

The Degree of Practicing Leadership Skills among Preparatory School' Principals within the Green Line and its Relationship to Teachers Empowerment in Distance Learning

Muneer Ahmad Mahameed*

Prof. Mohammad Ali Ashour**

Prof. Khaled Mohammad Al-Omari***

Received 22/4/2021

Accepted 5/6/2021

Abstract:

The study aimed to identify the degree of practicing leadership skills among preparatory school principals within the Green Line and its relationship to empowering teachers in distance learning. The study used the correlational descriptive methodology, and the questionnaire for collecting data after confirming its validity and reliability. The study sample consisted of (364) teachers, who were selected using simple random sampling method. The results showed that the degree of practicing leadership skills among preparatory school principals within the Green Line was high, and that the level of teachers' empowerment in distance learning was high, and the existence of a positive correlation between practicing leadership skills and empowering teachers. The study recommended consolidating the concept of teacher empowerment among school principals, in all circumstances, not just in emergencies such as distance learning.

Keywords: Leadership Skills, School Principals, Teachers Empowerment, Distance Learning.

Palestine\mahameed.muneer2020@gmail.com *

Faculty of Educational Sciences\ Yarmouk University\ Jordan\moashour@yu.edu.jo **

Faculty of Educational Sciences\ Yarmouk University\ Jordan\yyarmouk@yahoo.co.uk ***

درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الإعدادية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بتمكين المعلمين في التعلم عن بعد

منير أحمد محاميد*

أ.د. محمد علي عاشور**

أ.د. خالد محمد العمري***

ملخص:

هدفت الدراسة تعرف درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الإعدادية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بتمكين المعلمين في التعلم عن بعد. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة بعد التأكد من صدقها وثباتها، وتكونت عينتها من (364) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الإعدادية داخل الخط الأخضر جاءت بدرجة مرتفعة، وأن مستوى تمكين المعلمين في التعلم عن بعد جاء مرتفعاً، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة المهارات القيادية وتمكين المعلمين. أوصت الدراسة بضرورة ترسيخ مفهوم تمكين المعلمين لدى مديري المدارس، في جميع الظروف وليس فقط في الظروف الطارئة كالتعلم عن بعد.

الكلمات المفتاحية: المهارات القيادية، مديرو المدارس، تمكين المعلمين، التعلم عن بعد.

* فلسطين/ mahameed.muneeer2020@gmail.com

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

** كلية العلوم التربوية/ جامعة اليرموك/ الأردن/ yyarmouk@yahoo.co.uk

المقدمة:

نظرًا للتطورات وللتغيرات السريعة التي يشهدها العصر الحالي، وما ينجم عن ذلك من منافسة عالمية بين المؤسسات، ولمواكبة هذه التطورات والمتغيرات والتعايش معها كان لزامًا على هذه المؤسسات تبني أساليب حديثة في القيادة، وإبلاء العنصر البشري مزيدًا من الاهتمام كونه المسؤول الأول عن نجاح وفشل أي مؤسسة، ولما له من آثار إيجابية على أداء القادة والمؤوسين.

وأهمية القيادة تظهر عند إدراك الفروق بينها وبين الإدارة، فالإدارة تُعنى بالعمل الروتيني في حين أن القيادة تضي على العمل صبغة التحسين والتطوير، وتبث فيه الحياة ليتسم معها بالديناميكية والمرونة التي من شأنها إنشاء بيئة مهنية متميزة (Al-Saud, 2013).

ولكي يتمكن القائد من القيام بدوره، ويؤدي المهمات القيادية لزيادة فاعلية المؤسسة التي يعمل به؛ لا بد وأن تتوفر لديه مهارات قيادية تجعله قادرًا على التأثير في سلوك العاملين، وتحفيزهم على العمل بكل جد ونشاط لينجز الأعمال الموكلة إليه بالشكل الصحيح ويسهم في رقي المؤسسة وتميزها. ويقصد بالمهارات القيادية "مقدرة القائد على إحداث المواءمة بين فريق العمل والبيئة المحيطة (الداخلية والخارجية) بحيث يجعل منها قوة دافعة لتحقيق أهداف فريق العمل" (Dabash, 2013).

ويتبنى الباحثون في هذه الدراسة خمس مهارات قيادية ينبغي على مديري المدارس ممارستها، وهي الذاتية، والفنية، والإنسانية، والفكرية، والإدارية، وذلك لكونها الأكثر شمولية حسبما ورد فيما اطلع عليه الباحثون في الدراسات السابقة، والأكثر تنوعاً.

– **المهارات الذاتية:** وهي مجموعة الاتجاهات الذهنية والسلوكية كالمبادأة، وضبط النفس، وكذلك التحمل، ونكران الذات (Al-Ajmi, 2013).

– **المهارات الفنية:** وتتعلق بالأساليب التي يستخدمها القائد في ممارسة عمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها، مثل تحمل المسؤولية، والحزم، والإيمان بالهدف (Al-Ghamidi, 2014).

– **المهارات الإنسانية:** وهي المقدرات التي تعنى بالتعامل مع المرؤوسين وتنسيق جهودهم وإيجاد روح العمل الجماعي والتفاعلات الإيجابية مع المرؤوسين (Mohammad, 2013).

