقرة في هذا المجال كانت:

الفقرة (19) والتي نصّت على "تعمل الوزارة على أن يكون الاتّصال مع مدير المدرسة أفقيًا بعيدًا عن التّعقيد" احتلت الرتبة الأخيرة وبدرجة متوسّطة. ويُعزى ذلك إلى وجود نظام مُحدّد وفق قوانين وإجراءات لدى الوزارة يتمّ التّعامل فيه مع جميع المدارس، كذلك يرجع سبب تدنيّ هذه الفقرة لكثرة عدد المدارس وعدم تمكّن الوزارة لاعتماد نظام سياسة الباب المفتوح مع كل مدير على نحو فردي، فأعداد المدارس الكبير يحتاج تنظيمًا وتخطيطًا بشكل كبير، ومع ذلك توجد بيئة تكنولوجية تُمكن المدير من التّواصل الفعّال بينه وبين الوزارة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة شعيبات وآخرون (Shuaibat et al., 2018) التي أظهرت بأنّ محور التّحفيز الذاتي أتى في الرتبة الأخيرة ممّا يدل على عدم رضا المديرين عند رفع آرائهم لوزارة التربية.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسّطات تقديرات عيّنة الدراسة لواقع ممارسة التّمكن الإداري لدى مديري المدارس في منطقة

النَّقب داخل الخطِّ الأخضر تُعزى لِمُتغيري (الجِنس، والمُسَمَّى الوظيفي)؟

وللإجابة عن هذا السؤال (فيما يتعلَّق بِمُتغِير الجنس) تمَّ استخراج المُتوسَّطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واستخدام اختبار (ت) للكشف عن دلالة الفروق بين مُتوسَّطات درجة مُمارسة التمكن الإداري لدى مُديري المدارس في منطقة النَّقب داخل الخطِّ الأخضر، وذلك كما هو مُبيَّن في الجدول (10).

الجدول (10): المُتوسَّطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (t-test) لعينتين مُستقلتين لدلالة الفروق لواقع مُمارسة التمكن الإداري لدى مُديري المدارس في منطقة النَّقب داخل الخطِّ الأخضر تُعزى إلى المُتغِير الجنس (نكر، أنثى)

مُسْتوى الدَّلالة	قيمة t	الانحراف المعياري	المُتوسَّط الحسابي	العدد	الجِنس	المجال
0.049	-1.973	0.67	3.01	304	نكر	تفويض السُّلطة
		0.61	3.10	566	أنثى	
0.086	-1.719	0.74	3.20	304	نكر	المُشاركة في اتِّخاذ القرار
		0.71	3.28	566	أنثى	
0.652	-0.452	0.76	3.50	304	نكر	الاتِّصال الفعَّال
		0.69	3.52	566	أنثى	
0.032	-2.149	0.65	3.22	304	نكر	جميع المجالات معًا
		0.56	3.31	566	أنثى	

أشارت البيانات الواردة في الجدول (10) إلى أنَّ القيمة الاحتمالية (.Sig.) المُقابلة لاختبار (t-test) لعينتين مُستقلتين أكبر من مُستوى الدَّلالة (0.05) لمجال (المُشاركة في اتِّخاذ القرار، الاتِّصال الفعَّال)، وبذلك يُمكن استنتاج أنَّه لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مُتوسَّطات تقديرات أفراد العينة حول هذين المجالين تُعزى إلى مُتغِير الجنس.

ويُعزى ذلك إلى أنَّه قد يتمُّ توفير فُرص التَّدريب والتَّطوير المهني ذاتها لِكِلَا الجِنسين في مجال القيادة المدرسية ممَّا يُساعد على تطوير مهارات المُشاركة في اتِّخاذ القرار، والاتِّصال، وتتَّفَق هذه النَّتيجة مع دراسة غفوري (Ghafouri, 2021) التي أشارت إلى عدم وُجود فروق ذات دلالة إحصائية في مقياس التمكن الإداري لدى (النُّكور، الإناث).

