

## The Level of Administrative Empowerment among Secondary School Principals within the Green Line and its Relationship to the Level of Organizational Excellence

Amany Mohammad Sefy\*

Prof. Kayed Muhammad Salameh\*\*

Received 15/3/2023

Accepted 29/4/2023

### Abstract:

This study aimed to reveal the level of administrative empowerment among secondary school principals within the green line and its relationship to the level of organizational excellence as perceived by principals and teachers. The study sample consisted of (233) principals and teachers. All (44) principals were selected, and a random sample of teachers reached (189) teachers. The quantitative approach based on correlation descriptive methodology was used. Two tools were developed: the administrative empowerment questionnaire, which included (34) items, and the organizational excellence questionnaire, which included (35) items. The results of the study revealed that the total degree of administrative empowerment and organizational excellence among secondary school principals within the Green Line from the point of view of principals and teachers were high, and there was a statistically significant positive correlation between the total degree of administrative empowerment and organizational excellence and all their dimensions. In light of the results, the researchers suggested maintaining high levels of administrative empowerment and organizational excellence through reinforcement, motivation and continuous development. It was also recommended to conduct more studies examining administrative empowerment and organizational excellence and their impact on variables related to teachers.

**Keywords:** Administrative Empowerment, Organizational Excellence, Secondary School, Green Line, Principals, Teachers.

Palestine\ [amany.m.s.1989@gmail.com](mailto:amany.m.s.1989@gmail.com) \*

Faculty of Educational Sciences\ Yarmouk University\ Jordan\ [kayedsalameh@yahoo.com](mailto:kayedsalameh@yahoo.com) \*\*



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

## مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بمستوى التميز التنظيمي

أمانى محمد صفى\*  
أ.د. كايد محمد سلامة\*\*

### ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بمستوى التميز التنظيمي كما يراها المديرون والمعلمون. تكونت عينة الدراسة من (233) مديراً ومديرة ومعلماً ومعلمة. إذ تم اختيار جميع المديرين وعددهم (44)، وعينة عشوائية من المعلمين بلغ عدد أفرادها (189) معلماً ومعلمة، وتطوير أداتين هما: استبانة التمكين الإداري وتضمنت (34) فقرة، واستبانة التميز التنظيمي واشتملت على (35) فقرة. كشفت نتائج الدراسة أن المستوى الكلي للتمكين الإداري والتميز التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين كانا مرتفعين، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين المستوى الكلية للتمكين الإداري والتميز التنظيمي وجميع أبعاده، وفي ضوء النتائج اقترح الباحثان الحفاظ على المستويات المرتفعة في التمكين الإداري والتميز التنظيمي خلال التعزيز والتحفيز والتطوير المستمر، كما تم التوصية بإجراء مزيد من الدراسات التي تبحث في التمكين الإداري والتميز التنظيمي وأثرهما في متغيرات ذات صلة بالمعلمين.

**الكلمات المفتاحية:** التمكين الإداري، التميز التنظيمي، المدارس الثانوية، الخط الأخضر، المديرون، المعلمون.

\* فلسطين/ [amany.m.s.1989@gmail.com](mailto:amany.m.s.1989@gmail.com)

\*\* كلية العلوم التربوية/ جامعة اليرموك/ الأردن/ [kayedsalameh@yahoo.com](mailto:kayedsalameh@yahoo.com)

## المقدمة:

تعد القيادة الإدارية أساس نجاح المؤسسة التربوية وتمييزها، وذلك نابع من دورها في التأثير في جميع كافة جوانب العملية الإدارية والتربوية في المدرسة، وسعيها لتحقيق التميز التنظيمي، بتحديد الرؤى والاستراتيجيات والأهداف والعلاقات التنظيمية داخل العمل، والاهتمام بالتشاركية في العمل، وقد يكون مدخل التمكين الإداري من المداخل المهمة لتوزيع المهمات وتفويض الصلاحيات، وتحقيق الشراكة في العمل التربوي والإداري في المدرسة لجميع المعلمين والعاملين، وهذا قد يحقق التميز التنظيمي في العمل التربوي داخل المدرسة.

بدأ انتشار مفهوم التمكين الإداري في أواخر الثمانينيات من القرن العشرين ولاقى قبولاً كبيراً خلال النصف الثاني من عقد التسعينيات، حتى أطلقوا على فترة التسعينيات من القرن العشرين عصر التمكين، ويعد التمكين الإداري من الاستراتيجيات التي يلجأ إليها مديرو المدارس لتحسين جودة أداء العمل المدرسي، فتمكين المديرين للعاملين يعمل على زيادة التعاون والفهم المتبادل والاتفاق على النظم البحثية والإجراءات التي يمكن اتباعها لتطوير مستوى الجودة في التعليم (Abu Jumaa, Mahmoud and Imam, 2017).

فالتمكين هو عملية تفاعلية إدارية بين المدير والعاملين، بحيث يمنح المدير العاملين سلطة تفويض الصلاحيات، والمسؤولية في أداء المهمات الإدارية والمهنية في المؤسسة (Avidov- Ungar and Hanin-Itzak, 2019). ويرى لي وساوهني وتورتوريل (Li, Sawhney and Tortorella, 2019) أنه يجب فهم القيادة التمكينية على أنها شكل من أشكال القيادة التي تعكس علاقة تفاعلية ثنائية وديناميكية بين القادة والمرؤوسين، وفي هذا إشارة إلى مقدرة المرؤوسين على إكمال المهمات بنجاح في ظل ظروف مستقلة، كأساس لتمكين القيادة.

فالتمكين الإداري هو عامل أساس يؤثر بشكل إيجابي في السلوك المبتكر للمعلمين، ويولد بيئة داعمة يتم فيها تفويض السلطة والاستقلالية للمرؤوسين في عملهم وصنع القرار، والاعتراف بأهمية عملهم، وكفاءتهم الموثوقة، والعوائق التي تمنعهم من القيام بأعمالهم (Amundsen and Martinsen 2014). وأوضح زو وياو وزانغ (Zhu, Yao and Zhang, 2019) أنه خلال هذه الميزات الممنوحة من المدير للمعلمين، يهدف المدير إلى تحسين الكفاءة الذاتية الفردية، والتحفيز الذاتي، ومهارات الإدارة الذاتية بحيث يحقق المرؤوسون القيادة الذاتية ويشاركون حقاً في الممارسات اليومية، لذلك يعد تمكين الموظفين أمراً مهماً لتحقيق أهداف المؤسسة، وتحقيق التميز

## التنظيمي.

فالتميز التنظيمي هو هدف لجميع المنظمات والمؤسسات، لكن لا يمكنها تحقيق ذلك بسبب عدم وجود فهم عميق لمفهوم التميز ومعايير (Sergeevna and Efimovna, 2020)، وإنّ تحقيق قدر أكبر من المنافسة هو الهدف الأساس لمعظم المنظمات في القطاعين العام والخاص، ويأتي التميز التنظيمي كطريقة حديثة تجعل ذلك ممكناً (Baboli et al., 2020). فالتميز التنظيمي هو الارتقاء بالخدمات التي تقدمها المؤسسة، والذي يتخطى المستوى الأفضل بالنظم المماثلة في الخارج، ضمن توجه إداري قادر على الإرتقاء لمستوى المنافس وتحقيق التميز في مجالات المؤسسة كافة (Alwan and Kazem, 2019).

وأصبح التميز التنظيمي هدفاً لعدد من المؤسسات للوصول إلى النجاح والتميز في تحقيق أهدافها، والاستمرار في النمو والتقدم، لذلك يعد الاستثمار في الموارد البشرية في المؤسسة، والاستفادة المثلى من مقدراتهم وإمكانياتهم من المداخل الرئيسة لتحقيق التميز التنظيمي والفاعلية على مستوى المؤسسة (El-Gendy, El-Masdy and Tarek, 2022).

