

The Degree of Participation of Educational Advisors in Decision making in Northern District Schools within the Green Line and their Relationship to Administrative Empowerment

Ola Husein Al Heeb*

Prof. Saleh Naser Oleimat**

Prof. Anis Saqer Khasawneh***

Received 23/4/2020

Accepted 13/6/2020

Abstract:

This study aims to identify the degree of educational advisors' participation in administrative decision-making in schools from the point of view of principals and advisors, and to identify the level of administrative empowerment of educational advisors in schools, as well as the relationship between the participation of educational advisors in making administrative decisions and their relationship to administrative empowerment. To achieve the aims of the study and to answer its questions a descriptive correlational methodology was used. The study sample was chosen in a simple random way representing the study population, during the academic year (2019-2020) as the sample included (441) respondents, the results showed that the degree of educational advisors participation in decision-making The administration in the Northern District inside the Green Line was large, and the results also showed that the level of administrative empowerment among educational advisors in schools in the Northern District within the Green Line was large, as well, and the results showed that there was a statistically significant correlation ($\alpha = 0.05$) between the degree of educational advisors' participation In making administrative decisions in Northern District schools inside the Green Line and their relationship to their administrative empowerment.

Keywords: Administrative decision-making, administrative empowerment, Educational advisors.

Palestine\ olla.haib@gmail.com *

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

Faculty of Business\ Yarmouk University\ Jordan\ Khasawneh_a@yu.edu.jo ***

درجة مشاركة المستشارين التربويين في صناعة القرارات الإدارية في مدارس لواء الشمال داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالتمكين الإداري

عُلا حسين الهيب*

أ.د. صالح ناصر عليّات**

أ.د. أنيس صقر الخصاونة***

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة مشاركة المستشارين التربويين في صناعة القرارات الإدارية في المدارس من وجهة نظر المديرين والمستشارين، والتعرف إلى مستوى التمكين الإداري للمستشارين التربويين في المدارس، كذلك العلاقة بين مشاركة المستشارين التربويين في صناعة القرارات الإدارية وعلاقتها بالتمكين الإداري. لتحقيق أهداف الدراسة وللإجابة عن أسئلتها. تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة ممثلة لمجتمع الدراسة، خلال العام الدراسي (2019-2020) إذ اشتملت العينة على (441) مستجيباً، أظهرت النتائج أن درجة مشاركة المستشارين التربويين في صناعة القرارات الإدارية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر كانت كبيرة، كما أظهرت النتائج أن مستوى التمكين الإداري لدى المستشارين التربويين في مدارس لواء الشمال داخل الخط الأخضر كان كبيراً أيضاً، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين درجة مشاركة المستشارين التربويين في صناعة القرارات الإدارية في مدارس لواء الشمال داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالتمكين الإداري لديهم.

الكلمات المفتاحية: صناعة القرارات الإدارية، التمكين الإداري، المستشارون التربويون.

* فلسطين/ olla.haib@gmail.com

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

*** كلية الاعمال / جامعة اليرموك/ الأردن/ Khasawneh_a@yu.edu.jo

المقدمة

تعد المدرسة مؤسسة تربوية تعليمية، وإحدى أهم مؤسسات المجتمع، ونقاس كفاءتها بمقدار تحقيقها للأهداف التي يتوقعها المجتمع منها، وقد أثبتت التطبيقات العلمية أن التطور الذي شهدته الإدارة المدرسية، أدى إلى تعقيد الدور الذي يقوم به مدير المدرسة، وجعل من الصعب إدارة المدارس من قبل رجل واحد، وفرض على المديرين التعاون مع رؤوسهم وإشراكهم في صنع قراراتهم وممارسة مهماتهم، أي إشراكهم في الإدارة المدرسية.

وتعد عملية اتخاذ القرار عملية مهمة وأساسية في الإدارة، وهي أحد أهم أنشطة الإدارة إن لم تكن أهمها، وضرورة حتمية لتحقيق الأهداف التي من أجلها أنشئت المؤسسة، إذ إنها تمثل مخرجات كل الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة، سواء عند وضع الهدف أم إعداد البرامج أم تحديد الموارد الملائمة أم اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، لذا أصبح مقدار النجاح الذي تحققه أية مؤسسة يتوقف إلى حد بعيد على مقدرة قيادتها وكفاءتها على صناعة القرارات المناسبة (Sufyani, 2012; Harem, 2010).

ويعد التمكين الإداري عملية وعي وبناء للإمكانات، ويؤدي إلى مشاركة أكثر ومقدرة أكبر على صنع القرار وإجراء التغيير، كما يتضمن مقدرة الفرد على التأثير في العلاقات والقرارات التي تتخذ في إطار هذه العلاقة، لذلك يحتل تمكين المستشارين التربويين أهمية استثنائية في أي نظام تربوي يشهد التغيير والتطوير؛ لأن المستشارين التربويين هم محور رئيس للعملية التربوية، ولا بد من إعطائهم الدور المناسب في صنع القرار ومنحهم الفرصة الكافية للمشاركة الفاعلة في القضايا التي تهم المدرسة (Al-Sharifi, 2011).

إن تمكين العاملين إدارياً من معلمين ومستشارين تربويين وإداريين هو بنية متعددة الأبعاد لا تقتصر فقط على منح سلطات إضافية للفرد، ومشاركته في صنع القرارات المدرسية، وإنما تتضمن أبعاداً أخرى مثل الاستقلالية في العمل، والمقدرة على التأثير في نواتج العمل المدرسي، والإحساس بالتقدير والمكانة المهنية، والفعالية الذاتية، والنمو المهني، ويتمثل التمكين الذي يمارسه المدير في المدرسة بعدة أبعاد، هي: تفويض السلطة والنمو المهني والعمل الجماعي وتنمية السلوك الريادي والتقليد والمحاكاة (Melhem, 2006).

تعددت وجهات نظر الباحثين في تعريف مفهوم التمكين الإداري؛ فقد عرّف عبدالوهاب

(Abdel Wahab, 2000) التمكين الإداري بأنه "منهج لإدارة الأفراد يسمح لأعضاء الفريق بأن يمارسوا صنع القرار فيما يتعلق بشؤونهم اليومية في العمل"، وعرفه بوجلير وسومك (Bogler & Somech, 2004, 278) بأنه: "العملية التي يطور المعلمون خلالها كفاءة تحمل مسؤولية نموهم وحل مشكلاتهم، وأنه اعتقاد المعلمين أن لديهم المعارف والمهارات لتحسين المواقف التي يعملون فيها"، وعرفه ملحم (Melhem, 2006) بأنه "تحرير الإنسان من القيود وتشجيع الفرد، وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع"، وعرفه القاضي (Alqadi, 2008) بأنه: إستراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة، تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في أدائه للعمل، دون تدخل مباشر من الإدارة، وتوفير الموارد، وبيئة العمل المناسبة لتأهيله مهنيًا ومسلكيًا".