– **المهارات الفكرية:** ويقصد بها مقدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، مثل تفهم القوانين واللوائح الإدارية، واقتراح بدائل لحل المشكلات التعليمية، والتروي في إصدار الأحكام (Shaheen, 2011).

– **المهارات الإدارية:** وهي مقدرة القائد على فهم عمله، والتوفيق بين أهداف المؤسسة ورغبات العاملين

معه وتطلعاتهم، كاتخاذ القرار، وإدارة الوقت، وإدارة الاجتماعات واللجان" (Al-Shehri, 2013). وقد حظي مفهوم المهارات الإدارية لدى مديري المدارس باهتمام الباحثين، وأوصى عديد من أولئك الباحثين بدراسة تلك المتغيرات في دراسات مستقبلية، وقد اطلع الباحثون على عديد من الدراسات السابقة التي بحثت في المهارات القيادية لدى مديري المدارس. فقد أجرى بياوا وهيب واسمايلك وينج (Piawa, Heeb, Ismailc & Ying , 2014) دراسة هدفت إلى الكشف عن مستوى المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في ماليزيا. تكونت عينة الدراسة من (152) مديراً ومديرة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهدافها، واعتمد المنهج الوصفي المسحي في الدراسة. أشارت نتائج الدراسة إلى أن مديري المدارس الثانوية في ماليزيا يمتلكون مهارات قيادية تعليمية وثقافية (عالية)، ومهارات إدارة تعليمية وإدارة تنظيمية (منخفضة).

كما هدفت دراسة سايرام وسيريسوثي وفايسترنثونغ (Sairam, Sirisuthi, & Wisetrinthong, 2017) تعرف المهارات القيادية التي يحتاجها مديرو المدارس الابتدائية، وكذلك تقصي مستوى المهارات القيادية لديهم. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانات والمقابلات أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (379) مديراً من مديري المدارس الابتدائية في تايلند، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية في تايلند جاء متوسطاً، وأن المهارات الإنسانية والإدارية جاءت في مقدمة المهارات القيادية التي يحتاجها مديرو المدارس.

وهدفت دراسة نقاب وشارما وكانان وأحمد (Niqab, Sharma, Kannan, & Ahmed, 2018) إلى معرفة مستوى المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في مقاطعة خير بختونخوا في باكستان. تكونت عينة الدراسة من (408) معلمين تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات. أظهرت نتائج الدراسة أن المديرين يمتلكون مستوى مرتفعاً من المهارات القيادية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لأثر متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

وأجرى تسيكاتي ومغاغولا (Tsikati & Magagula, 2019) دراسة هدفت التعرف إلى المهارات القيادية التي يحتاجها مديرو المدارس الثانوية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينتها من (100) مدير ومديرة في المدارس الثانوية في منطقة مانزيني في سوازيلاند، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة. أظهرت النتائج أن أكثر المهارات القيادية التي يحتاجها

المديرون هي احترام الآخرين، والمقدرة على تحفيزهم، والمقدرة على حل مشكلاتهم. وهدفت دراسة آل بني علي (Al-Bani Ali, 2020) التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت للمهارات القيادية من وجهة نظر معلمهم؛ باستخدام المنهج الوصفي المسحي. تكونت عينة الدراسة من (240) معلماً من معلمي العلوم في المرحلة الابتدائية، اختيرت بالطريقة العشوائية البسيطة، استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة، أظهرت نتيجة الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في الكويت للمهارات القيادية كانت مرتفعة.

في المقابل، تعدّ البيئة الداعمة من أهم أولويات المديرين الباحثين عن الإنجاز والتفوق في عملهم، ومن أهم مقومات تلك البيئة هي مساعدة المعلمين والإداريين من خلال دعمهم واستثمار مواطن القوة فيهم، وتمكين المعلمين في مواقعهم. إذ إن عملية تمكين المعلمين تكون بمنحهم الاستقلالية والسلطة لتحديد الأمور المتعلقة بعملهم ومدرستهم، فقد أكد الرفاعي (Al-Rifa'ee, 2013) أن تمكين المعلمين ينعكس إيجابياً على المدرسة والمعلمين والعملية التربوية عموماً، فيؤدي إلى رفع معنويات المعلمين ومستويات رضاهم، والذي يعدّ من ثمار التمكين فيثير دافعية المعلمين للعمل، ويعطيهم الإحساس بالرغبة في الاندماج والإخلاص، وهذا هو الشعور الذي تسعى المؤسسات على اختلاف أنواعها إلى غرسه في أعضائها؛ لما له من ارتباط في بقاء المؤسسات واستمرارها وفعاليتها.

ويدعم تمكين المعلمين البنية التحتية في المدارس، وذلك بتقديم المصادر الفنية، وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية، ومنح المعلمين القوة والمعلومات والمكافآت والمعرفة، وحمائتهم في حالات السلوك الطارئ وغير المتوقع (Afaneh, 2013). وأكد خلف الله (Khalafallah, 2017) على أن تمكين العاملين مطلب أساسي للمؤسسات التربوية، وخاصة بعد تبني تلك المؤسسات اتجاهات حديثة تستند إلى بعض المفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات الإدارية، وهذا يضيف ميزة إلى التمكين الذي يقوم على فلسفة جديدة قوامها التركيز على دور العاملين وفعاليتهم في مؤسساتهم.