وبإمكان المدرسة تحقيق التميز التنظيمي المتمثل في نجاح طلبتها عن طريق مجموعة من العوامل مثل توفير بيئة ملائمة للتعليم، واختيار مديريين نوى مهارات قيادية عالية، وتعيين فريق متميز من المعلمين، وتحسين كذلك ظروف العمل والمرافق والتسهيلات اللازمة، وتقديم مزيد من الفرص للتعليم، والعمل على مواجهة العنف والمشكلات فيها، ومن ثم، يمكن حصر أهم متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بالمدارس في ثلاثة متطلبات رئيسة هي: تميز القيادة المدرسية، وتميز المعلمين، وتميز المشاركة المجتمعية (Museel, Azazi and Atris, 2018).

وقد أجريت عديد من الدراسات المتعلقة بالتمكين الإداري لدى مديري المدارس فقد أجرى كيرال (Kiral, 2020) دراسة هدفت إلى التحقيق في العلاقة بين التمكين الإداري المعلمين من قبل مديري المدارس الثانوية والالتزامات المدرسية للمعلمين. تألفت عينة الدراسة من (188) معلماً متطوعاً يعملون في مدارس الأناضول الثانوية العامة. تم استخدام مقياسي "التمكين السلوكي للمعلم" و"الالتزام التنظيمي". كشفت نتائج الدراسة أن أعلى تمكين كان في بُعد الدعم الإداري وأن أعلى مستوى التزام كان في بُعد الالتزام العاطفي، وأن أعلى مستوى للعلاقة كان بين أبعاد التواصل والالتزام العاطفي.

وهدف دراسة الحجاج وحسونة (Hajjaj and Hassouna, 2020) إلى الكشف عن

مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بالأداء الوظيفي لمعلميهم. ولتحقيق هدف الدراسة استُخدم المنهج المسحي الارتباطي، وتم تطوير أداتين، الأولى استبانة بحثت في التمكين الإداري وشملت خمسة مجالات الاتصال ومشاركة المعلومات، تفويض الصلاحيات، التحفيز، فرق العمل، والتدريب) وتكونت بصورتها النهائية من (48) فقرة، أما الاستبانة الثانية فكانت لقياس الأداء الوظيفي للمعلمين تكونت بصورتها النهائية من (50) فقرة، تم التأكد من صدقهما وثباتهما، كما تم اختيار (371) معلماً ومعلمة في المدارس الأساسية الخاصة من ثلاثة ألوية تابعة لمحافظة العاصمة عمان وهي: لواء الجامعة، لواء ماركا ولواء وادي السير، وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يأتي: إن مستوى التمكين الإداري جاء مرتفعاً، وإن مستوى الأداء الوظيفي جاء مرتفعاً، وإن هناك علاقة ارتباطية ايجابية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي.

وهدف دراسة أحمد والأنصاري وعبدالرضا (Ahmed, Al-Ansari and Abdul-Ridha, 2022) إلى الكشف عن آراء مديري المدارس والمديرين المساعدين ورؤساء أقسام في المدارس الثانوية الحكومية بالكويت حول متطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز والتعرف إلى أثر متغيرات الدراسة المرتبطة بأفراد العينة (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة لدى مديري المدارس ومساعديهم ورؤساء الأقسام بالمدارس الثانوية الحكومية بالكويت، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (73) مدير مدرسة، و(34) مديراً مساعداً و(40) رئيس قسم بالمدرسة الثانوية بالكويت. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري جاء متوسطاً، وكان بعد التفويض والثقة الإدارية في الرتبة الأولى، يليها بعد التحفيز الذاتي، بينما جاء بعد المشاركة في اتخاذ القرار وبعد فرق العمل في المرتبة الأخيرة.

كما أجريت عدد من الدراسات المتعلقة بالتميز التنظيمي في المدارس، فقد هدفت دراسة أبو ريا (Abu Raya, 2021) إلى تعرّف العلاقة بين القيادة الخادمة ومستوى التميز التنظيمي في المدارس الإعدادية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر، تكونت العينة من (67) مديراً، و(320) معلماً، و(25) مديراً ومعلماً بهدف إجراء المقابلات أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى المديرين جاءت مرتفعة، وأن مستوى التميز التنظيمي جاء مرتفعاً، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة القيادة الخادمة ومستوى التميز التنظيمي.

وأجرى بخش وإقبال وناز (Bakhsh, Iqbal and Naz, 2021) دراسة هدفت إلى الكشف

عن دور إدارة الجودة الشاملة في أداء المعلم وأداء القيادة في تحقيق التميز التنظيمي للمدارس الثانوية الحكومية في خيبر بختونخوا في الباكستان. تم تطوير استبانة لقياس إدارة الجودة لأداء المعلم وممارسات القيادة المدرسية والتميز التنظيمي للمرحلة الثانوية. طبقت الاستبانة على (114) مديراً يعملون في المدارس الثانوية الحكومية في بختونخوا في الباكستان. تم تحليل البيانات المطلوبة باستخدام الانحدار الخطي والمتعدد، وقد كشفت النتائج أن أداء المعلم وممارسات القيادة المدرسية أسهمت بما نسبته (64%)، و(38%) على التوالي في التميز التنظيمي. وأسهم أداء المعلم وإدارة المدرسة معاً بنسبة (80%) في التميز التنظيمي للمدارس الثانوية.

وهدف دراسة السالم (Al-Salem, 2021) إلى تعرف مستوى الذكاء التنظيمي والتميز الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، والعلاقة بينهما، وتحقيقاً لهدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (396) معلماً ومعلمة، ممن يعملون في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان، وتم تطوير استبانتي الأولى مكونة من (12) فقرة عن الذكاء التنظيمي، وتكونت الثانية من (34) فقرة عن التميز الإداري. وأظهرت النتائج أن مستوى الذكاء التنظيمي والتميز الإداري لدى مديري المدارس الخاصة جاء مرتفعاً، ووجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين مستوى الذكاء التنظيمي لدى المديرين ومستوى التميز الإداري.

وبناء على مراجعة الباحثين للدراسات السابقة فقد تنوعت الدراسات السابقة في تناولها متغيرات الدراسة الحالية، فالقسم الاول تناول التمكين الإداري مع متغيرات متنوعة مثل دراسة كيرال (Kiral, 2020) مع الالتزامات المدرسية للمعلمين. في حين تناول القسم الثاني من الدراسات السابقة متغير التميز التنظيمي كما في دراسة بخش وإقبال وناز (Bakhsh, Iqbal, and Naz, 2021) عن دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز التنظيمي. وبناء على ما سبق من الدراسات السابقة التي تم عرضها فقد تبين لدى الباحثة ندرة الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة الارتباطية بين التمكين الإداري والتميز التنظيمي في مدارس الخط الأخضر في فلسطين.