الدراسات السابقة:

هنالك عديد من الدراسات العربية والأجنبية التي تطرقت إلى صناعة القرارات الإدارية، وأخرى تطرقت إلى التمكين الإداري وربطهما بمتغيرات أخرى، وقد تم استعراض هذه الدراسات وفقاً لتسلسلها الزمني على النحو الآتي:

قام هيرمك ويوري وشلمان (Hermic, Eury, and Shellman, 2010) بدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين مستوى التمكين المدرك لدى المعلمين والكفاءة الذاتية المدركة لديهم، وأثرها في مستوى الإبداع. بلغت عينة الدراسة (70) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الابتدائية. استخدمت الدراسة مقياس التمكين الإداري، ومقياس الكفاءة الذاتية المدركة، ومقياس الإبداع لدى الطلبة. وكانت أبرز النتائج أن مستوى التمكين الإداري المدرك لدى المعلمين كان متوسطاً.

وقام يياران (Yearrian, 2011) بدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين مستوى تمكين المعلمين، وممارساتهم الإبداعية التدريسية، وأثرها في تحصيل الطلبة في المرحلة الثانوية. تكونت عينة الدراسة من (8) من المعلمين والمعلمات. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت المقابلة في جمع البيانات. وكشفت نتائج الدراسة أن مستوى تمكين المعلمين والمعلمات تراوح بين المنخفض إلى المتوسط.

وهدف دراسة لي وبين وتشانغ وجين (Lee, Yin, Zhang and Jin, 2011) في الصين إلى الكشف عن مستوى تمكين المعلمين في المدارس، وعلاقتها بتقبلهم بالإصلاحات في المناهج

المدرسية. بلغت عينة الدراسة (1646) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلتين المتوسطة والثانوية اختيروا من (6) محافظات في الصين. استخدمت الدراسة مقياس التمكين في عملية جمع البيانات. وكشفت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين المدرك لدى المعلمين كان متوسطاً.

كما هدفت دراسة ويشاه (Weshah, 2012) إلى استكشاف مستوى التمكين الإداري وتفويض السلطة لدى المعلمين كما يدركها المعلمون في المدارس الأسترالية والأردنية، وقد تكونت عينة الدراسة من (188) معلماً ومعلمة في المدارس العامة في الأردن وأستراليا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لذلك الهدف، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى مستوى متوسط للتمكين وتفويض السلطة لدى المعلمين في المدارس الأردنية والأسترالية.

وأجرى سارفيدوف وشتازيودنس (Sarafidof & Chatziioanidis, 2013) دراسة في المدارس الأساسية اليونانية هدفت إلى معرفة مستوى مشاركة أعضاء الهيئة التعليمية في تمكينهم من صناعة القرارات المدرسية، وتأثيرها في الأداء الأكاديمي للطلبة، وتكونت عينة الدراسة من (143) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن المشاركة الفاعلة للمعلمين في صناعة القرارات المدرسية المتعلقة بالطلبة ترتبط بعلاقة إيجابية مع أدائهم الوظيفي وبدرجة مرتفعة، والذي انعكس إيجابياً على الأداء الأكاديمي للطلبة، وبدرجة منخفضة فيما يتعلق بالجوانب الإدارية.

أما دراسة ين ولي وجن وزهانغ (Yin, Lee, Jin & Zhang, 2013) في الصين، فقد هدفت إلى الكشف عن مستوى الثقة التنظيمية والتمكين الإداري لدى المعلمين والمعلمات، والدور المتوسطي للكفاءة الذاتية المدركة. وقد بلغت عينة الدراسة (1646) معلماً ومعلمة. واستخدم مقياس الثقة التنظيمية، ومقياس التمكين المدرك، ومقياس الكفاءة الذاتية المدركة. وأظهرت النتائج أن مستوى التمكين الإداري المدرك لدى المعلمين والمعلمات تراوح بين متوسط إلى مرتفع.

وقام أورلي وسيجاليت (Orly and Sigalit, 2014) بإجراء دراسة في شمال فلسطين هدفت إلى الكشف عن مستوى التمكين النفسي والإداري وعلاقته بالقيادة والسلوك التنظيمي لدى المعلمين. بلغت عينة الدراسة (366) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة المتوسطة والثانوية. واستخدم مقياس التمكين النفسي والإداري واستبانة القيادة والسلوك التنظيمي. وكانت أبرز النتائج أن مستوى التمكين النفسي والإداري للمعلمين كان متوسطاً.

أما دراسة أورت وآخرون (Orit, & Elite, 2014) التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية فقد هدفت إلى معرفة مستوى التمكين لدى المعلمين في المواقع القيادية. وتكونت عينة

الدراسة من (64) معلماً ومعلمة اختيروا من المدارس الثانوية في المقاطعات الغربية الأمريكية. واستخدم مقياس التمكين لدى المعلمين. وأظهرت النتائج بأن مستوى التمكين الإداري المدرك لدى المعلمين كان متوسطاً.

وأجرى نجاد (Nejad, 2014) دراسة هدفت إلى اختبار العلاقة بين القيادة الأخلاقية وتمكين المعلم، وكذلك التنبؤ بتمكين المعلم استناداً إلى القيادة الأخلاقية، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة أُستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من كل معلمي المدارس الثانوية في مدينة مشهد الإيرانية، بينما تكونت عينة الدراسة من (248) معلماً، واستخدمت اداتان لجمع البيانات: الأولى استبانة لقياس القيادة الأخلاقية وتتكون من (41) فقرة، والأداة الثانية هي استبانة مقننة تتكون من (20) فقرة لقياس تمكين المعلم، وكان من أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية وتمكين المعلم، ويمكن التنبؤ بتمكين المعلم من خلال كل بعد من أبعاد القيادة الأخلاقية، وبناء على ذلك تم اقتراح بعض النماذج للتنبؤ بتمكين المعلم.

وأجرى كلوما وتتركب (Olcuma & Titrekb, 2015) دراسة في مقاطعة ساكاريا بتركيا، هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين أساليب صنع القرار لدى مديري المدارس ومستويات الرضا الوظيفي لدى المعلمين، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، تكونت عينة الدراسة من (483) معلماً ومعلمة، و(167) مديراً ومديرة، كما تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستويات الرضا الوظيفي لدى المعلمين والإداريين جاءت بدرجة مرتفعة. كما أظهرت نتائج الدراسة أن المديرين يستخدمون في الغالب أسلوباً عقلانياً لاتخاذ القرارات، ونادراً ما يستخدمون أسلوب صناعة القرارات المتجنب. أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن مستويات رضا عمل المعلمين تم التنبؤ بها بشكل كبير من خلال أساليب اتخاذ القرار للمديرين.

وهدف دراسة مصطفى (Mustafa, 2016) إلى التعرف إلى درجة التمكين الإداري وعلاقتها بالروح المعنوية، لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم، وقد اتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وتكونت العينة من (255) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجة التمكين الإداري والروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم.

أما دراسة أبو غرارة (Abu Gharara, Afaf, 2017) فقد هدفت التعرف إلى درجة تمكين مديري المدارس في منطقة النقب من حل المشكلات الإدارية التي تواجههم من وجهة نظر المعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (400) معلم ومعلمة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة بعد التأكد من صدقها وثباتها. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة التمكن من حل المشكلات الإدارية لدى مديري المدارس في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة تقدير (متوسطة).