وقد أظهرت عديد من الدراسات التي اطلع عليها الباحثون تأثيرات إيجابية للممارسات الإدارية لمديري المدارس في تمكين المعلمين، فقد أظهرت دراسة أبو قليبين (Abu Qalbain, 2019) التي هدفت لتعرف العلاقة بين أساليب الإدارة المدرسية وكل من تمكين المعلمين الجدد والقيام بأدوارهم المهنية، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينتها العشوائية من (267) معلماً ومعلمة في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء بالأردن، أساليب الإدارة المدرسية وتمكين المعلمين، والأدوار المهنية جاءت بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين تمكين المعلمين الجدد ومستوى أدائهم لأدوارهم

المهنية.

كما أظهرت دراسة ياو ويو وزو (Yao, You, Zhu, 2019) التي هدفت تقصي العلاقة بين تمكين المعلمين وأدائهم والتزامهم الوظيفي، دوراً إيجابياً للمستوى المرتفع من تمكين المعلمين في أدائهم والتزامهم الوظيفي، وقد وظفت تلك الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة لتحقيق أهدافها، إذ طبقت على عينة طبقية عشوائية تكونت من (868) معلماً من معلمي المدارس الابتدائية والثانوية في بكين بالصين.

كذلك أظهرت دراسة حسن (Hasan, 2019) التي هدفت تقصي العلاقة بين تمكين المعلمين ومستوى أدائهم أوارهم الإشرافية، مستوى مرتفعاً من تمكين المعلمين، وانعكاساً إيجابياً لذلك المستوى على أدائهم أوارهم الإشرافية، مستخدمة في تحقيق أهدافها المنهج الوصفي الارتباطي، من خلال استبانة طبقت على عينة طبقية عشوائية من (347) معلماً ومعلمة من المدارس الحكومية في دولة الكويت.

أما دراسة كيرال (Kiral, 2020) التي هدفت تقصي العلاقة بين تمكين المعلمين والتزامهم الوظيفي. مستخدمة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة التي طبقت على عينة تطوعية من (188) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية في الأناضول بتركيا، فقد أظهرت نتائجها أن مستوى تمكين المعلمين جاء مرتفعاً، وأن هناك علاقة إيجابية بين تمكين المعلمين والتزامهم الوظيفي.

وهدف دراسة محمد وعبيد (Muhammad & Abid, 2020) تعرف العلاقة بين تمكين المعلمين والالتزام التنظيمي لديهم. استخدمت الدراسة المنهج المسحي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتألفت العينة من (1103) من المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في إقليم البنجاب بالهند، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. أظهرت النتائج أن مستوى تمكين المعلمين جاء متوسطاً، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين تمكين المعلمين والتزامهم التنظيمي.

وفي جائحة كورونا التي ألحقت الضرر بكثير من القطاعات، ومنها قطاع التعليم، فقد أصبح التعلم عن بعد ضرورة ووسيلة لتمكين الطلبة من متابعة تعلمهم، ذلك أن توقف العملية التعليمية يتوقف عليها كثير من التبعات التربوية والاجتماعية وغيرها، وعليه فقد تحولت دول العالم إلى التعلم عن بعد كخيار بديل لعملية التعلم الوجيهي، وبات التعلم عن بعد ركناً أساسياً من أركان العملية التعليمية (AI- Husseini, 2020).

مشكلة الدراسة وأسئلتها

حظي موضوع القيادة التربوية باهتمام الباحثين والمختصين في مجال الإدارة التربوية نظراً لأهمية

هذا المفهوم ودوره الرئيس في العملية التعليمية التعلمية، وعليه لا بد أن يتوافر لدى مديري المدارس ومديراتها المهارات والمقدرات والإمكانات التي تؤهلهم وتمكنهم من أداء مهماتهم الوظيفية، ومواجهة التحديات والمشكلات التي تقابلهم في أثناء تأديتهم لهذه المهمات. كما أن تمكين المعلمين يعد عاملاً مؤثراً في كيفية أداء المعلمين لمهامهم، وكذلك التزامهم نحو تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

وقد أكدت دراسة آل بني علي (Al-Bani Ali, 2020) على أهمية ممارسة المهارات القيادية من قبل مديري المدارس، نظراً لأهميتها وانعكاسها على جودة العملية التعليمية، كما أكدت دراسة كيرال (Kiral, 2020) على أهمية تمكين المعلمين في مدارسهم.

