

The Reality of Empowerment Women Leaders in Druze Schools within the Green Line and Its Relationship to their Job Performance

Safi Huseein Ali*

Prof. Mohammed Ali Ashour**

Prof. Mousa Akram Mahmoud Al Omari **

Received 19/4/2020

Accepted 13/6/2020

Abstract:

The study aimed to diagnose the reality of women leadership empowerment of subordinates in Druze schools within the Green Line and its relationship to their job performance, and to find out the factors that influence this. To achieve the aims of the study and to answer its questions, a correlational descriptive, survey methodology was used, using the questionnaire that was distributed to the study sample consisting of (290) individuals who were chosen in a simple random way represented by the study population.

The results showed that the level of women leadership empowerment of subordinates came to a large degree too, and that the level of their job performance came to a large degree. In addition, the results showed a positive statistical significant correlation between the level of women leadership empowerment of subordinates, and their job performance in the Druze schools within the Green Line. Further to the results of the study, the study recommended that women leaders become encouraged to use the areas of administrative empowerment that is reflected positively in the level of job performance of subordinates.

Keywords: The Feminist Leadership Empowerment, Employees Job Performance, Green Line.

Palestine\ safiali32@gmail.com *

Faculty of Education\ Yarmouk University\ Jordan\ Moashour@yu.edu.jo **

Faculty of Education\ Yarmouk University\ Jordan\ A.M.Omari@yu.edu.jo ***

واقع التمكين القيادي النسوي للمرؤوسين في المدارس الدرزية داخل الخط الأخضر وعلاقته بالأداء الوظيفي لديهم

صافي حسين علي*

أ.د. محمد علي عاشور**

أ.د. أكرم محمود العمري***

ملخص:

هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع التمكين القيادي النسوي للمرؤوسين في المدارس الدرزية داخل الخط الأخضر وعلاقته بالأداء الوظيفي لديهم، ومعرفة العوامل المؤثرة في ذلك. لتحقيق أهداف الدراسة، وللإجابة عن أسئلتها تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، باستعمال الاستبانة التي تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (290) فرداً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة ممثلة لمجتمع الدراسة. أظهرت النتائج أن مستوى التمكين القيادي النسوي للمرؤوسين جاء بدرجة كبيرة، وأن مستوى الأداء الوظيفي لديهم جاء بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التمكين القيادي النسوي للمرؤوسين والأداء الوظيفي لديهم في المدارس الدرزية داخل الخط الأخضر، مما يدل على أنه بزيادة التمكين القيادي النسوي يزداد الأداء الوظيفي لدى المرؤوسين. وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت بتشجيع القيادات النسوية على استخدام مجالات التمكين الإداري (تفويض السلطة، واتخاذ القرارات، الاتصال، والنمو المهني والتحفيز) الذي ينعكس بصوره إيجابيه على مستوى الأداء الوظيفي للمرؤوسين.

الكلمات المفتاحية: التمكين القيادي النسوي، الأداء الوظيفي، الخط الأخضر.

* فلسطين/ safiali32@gmail.com

** كلية التربية/ جامعة اليرموك/ الأردن/ Moashour@yu.edu.jo

*** كلية التربية/ جامعة اليرموك/ الأردن/ A.M.Omari@yu.edu.jo

المقدمة:

تعد المدرسة العمود الفقري للمؤسسات التربوية، وإن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها هو نجاح للمجتمع بأكمله، وإن التغيرات التي واكبت العالم في مختلف المجالات فتحت المجال أمام العنصر النسوي لتولي مناصب قيادية في مختلف المؤسسات، بما في ذلك المدارس الدززية داخل الخط الأخضر، وتعد القيادات النسوية مفهوماً عصرياً حديثاً لم يتم البحث فيه بشكل كاف، فهناك حاجة إلى مواكبة موضوع القيادة النسوية للتعرف أكثر إلى قيادة النساء، والمجالات التي يَكُنُّ فيها مقدرات على القيادة بشكل فعال أكثر.

وتعد القيادات النسوية أحد أشكال القيادة الإدارية التي تؤثر في الأداء الوظيفي للمرؤوسين، إذ إنها تتمثل بمجموعة من الخصائص التي تمكّن النساء من تقرير مصيرهنّ وزيادة الثقة بأنفسهنّ لتولي مواقع قيادية وإدارية حساسة وتطوير مقدراتهنّ على تحقيق الأداء المتفوق (P 369 : (Weidenfeller, 2012).

ويُعد التمكين أحد الأركان الأساسية والمحورية في القيادة، ومن المفاهيم التي تسهم في تنمية المرؤوسين ورفع مقدراتهم، ومهاراتهم، من خلال ما يتمتع به التمكين القيادي من مجالات منها، تفويض السلطة، والتحفيز، وتشكيل فرق عمل، وتعزيز الإدارة الذاتية، وتعزيز الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين (Dakrouri, 2010).

هناك اهتمام بمفهوم تمكين المرؤوسين، الذي يشكل عنصراً أساسياً وحاسماً في المؤسسات التربوية عامة، وفي المدارس خاصة، في ظل الاتجاه نحو تبني المفاهيم الإدارية الحديثة وتطبيقها كإدارة الجودة الشاملة، والتخطيط الشامل للأداء، والتميز، وتكوين قيادات ثانوية داخل المؤسسات التربوية (Al-Ajmi, 2010).

وبما أن الباحث يُعد نفسه كأحد المرؤوسين، من خلال عمله في مركز للتربية الاجتماعية في مدرسة دززية داخل الخط الأخضر تدار على يد مديرة، ولمس عن قرب أن هناك ضبابية في الواقع الذي يعيشه المرؤوسون خلال عملهم، ما بين أدائهم الوظيفي وتفاعلهم مع القائد (المديرة)، من خلال مستوى التمكين القيادي الممنوح لهم، قرر ان يتوجه نحو دراسته هذه.

القيادة النسوية:

يُعد موضوع القيادة النسوية من الموضوعات المهمة، ولكن الكتابات فيها تتسم بالمحدودية والقلّة بشكل عام، وخاصة في البيئة العربية، وعُرفت القيادة النسوية، بأنها: "مجموعة من المقدرات

والخصائص التي تتميز بها النساء في أداء المهمات القيادية مثل التحفيز، وتشجيع الاتصالات، والمقدرة على الإصغاء" (Koneck, 2006)، فهي مجموعة الخصائص المميزة في أداء النساء بالمقارنة مع الرجال، والتي تمكن المرأة من تحقيق النتائج المرغوبة، والفاعلية والحفاظ على النجاح.

وفي العصر الحاضر، هي المهمات التي تقوم بها المرأة التي كانت محتكرة للرجل فقط، وهي المفتاح الأول من أجل نجاح عملية التغيير (Badarin, 2013). إن الهدف الرئيس للقيادة النسوية، هو اتخاذ القرارات المناسبة التي تخدم أهداف المؤسسة بأقل الجهود والتكاليف وأعلى مستويات التعاون والألفة، عن طريق الاستثمار القوي في العاملين بالمؤسسة؛ إذ إنهم هم أساس وروح وعقل المؤسسة التي يعملون بها (Cook and Glass, 2014).

التمكين:

ظهر مصطلح "التمكين" لأول مرة في منتصف القرن الـ 17 في الكتابات الإنجليزية، في مجال قانوني لمنح سلطة رسمية عن طريق منح توكيل رسمي للعمل بالنيابة عن الشخص الذي منحه (Sedan, 1997)، وبعدها توسع نطاق استعمال مصطلح التمكين إلى المؤسسات ومجالات أخرى واسعة خلال سنوات الثمانينيات من القرن العشرين. فالتمكين يعد وسيلة لمساعدة المرؤوسين لتفعيل إمكاناتهم ومقدرتهم والوعي لحقوقهم وتعزيز مكانتهم، وتمكينهم من تحقيق أكبر قدر من الفاعلية والكفاءة الشخصية (Sedan, 1997).