وأجرت عبد الفتاح (Abdel Fattah, 2019) دراسة في الأردن هدفت إلى معرفة درجة توافر التمكين الإداري ودرجة تطبيق الإشراف عن بعد والعلاقة الارتباطية بينهما في وزارة التربية والتعليم الأردنية. أخذت عينة عشوائية بلغت (228) مشرفاً ومشرفة، تم استخدام استبانتين لجمع البيانات. وقد تم التأكد من صدقهما وثباتهما. وأظهرت نتائج الدراسة بأن درجة توافر التمكين الإداري، ودرجة تطبيق الإشراف عن بُعد جاءت بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين التمكين الإداري والإشراف عن بعد لدى المشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

وأجرى السبيعي (Al-Subaie, 2019) دراسة في السعودية هدفت إلى تعرف مستوى التمكين ومستوى الالتزام التنظيمي لدى القيادات التربوية بمكاتب التعليم بالمنطقة الشرقية، واستكشاف العلاقة بينهما، وتحديد أقوى مجالات التمكين تأثيراً في مستوى الالتزام التنظيمي. طبقت الدراسة على جميع المساعدين ورؤساء الشعب في مكاتب التعليم التابعة لإدارة التعليم بالمنطقة الشرقية البالغ عددهم (92) فرداً. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، من خلال استبانة أعدت لهذا الغرض. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري بمكاتب التعليم بالمنطقة الشرقية كان مرتفعاً، وأن مستوى الالتزام التنظيمي لدى القيادات التربوية بهذه المكاتب كان مرتفعاً أيضاً، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة طردية (موجبة) دالة إحصائياً عند مستوى (0,01) بين الدرجة الكلية لمقياس التمكين، وبين الدرجة الكلية لمقياس الالتزام التنظيمي، ووجود تأثير موجب دال إحصائياً عند مستوى (0,01) لبعد (العمل الجماعي) على مستوى الالتزام التنظيمي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة اتضح للباحثين وجود كثير من الدراسات التي بحثت في التمكين الإداري والقرارات الإدارية، وذلك على انفراد أو ربطها معاً، وقد أفادت الدراسة الحالية من

الدراسات السابقة بتصميم أداتي الدراسة، كما تميزت الدراسة الحالية بأنها تبحث في درجة مشاركة المستشارين التربويين في صناعة القرارات الإدارية في مدارس لواء الشمال داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالتمكين الإداري.

مشكلة الدراسة

شكلت قضايا إصلاح التعلم منحيّ جديداً في العمل الإداري المدرسي، وكان جوهر عملية الإصلاح يستند بالأساس على تفعيل مشاركة العاملين، ومنهم المستشارون التربويون في عملية صناعة القرارات المدرسية والتمكين الإداري، وعلى الرغم من ذلك فإن الدراسات الميدانية لا زالت تدل على قصور واضح في عملية إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات، كما أن الدراسات السابقة لم تبحث في موضوع المشاركة في صناعة القرارات الإدارية وعلاقتها بالتمكين الإداري في المدارس، لم ينل هذا الموضوع الأهمية التي تستحق في شمال الخط الأخضر، وخاصة من المستشارين التربويين، وهو ما تناولته الدراسة الحالية، فضلاً عن ملاحظة الباحثة من خلال تعاملها مع بعض الإدارات المدرسية والهيئات التدريسية في مدارس الشمال من وجود تباين بين المستشارين التربويين في كيفية صناعة القرارات الإدارية، وضعف في تمكينهم من أدائهم للدور الإداري، وعليه تحددت مشكلة في الدراسة في التعرف إلى درجة مشاركة المستشارين التربويين في صناعة القرارات الإدارية في مدارس لواء الشمال داخل الخط الأخضر، وعلاقتها بالتمكين الإداري من وجهة نظر مديري المدارس من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة مشاركة المستشارين التربويين في صناعة القرارات الإدارية في مدارس لواء الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمستشارين؟
2. ما مستوى التمكين الإداري لدى المستشارين التربويين في مدارس لواء الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمستشارين؟
3. هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة مشاركة المستشارين التربويين بصناعة القرارات الإدارية في مدارس لواء الشمال داخل الخط الأخضر ومستوى التمكين الإداري لديهم؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة مشاركة المستشارين التربويين في صناعة القرارات الإدارية في المدارس من وجهة نظر المديرين والمستشارين، والتعرف إلى مستوى التمكين الإداري

للمستشارين التربويين في المدارس من وجهة نظر المديرين والمستشارين. كذلك العلاقة بين مشاركة المستشارين التربويين في صناعة القرارات الإدارية وعلاقتها بالتمكين الإداري.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوع إشراك المستشارين التربويين في عملية صناعة القرارات الإدارية، والتي تفقده كثير من الدراسات العربية، وخاصة في مجال المدارس، والتي يمكن أن تسهم هذه الدراسة في إثراء الجانب النظري للبحوث والدراسات التي تناولت المشاركة في اتخاذ القرارات، وذلك من خلال ما تقدمه الدراسة الحالية من إطار نظري يمكن أن يسهم في سد النقص في المكتبة العربية، فضلاً عن أهمية ارتباطها بمفهوم التمكين الإداري للمستشارين التربويين الفاعل الذي يسهم في صناعة القرارات المناسبة؛ لتسيير العمل وتنظيمه وتهيئة البيئة التعليمية الصالحة في ضوء تعرفهم للصناعة القرارات الإدارية وأهميتها وعلاقتها بتمكين العنصر البشري وتوليد القناة لديهم بأهميتها. وعلى الصعيد العملي من المؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة القائمين على شؤون التربية والتعليم في مدارس شمال الخط الأخضر في توفير تغذية راجعة عن مستوى مشاركة المستشارين التربويين في صناعة القرارات الإدارية، وفي تنمية التمكين الإداري وتعزيزه لدى المستشارين التربويين في المؤسسات التربوية، وتوفر توصيات للمسؤولين وصناع القرار في وزارة التربية والتعليم وواضعي الخطط التربوية، مما ينعكس إيجابياً على مخرجات التربية والتعليم في الشمال داخل الخط الأخضر، وسعيها لإيجاد مقترحات تطويره لتحسين تمكين المستشارين التربويين، وذلك بهدف معالجة جوانب القصور؛ مما يزيد من فاعلية المشاركة. كما تكمن أهمية هذه الدراسة فيما يمكن أن تقدمه من بيانات ومعلومات تضيف للمعرفة المتوفرة حالياً، وتكون منطلقاً لبحوث جديدة.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

تحددت تعريفات الدراسة الاصطلاحية والإجرائية بالآتي:

- **صناعة القرارات الإدارية:** " العملية التي يتم بمقتضاها اختيار أحسن البدائل المتاحة لحل مشكلة معينة أو مواجهة موقف يتطلب ذلك بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل، وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة ضمن معطيات بيئة المنظمة" (Mayler, 2010). وتعرف إجرائياً بأنها: القدر الذي يسمح به مدير المدرسة داخل المدرسة للمستشار التربوي للمشاركة فيما يتخذه من قرارات مدرسية متعلقة بالطلبة، والمعلمين، والمنهاج، والمجتمع المحلي،

والأمور المالية والمرافق المدرسية. وتقاس بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات استبانة المشاركة في صناعة القرارات المدرسية التي طورتها الباحثة لهذا الغرض.