وفي أثناء جائحة كورونا، والتحول إلى التعلم عن بعد بهدف استكمال العملية التعليمية، فقد لمس أحد الباحثين أهمية الدور القيادي الذي ينبغي على مديري المدارس ممارسته، بهدف التغلب على تبعات التحول المفاجئ إلى أسلوب غير معتاد في التعليم، وعلى الأخص في ظل عدم اعتياد الغالبية العظمى من المعلمين على مثل هذا النمط من التعليم، وكذلك ضعف توفر الإمكانيات التقنية لدى عديد من المعلمين والطلبة على حد سواء، وأيضاً حاجة المعلمين إلى التواصل مع إدارات مدارسهم في بعض المسائل، ومن هنا جاءت أهمية أن يتم تمكين المعلمين في أدائهم للعملية التعليمية، والتي يعود الجزء الأكبر فيها للمهارات القيادية لدى مديري المدارس، ومن هنا تبلورت فكرة هذه الدراسة التي سعت للبحث في العلاقة بين ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر ومستوى تمكين المعلمين فيها، من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الإعدادية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما مستوى تمكين المعلمين في التعلم عن بعد لدى معلمي المدارس الإعدادية داخل الخط الأخضر من وجهة نظرهم؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة ممارسة القيادة مديري المدارس الإعدادية داخل الخط الأخضر ومستوى تمكين المعلمين في التعلم عن بعد في تلك المدارس؟

أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية داخل الخط الأخضر لمهاراتهم القيادية

في أثناء فترة التعلم عن بعد.

- التعرف إلى مستوى تمكين المعلمين أثناء التعلم عن بعد.
- التعرف إلى العلاقة الارتباطية بين المهارات القيادية للمديرين وتمكين المعلمين.

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة فيما يأتي:

أولاً: الأهمية النظرية:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أنها من أوائل الدراسات -في حدود علم الباحثين- يتم إجراؤها داخل الخط الأخضر بغرض الكشف عن العلاقة بين ممارسة المهارات القيادية وتمكين المعلمين خلال التعلم عن بعد، ويؤمل أن تعمل على إثراء الجانب النظري في مجال القيادة والتمكين للعمل على تحسين ممارسة مديري المدارس لهذه المهارات القيادية لتحسين إنتاجيتهم وإنتاجية المعلمين وأدائهم، بما يفيد مديري المدارس ومديراتها، والمعلمين، والمعلمات، والباحثين.

الأهمية العملية

تبرز الأهمية العملية للدراسة من خلال ما توصلت إليه من نتائج، أن تسهم في توجيه أنظار أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم في حال الأخذ بها في تحسين الممارسات المتعلقة بالمهارات القيادية من قبل مديري المدارس داخل الخط الأخضر، وكذلك إلى ضرورة تمكين المعلمين في مدارسهم، وبما ينعكس إيجابياً عليهم وعلى معلمهم، وفي فتح الآفاق للباحثين لإجراء مزيد من الدراسات على مجتمعات أخرى.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

تتضمن هذه الدراسة التعريفات الآتية:

- **المهارات القيادية:** "مجموعة من المقدرات التي ينبغي على القائد أن يمتلكها، والتي تمكنه من ممارسة أدواره بطريقة تضمن أداء المهمات الموكلة بكفاءة وإتقان لتحقيق الأهداف المنشودة (Mohammad, 2013, 25).

ويعرف الباحثون المهارات القيادية إجرائياً بأنها مجموعة المهارات التي تمكن مديري ومديرات المدارس الإعدادية داخل الخط الأخضر من ممارسة المهمات الموكلة إليهم بكل كفاءة واقتدار بغية تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، والرقى بمستوى العملية التعليمية التعلمية، وتقاس بالدرجة الكلية لاستجابات عينة الدراسة على الأداة المستخدمة لهذا الغرض.

- **تمكين المعلمين:** "إستراتيجية إدارية تقوم على منح الموظفين الاستقلالية والثقة والسلطة لاتخاذ القرارات المناسبة لهم على المستويين الشخصي والمهني، في ضوء سياسات وأطر مساعدة على ذلك (Al-Rifa'ee, 2013, 469).
- ويعرّف الباحثون تمكين المعلمين إجرائياً: بأنه مستوى مشاركة معلمي المدارس الإعدادية داخل الخط الأخضر في اتخاذ القرارات المهنية المتعلقة بالتعلم عن بعد، ويقاس باستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات الأداة التي تم تطويرها لهذا الغرض.
- **التعلم عن بعد:** نمط يتم فيه إعادة إخراج المواد التعليمية بشكل إلكتروني، ثم نشرها باستخدام الوسائل التقنية، بحيث يمكن للطلبة التفاعل مع المحتوى التعليمي ومع المعلمين في أي وقت، بما يتناسب مع الاحتياجات التعليمية (Al-Akhras, 2018, 70).
- ويعرف الباحثون التعلم عن بعد إجرائياً بأنه نظام التعلم الذي تم اعتماده خلال جائحة كورونا، وفيه يتم استخدام مواد تعليمية معدة مسبقاً، وهو يتطلب المعرفة بتقنيات التعلم الإلكتروني.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يأتي:

- **الحد الموضوعي:** ويتمثل بالمهارات القيادية لدى مديري المدارس الإعدادية داخل الخط الأخضر، ومستوى تمكين المعلمين في التعلم عن بعد.
- **الحد البشري:** ويتضمن معلمي المدارس الإعدادية ومعلماتها.
- **الحد المكاني:** المدارس الإعدادية داخل الخط الأخضر.
- **الحد الزمني:** الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2020-2021.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لمناسبته لتحقيق أهدافها.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الإعدادية ومعلماتها داخل الخط الأخضر، وعددهم (6865) معلماً ومعلمة. وتم اختيار عينة عشوائية من (364) معلماً ومعلمة، وذلك وفقاً لجدول العينات الإحصائية الوارد ذكره في كريجسي ومورغان (Krejcie & Morgan, 1970).