كذلك يبدو أن مفهوم التمكين ينطبق بشكل أساسي على الحالات التي تكون فيها السلطة والصلاحيات في حالة تطور واكتساب، وعرف هارفي و دروليت (Harvey & Drolet, 1994) التمكين، كإيمان بمقدرة الآخرين وإعطائهم شعوراً بقيمة الذات لديهم وإمكانياتهم، وبالتالي تحسين أدائهم مما ينعكس على تحسين الأداء للمؤسسة التي يعملون فيها.

أن التمكين يُعد من أهم ضمانات استمرارية المؤسسة، فهو يساعد في رفع الروح المعنوية للمعلمين، وإظهار مقدراتهم، فبالتمكين أيضا يمنح المعلمون السلطة والصلاحيات لصنع قرارات مهنه تتعلق بعملية تعليم الطلبة وتعلمهم (Al-Mahdi, 2007:24).

إن تطبيق التمكين القيادي في المؤسسات يحتاج إلى عدة متطلبات، وقد أدرجها (Al-Balwi & Ahmad, 2016) على النحو الآتي:

- المتطلبات الإدارية: وتشمل المعلومات، والقوانين، والأوامر، واللوائح، والإرشادات، والأنظمة التي تصدرها الإدارة العليا في المنظمة.
- المتطلبات المتعلقة بالثقافة التنظيمية: وتشمل جميع المعتقدات، والمفاهيم، والثقافة السائدة في بيئة العمل.
- المتطلبات الشخصية: وتمثل جميع المتطلبات الشخصية المتعلقة بالأفراد العاملين في المؤسسة، والتي لها الأثر الإيجابي في نجاح التمكين الإداري.

الأداء الوظيفي:

تعددت وجهات النظر بشأن مفهوم الأداء الوظيفي، فقد عرّفه خليفات، والمطارنة (Khalifat & Matarneh, 2010) بأنه نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة، وعرّفه الباز (El-Baz, 2004) بأنه درجة " تحقيق الفرد وإتمامه لمكونات الوظيفة التي يعمل فيها، كما يمكن أن يعكس الأداء الطريقة التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات وظيفته، وغالباً ما يقاس الأداء على أساس النتائج التي حققها الفرد في العمل".

الدراسات السابقة:

تم في هذا الجزء عرض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع هذه الدراسة، منها العربية والأجنبية، وتم تناولها حسب متغيرات الدراسة بتسلسل زمني من الأقدم إلى الأحدث.

الدراسات العربية:

دراسة (Shapira & Arar & Azaiza, 2011) هدفت هذه الدراسة للكشف عن وضع مديرات المدارس في الوسط العربي داخل الخط الأخضر، وتكونت عينة الدراسة من سبع مديرات مدارس، تم اختيارهن من عدد من المدارس المتوسطة والثانوية في شمال الخط الأخضر، واستخدمت الدراسة الاستبانة والمقابلة في عملية جمع البيانات، وأشارت النتائج إلى أن مديرات المدارس يساهمن بشكل واضح جداً في تطوير مدارس الوسط العربي، وأن هناك تغييراً في المعايير الاجتماعية السائدة في الوسط العربي حول قيادة المرأة في القطاع التربوي. وقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج الدراسة الحالية من حيث مقدرة المديرات على الإسهام في تطوير المدارس داخل الخط الأخضر.

دراسة (Ghalia, 2012) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الدور القيادي لمديرات المدارس

في الوسط العربي داخل الخط الأخضر من وجهة نظر معلمي تلك المدارس ومعلماتها، وقد اقتصرَت الدراسة على عينة من المعلمين والمعلمات في مدارس الوسط العربي داخل الخط الأخضر، والبالغ عددهم (402) من المعلمين والمعلمات من خلال استبانة، وكذلك على 12 مديرة مدرسه واللاتي خضعن لمقابلات شخصية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة مديرات المدارس للدور القيادي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات كانت كبيرة وكذلك فقد أبرزت الدراسة أن مجالات تعويق ممارسة الدور القيادي لمديرات المدارس ككل كانت متوسطة، وترجع بحسب الأهمية بالترتيب إلى معيقات داخل البيت، معيقات مجتمعية، معيقات إدارية خارجية، ومعيقات نفسية داخلية. وقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج الدراسة الحالية من حيث الدور القيادي الإيجابي الذي تقوم به القيادات النسوية في المدارس داخل الخط الأخضر.

دراسة (Zamli , 2015) هدفت الدراسة إلى معرفة درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لديهم، أستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم إعداد استبانتين، وتكونت عينة الدراسة من (145) مديراً ومديرة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة كانت كبيرة، وأن هناك علاقة ارتباطية طردية موجبة بين درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس وبين درجات تقديرهم لمستوى رضاهم الوظيفي. وقد أظهرت نتائج الدراسة الحالية أيضاً وجود علاقة إيجابية مباشرة لأبعاد التمكين القيادي على الأداء الوظيفي.

دراسة (Dagrir, 2018) هدفت الدراسة إلى التعرف إلى علاقة التمكين الإداري للقيادات النسائية، بالتحديات في الجامعات السعودية الناشئة، وقد أستخدم المنهج الوصفي من خلال توزيع الاستبانة على (50) قائدة في الجامعات السعودية، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري للقيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة جاء بدرجة متوسطة، وأن التحديات التي تواجه القيادات النسائية في مكان العمل تؤثر وبشكل سلبي في مستوى التمكين الإداري ككل. وتشير هذه النتيجة إلى أن أبعاد التمكين الثلاثة: الحرية وتفويض السلطة، التحفيز، والتدريب والتطوير المهني لها علاقة مباشرة في تحسين مستوى التمكين الإداري ومواجهة التحديات لدى القيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة. وقد أظهرت نتائج الدراسة الحالية أيضاً وجود علاقة إيجابية مباشرة لأبعاد التمكين القيادي النسوي على الأداء الوظيفي.

الدراسات الأجنبية:

دراسة (Holliman, 2012) هدفت هذه الدراسة إلى اختبار المدى الذي يرتبط التمكين، الابتكار، الاحترافية، درجة الصراعات الشخصية، والمشاركة بالالتزام التنظيمي للمعلم. وقد أستخدم المنهج الوصفي، وأُعدمت الاستبانة لتطبيق الدراسة على عينة مكونة من 1463 معلماً من معلمي الوسط الغربي بولاية أيووا في الولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود ارتباط جوهري بين التمكين والابتكار والاحترافية ودرجة الصراعات الشخصية والمشاركة والالتزام التنظيمي للمعلم. وقد أظهرت نتائج الدراسة الحالية أيضاً وجود علاقة ارتباطية موجبة مباشرة بين التمكين القيادي ومجالات الأداء الوظيفي.