- **التمكين الإداري:** "إستراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة تهدف إلى إعطاء الموظفين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في أدائهم للعمل دون تدخل مباشر من الإدارة، وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا ومسلكيًا " (الشيايب وأبو حمور، (Al-Shayyab, and Abu Hammour, 2011). ويعرف إجرائياً بأنه: الدرجة التي يقوم من خلالها المستشار التربوي في مدارس شمال الخط الأخضر بالاشتراك في السلطة وصناعة القرارات واكتساب المهارات التي تؤهله للاستقلالية، ويقاس في هذه الدراسة من خلال الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات استبانة التمكين الإداري التي تم إعدادها لذلك الغرض.
- **المستشار التربوي:** هو الشخص المؤهل والمهني المتخصص في مجال الاستشارة النفسي والتربوي، والذي يقدم خدمات الإرشاد في المؤسسات التعليمية (Al-Swailem, 2002).

حدود الدراسة ومحدداتها:

اشتملت الدراسة على الحدود والمحددات الآتية:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرَت هذه الدراسة على درجة المشاركة في صناعة القرارات الإدارية، والتمكين الإداري، والمقترحات التطويرية.
- **الحدود المكانية:** اقتصرَت الدراسة على مدارس شمال الخط الأخضر.
- **الحدود الزمنية:** تحددت نتائج هذه الدراسة بزمان تطبيقها من الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 2020/2019.
- **الحدود البشرية:** اقتصرَت الدراسة على عينة من المديرين والمستشارين في مدارس شمال الخط الأخضر.
- **المحددات:** يمكن تعميم نتائج الدّراسة الحالية في ضوء إجابة المديرين والمستشارين شمال الخط الأخضر عن أداة الدراسة، وما تمتعت بها من خصائص سيكومترية من صدق وثبات، وموضوعية أفراد عينة الدّراسة في الاستجابة للأداة.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وللإجابة عن أسئلتها تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمستشارين في مدارس لواء الشمال داخل الخط الأخضر شمال الخط الأخضر، خلال الفصل الدراسي الأول (2020/2019)، إذ تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس شمال الخط الأخضر فضلاً عن المستشارين، والبالغ عددهم (900) مدير ومستشار، حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم داخل الخط الأخضر.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة ممثلة لمجتمع الدراسة، خلال العام الدراسي (2020-2019) بما نسبته (50%) من مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع (450) استبانة، وتم استرجاع (441) استبانة، بينما عدد الاستبانات الصالحة لغايات التحليل الإحصائي قد بلغ (441) استبانة، وبنسبة استرداد بلغت (98%)، وقد اشتملت العينة على (253) مديراً، و (188) مستشاراً تربوياً.

أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة، وقد تكونت من قسمين: قسم خاص بالمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، وقسم بالتمكين الإداري. وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تطوير مجالات الدراسة في مجال صناعة القرارات من دراسة كلوما وتتركب (Olcuma & Titrekb, 2015).

صدق أداة الدراسة

أ. الصدق الظاهري:

تم التأكد من صدق أداة الدراسة بعرضها على (22) محكماً من ذوي الخبرة والاختصاص في الجامعات الأردنية والمتخصصين في وزارة التربية والتعليم داخل الخط الأخضر، وبناء على إجماع ما يزيد عن (80%) من مجموعة المحكمين تم اعتماد أداة الدراسة بصورتها النهائية.

ب. صدق البناء (المحتوى) لأداة الدراسة

- أولاً: صدق المحتوى لمحور درجة مشاركة المستشارين التربويين في صناعة القرارات الإدارية:

تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (36) مديراً ومستشاراً من مجتمع الدراسة، ومن خارج عينة الدراسة. وقد أظهرت النتائج أن قيم معاملات ارتباط مجالات أداة الدراسة مع

المحور ككل، تراوحت ما بين (0.73-0.87)، كما أن قيم معاملات الارتباط البينية لمجالات أداة الدراسة تراوحت ما بين (0.41-0.68). كما تراوحت الارتباطات بين فقرات الأداة ومجالات الدراسة ما بين (0.67-0.92)، وبين فقرات المجالات والأداة الكلية ما بين (0.44-0.88)، وهي ملائمة لأغراض تحقيق أهداف الدراسة الحالية.

- **ثانياً: صدق المحتوى لمحور مستوى التمكين الإداري لدى المستشارين التربويين:**
أظهرت النتائج أن قيم معاملات ارتباط مجالات أداة الدراسة مع المحور ككل، تراوحت ما بين (0.81-0.966)، كما أن قيم معاملات الارتباط البينية لمجالات أداة الدراسة تراوحت ما بين (0.64-0.95). كما تراوحت الارتباطات بين فقرات الأداة ومجالات الدراسة ما بين (0.68-0.97)، وبين فقرات المجالات والأداة الكلية ما بين (0.42-0.96)، وهي ملائمة لأغراض تحقيق أهداف الدراسة الحالية.

- **ثالثاً: ثبات أداة المحور الأول: درجة مشاركة المستشارين التربويين في صناعة القرارات الإدارية:**

تم استخدام طريقتين للتحقق من ثبات أداة الدراسة، الطريقة الأولى هي الاختبار وإعادة الاختبار، والطريقة الثانية هي حساب معامل الإتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ لفقرات الاستبانة. إذ تم في الأولى تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية (36 مستشاراً ومديراً) مرتين بفارق زمني مدته أسبوعان، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون (معامل ثبات الاستقرار) بين التطبيقين. كما تم في الطريقة الثانية حساب معادلة ثبات الإتساق الداخلي من خلال معامل كرونباخ ألفا. والجدول (1) يبين ذلك.

الجدول (1): معامل ثبات إعادة والاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا لأداة محور درجة

مشاركة المستشارين التربويين في صناعة القرارات الإدارية ككل ومجالاتها

المقياس ومجالاته	ثبات الاتساق الداخلي	ثبات إعادة
المشاركة في صناعة القرارات المتعلقة بالمعلمين	0.88	0.91
المشاركة في صناعة القرارات المتعلقة بالطلبة	0.93	0.94
المشاركة في صناعة القرارات المتعلقة بالشؤون الإدارية والمالية	0.90	0.90
المشاركة في القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي	0.92	0.92
درجة مشاركة المستشارين التربويين في صناعة القرارات الإدارية	-	0.96

أظهرت النتائج في الجدول (1) أن ي معامل ارتباط بيرسون بين درجات المفحوصين على الأداة في مرتي التطبيق بلغ معامل الثبات الكلي للأداة (0.96). أما معامل ثبات الاتساق

الداخلي باستخدام معادلة "كرونباخ ألفا" (Cronbach's Alpha) للأداة ككل فقد بلغ (0.95).
ويلاحظ أنها ذات معامل ثبات مرتفع.