أمَّا مجال (تفويض السُّلطة) فقد تبيَّن أنَّ القيمة الاحتمالية (.Sig.) المُقابلة لاختبار (t-test) لعينتين مُستقلتين أقل من مُستوى الدَّلالة (0.05)، وبذلك يُمكن استنتاج أنَّه تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مُتوسَّطات تقديرات أفراد العينة تُعزى إلى الجنس وذلك لصالح الإناث. وهذه النَّتيجة اختلفت مع دراسة غفوري (Ghafouri, 2021).

ويُعزى ذلك بأنه قد تكون المديرات أكثر مقدرة على التفاعل الاجتماعي وبناء علاقات قويّة مع أعضاء الفريق، وقد تكون لديهم مهارات تواصل عالية ومقدرة على التعاطف وفهم احتياجات الآخرين ممّا يسهم في تفويض السلطة وتحقيق التعاون والاستقلالية، وقد تكون لدى بعض المديرات المقدرة على توجيه الفريق وتوضيح الأهداف والتوقعات بطريقة واضحة وشفافة، وهذا بدوره يُمكن أن يسهم في تعزيز الحرّيّة والاستقلالية لأعضاء الفريق وتفويض السلطة لهم، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الجرايدة والمنوري (Al-Jarida & Al-Manouri, 2014).

أمّا فيما يتعلّق بمتغيّر المُسمّى الوظيفي: فقد تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة، لواقع ممارسة التّمكن الإداري لدى مُديري المدارس في منطقة الثّقب داخل الخطّ الأخضر. فقد تمّ استخدام اختبار "تحليل التّباين الأحادي"، والجدول (11) يوضّح ذلك.

الجدول (11) نتائج اختبار "تحليل التّباين الأحادي" - المُسمّى الوظيفي

المجال	مصدر التّباين	مجموع المُربّعات	درجات الحرّيّة	متوسط المُربّعات	قيمة "F"	مُستوى الدلالة
تفويض السّطة	بين المجموعات	7.686	2	3.843	9.815	0.000
	داخل المجموعات	339.487	867	0.392		
	المجموع	347.173	869			
المشاركة في اتّخاذ القرار	بين المجموعات	23.240	2	11.620	23.481	0.000
	داخل المجموعات	429.061	867	0.495		
	المجموع	452.301	869			
الاتّصال الفعّال	بين المجموعات	8.609	2	4.305	8.575	0.000
	داخل المجموعات	435.252	867	0.502		
	المجموع	443.861	869			
جميع مجالات الاستبانة	بين المجموعات	12.792	2	6.396	18.954	0.000
	داخل المجموعات	292.560	867	0.337		
	المجموع	305.352	869			

أشارت البيانات الواردة في الجدول (11) إلى أنّ القيمة الاحتماليّة (.Sig.) المُقابلة لاختبار "تحليل التّباين الأحادي" أقلّ من مُستوى الدلالة (0.05) وبذلك يُمكن استنتاج أنّه تُوجد فروق ذات دلالة إحصائيّة بين مُتوسّطات تقديرات أفراد العيّنة تُعزى إلى مُتغيّر المُسمّى الوظيفي. وتمّ استخدام اختبار شيفيه لمُقارنة المُتوسّطات لمعرفة الفروق لصالح الإدارة أم المُعلّمين أو الطواقم المهنيّة. وفيما يأتي يوضّح الجدول (12) نتائج اختبار شيفيه لمُقارنة مُتوسّطات فئات المُسمّى الوظيفي.

الجدول(12) نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات المُسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	الإدارة	المُعَلِّمون	الطواقم المهنية
الإدارة	3.08			
المُعَلِّمون	3.41	*-0.328		
الطواقم المهنية	3.25	*-0.167	*0.161	

* الفرق بين المتوسطين دال إحصائيًا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

أشارت البيانات الواردة في الجدول(12) إلى ما يأتي:

- تبيّن وجود فروق بين متوسطات كل من الذين مُسمّاهم الوظيفي الإدارة وبين المُعلِّمين، وذلك لصالح المُعلِّمين. ويعزو الباحثان ذلك إلى أنّ المُعلِّمين غالبًا ما يكونوا على اتصال مباشر ومستمر مع الطلّبة وأولياء الأمور، وهذا يتطلب مهارات تواصل فعّالة لفهم احتياجات الطلّبة وتبادل المعلومات والتّوجيه.
- وتبيّن أيضًا أنّ هناك فروقًا بين متوسطات كل من الذين مُسمّاهم الوظيفي الإدارة وبين متوسطات الذين مُسمّاهم الوظيفي الطواقم المهنية، وذلك لصالح الطواقم المهنية. ويعزو الباحثان ذلك إلى أنّ لدى الطواقم المهنية رؤية شاملة أكثر للعملية التّعليمية والتّحديّات التي تُواجهها نظرًا لخبرتهم في الغُرف الصفيّة الاجتماعات الدورية وتفاعلهم المباشر مع البيئة المدرسيّة، والطواقم المهنية غالبًا ما يتفاعلون بشكل وثيق مع زملائهم وتعاملهم مع تحديّاتهم هذا قد أسهم في تشجيع التّواصل الفعّال وتبادل المعلومات، كذلك في اتّخاذ قرارات أكثر شموليّة.
- تبيّن كذلك أنّ هناك فروقًا بين متوسطات كل من الذين مُسمّاهم الوظيفي (مُعَلِّمون) وبين متوسطات الذين مُسمّاهم الوظيفي الطواقم المهنية، وذلك لصالح المُعلِّمين. وقد يكون ذلك بسبب ثقافة التعاون والمُشاركة بين المُعلِّمين وتفعيل الخبرات وانتشار ثقافة تُعزّز التّعاون والمُشاركة بين المُعلِّمين، وهذا يُؤدّي إلى تفويض وتوزيع أكبر للسلطة، كما ويعزو الباحثان ذلك إلى أنّ المُعلِّمين عندما يشعرون بأنّهم مُشاركون في صنع القرارات قد يزيد ذلك من تحفيزهم ورغبتهم في تحمّل المسؤوليّة ومُشاركتهم في اتّخاذ القرارات ويعملون على تطوير مهاراتهم في الاتّصال. وتختلف هذه النتائج مع نتائج كل من دراسة شعبيات وآخرون (Shuaibat et al., 2018)، ودراسة الجرايدة والمنوري (Al-Jarida & Al-Manouri, 2014).

التوصيات:

- وفي ضوء ما توصلت إليها الدراسة من نتائج، فإنَّ الدراسة تُوصي بما يأتي:
- منح وزارة التربية والتعليم السلطة والصلاحيات لمُديري المدارس، ومنحهم الحرِّيَّة والاستقلاليَّة في إدارة مدارسهم، وتعزيز مبدأ اللامركزيَّة عند اتِّخاذهم القرارات وحل المُشكلات.
 - ضرورة توفير نظام مكافآت وحوافز ماديَّة ومعنويَّة، وتطوير دورات تدريبيَّة لمُديري المدارس.
 - إجراء دراسات مُشابهة حول التَّمكين الإداري.

References

- Abdeen Mohamed, A. K. (2008). The training needs of teachers in Arab schools inside Alakzer from the perspectives of teachers and principals. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 9(2).
- Abu Nasser, F. (2019). The degree of school administrative empowerment and the obstacles to its practice, as seen by government school principals in Al -Ahsa Governorate. *The Scientific Journal of King Faisal University-Humanities and Administrative Sciences*, 20(1), 213-235.
- Al Mughira, M. (2017). The extent to which school principals in the general education stages exercise their role in the professional development of teachers. *Fayoum University Journal for Educational and Psychological Sciences*, 7(3), 99-140.
- Al-Atwi, R. M., & Marei, K. F. (2018). The impact of administrative empowerment on creativity from the point of view of women leaders in Saudi higher education as one of the entrances to achieving Vision 2030. *World Journal of Economics and Business*, 4(2), 125-151.
- Al-Daghrir, W. M. (2018). Administrative empowerment and its relationship to the challenges facing women leaders in emerging Saudi Universities. *International Specialized Educational Journal: Dar Simat for Studies and Research*, 8(7), 18-30.
- Al-Douri, Z., & Saleh, A. (2009). *Empowerment management and trust economics in business organizations of the third millennium*, Amman: Al-Yazuri Scientific House for Publishing and Distribution.
- Al-Jaraydah, M.; & Al-Manouri, A. (2014). The reality of administrative empowerment among the principals of post-basic education schools in the governorate of Al Batinah North in the Sultanate of Oman. *Al-Manara Research and Studies*, 20(1), 41-86.