دراسة (Parchette, 2017) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أنماط تمكين مديرة مدرسه حكومية أساسية للمعلمين، إذ تم استعمال منهج دراسة حالة، شملت 12 معلماً ومعلمة منهم 4 ذكور و 8 إناث في مدرسة حكومية داخل الخط الأخضر، وقد تم إجراء مقابلات معهم، وأظهرت الدراسة أن المعلمين يرون بمديرة المدرسة أنها المسؤولة عن توطيد التمكين على مستوى المنظمة، من خلال تفويض الصلاحيات، وعلى المستوى الشخصي للمعلمين، من خلال الترقية المهنية والاهتمام بالعلاقات الشخصية، وتكشف الدراسة عن تناقض في تصورات المعلمين لسلوك مديرة المدرسة، ويرجع مصدر هذا التناقض إلى المواقف المختلفة لطريقة عمل المديرة في تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات. أما في الدراسة الحالية فلم يظهر تناقض في استجابات المرؤوسين بالنسبة لتمكين القيادات النسوية لهم.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال النظر إلى الدراسات السابقة التي استُعرضت يتبين أنها تناولت الموضوع من عدة زوايا مختلفة كدراسة (Shapira & Arar & Azaiza, 2011)، التي كشفت عن وضع مديرات المدارس في الوسط العربي داخل الخط الأخضر، وكذلك دراسة (Ghalia, 2012) التي تمحورت حول تحديد الدور القيادي لمديرات المدارس في الوسط العربي داخل الخط الأخضر من وجهة نظر معلمي ومعلمات تلك المدارس. ودراسة (Parchette, 2017)، التي تركزت في معرفة أنماط تمكين مديرة مدرسة حكومية أساسية للمعلمين داخل الخط الأخضر، وكذلك دراسة (Dagrir, 2018)، التي تمحورت حول التعرف إلى علاقة التمكين الإداري للقيادات النسائية بأبعاده الخمسة بالتحديات في الجامعات السعودية الناشئة، ودراسة (Holliman, 2012) التي

تمحورت في اختبار المدى الذي يربط التمكين، الابتكار، الاحترافية، درجة الصراعات الشخصية، والمشاركة على الالتزام التنظيمي للمعلم.

تعد الدراسة الحالية استمرارا للبحث في مجال القيادة النسوية، وقد تميزت الدراسة الحالية عما سبقها من دراسات سابقة بأنها تطرقت إلى وجهة نظر المرؤوسين تجاه ممارسة القيادة النسوية للتمكين، وبيان علاقة ذلك على أدائهم الوظيفي، وما يميزها أيضا أنها تعد من الدراسات الأولى في المدارس الدرزية داخل الخط الأخضر في مجال التمكين القيادي النسوي وعلاقته بالأداء الوظيفي.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

نظرا للجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم لتطوير القيادة النسوية لإدارة المدارس العربية داخل الخط الأخضر، ولأهمية الدور الذي تمارسه مديرة المدرسة في التأثير في المعلمين من خلال ممارسة الوظيفة الإدارية، وما يلاحظ لتولي القيادات النسائية مناصب إدارية لعدد من المدارس العربية داخل الخط الأخضر خلال السنوات الأخيرة بكل ما قد تحويه من أنماط عمل قد تختلف عن القيادات الرجولية، بما فيها التمكين الإداري وعلاقته بالمرؤوسين (Parchette, 2017). ومن خلال عمل الباحث في مؤسسة تتولى إدارتها مديرة، وما لمسها بنفسه وبين زملائه في العمل من تباين واضح في وجهات النظر لمستوى التمكين من مديرة المدرسة للمرؤوسين الذي كان له أبعاده الإيجابية والسلبية على الأداء الوظيفي لديهم. ولقلة البحوث التي أجريت في المدارس العربية داخل الخط الأخضر، في مجالات التمكين القيادي النسوي، وعلاقته بالأداء الوظيفي للمرؤوسين. جاءت الرغبة في إجراء الدراسة الحالية.

تحاول الدراسة التعرف إلى هذه العلاقة من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى التمكين القيادي النسوي للمرؤوسين في المدارس الدرزية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المرؤوسين؟
2. ما مستوى الأداء الوظيفي لدى المرؤوسين في المدارس الدرزية داخل الخط الأخضر من وجهة نظرهم؟
3. هل هناك علاقة ارتباطية بين مستوى التمكين القيادي النسوي للمرؤوسين والأداء الوظيفي لديهم في المدارس الدرزية داخل الخط الأخضر.

أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة إلى تشخيص واقع التمكين القيادي النسوي للمرؤوسين وانعكاسه على الأداء الوظيفي لديهم في المدارس الدرزية ومعرفة العوامل المؤثرة في ذلك من خلال:
- بيان درجة التمكين القيادي النسوي للمرؤوسين، في المدارس الدرزية داخل الخط الأخضر.
 - بيان درجة الأداء الوظيفي لدى المرؤوسين في المدارس الدرزية داخل الخط الأخضر
 - بيان العلاقة الارتباطية بين درجة تمكين القيادة النسوية للمرؤوسين، ومستوى أداء المرؤوسين في المدارس الدرزية داخل الخط الأخضر.

أهمية الدراسة:

أ. الأهمية النظرية:

يؤمل من هذه الدراسة، أن تقود إلى تطوير أداء القيادات النسوية في المدارس الدرزية داخل الخط الأخضر من خلال بحثها للتمكين القيادي النسوي، فقد تناول البحث عدة جوانب لسلوكهن القيادي بشكل عام، وللتمكن القيادي بشكل خاص، وأثره في الأداء الوظيفي للمرؤوسين. وتقديم تغذية راجعة لمديرات المدارس حول مستوى التمكين القيادي الحالي والعمل على تطويره.

ب. الأهمية التطبيقية:

يتوقع من هذه الدراسة تزويد أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم، إذ يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة، وتبني المقترحات للتطوير والتحسين في مجال التمكين الإداري النسوي للمرؤوسين. يؤمل أن تكون هذه الدراسة إضافة معرفية في إثراء الأدب النظري الخاص بموضوع التمكين القيادي النسوي، وأن تساعد الباحثين على الاستفادة من نتائجها وتوصياتها لإعداد البحوث التربوية.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

- **التمكين:** منهج لإدارة الأفراد، يسمح لأعضاء الفريق بأن يمارسوا صنع القرار فيما يتعلق بشؤونهم اليومية في العمل (Abdul Wahab, Samir. 2000:286).
- ويعرف إجرائياً في هذه الدراسة بالدرجة التي تقوم من خلالها مديرة المدرسة بتفويض السلطة، والإشراك في اتخاذ القرارات، والاتصال، والتحفيز وتشجيع النمو المهني للمرؤوسين من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة.
- **القيادات النسوية:** تعرف بأنها، المرأة التي تشغل منصباً قيادياً حكومياً، لها من السلطات في

اتخاذ القرارات، ولديها مجموعة من السمات والمواصفات الشخصية التي تجعلها قادرة على التأثير في المرؤوسين، وتوجيه سلوكهم لإمكانية تحقيق أهداف معينة (Adwan, 2016:37). وتُعرّف إجرائياً بأنهنّ مديرات المدارس الدرزية داخل الخط الأخضر.

- **الأداء الوظيفي:** هو الإنجاز الذي يحققه الفرد الناتج عن النشاط الذي يقوم به لتحقيق المهمات المحددة له في وظيفته بفاعلية (Abdul Hamid , 2015:10).
- ويعرف إجرائياً بأنه الإحساس الإيجابي من قبل المرؤوسين نحو وظيفتهم، وتم قياسه بالدرجة التي سجلها المستجيبون على أداء الدراسة، والتي تم تطويرها لقياس مستوى أداء المرؤوسين في المدارس الدرزية داخل الخط الأخضر.
- **المرؤوسون:** ويعرفون إجرائياً من خلال الدراسة بأنهم جميع المعلمين الذين يعملون في المدارس الدرزية التي تدار على يد مديرة داخل الخط الأخضر.

حدود الدراسة:

تشتمل حدود الدراسة على الآتي:

- **الحدود البشرية:** اقتصرَت هذه الدراسة على عيّنة من المرؤوسين (المعلمين والمركزين) في المدارس الدرزية داخل الخط الأخضر.
- **الحدود موضوعية:** اقتصرَت هذه الدراسة على التمكين القيادي النسوي للمرؤوسين، وعلاقته بأدائهم الوظيفي.
- **الحدود المكانية:** اقتصرَت هذه الدراسة على المدارس الدرزية (الابتدائية وفوق الابتدائية) داخل الخط الأخضر.
- **الحدود الزمانية:** تم جمع بيانات هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي (2020/2019).