وبهذا يظهر من خلال ما سبق أن التمكين الإداري يوسع دائرة السلطة والإدارة في العمل، إذ يوفر المدير من خلاله للموظفين والعاملين في المؤسسة مساحة لممارسة المهمات الإدارية،

ليكونوا سندًا للمدير في إنجاز أهداف المؤسسة التعليمية، وشريكًا مهمًا في صناعة القرار الإداري والتربوي، وهذا بدوره يساهم في إعطاء مزيد من التقدير للموظفين والعاملين، ويشعرهم بأهميتهم في المؤسسة التربوية، مما قد ينعكس على التميز التنظيمي لدى المعلمين والعاملين في المدرسة، وعلى أداء المدرسة ككل، وهذا ما تحاول الدراسة الحالية الكشف عنه، وتحديد مستويات التمكين الإداري والتميز التنظيمي لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر وإمكانية وجود علاقة ارتباطية بينهما، واتجاه هذه العلاقة حسب وجهة نظر المديرين والمعلمين ضمن الحدود المكانية للدراسة الحالية.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

يسعى عدد من المديرين اليوم إلى تحقيق الفاعلية والميزة التنافسية لمدارسهم، وقد أشار الباحثون والتربويون إلى عديد من المداخل التي تحقق هذه الغايات، ومن هذه المداخل المدخل الذي أشار إليه النجمي (Al-Ajmi, 2022)، وهو التمكين الإداري، فقد أوضح بعض الباحثين مثل أفيدوف-أونجر وهانين-إتزاك (Avidov-Ungar and Hanin-Itzak, 2019)، وكيرال (Kiral, 2020) دور التمكين الإداري في تحقيق بيئة داعمة يشترك فيها الجميع لبناء بيئة إيجابية في العمل. كما أشار بابولي وآخرون (Baboli et al., 2020) ومسيل وعزازي وعتريس (Museel, Azazi and Atris, 2018) إلى أهمية التميز التنظيمي كطريقة فعالة في تحقيق قدر من المنافسة، والجودة في الأداء والعمل على مستوى المؤسسة بشكل عام.

وفي ضوء خبرة أحد الباحثين الميدانية في مدارس الخط الأخضر فقد لاحظ أن إدارات المدارس تسعى دائمًا لتحقيق التميز التنظيمي في مدارسها، وبناء على ما يراه الباحثان فإن التمكين الإداري يجعل جميع العاملين في المدرسة شركاء في العمل والتميز، ويقدم التمكين للعاملين مزيدًا من التقدير ويشعرهم بأهميتهم، لذلك يسعون إلى تميز مدرستهم، وهذا ما دفع الباحثة لدراسة العلاقة الارتباطية بين التمكين الإداري والتميز التنظيمي في مدارس الخط الأخضر، لذلك في ضوء ما سبق قامت الباحثة بإجراء هذه الدراسة للكشف عن مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر وعلاقته بمستوى التميز التنظيمي فيها كما يدركه المديرون والمعلمون، وذلك خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر

المديرين والمعلمين؟

2. ما مستوى التميز التنظيمي في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر ومستوى التميز التنظيمي فيها كما يراها المديرون والمعلمون؟

**أهمية الدراسة:** تظهر أهمية الدراسة النظرية والتطبيقية وفق ما يأتي:

#### **الأهمية النظرية:**

تظهر خلال التأسيس النظري للمفاهيم الإدارية الفعالة التي تحقق التمكين الإداري والتميز التنظيمي في المدرسة، وإثراء المكتبة التربوية فيما يتعلق بالتمكين الإداري والتميز التنظيمي، وهذا يساهم في إطلاع القادة التربويين والمعلمين والعاملين في الميدان التربوي والباحثين للإطلاع على الأدب النظري الخاص بهذا الموضوع.

#### **الأهمية التطبيقية:**

تساهم الدراسة الحالية في تقديم إسهامات وصفية وارتباطية تظهر خلال نتائج الدراسة الحالية والإجابة عن أسئلتها، والتي قد يستخدمها القادة الإداريون والتربويون في وزارة التربية لمعرفة مستويات انتشار متغيرات الدراسة الحالية في مجتمع المدارس في الخط الأخضر، واتخاذ القرار المناسب في ضوء نتائج الدراسة، كما قد تساعد هذه الدراسة في لفت انتباه القادة الإداريين والتربويين لتدريب مديري المدارس ومديراتها على توظيف المفاهيم والنماذج والمداخل الإدارية الحديثة والفعالة في مدارسهم، وقد تساعد القادة التربويين والمسؤولين في التربية والتعليم على تطوير العمل الإداري في المدارس ومنح المديرين مزيداً من الصلاحيات لتعزيز ممارساتهم الإدارية في التمكين الإداري في مدارسهم؛ وتعزيز دور المعلمين في تحقيق التميز التنظيمي في المدارس.

#### **التعريفات الإصطلاحية والإجرائية**

- **التمكين الإداري (Administrative Empowerment):** هي سلسلة من الأنماط السلوكية التي يقوم بها القادة لتفويض السلطة والمسؤولية إلى الفرق أو الأفراد، مثل تشجيع المرؤوسين على التعبير عن آرائهم، ودعم المشاركة في صنع القرار، ودعم تبادل المعلومات، وتسهيل عملية صنع القرار الجماعي (Zhu, Yao and Zhang, 2019). ويعرّف إجرائياً



- في هذه الدراسة خلال المستوى الذي حصل عليها المديرون والمعلمون في مدارس الخط الأخضر على استبانة التمكين الإداري التي تم تطويرها واستخدامها في هذه الدراسة.
- **التميز التنظيمي (Orgnizational Excellence):** هو المقدرة على تنسيق عناصر المؤسسة ومواردها الداخلية وتشغيلها بتكامل وترابط، لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية للوصول إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة ومنافعهم وتوقعاتهم، ويلبي احتياجات العملاء (Saeed and Amiya, 2019). ويعرّف إجرائيًا في هذه الدراسة خلال المستوى الذي حصل عليها المديرون والمعلمون في مدارس الخط الأخضر على استبانة التميز التنظيمي التي تم تطويرها واستخدامها في هذه الدراسة.
  - **الخط الأخضر (Green Line):** يستعمل الفلسطينيون في دراساتهم وكتبهم التدريسية مصطلح الخط الأخضر للدلالة على خط وقف إطلاق النار بين إسرائيل والدول العربية من العام 1949 وللدلالة على حدود الدولة الفلسطينية التي يقبل بها الفلسطينيون وفق اتفاقيات أوسلو (Palestinian Center for Israeli Studies, 2023).
  - حدود الدراسة ومحدداتها:** تم تطبيق الدراسة ضمن الحدود الآتية:
    - **الحدود البشرية:** تم تطبيق الدراسة على المديرين والمديرات وعينة من المعلمين والمعلمات.
    - **الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة في المدارس الثانوية في الخط الأخضر في فلسطين، وتحديدًا في ثلاث مدن هي: مدينة شفاعمرو، ومدينة طمرة، ومدينة الناصرة.
    - **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الأول في العام الدراسي (2022-2023م).
    - يتحدد تعميم نتائج هذه الدراسة في ضوء مدى توفير معايير مقبولة من الصدق والثبات لأداتي الدراسة.

#### الطريقة والإجراءات

**منهجية الدراسة:** تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، لملاءمته للدراسة الحالية.

#### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في ثلاث مدن داخل الأخضر وهي مدينة شفاعمرو، ومدينة طمرة، ومدينة الناصرة خلال العام الدراسي (2022/2021م)، وبلغ عدد المديرين والمديرات (44) مديرًا ومديرة، وعدد المعلمين

والمعلمات (1884) معلماً ومعلمة، منهم (539) معلماً، و(1345) معلمة في (44) مدرسة ثانوية حكومية وخاصة في المدن الثلاث.

#### عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (233) مديراً ومديرة ومعلماً ومعلمة. إذ تم اختيار جميع المديرين لعينة الدراسة الحالية وعددهم (44) مديراً ومديرة، فضلاً عن عينة عشوائية نسبتهـا (10%) من المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية الحكومية والخاصة داخل الأخضر في المدن الثلاث وهي: مدينة شفاعمرو، ومدينة طمرة، ومدينة الناصرة خلال العام الدراسي (2021/2022م)، وبلغ عددهم (189) معلماً ومعلمة.