رابعاً: ثبات المحور الثاني: مستوى التمكين الإداري لدى المستشارين التربويين:

الجدول (2): معامل ثبات الإعادة والاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لمحو مستوى التمكين الإداري لدى

المستشارين التربويين ككل ومجالاتها

المقياس ومجالاته	ثبات الاتساق الداخلي	ثبات الإعادة
تفويض السلطة	0.90	0.88
العمل الجماعي	0.97	0.94
التحفيز الذاتي	0.94	0.92
تطوير الشخصية	0.94	0.90
التشريعات والقوانين	0.93	0.91
مستوى التمكين الإداري لدى المستشارين التربويين	-	0.96

أظهرت النتائج في الجدول (2) أن في معامل ارتباط بيرسون بين درجات المفحوصين على الأداة في مرتي التطبيق بلغ معامل الثبات الكلي للأداة (0.96). أما معامل ثبات الاتساق الداخلي بتطبيق معادلة "كرونباخ ألفا" (Cronbach's Alpha) للأداة ككل فقد بلغ (0.98).
ويلاحظ أنها ذات معامل ثبات مرتفع.

تصحيح أداة الدراسة

لأجل احتساب الدرجة الكلية للأداة، تم وضع خمسة بدائل، إذ 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 = $5 - 1 = 4$ $4 \div 5 = 0.8$ وبذلك يصبح معيار الحكم على النحو الآتي:

الجدول (3): المعيار الإحصائي المستخدم

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 السؤالين الأول والثاني من أسئلة الدراسة تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. وللإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة تم استخدام معامل ارتباط بيرسون.

عرض النتائج

نتائج السؤال الأول الذي نص على: " ما درجة مشاركة المستشارين التربويين في صناعة القرارات الإدارية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمستشارين؟

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مشاركة المستشارين التربويين في صناعة القرارات الإدارية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر، وكل مجال من مجالاتها مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
2	المشاركة في صناعة القرارات المتعلقة بالطلبة	3.99	0.74	1	كبيرة
1	المشاركة في صناعة القرارات المتعلقة بالمعلمين	3.72	0.85	2	كبيرة
4	المشاركة في القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي	3.39	0.80	3	متوسطة
3	المشاركة في صناعة القرارات المتعلقة بالشؤون الإدارية والمالية	3.15	0.27	4	متوسطة
	درجة مشاركة المستشارين التربويين في صناعة القرارات الإدارية	3.61	0.52		كبيرة

يلاحظ من الجدول (4) أن درجة مشاركة المستشارين التربويين في صناعة القرارات الإدارية كانت (كبيرة) بمتوسط حسابي (3.61)، فقد جاء المجال الثاني في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.99)، أما في الرتبة الثانية فقد جاء المجال الأول بمتوسط حسابي (3.72)، أما في الرتبة الثالثة فقد جاء المجال الرابع بمتوسط حسابي (3.39)، وبدرجة متوسطة، أما في الرتبة الأخيرة فقد جاء المجال الثالث بمتوسط حسابي (3.15) وبدرجة متوسطة. كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات كل مجال من مجالات درجة مشاركة المستشارين التربويين في صناعة القرارات الإدارية، وفيما يأتي عرض لذلك:

المجال الأول: المشاركة في صناعة القرارات المتعلقة بالمعلمين

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة

على فقرات المجال الأول (المشاركة في صناعة القرارات المتعلقة بالمعلمين)، مرتبة تنازلياً وفق

المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	تنظيم تبادل الزيارات بين المعلمين.	4.00	1.02	1	كبيرة
2	عقد الورش التعليمية للمعلمين الجدد.	3.84	1.00	2	كبيرة
3	تحديد الدورات التي يحتاجها المعلمون بهدف تنميتهم مهنيًا.	3.80	1.01	3	كبيرة
5	إعداد خطة تشكيلات المدرسة.	3.71	1.12	4	كبيرة
6	إعداد حصص نموذجية.	3.70	1.30	5	كبيرة
7	إعداد خطط فصلية ويومية للتدريس.	3.70	1.27	5	كبيرة
4	وضع برنامج الدروس الأسبوعي.	3.32	0.68	7	متوسطة
	المجال ككل	3.72	0.85		كبيرة

يلاحظ من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الأول تراوحت بين (3.32) و(4.00) بدرجة (متوسطة إلى كبيرة). ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن المستشار التربوي يشجع على وجود مناخ مدرسي يشجع على تبادل المعلومات وتبادل الخبرات والاقتراحات بين أطراف العملية التربوية في المدرسة، والتي تتضمن المشاركة الفعالة للمستشار في اتخاذ القرار.

المجال الثاني: المشاركة في صناعة القرارات المتعلقة بالطلبة

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

المجال الأول (المشاركة في صناعة القرارات المتعلقة بالطلبة)، مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
6	وضع الخطط لتلبية حاجات الطلبة النفسية	4.37	0.78	1	كبيرة جداً
8	وضع البرامج الوقائية المتعلقة بالجانب السلوكي للطلبة	4.31	0.86	2	كبيرة جداً
9	إقرار أسس النجاح أو الرسوب.	4.26	0.86	3	كبيرة جداً
7	تعزيز الطلبة بأنشطة متنوعة تلبي حاجاتهم	4.22	0.87	4	كبيرة جداً
5	إقرار برامج لزيادة التواصل بين المعلمين وطلبتهم.	3.83	1.15	5	كبيرة
3	وضع الحلول المناسبة لمشكلة تسرب الطلبة.	3.76	1.32	6	كبيرة
4	اختيار الأوقات المناسبة للمسابقات الطلابية.	3.74	1.11	7	كبيرة
1	إقرار خطة النشاطات المدرسية المتنوعة.	3.72	1.27	8	كبيرة
2	وضع الخطط العلاجية للطلبة ضعيفي التحصيل.	3.70	1.24	9	كبيرة
	المجال ككل	3.99	0.74		كبيرة

يلاحظ من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الثاني تراوحت بين (3.70)

و(4.37) بدرجة (كبيرة إلى كبيرة جداً). ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى قناعة الإدارات المدرسية

بأهمية تطوير الجانب الاجتماعي والشخصي والأكاديمي للطلبة، ويكون ذلك من خلال مشاركة المستشارين التربويين بالأمر المتعلق بالطلبة، إذ يمكن أن تكون هناك مشاركة فعالة من قبل المستشار التربوي من خلال المساعدة في إعداد الوسائل التعليمية، وتحديد مدونات السلوك.