محددات الدراسة:

- اقتصرَت النتائج على إجابات المرؤوسين من أداة الدراسة، وما تمتعت به من خصائص سيكومترية من صدق وثبات.
- لا تطبق نتائج هذه الدراسة بإجراءاتها إلا على أفراد المجتمع الذي سحبت منه العينة، والمجمعات الأخرى المماثلة.

منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وللإجابة عن أسئلتها تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، باستعمال الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات، ومركزي ومركزات المدارس الدرزية التي تقودها مديره داخل الخط الأخضر خلال العام الدراسي 2020/2019، والبالغ عددهم (1160) بموجب منشور وزارة المعارف (Ministry of Education, 2019).

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، وقوامها (290) فرداً ممثلين لمجتمع الدراسة ما نسبته (25%)، إذ تم توزيع (290) استبانة، وتم استرجاعها جميعاً، وتصنيفها كصالحة لغايات التحليل الإحصائي، بنسبة استرداد بلغت (100%).

أداتا الدراسة:

استخدمت الدراسة استبانتي:

- الاستبانة الأولى: هدفت للتعرف إلى وجهة نظر المرؤوسين في المدارس الدرزية داخل الخط الأخضر حول مستوى ممارسة القيادات النسوية للتمكين، وقد شملت الاستبانة 43 فقرة وزعت على خمسة مجالات وهي: تفويض السلطة، واتخاذ القرارات، والاتصال، والنمو المهني والتحفيز.
- الاستبانة الثانية: هدفت إلى التعرف إلى وجهة نظر المرؤوسين في المدارس الدرزية داخل الخط الأخضر حول مستوى الأداء الوظيفي لديهم. وقد شملت 30 فقرة وزعت على ثلاثة مجالات وهي: الطموح، والمثابرة ومواصلة العمل، والإنجاز.

صدق أداتي الدراسة:

أ. الصدق الظاهري:

تم التأكد من صدق أداة الدراسة وذلك بعرضهما على (14) محكماً من ذوي الخبرة والاختصاص في الجامعات الأردنية وغير الأردنية. وتم الأخذ بملاحظاتهم وتعديلاتهم، من حيث الصياغة اللغوية وانتماء الفقرات، وملاءمتها. وبناء على إجماع ما يزيد عن (80%) من مجموعة المحكمين تم اعتماد أداة الدراسة بصورتها النهائية. إذ تم تعديل واستبدال بعض الفقرات ليصبح

عدها النهائي (43) فقرة تتعلق بأداة درجة تمكين مديرة المدرسة للمرؤوسين، بينما عدد الفقرات لأداة مستوى الأداء الوظيفي (30) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، وبذلك أخرجت أداة الدراسة بصورتها النهائية.

أولاً: صدق البناء (المحتوى) لأداة درجة تمكين مديرة المدرسة للمرؤوسين:

تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (20) مستجيباً من مجتمع الدراسة، وتم استبعادهم من عينة الدراسة. وتم حساب معاملات ارتباط بين درجة كل فقرة مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة. كما تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة. وقد تبين أن قيم معاملات ارتباط مجالات أداة الدراسة مع الأداة ككل، تراوحت ما بين (0.90-0.96)، كما أن قيم معاملات الارتباط البينية لمجالات أداة الدراسة تراوحت ما بين (0.75-0.92).

كذلك تم التحقق من مؤشرات صدق البناء، وذلك لحساب قيم معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات الأداة والمجالات التي تنتمي إليها. وبين الفقرات والأداة ككل، فقد أظهرت أن معاملات الارتباط بين فقرات الأداة ومجال الدراسة والأداة الكلية، كانت مناسبة، وقد تراوحت الارتباطات بين فقرات الأداة ومجالات الدراسة ما بين (0.63-0.95)، وبين فقرات المجالات والأداة الكلية ما بين (0.47-0.93)، وهي ملائمة لأغراض تحقيق أهداف الدراسة الحالية.

ثانياً: ثبات أداة درجة تمكين مديرة المدرسة للمرؤوسين:

تم استخدام طريقتين للتحقق من ثبات أداة الدراسة: الطريقة الأولى هي الاختبار وإعادة الاختبار والطريقة الثانية هي حساب معامل الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا لفقرات الاستبانة. حيث تم في الأولى تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية (20 مستجيباً) مرتين بفارق زمني مدته أسبوعان، وتم حساب معامل الارتباط بيرسون (معامل ثبات الاستقرار) بين التطبيقين. كما تم في الطريقة الثانية حساب معامل ثبات الاتساق الداخلي من خلال معامل كرونباخ ألفا. والجدول (1) يبين ذلك.

الجدول (1): معامل ثبات إعادة والاتساق الداخلي باستخدام كرونباخ ألفا لأداة درجة تمكين مديرة

المدرسة للمرؤوسين ككل ومجالاتها

المقياس ومجالاته	ثبات الاتساق الداخلي	ثبات إعادة	عدد الفقرات
المجال الأول: تفويض السلطة	0.92	0.91	8
المجال الثاني: اتخاذ القرارات	0.91	0.90	8
المجال الثالث: الاتصال والتواصل الفعال	0.94	0.92	12

المقياس ومجالاته	ثبات الاتساق الداخلي	ثبات الإعادة	عدد الفقرات
المجال الرابع: النمو المهني والتدريب	0.93	0.91	6
المجال الخامس: التحفيز	0.97	0.93	9
درجة تمكين مديرة المدرسة للمرؤوسين	-	0.95	43

أظهرت النتائج في الجدول (1) أن معامل ارتباط بيرسون بين درجات المفحوصين على الأداة في مرتبي التطبيق بلغ معامل الثبات الكلي للأداة (0.95). أما معامل ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة "كرونباخ ألفا" (Cronbach's Alpha) للأداة ككل بلغ (0.98). وعليه عُدَّت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة وتحقيق غرضها والوثوق بنتائجها.

ثالثاً: صدق البناء (المحتوى) لأداة مستوى الأداء الوظيفي

أظهرت النتائج أن قيم معاملات ارتباط مجالات أداة الدراسة مع الأداة ككل، تراوحت ما بين (0.95-0.90)، كما أن قيم معاملات الارتباط البيئية لمجالات أداة الدراسة تراوحت ما بين (0.84-0.76). كذلك تم التحقق من مؤشرات صدق البناء، وذلك لحساب قيم معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات الأداة والمجالات التي تنتمي إليها. وبين الفقرات والأداة ككل، وقد أظهرت النتائج أن معاملات الارتباط بين فقرات الأداة ومجالات الدراسة ما بين (0.87-0.31)، وبين فقرات المجالات والأداة الكلية ما بين (0.84-0.39)، وهي ملائمة لأغراض تحقيق أهداف الدراسة الحالية.

رابعاً: ثبات أداة مستوى الأداء الوظيفي:

الجدول (2): معامل ثبات الإعادة والاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لأداة مستوى الأداء الوظيفي ككل ومجالاتها

المقياس ومجالاته	ثبات الاتساق الداخلي	ثبات الإعادة	
المجال الأول: الطموح	0.81	0.82	11
المجال الثاني: المثابرة ومواصلة العمل	0.90	0.90	11
المجال الثالث: الإنجاز	0.85	0.84	8
مستوى الأداء الوظيفي	-	0.93	30

أظهرت النتائج في الجدول (2) أن معامل ارتباط بيرسون بين درجات المفحوصين على الأداة في مرتبي التطبيق بلغ معامل الثبات الكلي للأداة (0.93). أما معامل ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة "كرونباخ ألفا" (Cronbach's Alpha) للأداة ككل فقد بلغ (0.94). ويُلاحظ أنها ذات معامل ثبات مرتفع.