#### أداتا الدراسة

تم تطوير استبانتين لتحقيق أهداف الدراسة الحالية، تناولت الأولى التمكين الإداري، والثانية التميز التنظيمي، وهما على النحو الآتي:

#### أولاً: استبانة التمكين الإداري

تم تطوير استبانة التمكين الإداري بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة مثل دراسة كيرال (Kiral, 2020)، ودراسة الحجاج وحسونة (Hajjaj and Hassouna, 2020)، وأحمد والأنصاري وعبدالرضا (Ahmed, Al-Ansari and Abdul-Ridha, 2022). وقد تكونت الاستبانة في صورتها الأولى قبل التحكيم من (42) فقرة موزعة على أربعة أبعاد هي: مشاركة المعلومات والاتصال و فقراته (1 - 6)، وتفويض السلطة وفقراته (7 - 19)، وبناء فرق العمل، وفقراته (20 - 33)، والمشاركة باتخاذ القرار وفقراته (34 - 42).

#### صدق استبانة التمكين الإداري

#### صدق المحكمين

للتأكد من صدق استبانة التمكين الإداري تم عرضها على (10) من المحكمين المتخصصين في الإدارة التربوية في جامعة اليرموك، وجامعة جدارا، وجامعة البلقاء التطبيقية، وجامعة مؤتة، وتم اعتماد (80%) للموافقة على الفقرة أو حذفها، وقد أشار المحكمون إلى مجموعة من التعديلات التي كان من أهمها: تعديل صياغة الفقرات في الأداة لتصبح على نسق واحد وهو اعتماد الجملة الاسمية، حذف (9) فقرات مكررة في مضمونها، وفصل الفقرة (31) من البعد الثالث إلى فقرتين لاشتمالها على فكرتين. وبعد إجراء التعديلات اللازمة أصبحت استبانة

التمكين الإداري بالصورة النهائية مكونة من (34) فقرة موزعة على أربعة أبعاد هي: البعد الأول: مشاركة المعلومات والاتصال (1 - 6)، والبعد الثاني: تفويض السلطة (7 - 15)، والبعد الثالث: بناء فرق العمل (العمل المشترك) (16 - 26)، والبعد الرابع: المشاركة باتخاذ القرار (27 - 34).

#### مؤشرات صدق البناء

تم التحقق من مؤشرات صدق البناء من خلال اختيار عينة استطلاعية تكونت من (25) مديراً ومعلمًا من المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر غير عينة الدراسة، وحساب معاملات الارتباط بين الفقرات والبعد، وبين الفقرات والمستوى الكلي للاستبانة، والجدول (1) يوضح مؤشرات صدق البناء.

الجدول (1): معاملات الارتباط بين الفقرات والبعد الذي تنتمي إليه، والمستوى الكلي لاستبانة التمكين الإداري

| معاملات الارتباط لاستبانة التمكين الإداري وأبعادها الفرعية |          |               |              |          |               |                |          |               |                        |          |               |
|--|----------|---------------|--------------|----------|---------------|----------------|----------|---------------|------------------------|----------|---------------|
| مشاركة المعلومات والاتصال                                  |          |               | تفويض السلطة |          |               | بناء فرق العمل |          |               | المشاركة باتخاذ القرار |          |               |
| رقم الفقرة   | مع البعد | المستوى الكلي | رقم الفقرة   | مع البعد | المستوى الكلي | رقم الفقرة     | مع البعد | المستوى الكلي | رقم الفقرة             | مع البعد | المستوى الكلي |
| 1  | .627**   | .657**        | 7            | .625**   | .645**        | 16             | .594**   | .514**        | 27                     | .796**   | .799**        |
| 2  | .627**   | .656**        | 8            | .723**   | .726**        | 17             | .888**   | .845**        | 28                     | .909**   | .852**        |
| 3  | .806**   | .700**        | 9            | .736**   | .751**        | 18             | .773**   | .853**        | 29                     | .808**   | .680**        |
| 4  | .721**   | .701**        | 10           | .627**   | .556**        | 19             | .804**   | .779**        | 30                     | .952**   | .849**        |
| 5  | .733**   | .660**        | 11           | .757**   | .719**        | 20             | .938**   | .843**        | 31                     | .829**   | .688**        |
| 6  | .720**   | .488*         | 12           | .654**   | .585**        | 21             | .839**   | .771**        | 32                     | .656**   | .519**        |
|  |          |               | 13           | .667**   | .585**        | 22             | .890**   | .815**        | 33                     | .699**   | .669**        |
|  |          |               | 14           | .665**   | .603**        | 23             | .794**   | .647**        | 34                     | .433*    | .432*         |
|  |          |               | 15           | .834**   | .808**        | 24             | .855**   | .707**        |                        |          |               |
|  |          |               |              |          |               | 25             | .768**   | .644**        |                        |          |               |
|  |          |               |              |          |               | 26             | .651**   | .629**        |                        |          |               |

\*دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) \*\*دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )

يظهر من نتائج الجدول (1) أن جميع معاملات الارتباط مقبولة، دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.01)، و(0.05).

#### ثبات استبانة التمكين الإداري:

تم اختيار عينة استطلاعية بالطريقة العشوائية تكونت من (25) مديراً ومعلمًا من المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر غير عينة الدراسة، ثم أعيد التطبيق عليهم مرة ثانية بعد (14) يوماً، وحُسب ثبات الاستقرار بواسطة الاختبار وإعادة (test- retest) من خلال حساب معامل ارتباط

بيرسون، وقد بلغ معامل ثبات الإعادة للدرجة الكلية لاستبانة التمكين الإداري (0.972)، وهي معامل ثبات مرتفع، وتراوحت معاملات الثبات للأبعاد بين (0.818 - 0.933)، وهذه المعاملات ذات دلالة إحصائية وتدل على ثبات مرتفع لاستبانة الدراسة. كما حُسب ثبات الاتساق الداخلي باستخدام كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، على التطبيق الأول، إذ بلغ الثبات وفق هذه الطريقة للدرجة الكلية للاستبانة (0.963). وتراوحت معاملات الثبات للأبعاد بين (0.788 - 0.944)، وهذه المعاملات ذات دلالة إحصائية وتدل على ثبات مرتفع لاستبانة الدراسة. والجدول (3) يوضح معاملات الثبات لاستبانة التمكين الإداري.

الجدول (3): معامل ثبات الإعادة وثبات ثبات الاتساق الداخلي باستخدام كرونباخ ألفا للأبعاد والدرجة الكلية لاستبانة التمكين الإداري

| الأبعاد                        | الفقرات | ثبات الإعادة | ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا |
|--------------------------------|---------|--------------|---|
| مشاركة المعلومات والاتصال      | 1 - 6   | 0.928        | 0.788   |
| تفويض السلطة                   | 7 - 15  | 0.861        | 0.866   |
| بناء فرق العمل (العمل المشترك) | 16 - 26 | 0.933        | 0.944   |
| المشاركة باتخاذ القرار         | 27 - 34 | 0.818        | 0.898   |
| الثبات الكلي التمكين الإداري   | 1 - 34  | 0.972        | 0.963   |

#### ثانياً: استبانة التميز التنظيمي

تم تطوير استبانة التميز التنظيمي بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة مثل دراسة أبو ريا (Abu Raya, 2021)، ودراسة بخش وإقبال وناز (Bakhsh, Iqbal and Naz, 2021)، ودراسة السالم (Al-Salem, 2021). وقد تكونت الاستبانة من خمسة أبعاد هي: البعد الأول: تميز الإدارة المدرسية، وفقراته (1 - 15)، والبعد الثاني: تميز الكادر المدرسي، وفقراته (16 - 22)، والبعد الثالث: تميز الهيكل التنظيمي، وفقراته (23 - 29)، والبعد الرابع: تميز ثقافة المدرسة التنظيمية، وفقراته (30 - 36)، والبعد الخامس: تميز تقديم الخدمة وفقراته (37 - 43).