أداتا الدراسة

بعد الرجوع إلى الألب النظري والدراسات السابقة، كدراسات السعدي والدحياني (Al-Sa'di &

قياس درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر، وتمثلت في صورتها الأولية من (35) فقرة موزعة بالتساوي على خمسة مجالات.

كما تم بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة، كدراستي أبو قليبين (Abu Qalbain,) (2019)، ودراسة محمد وعبيد (Muhammad & Abid, 2020) لتطوير أداة الدراسة الثانية، وهي استبانة قياس مستوى تمكين المعلمين في التعلم عن بعد، وتكونت في صورتها الأولية من (15) فقرة موزعة بالتساوي على ثلاثة مجالات.

صدق أدوات الدراسة

تم التحقق من الصدق الظاهري للاستبانتين بعرضهما على (12) محكماً من ذوي الخبرة والاختصاص في الجامعات الأردنية؛ بهدف إبداء آرائهم حول وضوح الفقرات والمجالات التي تنتمي إليها ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت لأجله، وقد تم تبني معيار (80%) للأخذ بآراء المحكمين. تم الأخذ بملاحظات المحكمين، والتي تمثلت في الصياغة اللغوية لأربع فقرات (4،12،20،30،33) في الاستبانة الأولى، والفقرتين (2،8) في الاستبانة الثانية، وبذلك بقي عدد فقرات الاستبانة الأولى في صورتها النهائية بعد التحكيم هو (35) فقرة موزعة بالتساوي إلى المجالات الخمس: المهارات الفنية، والمهارات الإدارية، والمهارات الفكرية، والمهارات الذاتية، والمهارات الإنسانية. كما بقي عدد فقرات الاستبانة الثانية بعد التحكيم هو (15) فقرة موزعة بالتساوي إلى المجالات الثلاث: تفويض الصلاحيات، واتخاذ القرار، وتحفيز المعلمين.

ثبات أدوات الدراسة

للتأكد من ثبات الاستبانتين تم حساب ثبات الاتساق الداخلي للأداة باستخدام معادلة (Cronbach-Alfa)، حيث تراوحت القيم للاستبانة الأولى بين (0.94) إلى (0.96) للمجالات الخمسة كل على حدة، و0.98 للاستبانة ككل. كما تراوحت القيم للاستبانة الثانية بين (0.88) إلى (0.93) للمجالات الثلاثة كل على حدة، و(0.96) للاستبانة ككل، وجميعها أعلى من علامة القطع (0.70) الواردة في (Cronbach, 1951)، مما يشير إلى أن الاستبانتين تتمتعان بدرجة عالية من الثبات. وقد تم تبني النموذج الإحصائي ذي التدرج النسبي؛ بغرض تصنيف الأوساط الحسابية إلى ثلاثة مستويات هي: [أقل من 2.34 (منخفضة)، 2.34-3.66 (متوسطة)، أكثر من 3.66 (مرتفعة)].

متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الرئيسة الآتية:

- درجة ممارسة مديري المدارس المهارات القيادية داخل الخط الأخضر.
- مستوى تمكين المعلمين في التعلم عن بعد.

المعالجات الإحصائية:

- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني، تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة.
- للإجابة عن السؤال الثالث، تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الإعدادية داخل الخط الأخضر ومستوى تمكين المعلمين في التعلم عن بعد في تلك المدارس.

عرض النتائج ومناقشتها

يتضمن هذا الجزء عرضاً لنتائج الدراسة ومناقشة تلك النتائج وفقاً لترتيب أسئلتها.

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، والذي نص على: "ما درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الإعدادية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين؟"
للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الإعدادية داخل الخط الأخضر ولمجالاتها، وكما هو مبين في الجدول (1).

الجدول (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة

المهارات القيادية لدى مديري المدارس الإعدادية داخل الخط الأخضر

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
2	المهارات الإدارية	4.30	0.76	1	مرتفعة
4	المهارات الذاتية	4.25	0.77	2	مرتفعة
3	المهارات الفكرية	4.22	0.80	3	مرتفعة
1	المهارات الفنية	4.16	0.78	4	مرتفعة
5	المهارات الإنسانية	4.15	0.84	5	مرتفعة
	المهارات القيادية ككل	4.22	0.75		مرتفعة

أظهرت نتائج الجدول (1) أن درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الإعدادية داخل الخط الأخضر ككل جاءت مرتفعة، بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.75)، كما جاءت جميع مجالاتها بدرجة مرتفعة ووفقاً للترتيب الآتي: مجال المهارات الإدارية في الرتبة الأولى بمتوسط

حسابي (4.30) وانحرف معياري (0.76)، ومجال المهارات الذاتية في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.25) وانحرف معياري (0.77)، ومجال المهارات الفكرية في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.16) وانحرف معياري (0.80)، ومجال المهارات الفنية في الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.15) وانحرف معياري (0.78)، ومجال المهارات الإنسانية في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.15) وانحرف معياري (0.84).