تصحيح أداة الدراسة

لأجل احتساب الدرجة الكلية للأداة، تم وضع خمسة بدائل يختار المستجيب أحد هذه البدائل التي تعبر عن رأيه، وأعطيت الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) للبدائل الخمسة على التوالي للفقرات،

وللحكم على مستوى المتوسطات الحسابية للفقرات والمجالات والأداة ككل، اعتمد المعيار الإحصائي باستخدام المعادلة الآتية:

مدى الفئة = (أعلى قيمة - أدنى قيمة) مقسوماً على عدد الخيارات

مدى الفئة = $5 - 1 = 4$ $5 \div 0.8 = 0.8$ وبذلك يصبح معيار الحكم على النحو الآتي:

الجدول (3): المعيار الإحصائي لتحديد واقع التمكين القيادي النسوي للمرؤوسين في المدارس الدرزية داخل الخط الأخضر وعلاقته بالأداء الوظيفي لديهم

الدرجة	المتوسط الحسابي
متدنية جداً	من 1.00 أقل من 1.80
متدنية	من 1.80 أقل من 2.60
متوسطة	من 2.60 أقل من 3.40
كبيرة	من 3.40 أقل من 4.20
كبيرة جداً	من 4.20 - 5.00

أساليب المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن السؤال الأول والسؤال الثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وللإجابة عن السؤال الثالث تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين مستوى تمكين مديرات المدارس للمرؤوسين، وعلاقة ذلك بأدائهم الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة. ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة استخدمت معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) إذ بلغ معامل الثبات العام (0.94) وهو معدل عال ومقبول.

عرض النتائج

نتائج السؤال الأول الذي نص على: "ما مستوى التمكين القيادي النسوي للمرؤوسين في المدارس الدرزية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المرؤوسين؟

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على أدائي الدراسة، كما يبين الجدول (4) ذلك.

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات مستوى التمكين القيادي النسوي للمرؤوسين مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
4	النمو المهني والتدريب	4.06	.65	1	كبيرة
1	تفويض السلطة	3.94	.67	2	كبيرة
3	الاتصال والتواصل الفعال	3.88	.66	3	كبيرة
5	التحفيز	3.75	.82	4	كبيرة

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
2	اتخاذ القرارات	3.66	.73	5	كبيرة
	درجة تمكين مديرة المدرسة للمرؤوسين	3.85	.62		كبيرة

يلاحظ من الجدول (4) أن درجة التمكين القيادي النسوي للمرؤوسين في المدارس الدرزية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المرؤوسين جاءت بدرجة (كبيرة) بمتوسط حسابي (3.85) بانحراف معياري (.62). ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى حرص القيادات النسوية على توفير البيئة المناسبة داخل المدرسة، ورغبتها في تحسين الأداء؛ مما يجعلها قادرة على تحقيق أهداف المدرسة، من خلال المهارات القيادية النسوية التي تستخدمها في عمليات القيادة والإدارة. وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (Zamli, 2015) ودراسة (Ghalia, 2012)، اللتين أشارتا إلى أن درجة التمكين الإداري جاءت بدرجة (كبيرة)، ومع دراسة شبيرا، عرار، وعزيزة (Shapira & Arar, 2011) التي أشارت إلى أن مديرات المدارس يساهمن بشكل واضح في تطوير المدارس واختلفت نسبياً مع دراسة (Dagrir, 2018)، فقد جاء التمكين القيادي النسوي بدرجة متوسطة . كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات كل مجال، وفيما يأتي عرض لذلك:

المجال الأول: تفويض السلطة

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال (تفويض السلطة)، مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
2	تفويض سلطات كافيه لى لإنجاز مهماتي الوظيفية.	4.01	.76	1	كبيرة
6	منحى الحرية الكافية فى التصرف بالأمور التى تخص عملى.	4.00	.77	2	كبيرة
1	تفويض السلطة لى بناء على التعليمات والأنظمة فى المدرسة.	3.99	.84	3	كبيرة
4	إتاحة الفرصة لأداء المهمات المفوضة لى بحرية.	3.98	.86	4	كبيرة
5	منحى المرونة المناسبة فى التصرف فى مهماتي الوظيفية.	3.94	.86	5	كبيرة
8	السماح لى بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملى.	3.92	.88	6	كبيرة
7	توضيح السلطات التى تمكنني من أداء مهماتي الوظيفية بسهولة.	3.87	.86	7	كبيرة
3	متابعة المهمات التى تم تفويضها لى.	3.82	.88	8	كبيرة
	المجال الأول: تفويض السلطة	3.94	.67		كبيرة

يلاحظ من الجدول (5) أن درجة موافقة عينة الدراسة لمجال تفويض السلطة جاءت بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.94) ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى اهتمام القيادات النسوية بعملية

تفويض السلطة؛ مما يجعل لها أهمية كبرى في زيادة مشاركة المعلمين في المدرسة في صنع القرارات، وتحملهم جزءاً من المسؤولية، ويظهر من الجدول (5) أيضاً أن الفقرة (2) (تفويض سلطات كافيه لي لإنجاز مهماتي الوظيفية)، وفقرة 6 (منحي الحرية الكافية في التصرف بالأمور التي تخص عملي) جاءتا في الرتبتين الأولى والثانية من أصل (7) فقرات، ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى منح القيادات النسوية المرؤوسين الفرصة الكافية لإنجاز عملهم بالصورة التي يرونها مناسبة لهم وحسب طبيعة المهمات الموكلة اليهم مع الالتزام بالتعليمات والأنظمة المدرسية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Zamli, 2015) فقد جاءت درجة تفويض السلطة كبيرة، واختلفت مع دراسة (Dagrir, 2018)، التي أظهرت درجة تفويض السلطة منخفضة.

المجال الثاني: اتخاذ القرارات

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة

على فقرات المجال (اتخاذ القرارات)، مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
8	الوثوق بمقدرتي على صنع القرار.	3.87	.94	1	كبيرة
3	توفير الفرصة لي باتخاذ القرارات باستقلاليه في حدود عملي.	3.78	.83	2	كبيرة
5	دعم القرارات التي أتخذها في نطاق صلاحياتي.	3.76	.89	3	كبيرة
2	الحرص على إشراكي في القرارات التي تؤثر في أداء مهماتي.	3.75	.89	4	كبيرة
4	تحديد نطاق المشاركة في صنع القرارات.	3.67	.88	5	كبيرة
1	مشاركتي في تحديد أهداف المؤسسة.	3.58	1.00	6	كبيرة
7	مساعدتي في تنظيم أفكاري قبل اتخاذ القرار.	3.51	1.05	7	كبيرة
6	مشاورتي في اتخاذ القرارات بشكل عام.	3.33	1.00	8	متوسطة
	المجال الثاني: اتخاذ القرارات	3.66	.73		كبيرة

يلاحظ من الجدول (6) إن درجة موافقة عينة الدراسة على اتخاذ القرارات جاءت بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.66). وإن الفقرة (8) (الوثوق بمقدرتي على صنع القرار) قد حصلت على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.87) ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى إدراك القيادات النسوية لأهمية إشراك المعلمين في صنع القرارات، وأن القيادات النسوية تتصف بالموضوعية، وتولي الثقة للمرؤوسين بمقدرتهم على صنع القرارات المتعلقة بالعمل، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Ghalia, 2012)، إذ كانت درجة الاستجابة لاتخاذ القرار كبيرة أيضاً، وأن المديرات في الوسط العربي يهتمن بشكل أساسي بعملية تعزيز العاملين في المدرسة من خلال المشاركة في صنع القرار.