#### صدق استبانة التميز التنظيمي

##### صدق المحكمين

للتأكد من صدق استبانة التميز التنظيمي تم عرضها على (10) من المحكمين المتخصصين في الإدارة التربوية في جامعة اليرموك، وجامعة جدارا، وجامعة البلقاء التطبيقية، وجامعة مؤتة، وتم اعتماد (80%) للموافقة على الفقرة أو حذفها، وقد أشار المحكمون إلى

مجموعة من التعديلات التي كان من أهمها: حذف (8) فقرات وهي مكررة في مضمونها وهي: تم حذف أربع فقرات من البعد الأول (2، 7، 8، 10)، ومن البعد الثاني تم حذف الفقرة (21)، وحذف الفقرة (23) من البعد الثالث، وحذف الفقرة (35) من البعد الرابع، وحذف الفقرة (42) من البعد الخامس. وبعد إجراء التعديلات أصبحت استبانة التميز التنظيمي بصورتها النهائية تكونت من (35) فقرة موزعة على أربعة أبعاد هي: البعد الأول: تميز الإدارة المدرسية (1 - 11)، والبعد الثاني: تميز الكادر المدرسي (12 - 17)، والبعد الثالث: تميز الهيكل التنظيمي (18 - 23)، والبعد الرابع: تميز ثقافة المدرسة التنظيمية (24 - 29)، والبعد الخامس: تميز تقديم الخدمة (30 - 35).

#### مؤشرات صدق البناء

تم التحقق من مؤشرات صدق البناء من خلال اختيار عينة استطلاعية تكونت من (25) مديرًا ومعلمًا من المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر غير عينة الدراسة، وحساب معاملات الارتباط بين الفقرات والبعد، وبين الفقرات والدرجة الكلية لاستبانة التميز التنظيمي، والجدول (4) يوضح مؤشرات صدق البناء.

الجدول (4): معاملات الارتباط بين الفقرات والبعد الذي تنتمي إليه، والدرجة الكلية لاستبانة التميز التنظيمي

| تميز الإدارة المدرسية |                   | تميز الكادر المدرسي |                   | تميز الهيكل التنظيمي |                   | تميز ثقافة المدرسة التنظيمية |                   | تميز تقديم الخدمة |                   |
|-----------------------|-------------------|---------------------|-------------------|----------------------|-------------------|------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| الفقرة                | الارتباط مع البعد | الفقرة              | الارتباط مع البعد | الفقرة               | الارتباط مع البعد | الفقرة                       | الارتباط مع البعد | الفقرة            | الارتباط مع البعد |
| 1                     | .754**            | 12                  | .793**            | 18                   | .616**            | 24                           | .920**            | 30                | .818**            |
| 2                     | .632**            | 13                  | .764**            | 19                   | .773**            | 25                           | .861**            | 31                | .759**            |
| 3                     | .535**            | 14                  | .805**            | 20                   | .817**            | 26                           | .931**            | 32                | .840**            |
| 4                     | .787**            | 15                  | .785**            | 21                   | .848**            | 27                           | .898**            | 33                | .469*             |
| 5                     | .550**            | 16                  | .500*             | 22                   | .888**            | 28                           | .724**            | 34                | .847**            |
| 6                     | .627**            | 17                  | .766**            | 23                   | .701**            | 29                           | .840**            | 35                | .911**            |
| 7                     | .806**            |                     |                   |                      |                   |                              |                   |                   |                   |
| 8                     | .854**            |                     |                   |                      |                   |                              |                   |                   |                   |
| 9                     | .833**            |                     |                   |                      |                   |                              |                   |                   |                   |
| 10                    | .632**            |                     |                   |                      |                   |                              |                   |                   |                   |
| 11                    | .871**            |                     |                   |                      |                   |                              |                   |                   |                   |

\*دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) \*\*دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )

يظهر من نتائج الجدول (4) أن جميع معاملات الارتباط، دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.01)، و(0.05).

### ثبات استبانة التميز التنظيمي:

تم اختيار عينة استطلاعية بالطريقة العشوائية تكونت من (25) مديراً ومعلمًا من المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر غير عينة الدراسة، ثم أعيد التطبيق عليهم مرة ثانية بعد (14) يومًا، وحُسب ثبات الاستقرار بواسطة الاختبار وإعادة (test- retest) من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون، وقد بلغ معامل ثبات الإعادة للمستوى الكلي لاستبانة التميز التنظيمي (0.933)، وهو معامل ثبات مرتفع، وتراوح معامل الثبات للأبعاد بين (0.833 - 0.945)، وهذه المعاملات ذات دلالة إحصائية وتدل على ثبات مرتفع لاستبانة الدراسة. كما حُسب ثبات الاتساق الداخلي باستخدام كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، على التطبيق الأول، إذ بلغ الثبات وفق هذه الطريقة للمستوى الكلي لاستبانة (0.973). وتراوح معامل الثبات للأبعاد بين (0.828 - 0.931)، وهذه المعاملات ذات دلالة إحصائية وتدل على ثبات مرتفع لاستبانة الدراسة، والجدول (5) يوضح معاملات الثبات لاستبانة التمكن الإداري

الجدول (5): معامل ثبات الإعادة وثبات كرونباخ ألفا للأبعاد والمستوى الكلي لاستبانة التميز التنظيمي

| الأبعاد                      | الفقرات | ثبات الإعادة | ثبات الاتساق الداخلي باستخدام كرونباخ ألفا |
|------------------------------|---------|--------------|--|
| تميز الإدارة المدرسية        | 1 - 11  | 0.833        | 0.921                                      |
| تميز الكادر المدرسي          | 12 - 17 | 0.932        | 0.828                                      |
| تميز الهيكل التنظيمي         | 18 - 23 | 0.945        | 0.856                                      |
| تميز ثقافة المدرسة التنظيمية | 24 - 29 | 0.883        | 0.931                                      |
| تميز تقديم الخدمة            | 30 - 35 | 0.860        | 0.871                                      |
| الثبات الكلي التميز التنظيمي | 1 - 34  | 0.933        | 0.973                                      |

### معيار الحكم على استجابة عينة الدراسة

تم الإجابة عن فقرات الاستبانتين وفق تدرج ليكرت الخماسي الذي يبدأ من (كبير جداً)، ويقابله (5) درجات، ثم (كبير) ويقابله (4) درجات، ثم (متوسط) ويقابله (3) درجات، ثم (قليل) ويقابله (درجتان)، وينتهي بـ (قليل جداً) ويقابله (درجة واحدة). وتم اعتماد المعيار الآتي؛ بهدف إطلاق الأحكام على الأوساط الحسابية لاستبانة الدراسة والمجالات التي تتبع لهما والفقرات التي تتبع للمجالات، وذلك بقسمة مدى الأعداد (1-5) في خمس فئات للحصول على مدى كل مستوى، أي (5 - 1)  $\div$  3 = 1.33 وعليه تكون المستويات وفق ما يأتي:

- مرتفع 3.67 فأكثر
- متوسط 2.34 - أقل من 3.67
- منخفض 1 - أقل من 2.33

**متغيرات الدراسة:** اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

- المتغير المستقل: مستوى التمكين الإداري، وله ثلاثة مستويات: (منخفض، ومتوسط، ومرتفع).
  - المتغير التابع: مستوى التميز التنظيمي، وله ثلاثة مستويات: (منخفض، ومتوسط، ومرتفع).
  - الأساليب الإحصائية:** تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:
    - للإجابة عن السؤال الأول تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
    - للإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
    - للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون.
- نتائج الدراسة ومناقشتها**

**النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها:** الذي نص على "ما مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين"؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين، والجدول (6) يوضح ذلك.

**الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لأبعاد التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين مرتبة تنازلياً**

| الرتبة | رقم البعد | البعد                                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى      |
|--------|-----------|--------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|
| 1.     | 1         | مشاركة المعلومات والاتصال            | 3.98            | .72               | مرتفع        |
| 2.     | 2         | تفويض السلطة                         | 3.89            | .72               | مرتفع        |
| 3.     | 3         | بناء فرق العمل (العمل المشترك)       | 3.86            | .73               | مرتفع        |
| 4.     | 4         | المشاركة باتخاذ القرار               | 3.84            | .77               | مرتفع        |
|        |           | <b>المستوى الكلي للتمكين الإداري</b> | <b>3.89</b>     | <b>.69</b>        | <b>مرتفع</b> |

كشفت نتائج الجدول (6) أنَّ مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين جاء مرتفعاً، إذ جاء المتوسط الحسابي الكلي (3.89) بانحراف معياري (0.687)، وجاء البُعد الأول "مشاركة المعلومات والاتصال" في الرتبة الأولى وبمستوى مرتفع، إذ كان متوسطه الحسابي (3.98)، بانحراف معياري (0.723)، وجاء في الرتبة الأخيرة البُعد الرابع "المشاركة باتخاذ القرار"، وبمستوى تقدير مرتفع، إذ كان متوسطه الحسابي (3.84)، بانحراف معياري (0.769).

تُشير هذه النتيجة إلى أن المديرين مهتمون بممارسة التمكين الإداري للمعلمين في مدارسهم،

ويمارسون مهارات التمكين الإداري من خلال تشجيعهم على المشاركة في صنع القرار، والتصرف بشكل مستقل، وتوزيع المهام الوظيفية والإدارية على المعلمين، وممارسة المهام القيادية في مدارسهم.

وربما يعود السبب في هذه النتيجة إلى إدراك القيادات الإدارية والتربوية لأهمية وجود مديرين في الميدان التربوي يمارسون المفاهيم الإدارية الحديثة مثل التمكين الإداري، تم تدريبهم وتوجيههم على تطبيق مبادئ التمكين الإداري ومفاهيمه في مدارسهم، وكانت النتيجة أن ممارسة المديرين للتمكين الإداري في مدارسهم بمستوى مرتفع، ويدعم ما قام به المسؤولون والقادة التربويون في الخط الأخضر ما أشار إليه الأدب النظري كما ذكر مراد (Murad, 2020) إلى أن التمكين الإداري من أهم المداخل الرئيسة للإصلاح الإداري في الدول المتقدمة والنامية، فهو من الركائز الأساسية للإدارة الحديثة، والذي يعتمد على مشاركة العاملين للمدير في المهام الإدارية؛ لتنمية مقدراتهم ورفع كفاءتهم لحل المشكلات التي تواجههم، ولكسب رضاهم تجاه منظماتهم.

وربما تعود هذا النتيجة إلى قناعة المديرين بأهمية التمكين الإداري وفوائده التي تعود عليهم كمديرين وعلى مدارسهم، إذ يصبح المعلمون وفق منحى التمكين أصحاب قرار في المدرسة، ويعملون مع المدير يد بيد، ويساعدون المديرين بمهامهم الإدارية، فضلاً عن المهام التعليمية، وهذا يخفف عن المديرين عبء المهام الإدارية والتربوية في المدرسة، لذلك يظهر من نتائج الدراسة أن المديرين يمارسون هذا المنحى الإداري بمستويات مرتفعة.

ومما يدعم هذه النتيجة في الأدب النظري ما أشار إليه هاجيسميلو وآخرون (Hajiesmaello and etal, 2022)، الذين رأوا أن التمكين يساعد المدير من خلال الموظفين على جمع القوة اللازمة لاتخاذ القرارات بشكل مستقل، كما يرى أندرانيل (Indranil, 2018) أن تمكين العاملين يقدم لهم الثقة والحرية اللازمة ليتصرفوا تبعاً لخبراتهم، ومهاراتهم في حل المشكلات، ويهيئ لهم الفرصة لتقديم أفضل ما يملكون من مهارات، وخبرات تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتوقعها على المنافسين.

اتفقت نتيجة السؤال مع نتيجة دراسة الحجاج وحسونة (Hajjaj and Hassouna, 2020) التي أظهرت أن مستوى التمكين الإداري جاء مرتفعاً. واختلفت نتائج السؤال مع نتائج دراسة أحمد والأنصاري وعبدالرضا (Ahmed, Al-Ansari and Abdul-Ridha, 2022) التي كشفت



نتائجها أن استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة التمكين الإداري للمعلمين بمستوى متوسط.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها: الذي نص على "ما مستوى التميز التنظيمي في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟"**  
للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التميز التنظيمي في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين، والجدول (7) يوضح ذلك.

**الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لأبعاد التميز التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين مرتبة تنازلياً**

| الرتبة                                 | رقم البعد | البعد                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|--|-----------|------------------------------|-----------------|-------------------|---------|
| 1.                                     | 2         | تميز الكادر المدرسي          | 3.88            | .72               | مرتفع   |
| 2.                                     | 5         | تميز تقديم الخدمة            | 3.86            | .77               | مرتفع   |
| 3.                                     | 1         | تميز الإدارة المدرسية        | 3.85            | .75               | مرتفع   |
| 4.                                     | 3         | تميز الهيكل التنظيمي         | 3.85            | .74               | مرتفع   |
| 5.                                     | 4         | تميز ثقافة المدرسة التنظيمية | 3.79            | .79               | مرتفع   |
| المستوى الكلي لاستبانة التميز التنظيمي |           |                              | 3.85            | .71               | مرتفع   |

كشفت نتائج الجدول (7) أن المستوى الكلي للتميز لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين جاء مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.85) بانحراف معياري (0.709)، وجاء البعد الثاني "تميز الكادر المدرسي" في الرتبة الأولى وبمستوى تقدير مرتفع، إذ كان متوسطه الحسابي (3.88)، بانحراف معياري (0.722)، وجاء في الرتبة الأخيرة البعد الرابع "تميز ثقافة المدرسة التنظيمية"، وبمستوى تقدير مرتفع، إذ كان متوسطه الحسابي (3.79)، بانحراف معياري (0.788).

وقد يعود السبب في هذه النتيجة إلى أن التميز التنظيمي أصبح هدف عديد من المؤسسات للوصول إلى النجاح والتميز في تحقيق أهدافها، خاصة في ظل التنافسية بين المدارس في القطاع الحكومي داخل الخط الأخضر، إذ يبحث كل مدير وكادره التدريسي لتحقيق التميز، وتقديم أفضل خدمة تربوية.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بناءً على رؤية المديرين والمديرات بأهمية تحقيق التميز واستمرار النجاح في مؤسساتهم، وما سيحقق التميز من مكتسبات إدارية ووظيفية لكل من المديرين والمعلمين، فضلاً عن الأثر التربوي الذي يعود على الطلبة نتيجة للسعي نحو التميز التنظيمي في

تقديم الخدمة التربوية. فالتميز التنظيمي حسبما أشار إليه (Naser and Al Shobaki, 2017) هو الطريقة الإجمالية للعمل التي تؤدي إلى الرضا المتوازن لكل من (المتعاملين مع المؤسسة، الموظفين، المجتمع) وبالتالي زيادة إمكانية النجاح طويل المدى في العمل.