المجال الثالث: المشاركة في صناعة القرارات المتعلقة بالشؤون الإدارية والمالية:

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الثالث (المشاركة في صناعة القرارات المتعلقة بالشؤون الإدارية والمالية)، مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
4	ترتيب الإجراءات المتعلقة بالامتحانات النهائية.	3.25	0.59	1	متوسطة
6	كيفية صرف موازنة المدرسة بشكل سليم.	3.21	0.69	2	متوسطة
3	إبداء الرأي في وضع التعليمات الداخلية في المدرسة والمتعلقة بالسلوك العام في استخدام مرافق المدرسة.	3.14	0.48	3	متوسطة
5	اختيار اللجان المالية للمدرسة.	3.13	0.49	4	متوسطة
1	كيفية تفعيل مرافق المدرسة وتوظيفها في عملية التعليم والتعلم.	3.09	0.56	5	متوسطة
2	وضع برامج صيانة البناء المدرسي.	3.07	0.39	6	متوسطة
	المجال ككل	3.15	0.27		متوسطة

يلاحظ من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الثالث تراوحت بين (3.07) و(3.25) بدرجة (متوسطة). ويعزو الباحثون هذه النتيجة المتوسطة إلى أن الأمور المالية في المدرسة هي من الأمور الحساسة، وهي محددة بقواعد وأسس، إذ يكون في المدرسة لجان مالية متخصصة، ولجان مشتريات، هي التي تحدد القواعد، وتحدد أوجه الصرف في المدرسة.

المجال الرابع: المشاركة في القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة

على فقرات المجال الرابع (المشاركة في القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي)، مرتبة تنازلياً وفق

المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
6	دعوة أولياء الأمور للتعاون مع المعلمين والإدارة في التغلب على مشكلات الطلبة السلوكية والأكاديمية.	3.90	1.27	1	كبيرة
1	عقد المحاضرات والندوات الاجتماعية لأبناء المجتمع المحلي.	3.73	1.26	2	كبيرة
5	تحديد البرامج المخصصة لإسهام المدرسة في تطوير المجتمع المحلي	3.68	1.26	3	كبيرة
2	آليات زيادة التفاعل بين المدرسة والمجتمع المحلي	3.04	1.08	4	متوسطة
3	تحديد جداول أعمال مجالس الآباء.	3.01	1.06	5	متوسطة
4	تحديد الزيارات والرحلات للمؤسسات الموجودة في البيئة المحلية.	2.98	1.11	6	متوسطة
	المجال ككل	3.39	0.80		متوسطة

يلاحظ من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الأول تراوحت بين (2.98) و(3.90) بدرجة (متوسطة إلى كبيرة). ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى ضعف إدراك الإدارة المدرسية لأهمية المستشار ومقدرته على وضع الخطط لتحديد أوجه الاستفادة أو الإفادة للمجتمع المحلي، كما أن المستشار التربوي يمكن أن يساعد بشكل كبير على فتح قنوات اتصال وتفاعل عال مع المجتمع المحلي. ولربما جاءت النتيجة المتوسطة نتيجة قصور بعض القيادات التربوية في المدرسة على مشاركة المستشارين في صناعة القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي، وذلك بسبب أن تلك الإدارات هي التي تتواصل بشكل مباشر مع المجتمع المحلي وتحدد أوجه التعاون معهم. وقد اتفقت هذه النتيجة ضمناً مع نتيجة دراسة سارفيدوف وشتازيودنس (Sarafidof & Chatziioanidis, 2013)، ودراسة كلوما وتتركب (Olcuma & Titrek, 2015).

نتائج السؤال الثاني الذي نص على: "ما مستوى التمكين الإداري لدى المستشارين التربويين في مدارس لواء الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمستشارين؟"
للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مستوى التمكين الإداري لدى المستشارين التربويين، ويبين الجدول (20) ذلك.

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات مستوى التمكين الإداري لدى المستشارين التربويين في مدارس لواء الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمستشارين مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
5	التشريعات والقوانين	4.06	0.56	1	كبيرة
4	تطوير الشخصية	3.80	0.52	2	كبيرة
2	العمل الجماعي	3.65	0.55	3	كبيرة
3	التحفيز الذاتي	3.58	0.47	4	كبيرة
1	تفويض السلطة	3.36	0.64	5	متوسطة
	مستوى التمكين الإداري لدى المستشارين التربويين	3.68	0.39		كبيرة

يلاحظ من الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لمجالات مستوى التمكين الإداري لدى المستشارين التربويين في مدارس لواء الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمستشارين جاءت بدرجة كبيرة، ويمكن أن تنسب هذه النتيجة الكبيرة إلى أن المستشارين التربويين لديهم إدراك كبير بمتطلبات عملهم، والتي يعد التمكين الإداري أحد أركانها المهمة، كما

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات كل مجال من مجالات مستوى التمكين الإداري لدى المستشارين التربويين في مدارس لواء الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمستشارين، وفيما يأتي عرض لذلك:

المجال الأول: تفويض السلطة

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الأول (تفويض السلطة)، مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
6	هناك مساءلة ومحاسبة للمستشار من السلطات المفوضة.	3.51	0.62	1	كبير
5	الأعمال المفوضة للمستشار محددة شفويًا وكتابيًا.	3.46	0.74	2	كبير
1	يُنحى المسؤولون للمستشار المشاركة في عملية صناعة القرارات الإدارية	3.43	1.05	3	كبير
3	يقوم المسؤولون بتفويض المستشار سلطات كافية لإنجاز مهماته الوظيفية	3.39	0.97	4	متوسط
4	يفوض المسؤولون للمستشار السلطة بناءً على الأنظمة والتعليمات الصادرة من وزارة التربية والتعليم.	3.29	0.87	5	متوسط
2	يُنحى المسؤولون للمستشار الفرصة الكافية له لإبداء الرأي في العمل	3.09	0.86	6	متوسط
	المجال ككل	3.36	0.64		متوسط

يلاحظ من الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الأول تراوحت بين (3.09) و(3.51) بمستوى (متوسط إلى كبير). ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن القيادات التربوية لا تعطي اهتماماً كبيراً لمشاركة المستشارين وتفويضهم للسلطات في المدرسة، إذ أن هناك صلاحيات ومهام محددة للمستشار التربوي، يعنقد المدير أنه ليس في جميع الظروف يمكن تفويض المستشارين بالسلطات، ولذلك جاءت هذه النتيجة بدرجة متوسطة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة هيرمك ويوري وشلمان (Hermic, Eury, and Shellman, 2010)، ومع دراسة بياران (Yearrian, 2011)، ودراسة وبين وتشانغ وجين (Lee, Yin, Zhang and Jin, 2011)، ودراسة ويشاه (Weshah, 2012)،

المجال الثاني: العمل الجماعي

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لتقديرات أفراد عينة الدراسة

على فقرات المجال الثاني (العمل الجماعي)، مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
4	تسود الثقة بين المسؤولين والمستشار في العمل.	4.08	0.84	1	كبير
6	يسمح المسؤولون عن المستشار بإعطاء المجالس المدرسية حرية التعبير عن الرأي.	3.63	0.62	2	كبير
5	يدعم المسؤولون عن المستشار فرق العمل للتأكيد على أهمية دورها في المدرسة.	3.61	0.61	3	كبير
1	يتعاون المستشار مع زملائه في العمل	3.55	0.64	4	كبير
3	يسعى المستشار على العمل الجماعي بعيداً عن العمل الفردي.	3.55	0.59	4	كبير
2	تشجع الإدارات العليا المستشار لحل المشكلات عن طريق اللجوء لفرق العمل.	3.49	0.60	6	كبير
	المجال ككل	3.65	0.55		كبير

يلاحظ من الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الثاني تراوحت بين (3.49) و(4.08) بمستوى (كبير). ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن العمل الجماعي أو عمل الفريق المتناغم في المدرسة، يشكل قوة محركة ومؤثرة في مواجهة المشكلات والقضايا التي تتعلق بالمدرسة، كما أن عمل الفريق في المدرسة يضمن تفعيل عملية التعلم المستمر والإبداع والابتكار في المدرسة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بن ولي وجن وزهانغ (Yin, Lee, Jin & Zhang, 2013)، ودراسة السبيعي (Al-Subaie, 2019)، واختلفت مع دراسة هيرمك وبوري وشلمان (Hermic, Eury, and Shellman, 2010)، ومع دراسة يياران (Yearrian, 2011)، ودراسة وبين وتشانغ وجين (Lee, Yin, Zhang and Jin, 2011)، ودراسة ويشاه (Weshah, 2012).