المجال الثالث: الاتصال والتواصل الفعال

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال (الاتصال والتواصل الفعال)، مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	تقديم النصيحة الواضحة لي عند اللجوء إليها.	4.09	.82	1	كبيرة
4	الحرص على بناء علاقات طيبة للمرؤوسين معها داخل المدرسة.	4.09	.81	2	كبيرة
6	الاهتمام بتوضيح التعليمات والإجراءات في المدرسة.	4.02	.80	3	كبيرة
8	تقبل مني الأفكار الجديدة والترحيب بها.	4.02	.78	3	كبيرة
12	إفساح مجال التواصل معها بسهولة.	4.00	.92	5	كبيرة
2	استخدام مهارات التفاوض المقنعة معي.	3.89	.90	6	كبيرة
3	استخدام مهارات عالية لتنسيق أنشطة عملي وعمل زملائي في العمل.	3.83	.83	7	كبيرة
9	الاهتمام ببحث المشكلات التي تواجهني المتعلقة بالعمل.	3.82	.88	8	كبيرة
11	توفير المعلومات الضرورية التي أحتاجها في عملي.	3.80	.82	9	كبيرة
7	الاهتمام بتوفير وسائل اتصال إلكترونية في المؤسسة.	3.73	.95	10	كبيرة
5	مساعدي على أداء مهماتي في العمل.	3.66	.96	11	كبيرة
10	العمل على حل الصراعات المدرسية بطريقه إبداعية.	3.65	.93	12	كبيرة
	المجال الثالث: الاتصال والتواصل الفعال	3.88	.66		كبيرة

يلاحظ من الجدول (7) أن درجة موافقة عينة الدراسة على الاتصال والتواصل الفعال جاءت بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.88). ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن القيادات النسوية في المدارس الدرزية تحرص على بناء علاقات طيبة مع المرؤوسين وتولي أهمية لمجال الاتصال من خلال ممارسة أعمالها الإدارية. أما الفقرة (10) (العمل على حل الصراعات المدرسية بطريقه إبداعية) فقد حصلت على أدنى مرتبة بمتوسط حسابي (3.65). ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى تمسك القيادات النسوية بالتعليمات الوزارية وتنفيذها في حل الصراعات داخل المؤسسة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Ghalia, 2012)، فقد حصلت الفقرة (العمل على حل الصراعات المدرسية بطريقه إبداعية) أيضاً على أدنى مرتبة في مجال الاتصال، وكذلك مع دراسة (Zamli, 2015) التي كانت درجة الاستجابات لمجال الاتصال كبيرة في جميع فقرات المجال.

المجال الرابع: النمو المهني والتدريب

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال (النمو المهني والتدريب)، مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
4	إتاحة الفرصة لي من أجل التطور والنمو المهني.	4.32	.79	1	كبيرة جداً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
3	دعمي للتدريب في دورات الاستكمال.	4.18	.82	2	كبيرة
6	تشجيعي على توظيف التكنولوجيا في عملي.	4.06	.89	3	كبيرة
2	تشجيعي على تبادل الخبرات مع زملائي في العمل.	4.00	.77	4	كبيرة
5	تشجيعي على إكمال تعليمي للحصول على درجات علمية عليا.	4.00	.88	4	كبيرة
1	إطلاعي على آخر المستجدات المهنية.	3.77	.91	6	كبيرة
	المجال الرابع: النمو المهني والتدريب	4.06	.65		كبيرة

يلاحظ من الجدول (8) أن درجة موافقة عينة الدراسة على مجال النمو المهني والتدريب جاءت بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (4.06). وأن الفقرة (4) (إتاحة لي الفرصة من أجل التطوير والنمو المهني) قد حصلت على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.32) بدرجة كبيرة جداً، وأما الفقرة (1) (إطلاعي على آخر المستجدات المهنية) فقد حصلت على أدنى رتبة بمتوسط حسابي (3.77)، ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن القيادات النسوية تدرك أهمية التطوير والتدريب والنمو المهني، وتعمل على تشجيع وإتاحة الفرصة للمعلمين على التطوير والنمو المهني، لكنها ما زالت بحاجة إلى إطلاع المرؤوسين أكثر على آخر المستجدات المهنية. وقد اتفقت هذه النتيجة ضمناً أيضاً مع دراسة (Shapira & Arar & Azaiza, 2011)، التي أظهرت اهتماماً كبيراً للقيادة المدرسية لتطوير المرؤوسين؛ الأمر الذي يسهم في تطوير المدارس في الوسط العربي. واختلفت نسبياً مع دراسة (Dagrir, 2018)، التي بينت تصورات عينة الدراسة لمجال النمو المهني بدرجة متوسطة.

المجال الخامس: التحفيز

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال (التحفيز)، مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	تشجيعي على تبني الأفكار الإبداعية.	4.02	.89	1	كبيرة
2	العمل على توفير أجواء التعاون في المدرسة.	3.95	.98	2	كبيرة
6	تحفيزي على ممارسة أعماله بجدوده عالية.	3.86	.92	3	كبيرة
4	العمل على توفير فرص جيده للتطوير الذاتي لدي.	3.74	.91	4	كبيرة
5	تشجيعي على المبادرات بشكل شخصي.	3.73	1.06	5	كبيرة
8	الحرص على التعامل معي على أساس الكفاءة.	3.70	1.02	6	كبيرة
9	تقدير كفاءة العاملين كمعيار مهم في نظام الترقيات.	3.66	.99	7	كبيرة
7	تقدير جهودي في العمل بشكل راق.	3.62	1.05	8	كبيرة
3	مكافأتي عندما أكون متميزاً في عملي.	3.44	1.07	9	كبيرة
	المجال الخامس: التحفيز	3.75	.82		كبيرة

يلاحظ من الجدول (9) أن درجة موافقة عينة الدراسة الكلية لمجال التحفيز جاءت بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.75). وأن الفقرة (1) (تشجيعي على تبني الأفكار الإبداعية) قد حصلت على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.02) بدرجة كبيرة، وأما الفقرة (3) (مكافأتي عندما أكون متميزاً في عملي) فقد حصلت على أدنى رتبة بمتوسط حسابي (3.44)، ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن القيادات النسوية لديهن تصور كبير لأهمية استخدام نظام الحوافز من خلال تقديم الحوافز التي تتناسب مع احتياجات المتميزين من أجل تحسين أوضاعهم، وكسب ولائهم داخل المدرسة، وحثهم على تقديم مستويات أداء عالية. وكذلك إلى ضعف في تطبيق معايير المكافآت بسبب قلة الموارد الاقتصادية في المدارس. وقد اتفقت هذه النتيجة ضمناً مع دراسة (Parchette, 2017)، واختلفت نسبياً مع نتيجة دراسة (Zamli, 2015) التي بينت تصورات عينة الدراسة لمجال التحفيز بدرجة متوسطة، ودراسة (Dagrir, 2018)، إذ كانت درجة موافقة عينة الدراسة لمجال التحفيز منخفضة.