وربما يعود السبب في هذه النتيجة إلى أن المديرين والمعلمين هم تربويون، لديهم حس عالٍ من المسؤولية الاجتماعية تجاه الطلبة والمجتمع، ووظائفهم، فوظيفتهم ليست وظيفة عادية، بل هي وظيفة نبيلة، ورسالة وفضيلة، لذلك فهم يشعرون بمسؤولية كبيرة تجاه مدارسهم وأبنائهم الطلبة، فيسعون لتحقيق التميز التنظيمي في مدارسهم.

اتفقت نتيجة هذا السؤال مع نتائج دراسة أبو ريا (Abu Raya, 2021) التي أظهرت أن مستوى التميز التنظيمي جاء مرتفعاً، واتفقت مع نتائج دراسة بخش وإقبال وناز (Bakhsh, Iqbal and Naz, 2021) التي كشفت أن أداء المعلم وإدارة المدرسة أسهماً معاً بنسبة (80%) في التميز التنظيمي للمدارس الثانوية. واتفقت النتائج مع دراسة السالم (Al-Salem, 2021) التي أظهرت نتائجها أن مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس الخاصة جاء مرتفعاً.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: الذي نص على "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر ومستوى التميز التنظيمي فيها كما يراها المديرون والمعلمون؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب العلاقة الارتباطية بين مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر ومستوى التميز التنظيمي فيها كما يراها المديرون والمعلمون، والجدول (8) يوضح القيم.

**الجدول (8): معامل ارتباط بيرسون بين مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية داخل**

**الخط الأخضر ومستوى التميز التنظيمي فيها كما يراها المديرون والمعلمون**

| المقياس                   | الارتباط          | تميز الإدارة المدرسية | تميز الكادر المدرسي | تميز الهيكل التنظيمي | تميز ثقافة المدرسة التنظيمية | تميز تقديم الخدمة | التميز التنظيمي الكلي |
|---------------------------|-------------------|-----------------------|---------------------|----------------------|------------------------------|-------------------|-----------------------|
| مشاركة المعلومات والاتصال | معامل الارتباط    | .774**                | .688**              | .720**               | .715**                       | .723**            | .776**                |
|                           | الدلالة الإحصائية | .000                  | .000                | .000                 | .000                         | .000              | .000                  |
|                           | العدد (العينة)    | 233                   | 233                 | 233                  | 233                          | 233               | 233                   |
| تقويض السلطة              | معامل الارتباط    | .831**                | .750**              | .805**               | .822**                       | .781**            | .852**                |
|                           | الدلالة الإحصائية | .000                  | .000                | .000                 | .000                         | .000              | .000                  |
|                           | العدد (العينة)    | 233                   | 233                 | 233                  | 233                          | 233               | 233                   |
| بناء فرق                  | معامل الارتباط    | .840**                | .791**              | .827**               | .840**                       | .810**            | .875**                |

| المقياس                       | الارتباط          | تميز الإدارة المدرسية | تميز الكادر المدرسي | تميز الهيكل التنظيمي | تميز ثقافة المدرسة التنظيمية | تميز تقديم الخدمة | التميز التنظيمي الكلي |
|-------------------------------|-------------------|-----------------------|---------------------|----------------------|------------------------------|-------------------|-----------------------|
| العمل                         | الدلالة الإحصائية | .000                  | .000                | .000                 | .000                         | .000              | .000                  |
|                               | العدد (العينة)    | 233                   | 233                 | 233                  | 233                          | 233               | 233                   |
| المشاركة باتخاذ القرار        | معامل الارتباط    | .822**                | .710**              | .770**               | .807**                       | .766**            | .830**                |
|                               | الدلالة الإحصائية | .000                  | .000                | .000                 | .000                         | .000              | .000                  |
| المستوى الكلي للتمكين الإداري | العدد (العينة)    | 233                   | 233                 | 233                  | 233                          | 233               | 233                   |
|                               | معامل الارتباط    | .879**                | .794**              | .843**               | .861**                       | .830**            | .898**                |
|                               | الدلالة الإحصائية | .000                  | .000                | .000                 | .000                         | .000              | .000                  |
|                               | العدد (العينة)    | 233                   | 233                 | 233                  | 233                          | 233               | 233                   |

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05). \*\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول (8) وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين المستوى الكلي للتمكين الإداري والتميز التنظيمي وجميع أبعاده، فقد كان معاملات الارتباط بين المستوى الكلي للتمكين الإداري وأبعاد التميز التنظيمي على التوالي: مع بعد تميز الإدارة المدرسية (0.879)، ومع تميز الكادر التنظيمي (0.794)، ومع تميز الهيكل التنظيمي (0.843)، ومع تميز ثقافة المدرسة التنظيمية (0.861)، ومع تميز تقديم الخدمة (0.830)، وكانت العلاقة الارتباطية بين المستوى الكلي للتمكين الإداري والمستوى الكلي للتميز التنظيمي (0.898)، وجميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.001).

وتشير نتيجة هذا السؤال إلى أن ممارسة المديرين للتمكين الإداري في مدارسهم يؤدي إلى تحقيق التميز التنظيمي، فكلما مارس المدير مبادئ التمكين مع المعلمين وأعضائهم مزيداً من الصلاحيات والمشاركة في صناعة القرار واتخاذ أدى ذلك إلى تحقيق مستويات مرتفعة ومقبولة من التميز التنظيمي.

وربما يعود السبب في هذه النتيجة إلى أن التمكين الإداري يوسع دائرة السلطة والإدارة في العمل، إذ يوفر خلاله المدير للموظفين والعاملين في المدرسة مساحة لممارسة المهام الإدارية، ليكونوا سنداً للمدير في إنجاز أهداف المؤسسة التعليمية، وشريكاً مهماً في صناعة القرار الإداري والتربوي، وهذا بدوره يسهم في إعطاء مزيد من التقدير للموظفين والعاملين، ويشعرهم بأهميتهم في المدرسة، مما قد ينعكس على التميز التنظيمي لدى المعلمين والعاملين في المدرسة، وعلى أداء المدرسة ككل.

وترى الباحثان أن السبب في العلاقة الارتباطية الإيجابية بين التمكين الإداري والتميز

التنظيمي يعود إلى طبيعة الحكم على تميز المدرسة وتميز العمل الإداري للمدير، واعتماد هذا الحكم على مؤشرات سلوكية تعتمد على مجالات واضحة وإجرائية تشير إلى جهد المدير وتميزه في العمل الإداري في المدرسة، وتمكين العاملين والمعلمين هو من ضمن معايير الحكم على تميز المدير في عمله، فالتميز التنظيمي كما أشار علوان وكاظم (Alwan and Kazem, 2019) هو الارتقاء بالخدمات التي تقدمها المؤسسة، والذي يتخطى المستوى الأفضل بالنظم المماثلة في الخارج، ضمن توجه إداري قادر على الارتقاء لمستوى المنافسة وتحقيق التميز في مجالات المؤسسة كافة.