المجال الثالث: التحفيز الذاتي

الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لتقديرات أفراد عينة الدراسة

على فقرات المجال الثالث (التحفيز الذاتي)، مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	يقدر المسؤولون جهود المستشار في العمل.	3.90	0.77	1	كبير
2	يحرص المسؤولون على تشجيع المستشار للإسهام في تحقيق أهداف المدرسة.	3.70	0.62	2	كبير
3	يتم تكريم المستشارين المتميزين بشكل لائق من قبل الإدارات العليا.	3.56	0.64	3	كبير
4	يوفر المسؤولون للمستشار فرصة جيدة لتطوير ذاته.	3.38	0.77	4	متوسط

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
5	يساعد المسؤولون المستشار على تحمل المسؤولية المهنية في العمل.	3.36	0.68	5	متوسط
	المجال ككل	3.58	0.47		كبير

يلاحظ من الجدول (12) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الثالث تراوحت بين (3.36) و(3.90) بمستوى (متوسط إلى كبير). وقد تعود هذه النتيجة إلى إدراك الإدارات المدرسية بأن التحفيز الذاتي هي وسيلة مهمة لشحذ همم العاملين للوصول إلى الأهداف بالشكل المطلوب، فهي طريقة أو أسلوب تهدف الإدارة المدرسية من ممارستها إلى زيادة مقدرات العاملين، مما ينعكس إيجابياً على إنتاجية العاملين، وبالتالي يحقق أهداف المدرسة. واتفقت هذه النتيجة ضمناً مع نتيجة دراسة السبيعي (Al-Subaie, 2019)، واختلفت مع دراسة هيرمك ويوري وشلمان (Hermic, Eury, and Shellman, 2010)، ومع دراسة ياران (Yearrian, 2011).

المجال الرابع: تطوير الشخصية

الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الرابع (تطوير الشخصية)، مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
2	يتبنى المستشار ثقافة الحوار المتفهم للآخرين.	4.25	0.83	1	كبير جداً
5	يتبادل المستشار الخبرات مع المعلمين والمديرين التي تساعد على تنمية مقدراتهم.	3.91	0.82	2	كبير
4	يتم إعداد دورات تدريبية لتنمية الصفات الشخصية للمستشارين.	3.73	0.77	3	كبير
3	يسهم نظام المكافأة المطبق على تطوير المستشار الذاتي.	3.70	0.72	4	كبير
1	يدعم المسؤولون فرص النمو المهني للمستشار.	3.41	0.65	5	كبير
	المجال ككل	3.80	0.52		كبير

يلاحظ من الجدول (13) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الرابع تراوحت بين (3.41) و(4.25) بمستوى (كبير). ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى إدراك الإدارات المدرسية لأهمية تطوير العاملين، إذ إن التطوير والتدريب من خلال الدورات والمحاضرات والمؤتمرات يمكن العاملين في المدرسة بصورة كبيرة، فهي تحسن من فرص النمو المهني، وتعمل على تبادل الخبرات بين أطراف العملية التعليمية التعلمية في المدرسة. واتفقت هذه النتيجة ضمناً مع نتيجة دراسة السبيعي (Al-Subaie, 2019)، واختلفت مع دراسة هيرمك ويوري وشلمان (Hermic, Eury, and Shellman, 2010).

المجال الخامس: التشريعات والقوانين

الجدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لتقديرات أفراد عينة الدراسة

على فقرات المجال الخامس (التشريعات والقوانين)، مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	تحت الأنظمة والتعليمات المستشار على تطوير مهاراته في العمل.	4.18	0.74	1	كبير
3	تتم الأعمال في المدرسة بناء على التعليمات الصادرة من الوزارة	4.07	1.16	2	كبير
4	يتم التأكد من تطبيق الأنظمة والتعليمات في المؤسسة	4.04	0.75	3	كبير
2	يتم التقيد بالأنظمة والقوانين الموضوعة من قبل الوزارة	4.00	0.74	4	كبير
5	يتم اطلاع الهيئة التدريسية على القرارات التي تصدر عن الوزارة أولاً بأول	3.98	0.78	5	كبير
	المجال ككل	4.06	0.56		كبير

يلاحظ من الجدول (14) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الخامس تراوحت بين (3.98) و(4.18) وبمستوى (كبير). وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن الإدارات المدرسية تتقيد بالأنظمة والتعليمات الصادرة من وزارة التربية والتعليم، وتقوم بإطلاع العاملين على ما هو جديد من أنظمة وقوانين، والتي تتضمن أيضاً ما يتعلق بالمستشار من خلال تحفيزه على التطوير الذاتي، والتأكد من تطبيق الأنظمة والقوانين في المدرسة. واتفقت هذه النتيجة ضمناً مع نتيجة دراسة السبيعي (Al-Subaie, 2019)، واختلفت مع دراسة هيرمك ويوري وشلمان (Hermic, 2010, Eury, and Shellman, 2010)، ومع دراسة بياران (Yearrian, 2011).

نتائج السؤال الثالث الذي نص على: "هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين درجة مشاركة المستشارين التربويين بصناعة القرارات الإدارية في مدارس لواء الشمال داخل الخط الأخضر ومستوى التمكين الإداري لديهم؟

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات درجة مشاركة المستشارين التربويين بصناعة القرارات الإدارية في مدارس لواء الشمال داخل الخط الأخضر ومستوى التمكين الإداري لديهم، ويبين الجدول (15) ذلك.