نتائج السؤال الثاني الذي نص على: "ما مستوى الأداء الوظيفي لدى المرؤوسين في المدارس الدرزية داخل الخط الأخضر من وجهة نظرهم؟"

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مستوى الأداء الوظيفي لدى المرؤوسين من وجهة نظرهم، وكل مجال من مجالاتها (الطموح، المثابرة ومواصلة العمل، الإنجاز)، وبين الجدول (10) ذلك. الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مستوى الأداء الوظيفي وكل مجال من مجالاتها مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
2	المثابرة ومواصلة العمل	4.41	.47	1	كبيرة جداً
3	الإنجاز	4.32	.48	2	كبيرة جداً
1	الطموح	4.27	.43	3	كبيرة جداً
	مستوى الأداء الوظيفي	4.33	.41		كبيرة جداً

يلاحظ من الجدول (10) أن مستوى الأداء الوظيفي لدى المرؤوسين في المدارس الدرزية داخل الخط الأخضر من وجهة نظرهم جاءت بدرجة (كبيرة) بمتوسط حسابي (4.33) وبانحراف معياري (4.41). وأن مجال المثابرة ومواصلة العمل قد حصل على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.41)، ومجال الإنجاز جاء في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.32)، وأما مجال الطموح فقد جاء في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.27)، ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن المعلمين في

المدارس الدرزية يُعدون أنفسهم أصحاب رسالة تربوية، ويسعون إلى تحقيق رؤية وأهداف المؤسسة على الرغم من جميع الظروف المحيطة بهم. كما ويظهرون انتماء عالياً للوظيفة التي يعملون فيها. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Zamli, 2015) التي بينت تصورات أفراد العينة للرضا الوظيفي بدرجة كبيرة جداً.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن فقرات كل مجال من مجالات مستوى الأداء الوظيفي، وفيما يأتي عرض لذلك:

المجال الأول: الطموح

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال (الطموح)، مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
3	ألتزم بالدوام المدرسي في عملي.	4.61	.57	1	كبيرة جداً
5	أخطط دائماً لإنجاز المهمات المطلوبة مني.	4.60	.54	2	كبيرة جداً
11	أسعى للنجاح والتميز في عملي.	4.55	.62	3	كبيرة جداً
4	أفكر بأكثر من طريقه عندما أفشل في تحقيق أهدافي.	4.51	.57	4	كبيرة جداً
6	أنفذ أي عمل مطلوب مني مهما كلفني من وقت وجهد.	4.37	.68	5	كبيرة جداً
7	لدي كثير من الطموحات التي أسعى لتحقيقها.	4.36	.70	6	كبيرة جداً
1	عملي يُقابل بالاحترام من قبل الآخرين.	4.30	.66	7	كبيرة جداً
2	أفتخر بعملي أمام الآخرين.	4.30	.72	7	كبيرة جداً
9	أتحمل صعوبات العمل.	4.29	.78	9	كبيرة جداً
10	أرغب العمل في مهنتي حتى سن التقاعد.	3.79	1.16	10	كبيرة
8	أتحمل المسؤولية التي تقع خارج دائرتي.	3.32	1.02	11	متوسطة
	المجال الأول: الطموح	4.21	.43		كبيرة جداً

يلاحظ من الجدول (11) أن درجة موافقة عينة الدراسة الكلية لمجال الطموح جاءت بدرجة كبيرة جداً بمتوسط حسابي (4.21)، وأن الفقرة (3) (ألتزم بالدوام المدرسي في عملي) حصلت على أعلى رتبة بدرجة موافقة كبيرة جداً ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى الانتماء العالي لدى المعلمين لمهنة التعليم، والاهتمام بمصلحة المؤسسة وسير العملية التعليمية بانتظام، وأما الفقرة (8) (أتحمل المسؤولية التي تقع خارج دائرتي) فقد حصلت على أدنى رتبة بدرجة موافقة متوسطة، ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى التعليمات والقوانين الوزارية، وتخوف المرؤوسين من تحمل المسؤولية خارج نطاق عملهم. وقد اتفقت هذه النتيجة ضمناً مع دراسة (Holliman, 2012) من حيث تحمل صعوبات العمل والمقدرة على تنفيذ المهمات المطلوبة، وأيضاً دراسة (Zamli, 2015) التي أظهرت درجة كبيرة جداً لدى المعلمين بالالتزام بالدوام المدرسي.

المجال الثاني: المثابرة ومواصلة العمل

الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال (المثابرة ومواصلة العمل)، مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
10	أخطط دائماً لعملي.	4.52	.62	1	كبيرة جداً
1	أفتخر بما أمتلك من كفايات مهنية وإدارية.	4.50	.55	2	كبيرة جداً
3	أحرص على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.	4.45	.64	3	كبيرة جداً
8	أحب العمل بروح الفريق.	4.44	.64	4	كبيرة جداً
4	أتحمل مسؤولية الأعباء اليومية.	4.42	.68	5	كبيرة جداً
11	أستخدم الأساليب المتنوعة والمتطورة في عملي.	4.41	.65	6	كبيرة جداً
2	أستثمر مقدراتي وخبرتي الوظيفية في العمل.	4.39	.64	7	كبيرة جداً
9	أبادل الخبرات وزملائي فيما بيننا.	4.38	.72	8	كبيرة جداً
5	أتكيف عند حدوث تغيرات طارئة في المؤسسة.	4.36	.65	9	كبيرة جداً
6	أحب القيام بالأعمال التي تتسم بالتحدي لمقدراتي وإمكاناتي.	4.33	.70	10	كبيرة جداً
7	أصر على إنجاز الأعمال الصعبة التي تتسم بالتحدي لقدراتي وإمكاناتي.	4.28	.71	11	كبيرة جداً
	المجال الثاني: المثابرة ومواصلة العمل	4.41	.47		كبيرة جداً

يلاحظ من الجدول (12) أن درجة موافقة عينة الدراسة الكلية لمجال المثابرة ومواصلة العمل جاءت بدرجة كبيرة جداً بمتوسط حسابي (4.41)، ويستدل من الجدول النتائج أن جميع فقرات مجال المثابرة ومواصلة العمل قد جاءت بدرجة كبيرة جداً، ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن المعلمين يقومون بعملهم من خلال التخطيط وتحمل المسؤولية والسعي إلى التجديد والإنتاجية وحرصهم على تقديم أفضل أداء لهم من خلال تبادل الخبرات فيما بينهم، والعمل بروح الفريق، وقد انفتحت هذه النتيجة نسبياً مع دراسة (Zamli, 2015) التي أظهرت درجة موافقة كبيرة لفقرات المثابرة ومواصلة العمل.

المجال الثالث: الإنجاز

الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال (الإنجاز)، مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
4	أقوم بعملتي بإتقان.	4.52	.53	1	كبيرة جداً
6	أخطط لما أريد القيام به.	4.49	.58	2	كبيرة جداً
8	أنجز جميع المهمات المطلوبة مني.	4.47	.62	3	كبيرة جداً
7	أحقق أهدافي في مجال عملي وأجدها.	4.45	.61	4	كبيرة جداً
3	أقوم بإنهاء الأعمال الموكلة لي في الوقت المحدد.	4.36	.64	5	كبيرة جداً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	أحرص على إعطاء أولويه لوقت العمل.	4.35	.58	6	كبيرة جدا
2	أقوم بتعديل خطط العمل للإسراع في إنجازها.	4.21	.79	7	كبيرة جدا
5	أرغب بالقيام بالأعمال وإن كانت من غير تخصصي.	3.72	1.05	8	كبيرة جدا
	المجال الثالث: الإنجاز	4.32	.48		كبيرة جدا

يلاحظ من الجدول (13) أن درجة موافقة عينة الدراسة الكلية لمجال الإنجاز جاءت بدرجة كبيرة جداً بمتوسط حسابي (4.32)، ويستدل من هذه النتائج أنه على الرغم من الاختلاف بالمتوسطات الحسابية بين فقرات مجال الإنجاز إلا أنها جميعها جاءت بدرجة كبيرة جداً. ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن المرؤوسين ينجزون الأعمال والمهام المدرسية بصورة كبيرة، ويقدمون المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، ويولون أهمية كبرى لإنجاز الأعمال بسرعة ودقة عاليتين، كذلك يعزو الباحثون هذه النتيجة إلى حالة التنافس بين المعلمين التي تستدعي منهم بذل جهود أكبر من أجل الرقي نحو مستوى أداء متميز. وقد اتفقت هذه النتيجة نسبياً مع دراسة (Zamli, 2015) التي أظهرت درجة موافقة كبيرة لفقرات الإنجاز، واتفقت ضمناً مع دراسة (Parchette, 2017)، ودراسة (Shapira &Arar & Azaiza, 2011) ودراسة (Holliman, 2012).