كما أنه يمكن تفسير النتيجة في ضوء ما أشار إليه مسيل وآخرون (Museel et al, 218) في أنه بإمكان المدرسة تحقيق التميز التنظيمي المتمثل في نجاح طلابها عن طريق مجموعة من العوامل مثل توفير بيئة ملائمة للتعليم، واختيار مديريين ذوي مهارات قيادية عالية، وتعيين فريق متميز من المعلمين، وتحسين ظروف العمل والمرافق والتسهيلات اللازمة، وتقديم مزيد من الفرص للتعليم، والعمل على تقابل العنف والمشكلات بها، وبهذا فالتمكين الإداري من ضمن متطلبات تحقيق التميز التنظيمي في المدرسة.

#### التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة الحالة توصي الباحثان بما يأتي:

- اهتمامات القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم بضرورة صناعة صف ثاني من القيادات الإدارية والتربوية وإعداده خلال ترسيخ مبادئ التمكين الإداري في المدارس لتكون خلفاً للقيادات الحالية.
- اعتماد معايير واضحة للتميز التنظيمي في المدارس، وتدريب المعلمين والمديرين على تحقيق معايير التميز في مدارسهم.
- في ضوء النتائج التي كشفت عن درجات مرتفعة لكل من التمكين الإداري والتميز التنظيمي، فمن الضروري الاستمرار في نشر مبادئ التمكين الإداري وممارسته وتطبيقه وثقافة التميز في المدارس.
- توفير بيئة عمل إيجابية في المدارس خلال تمكين المعلمين في المدرسة، وإعطائهم بعض الصلاحيات والمسؤوليات ليكونوا مساندين للمديرين في عملهم الإداري والتربوي.
- وجود نظام للحوافز والمكافآت للمدارس الأكثر تميزاً، وتفعيل هذا النظام في المدارس، لضمان

استمرارية تميز المدارس وتميز المديرين في عملهم الإداري، واستمرار دافعيتهم للعمل، والتميز.

- إجراء مزيد من الدراسات التي تبحث في التمكين الإداري والتميز التنظيمي في مختلف الدوائر والأقسام في مديريات التربية داخل الخط الأخضر، فضلاً عن تطبيقها على المدارس الأساسية وفي مديريات للتربية أخرى تابعة لوزارة التربية.
- إجراء مزيد من الدراسات حول التمكين الإداري في المدارس والكشف عن أثره في متغيرات ذات صلة بالمعلمين مثل الأداء التدريسي، ودافعية العمل، وتحقيق جودة الحياة الوظيفية، وغيرها.

#### References:

- Abu Jumaa, A., Mahmoud, N and Imam, M. (2017). Administrative empowerment of administrative leaders in basic education schools in Egypt. *Journal of Scientific Research in Education, Ain Shams University*, 18, (5), 409-424.
- Abu Raya, H. (2021). *The degree of principals' practice of preparatory schools in the northern region within the Green Line and its relationship to organizational excellence from the teachers' point of view*. Unpublished Doctoral Dissertation, Yarmouk University, Irbid, Jordan.
- Ahmed, A., Al-Ansari, M and Abdul-Ridha, F. (2022). Requirements for administrative empowerment of principals of public secondary schools in Kuwait in light of the Department of Excellence. *Journal of Educational Sciences*, (50), 207-261.
- Al-Ajami, N. (2022). The degree of administrative empowerment practice and its relationship with talent management in colleges' administration of Kuwait University as perceived by faculty members. *International Journal of Educational and Psychological Studies (EPS)*, 11, (3), 673- 686. DOI: <https://doi.org/10.31559/EPS>.
- Al-Salem, A. (2021). *Organizational intelligence and its relationship to administrative excellence among private school principals in Amman Governorate*. Unpublished Master Thesis, Middle East University, Amman, Jordan.
- Alwan, A and Kazem, H. (2019). Re-engineering of administrative processes and its impact on achieving institutional excellence: an applied study of the opinions of managers in a sample of first-class and premium hotels in the city of Baghdad. *Journal of Management*

- and Economics*, 136-356.
- Amundsen, S and Martinsen, L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 487–511.
- Avidov-Ungar, O and Itzak, L. (2019). Sense of empowerment among school ict coordinators: personal, subject-area and leadership empowerment. *Tech Know Learn.* (24), 401–417. <https://doi.org/10.1007/s10758-017-9346-8>.
- Baboli, M., Karimi H, Hayati, Z., Hamedpour, H., Joo, A., Binandeh, M. (2020). The relationship between cultural intelligence and organizational in-difference among managers of hospitals. *Entomology and Applied Science Letters*. 7, (4), 28-33.
- Bakhsh, K., Iqbal, J and Naz, B. (2021). Total quality management practices and organizational excellence of government secondary schools in khyber pukhtunkhwa. *XIlkogretim Online - Elementary Education Online*, 20 (5), 2839-2844. <http://ilkogretim-online.org> doi: 10.17051/ilkonline.2021.05.309.
- El-Gendy, N., El-Masdy, A and Tarek, R. (2022). The impact of talent management on organizational dimensions. *Journal of Commerce and Finance, Tanta University*, (1), 102-158.
- Hajiesmaello, M., Hajian, S., Riazi, H., Majd, H., Yavarian, R. (2022). How professional quality of life is influenced by perceptions of empowerment in midwives. *British Journal of Midwifery*, 30, (2), 80 - 90.
- Hajjaj, R and Hassouna, O. (2020). The level of administrative empowerment among principals of private basic schools in the capital Amman governorate and its relationship to the job performance of their teachers. *Journal of the Islamic University for Educational and Psychological Studies*, 27, (3), 2410-3152.
- Indranil, B. (2018). Employee empowerment and employee performance: an empirical study on selected banks in UAE, *Journal of Applied Management and Investments*, 7(2), 71-82
- 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. <http://iojet.org/index.php/IOJET/article>.
- Li, Y., Sawhney, R and Tortorella, G. L. (2019). Empirical analysis of factors impacting turnover intention among manufacturing

- workers. *International Journal of Business and Management*, 14(4), 1-19.
- Murad, H. (2020). The relationship between managerial empowerment and job satisfaction: a field study on managers and workers in the ministry of investment and international cooperation in Egypt. *Journal of the Faculty of Economics and Political Science, Cairo University*, 21, (2), 181-210.
- Museel, M., Azazi, A and Atris, M. (2019). A proposed vision of organizational excellence in Egyptian schools in light of international models of school excellence. *Journal of the Faculty of Education, Benha University*, 29, (116), 512-554.
- Naser, S and Al Shobaki, M. (2017). Organizational excellence and the extent of its clarity in the Palestinian universities from the perspective of academic staff. *International Journal of Information Technology and Electrical Engineering*, 6, (2), 47-59.
- Palestinian Center for Israeli Studies. (2023). Green line palestine: madar of the palestinian center for israeli studies. Retrieved on 4/28/2023 from the website <https://www.madarcenter.org/>.
- Radawi, S. (2021). Administrative empowerment and its relationship to organizational commitment among middle school assistants in Wasit Governorate, Iraq, from their point of view. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 5, 3, 131-151.
- Saeed, A., Osama, I. and Amiya, B. (2019)." The impact of strategic planning and customer focus on organizational excellence among head unit officers within Fujairah police. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*, 11, (6). 23- 34.
- Sergeevna, S and Efimovna, L. (2020). Improving training of pharmaceutical specialists for consultation in pharmacy organizations using interactive forms of education. *Pharmacophore*, 11, (2), 7-14.
- Zhu, J., Yao, J and Zhang, L. (2019). Linking empowering leadership to innovative behavior in professional learning communities: The role of psychological empowerment and team psychological safety. *Asia Pacific Education Review*. (20), 657-671  
<https://doi.org/10.1007/s12564-019-09584-2>.