الجدول (15) معامل ارتباط بيرسون بين تقديرات أفراد عينة الدراسة بين درجة مشاركة المستشارين التربويين بصناعة القرارات الإدارية في مدارس لواء الشمال داخل الخط الأخضر ومستوى التمكين الإداري لديهم

المجالات	مستوى التمكين الإداري لدى المستشارين التربويين
المجال الأول: المشاركة في صناعة القرارات المتعلقة بالمعلمين	** .174
المجال الثاني: المشاركة في صناعة القرارات المتعلقة بالطلبة	** .189
المجال الثالث: المشاركة في صناعة القرارات المتعلقة بالشؤون الإدارية والمالية	** .167
المجال الرابع: المشاركة في القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي	** .565
درجة مشاركة المستشارين التربويين في صناعة القرارات الإدارية	** .364

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

يُلاحظ من الجدول (15) وجود علاقة إرتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة مشاركة المستشارين التربويين في صناعة القرارات الإدارية في مدارس لواء الشمال داخل الخط الأخضر ومستوى التمكين الإداري لديهم، إذ بلغ معامل الارتباط (0.364)، أي بزيادة درجة مشاركة المستشارين التربويين في صناعة القرارات الإدارية يزداد مستوى التمكين الإداري لدى المستشارين التربويين. ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن عملية صناعة القرارات هي قلب الإدارة، وتبدو أهمية عملية اتخاذ القرارات بالنسبة لأية مؤسسة إدارية من خلال كونها ترتبط بجوانب العملية الإدارية المختلفة من تخطيط وتنسيق وسياسات واتصالات وتفويض، فمشاركة المستشارين في صناعة القرارات تؤثر في المدرسة وتحقق أهدافها، وتحقق مشاركة المستشار التربوي باتخاذ القرار قبولهم به، والتزامهم به وبتنفيذه وحماهم لهذا التنفيذ. وقد اتفقت هذه النتيجة ضمناً مع نتيجة دراسة كلوما وتتركب (Olcuma & Titrekb, 2015)

التوصيات:

- في ضوء نتائج الدراسة فقد أوصت الدراسة بما يأتي:
- زيادة مشاركة المستشارين في صناعة القرارات الإدارية المتعلقة بوضع برامج صيانة البناء المدرسي.
- مشاركة المستشارين في صناعة القرارات المتعلقة بتنفيذ مرافق المدرسة وتوظيفها في عملية التعليم والتعلم.

- مشاركة المستشارين في صناعة القرارات المتعلقة بزيادة التفاعل بين المدرسة والمجتمع المحلي.
- إتاحة الفرصة بصورة أكبر للمستشارين لإبداء الرأي في الأمور المتعلقة بالجوانب الإدارية في المدرسة.
- دعم فرص النمو المهني للمستشارين.
- إجراء مزيد من الدراسات حول صناعة القرارات والتمكين الإداري.

References

- Abdel Fattah, Iman Jameel (2019). Administrative empowerment and remote supervision of educational supervisors in some Jordanian governorates: A field study, *Educational Journal*, 33 (131), 107-140.
- Abdel Wahab, Samir (2000). *Human resources management*, Cairo: Cairo University Publications.
- Abu Gharara, Afaf (2017). *The degree of applying standards of administrative excellence to school principals in the Negev region and their relationship to their ability to solve administrative problems facing them from the teachers' point of view*, Unpublished Doctoral Dissertation, Yarmouk University, Irbid, Jordan.
- Al Omian, Mahmoud Salman (2010). *Organizational behavior in Businesses*, Amman: Wael House for Distribution & Publishing.
- Alqadi, Success (2008). *The dimensions of administrative empowerment among educational leaders in public universities in the North Region and its relationship to administrative training*, Unpublished Doctoral Dissertation, Yarmouk University, Irbid, Jordan.
- Al-Shamdain, Majed Muhammad (2010). *Glossary of educational sciences*, Amman: Osama House for Publishing and Distribution.
- Al-Sharifi, Abbas and Al-Tanh, Manal (2011). The degree of principals of secondary schools in the Emirate of Sharjah for ethical leadership and its relationship to the degree of empowerment of teachers, *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 12 (1), 136-162.
- Al-Shayyab, Ahmed, and Abu Hammour, Annan (2011). *Contemporary management concepts*, Oman: Academics for Publishing and Distribution.
- Al-Subaie, Obaid Bin Abdullah (2019). Administrative empowerment and its relationship to the organizational commitment of educational leaders in education offices in the eastern region of the Kingdom of

- Saudi Arabia, *Educational Journal*, 33 (132), 79-130.
- Al-Swailem, Ibrahim (2002). *Student guidance and counseling*, Riyadh, Dar Tuwaiq for publication and distribution.
- Assaf, Muhammad (2013). The degree of participation of students of the class teacher trained in public and private schools in Jordan in school decision-making, Dirasat, *Educational Sciences*, 40 (Appendix 1), 353 -369.
- Bogler, R & Somech, A. (2004). Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment and organizational citizenship behavior in school. *Teaching and Teacher Education*, 20(30), 277-290.
- Harem, Hussein Mahmoud (2010). *Communication skills in the world of economics and business administration*, Amman: Dar Al Hamed Distribution and Publishing.
- Hermic, M., Eury, A and Shellman, D. (2010). Correlations between perceived teacher empowerment and perceived sense of teacher self-efficacy. *AASA Journal of Scholarship & Practice*, 7(1), 37-50.
- Lee, J., Yin, H., Zhang, Z. and Jin, Y. (2011). Teacher empowerment and receptivity in curriculum reform in China. *Chinese Education and Society*, 44(4), 64-81.
- Maani, Ahmed and Erekat, Ahmed and Jaradat, Nasser (2013). *Change and development department*, Amman: Ithraa for Publishing and Distribution.
- Mayler W.(2010). Assessment of influential factors on employees organizational commitment in different departments. *Journal of safety research*, 25(1), 42-59.
- Melhem, Yahya Selim (2006). *Empowerment as a contemporary management concept*, Cairo: Arab Administrative Development Organization.
- Mustafa, Sherine Ibrahim (2016). *The degree of administrative empowerment and its relationship to the morale of teachers of basic government schools and their teachers in Tulkarm Governorate from their own viewpoints*, Unpublished Master Thesis, An-Najah National University, Nablus, Palestine.
- Nejad, F. (2014). To investigate the relationship between ethical leadership and teacher empowerment. *Indian Journal of fundamental and applied life sciences*, 4(1), 1892-1896.
- Olcuma, D & Titrekb, O. (2015). The effect of school administrators'

- decision-making styles on teacher job satisfaction. **Social and Behavioral Sciences**, 197 (2), 1936 – 1946.
- Orit, A., Izhak, F & Elite, O. (2014). Empowerment amongst Teachers holding leadership positions. **Teachers and Teaching: Theory and Practice**, 20(6), 704-720.
- Orly, S.L & Sigalit, T. (2014). Psychological empowerment as a mediator between teachers and apos; Perceptions of authentic leadership and their withdrawal and citizenship behaviors. **Educational Administration Quarterly**, 50(4), 675-712.
- Sarafidof, J. & Chatziioanidis, G.(2013). Teachers participation in decision-making and its impact on school and teachers. **International Journal of Educationl Mangement**, 27 (2), 170 – 183.
- Sufyani, Majid bin Safar (2012). *The degree of teacher participation in the degree of teacher participation in school decision-making*, Unpublished Master Thesis, Umm Al-Qura University, Makkah Al-Mukarramah, Saudi Arabia.
- Weshah, H. (2012). The Perception of empowerment and delegation of authority by teachers in Australian and Jordanian schools: A comparative study. **European Journal of Social Sciences**. 31(3), 359-375.
- Yearrian, S. (2011). **Empowerment of teachers and students through innovative literacy practices**. ProQuest, Ed.: D. Dissertation, Lindenwood University.
- Yin, H., Lee, J., Jin, Y. & Zhang, Z. (2013). The effect of trust on teacher empowerment: The medication of teacher efficacy. **Educational Studies**, 39(1), 13-28.