نتائج السؤال الثالث الذي نص على: هل هناك علاقة ارتباطية بين مستوى التمكين القيادي النسوي للمرؤوسين والأداء الوظيفي لديهم في المدارس الدرزية داخل الخط الأخضر.
للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مستوى التمكين القيادي النسوي للمرؤوسين والأداء الوظيفي لديهم، وبين الجدول (14) ذلك.

الجدول (14) معامل ارتباط بيرسون بين تقديرات أفراد عينة الدراسة بين مجالات مستوى التمكين القيادي النسوي للمرؤوسين والأداء الوظيفي لديهم ككل

المجالات	الارتباط	المجال الأول: الطموح	المجال الثاني: المثابرة ومواصلة العمل	المجال الثالث: الإنجاز	مستوى الأداء الوظيفي
المجال الأول: تفويض السلطة	ارتباط بيرسون	.528**	.397**	.440**	.502**
	الدالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000
	العدد	290	290	290	290
المجال الثاني: اتخاذ القرارات	ارتباط بيرسون	.470**	.352**	.412**	.453**
	الدالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000
	العدد	290	290	290	290

المجالات	الارتباط	المجال الأول: الطموح	المجال الثاني: المثابرة ومواصلة العمل	المجال الثالث: الإنجاز	مستوى الأداء الوظيفي
المجال الثالث: الاتصال والتواصل الفعال	ارتباط بيرسون	.507**	.378**	.384**	.469**
	الدالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000
	العدد	290	290	290	290
المجال الرابع: النمو المهني والتدريب	ارتباط بيرسون	.530**	.403**	.400**	.493**
	الدالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000
	العدد	290	290	290	290
المجال الخامس: التحفيز	ارتباط بيرسون	.464**	.312**	.303**	.400**
	الدالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000
	العدد	290	290	290	290
درجة تمكين مديرة المدرسة للمرؤوسين	ارتباط بيرسون	.566**	.415**	.436**	.523**
	الدالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000
	العدد	290	290	290	290

** ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.01$)

يُلاحظ من الجدول (14) وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة بين مستوى التمكين القيادي النسوي للمرؤوسين والأداء الوظيفي لديهم في المدارس الدرزية داخل الخط الأخضر، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.523)؛ مما يدل على أنه بزيادة التمكين القيادي النسوي يزداد الأداء الوظيفي لديهم. ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى إدراك القيادات النسوية لممارسة التمكين الإداري وضرورته للعملية التربوية؛ إذ يسهم في تنسيق الجهود والأنشطة، ويجعل المرؤوسين قادرين على التغلب على المعوقات التي تواجههم، ويزيد من حماسهم لاستثمار كل طاقاتهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. كذلك فإن تعزيز مجالات التمكين المختلفة ينعكس إيجابياً على مستوى الأداء الوظيفي. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Zamli, 2015) التي أظهرت أنه كلما زادت درجة التمكين الإداري انعكس ذلك إيجابياً على الرضا الوظيفي، ومع دراسة (Parchette, 2017)، التي أظهرت وجود تأثير إيجابي لدرجة التمكين الإداري لدى مديرات المدارس على الأداء بشكل عام للمعلمين.

التوصيات:

- في ضوء نتائج الدراسة، فإن الدراسة توصي بما يأتي:
- أهمية المحافظة على الدرجة الكبيرة من التمكين القيادي النسوي في المدارس الدرزية داخل الخط الأخضر لما فيه من فائدة لرفع مستوى الأداء في المؤسسة.

- هناك أهمية أيضا لتعزيز مجالي التمكين (اتخاذ القرارات، التحفيز) من خلال إشراك جميع المعلمين في اتخاذ القرارات، والاهتمام بتقديرهم، ومكافأتهم عند الحاجة.

References

- Abdul H. M.. (2015). **Organizational justice and effectiveness of job performance among workers in sports organizations**, Desouk, Dar Al-Elm and Iman for publication and distribution
- Abdul W., Samir. (2000). **Human resource management**. Cairo: University Publications.
- Al- Mahdi, Y. (2007). Empowering teachers in basic education schools in Egypt, field study, Ain Shams University, **Faculty of Education Journal**, 31, (2), 9-59.
- Al- Zamili, M. (2015). **The degree of administrative empowerment of high school principals in the governorates of Gaza and their relationship to their level of job satisfaction**. Master Thesis. Department of Educational Administration, Faculty of Education, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Al-Adwan, K. I. (2016). **Women and politics**, Jerusalem, Dar al-Jundi for publication and distribution.
- Al-Ajmi, M. H. (2010). **Modern trends in administrative leadership and human development**, 1st ed., Amman, Dar Al Masirah for Publishing and Distribution.
- Al-Balawi, K. And Ahmad, hala. (2016). Requirements for empowering women's administration at Tabuk University, **Thesis Education and Psychology Journal**, (53), 19-42.
- Badarin, P. Qawasimah, Farid. (2013). The role of women in leading change: an applied study on women's organizations working in Jordan, **Al-Balqa Research and Studies**, 16 (1), 17-57
- Cook, A., & Glass, C. (2014). Women and top leadership positions: Towards an institutional analysis. **Gender, Work & Organization**, 21(1), 91-103. doi:10.1111/gwao.12018
- Dagrir, W. (2018). Administrative empowerment and its relationship to the challenges facing women leaders in emerging Saudi universities, **International Journal of Education**, 7, (8), 18-30.
- Dakrouri, S, Mustafa. (2010). **Empowerment as an input to develop the performance of workers in non-governmental organizations, with application to some organizations working in the field of development in Cairo Governorate**, Master Thesis, Faculty of

- Economics and Political Science, Cairo University, Egypt.
- El-Baz, Afaf. (2004). Evaluating the institutional performance of Egyptian governmental organizations as an introduction to administrative development (the state in a changing world). Joint research project papers, **Public Administration Studies and Consultation Center, Cairo, Egypt.**
- Ghalia, N. (2012). **The leadership role of school principals in the Arab sector inside the Green Line, from the viewpoint of male and female teachers. Obstacles and ways to develop it**, PhD thesis, Yarmouk University, Irbid, Jordan.
- Harvey, T. R., & Drolet, B. (1994). **Building teams building people**. Lancaster, Pennsylvania: Technomic Publishing co, Inc
- Holliman, S., (2012), **Exploring the Effects of Empowerment, Innovation Professionalism, Conflict, and Participation on Teacher Organizational Commitment**, Unpublished Ph.D. thesis, Iowa City University of Iowa, U.S
- Khleifat, Abdel Fattah. T., Sherine. (2010). The impact of work stress on the job performance of principals of public primary schools in the south of Jordan, **Damascus University Journal**, 26 (1 + 2), 606.
- Koneck, C. M. (2006). A study of women leadership styles and the glass ceiling. Available from **ProQuest Dissertations & Theses Global**.
- Parchette, E. (2017). Patterns of empowerment of a principal government school principal for teachers from their viewpoint (Case Study), **Rap Jvanim Magazine**, 16, (3), 15-49.
- Sedan, A. (1997). Empowerment and community planning: theory and practice, **Human Social Solutions**. Tel Aviv: United Kibbutz Publishing.
- Shapira, T., Arar, K. & Azaiza, F. (2011). Women school principals in the Arab education system in Israel. **Educational Management Administration & Leadership**, 39 (1), p.25-43.
- The Ministry of Education within the Green Line. (2017). **Druze schools, published by the Director** General of the Ministry of Education, Jerusalem.
- Weidenfeller, N. K. (2012). Breaking through the glass wall: the experience of being a woman enterprise leader. **Human Resource Development International**, 15(3), 365-374. doi:10.1080/13678868.2012.688361.