- Al-Manouri, A. A. (2014). The reality of administrative empowerment among principals of post-primary education schools in Al-Batinah Governorate, northern Sultanate of Oman. *Al-Manara Journal*, 20(8), 48.
- Al-Musailim, M. (2012). Difficulties of empowering school principals from the point of view of the leaders of educational regions. *Educational Journal, Kuwait University*, 26(103), 87-90.
- Al-Otaibi, G. (2017). The reality of administrative empowerment of the principals of private secondary schools in Riyadh. *Journal of the Faculty of Education, Al-Azhar University*, 2(173), 629-701.
- Al-Qudah, M., & Tarawneh, N. (2011). The reality of the administrative empowerment of Jordanian public women and the obstacles affecting it, the viewpoint of faculty members, *Mutta for Research and Studies. Human Sciences Series, Mutah University*, 26(4), 135-137.
- Al-Sunbul, A. A. (2003). *Education in the Arab world on the threshold of the twenty-first century*, Alexandria: Modern University Office.
- Al-Taani, H. & Al-Suwaie, O. (2013). Administrative empowerment and its relationship to job satisfaction among public school principals in Dammam Governorate. *Journal of Administrative Sciences Studies, Saudi Arabia*, 1(40), 305-327.
- Al-Zamili, Y. (2013). *The empowerment and its relationship with administration creativity at UNRWA school principals in Gaza governorates*. (Unpublished master Thesis). Islamic University, Gaza, Palestine.
- Central Bureau of Statistics at the Ministry of Education, Israel. (2022). <http://edu.gov.il>
- Chaokromthong, K., & Sintao, N. (2021). Sample size estimation using Yamane and Cochran and Krejcie and Morgan and green formulas and Cohen statistical power analysis by G* Power and comparisons. *Apheit International Journal*, 10(2), 76-86.
- Ghafouri, H. (2021). Administrative empowerment among middle school principals in Wasit Governorate from the teachers' point of view. *Journal of Education College Wasit University*, 2(42), 501-528.
- Ghosh, A. K. (2013). Employee empowerment: A strategic tool to obtain sustainable competitive advantage. *International Journal of Management*, 30(3), 95.
- Gibton, D. (2011). Post-2000 law-based educational governance in Israel: From equality to diversity? *Educational Management*

- Administration & Leadership*, 39(4), 434-454.
- Gulab, I.; & Al-Husseini, Kamal. (2013). *Empowerment and integration department*, Amman: Dar Al-Safa for Publishing and Distribution.
- Hussein, S. A. (2009). Dimensions of enabling directors as an entrance to school reform-a field study on general secondary schools in Qalioubiya Governorate. *Journal of the Future of Arab Education, University Office, Alexandria* 55(15).
- Jawad, S. (2012). The impact of administrative empowerment on job satisfaction among employees of the technical education authority. *Journal of the Baghdad College of Economic Sciences, Iraq*, (32), 83-86.
- Khalaf Allah, M. (2017). Administrative empowerment and its relationship to creative behavior among 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*, 7(1), 248-265.
- Shuaibat, M.; Arqoub, S.; Sharbati, N.; & Zaboun, Y. (2018). The reality of administrative empowerment among school principals in Palestine as seen by the principals themselves: A field study in Ramallah and Al-Bireh Governorate Schools. *Zarqa Journal for Research and Human Studies*, 18(3), 416-428.
- Wallace, J. C., Johnson, P. D., Mathe, K., & Paul, J. (2011). Structural and psychological empowerment climates, performance, and the moderating role of shared felt accountability: A managerial perspective. *Journal of applied psychology*, 96(4), 840.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Journal Academy of Management*, 53(1), 107-128.