ويمكن عزو هذه النتائج إلى أن المديرين يتحملون مسؤولياتهم بشكل كبير، ويركزون على الجوانب الإدارية كونها تعد مقياساً لكفاءة إدارتهم أمام الجهات المسؤولة وأمام المجتمع، بينما جاءت المهارات الإنسانية في الرتبة الأخيرة لأنهم ينظرون إلى أن العلاقة مع المعلمين هي علاقة عمل قبل أن تكون علاقة إنسانية، وبالتالي فهم يركزون بشكل أكبر على المهارات الإدارية.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمجالات درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الإعدادية داخل الخط الأخضر كل على حدة، وذلك كما هو مبين في الجداول (2-6).

أ. مجال المهارات الفنية

الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة

المهارات الفنية لدى مديري المدارس الإعدادية داخل الخط الأخضر

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
7	يشجع مدير المدرسة النمو المهني للمعلمين.	4.42	0.84	1	مرتفعة
2	ينجز مدير المدرسة مهماته في أوقاتها المحددة.	4.30	0.82	2	مرتفعة
3	يرتب مدير المدرسة المهمات وفقاً لأولويتها.	4.26	0.90	3	مرتفعة
1	يستخدم مدير المدرسة أدوات التكنولوجيا في إنجاز مهماته.	4.10	0.92	4	مرتفعة
4	يستخدم مدير المدرسة الأساليب العلمية في حل مشكلات العمل.	4.09	0.89	5	مرتفعة
5	يتسم مدير المدرسة بالمقدرة على الإبداع والابتكار.	4.06	0.98	6	مرتفعة
6	يشرك مدير المدرسة المعلمين في اتخاذ القرارات	3.88	1.03	7	مرتفعة
	المهارات الفنية (ككل)	4.16	0.78		مرتفعة

كما يلاحظ من الجدول (2)، أن المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المهارات الفنية لدى مديري المدارس الإعدادية داخل الخط الأخضر تراوحت بين (3.88) و(4.42) وبدرجة مرتفعة، فقد جاءت الفقرة (7) ونصّها "يشجع مدير المدرسة النمو المهني للمعلمين" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.42) وانحرف معياري (0.84)، وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة (6) ونصّها "يشرك مدير المدرسة المعلمين في اتخاذ القرارات" بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.88)

وانحراف معياري (1.03)، وبدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لتقديرات المعلمين لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المهارات الفنية لدى مديري المدارس الإعدادية (4.12) والانحراف المعياري للتقديرات (0.78) وبدرجة مرتفعة.

ويمكن عزو هذه النتيجة إلى حرص مديري المدارس على رفع كفاءة المعلمين وتتميتهم مهنياً لما لذلك من انعكاسات إيجابية على أداء المعلمين وتحصيل الطلبة، فضلاً عن تحسين سمعة المدرسة أمام المجتمع. كما يمكن عزو هذه النتيجة إلى أن تنمية المعلمين مهنياً يولد التميز بينهم، مما يسهل تقييمهم وخصوصاً عند الترقيات. أما مجيء الفقرة (6) في الرتبة الأخيرة؛ فربما يعود السبب إلى أن بعض مديري المدارس، يتقنون في مقدرة المعلمين على اتخاذ القرارات المهنية، إلا أنهم يرون في أنفسهم المسؤول الأول عن أي قرار يصدر في المدرسة، وبالتالي فهم من يتحمل تبعات ذلك القرار، فضلاً عن تقديرهم للعبء التدريسي الموكل إلى المعلمين والذي يتطلب منهم إنجازهم ضمن فترات محددة، ويتطلب منهم التفرغ لأدائه.

ب. مجال المهارات الإدارية

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة

المهارات الإدارية لدى مديري المدارس الإعدادية داخل الخط الأخضر

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
6	يمتلك مدير المدرسة المقدرة على إدارة الاجتماعات المدرسية.	4.43	0.84	1	مرتفعة
7	يُلم مدير المدرسة بالقوانين والأنظمة الناظمة للعمل.	4.42	0.80	2	مرتفعة
5	يتحمل مدير المدرسة مسؤولية قراراته.	4.35	0.84	3	مرتفعة
2	يتقن مدير المدرسة أصول المخاطبات والمراسلات الإدارية.	4.34	0.91	4	مرتفعة
1	يتابع مدير المدرسة الشؤون المتعلقة بسير العملية التربوية.	4.31	0.83	5	مرتفعة
4	يمتلك مدير المدرسة المقدرة على ضبط المرؤوسين.	4.13	0.89	6	مرتفعة
3	ينتصف مدير المدرسة بالموضوعية في تقييم المرؤوسين.	4.09	0.98	7	مرتفعة
	المهارات الإدارية	4.30	76.0		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (3)، أن المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المهارات الإدارية لدى مديري المدارس الإعدادية داخل الخط الأخضر تراوحت بين (4.09) و(4.43) وبدرجة مرتفعة، فقد جاءت الفقرة (6) ونصّها "يمتلك مدير المدرسة المقدرة على إدارة الاجتماعات المدرسية" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.43) وانحراف معياري (0.84)، وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة (3) ونصّها "يشرك مدير المدرسة المعلمين في اتخاذ القرارات" بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.09)

وانحراف معياري (0.98)، وبدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المهارات الإدارية لدى مديري المدارس الإعدادية (4.30) والانحراف المعياري للتقديرات (0.76) وبدرجة مرتفعة.

ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن المديرين يولولون اهتماما كبيرا باطلاع معلمهم على اخر المستجدات، والتشاور معهم في أمور المدرسة، وذلك من خلال الاجتماعات التي يتولون إدارتها، فهم حريصون على عقدها وتنظيمها وإدارتها بشكل جيد، لأن الفشل في إدارة تلك الاجتماعات وتنظيمها، سيؤلد الفوضى ويثير نقاطا ليست في موضع المناقشة، مما يفقد الاجتماع أهميته، ويتسبب في ضياع أهدافه. أما مجيء الفقرة (3) في الرتبة الأخيرة؛ فيمكن أن تعزى إلى أن المعلمين يرون دوماً أنهم يستحقون تقييماً أفضل، فضلاً عن التنافسية الموجودة بين المعلمين والتي قد تدفعهم إلى الظن بأن المدير يحابي لبعضهم في التقييم على حساب بعضهم الآخر.

ج. مجال المهارات الفكرية

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات عينة الدراسة، لدرجة ممارسة

المهارات الفكرية لدى مديري المدارس الإعدادية داخل الخط الأخضر

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	يُلم مدير المدرسة بأبعاد العملية التربوية.	4.35	0.85	1	مرتفعة
7	لدى مدير المدرسة رؤية واضحة للبيئة المدرسية وتنظيمها.	4.27	0.88	2	مرتفعة
4	لدى مدير المدرسة المقدرة على التحليل واستخلاص النتائج.	4.24	0.88	3	مرتفعة
3	يتسم مدير المدرسة بالمقدرة الإقناع.	4.22	0.87	4	مرتفعة
6	يربط مدير المدرسة بين أهداف المدرسة والخطط الموضوعة.	4.20	0.89	5	مرتفعة
2	يتبادل مدير المدرسة الآراء مع المرؤوسين.	4.14	0.89	6	مرتفعة
5	يطرح مدير المدرسة بدائل متعددة لمشكلات العمل.	4.10	0.93	7	مرتفعة
	المهارات الفكرية	4.22	0.80		مرتفعة

كما يلاحظ من الجدول (4)، ان المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المهارات الفكرية لدى مديري المدارس الإعدادية داخل الخط الأخضر تراوحت بين (4.10) و(4.35) وبدرجة مرتفعة، فقد جاءت الفقرة (1) ونصّها "يُلم مدير المدرسة بأبعاد العملية التربوية" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.35) وانحراف معياري (0.85)، وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم (5) ونصّها "يطرح مدير المدرسة بدائل متعددة لمشكلات العمل" بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.95)، وبدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لتقديرات المعلمين لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المهارات الفكرية لدى مديري المدارس الإعدادية (4.22) والانحراف المعياري

للتقديرات (0.80) وبدرجة مرتفعة.

ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس هم معلمون وذوو خبرة أصلاً قبل أن يتسلموا مهام الإدارة، ولديهم المعرفة التامة بأبعاد العملية التربوية، كما يتم إطلاعهم على ما يستجد من أمور من قبل الوزارة قبل المعلمين. ويمكن عزوها أيضاً إلى حرص المديرين على الإلمام بأبعاد العملية التربوية كي يتمكنوا من إدارة جميع الأمور الإدارية في مدارسهم. أما مجيء الفقرة (5) في الرتبة الأخيرة؛ فيعزى ذلك إلى أن المديرين يدركون أهمية توفير بدائل متعددة لحل مشكلات العمل، وهم يتقنون كذلك في مقدرة المعلمين على الأخذ بتلك البدائل، إلا أنهم في كثير من الأحيان مقيدون بالبدائل التي تطرحها الوزارة، وليس لهم دائماً حرية الاختيار، وبالتالي فهم يطرحون البدائل حين يكون التوسع في طرح البدائل ممكناً.

د. مجال المهارات الذاتية

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة

المهارات الذاتية لدى مديري المدارس الإعدادية داخل الخط الأخضر

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
7	يبيدي مدير المدرسة مظهراً لائقاً أمام المرؤوسين والزوار .	4.49	0.72	1	مرتفعة
3	لدى مدير المدرسة المقدرة على اتخاذ القرارات.	4.36	0.83	2	مرتفعة
6	ينتقى مدير المدرسة الألفاظ المناسبة خلال الحديث.	4.30	0.86	3	مرتفعة
5	يتحمل مدير المدرسة ضغوط العمل.	4.28	0.87	4	مرتفعة
4	يتصف مدير المدرسة والوضوح في الحديث.	4.19	0.95	5	مرتفعة
1	يتصف مدير المدرسة بالهدوء وضبط النفس	4.10	0.97	6	مرتفعة
2	يتصف مدير المدرسة بالمرونة عندما يبدي الآخرون آراءهم.	4.01	0.94	7	مرتفعة
	المهارات الذاتية	4.25	0.77		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (5)، أن المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المهارات الذاتية لدى مديري المدارس الإعدادية داخل الخط الأخضر تراوحت بين (4.01) و(4.49) وبدرجة مرتفعة، حيث جاءت الفقرة (7) ونصّها "يبيدي مدير المدرسة مظهراً لائقاً أمام المرؤوسين والزوار" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.49) وانحراف معياري (0.72)، وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة (2) ونصّها "يتصف مدير المدرسة بالمرونة عندما يبدي الآخرون آراءهم" بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.94)، وبدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لتقديرات المعلمين لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المهارات الذاتية لدى مديري المدارس الإعدادية (4.25) والانحراف المعياري للتقديرات (0.77) وبدرجة مرتفعة.

ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن المدير ينبغي أن يتحلى بمظهر لائق كونه يمثل المدرسة أمام

المسؤولين والمرؤوسين والزوار، لما لأثر الهدام واللياقة من إضفاء طابع الاحترام والوقار على الشخص الذي يتحلى بهما، سواء على مستوى تقدير الذات، أم على مستوى المرؤوسين والطلبة والمجتمع. أما مجيء الفقرة (2) في الرتبة الأخيرة؛ فيمكن أن يعزى إلا أن المديرين لديهم مستوى عالٍ من المرونة، سعياً منهم إلى كسب محبة وتعاون الآخرين، إلا أن المعلمين يرون أن ذلك القدر من التحلي بالمرونة يمكن أن يصل إلى مستويات أفضل.

هـ. مجال المهارات الإنسانية

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المهارات الإنسانية لدى مديري المدارس الإعدادية داخل الخط الأخضر

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
7	يحافظ مدير المدرسة على علاقات طيبة مع المرؤوسين.	4.25	0.91	1	مرتفعة
4	يدعم مدير المدرسة العمل بروح الفريق الواحد.	4.21	0.91	2	مرتفعة
6	يقيم مدير المدرسة علاقات بين المدرسة والمجتمع المحلي.	4.16	0.92	3	مرتفعة
2	يراعي مدير المدرسة الظروف الخاصة للمعلمين.	4.14	0.90	4	مرتفعة
3	يستخدم مدير المدرسة أساليب التعزيز.	4.11	0.98	5	مرتفعة
1	يتفهم مدير المدرسة حاجات المعلمين وميولهم.	4.10	0.89	6	مرتفعة
5	يعمل مدير المدرسة على إشاعة أجواء ودية بين المعلمين.	4.09	1.04	7	مرتفعة
	المهارات الإنسانية	4.15	0.84		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (6)، أن المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المهارات الإنسانية لدى مديري المدارس الإعدادية داخل الخط الأخضر تراوحت بين (4.09) و(4.25) وبدرجة مرتفعة، حيث جاءت الفقرة (7) ونصّها "يحافظ مدير المدرسة على علاقات طيبة مع المرؤوسين" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.91)، وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة (5) ونصّها "يعمل مدير المدرسة على إشاعة أجواء ودية بين المعلمين" بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (1.04)، وبدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لتقديرات المعلمين لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المهارات الإنسانية لدى مديري المدارس الإعدادية (4.15) والانحراف المعياري للتقديرات (0.84) وبدرجة مرتفعة.

ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أهمية العلاقات الإنسانية في إشاعة الأجواء الألفة والمحبة والتعاون في المدرسة، مما يضمن استمرار سير العمل في أجواء ودية مريحة للمعلمين والطلبة نفسياً، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على أداء المعلمين، وتحصيل الطلبة، وتحسين سمعة المدرسة مجتمعياً.

وقد اتفقت نتائج هذا السؤال ضمنياً مع نتائج دراسة آل بني علي (Al-Bani Ali, 2020)،

ودراسة نقاب وشارما وكانان وأحمد (Niqab, Sharma, Kannan, & Ahmed, 2018)، فيما اختلفت مع دراسة سايرام وسيريسوثي وفايسترثونغ (Sairam, Sirisuthi, & Wisetrinthong, 2017).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، والذي نص على: "ما مستوى تمكين المعلمين في التعلم عن بعد لدى معلمي المدارس الإعدادية داخل الخط الأخضر من وجهة نظرهم؟" للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تمكين المعلمين في التعلم عن بعد في المدارس الإعدادية داخل الخط الأخضر، وذلك كما هو مبين في الجدول (7)

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات عينة الدراسة لمستوى تمكين المعلمين في التعلم عن بعد في المدارس الإعدادية داخل الخط الأخضر.

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
3	تحفيز المعلمين	4.24	0.78	1	مرتفع
1	تفويض الصلاحيات	4.22	0.69	2	مرتفع
2	اتخاذ القرار	4.13	0.74	3	مرتفع
	الكلية	4.20	0.69		مرتفع

أظهرت نتائج الجدول (7) أن جميع مجالات تمكين المعلمين في التعلم عن بعد جاءت بمستوى مرتفع، فقد جاء أولاً مجال تحفيز المعلمين بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.78)، وثانياً مجال تفويض الصلاحيات بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.69)، وجاء ثالثاً مجال اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.74). وقد تعزى نتيجة المجال الأول إلى شعور مديري المدارس بأهمية استكمال العملية التدريسية في ظل جائحة كورونا، والتي كانت السبب الأساس في اللجوء إلى التعليم عن بعد، قبل الوقوف على جاهزية المدارس وكوادرها وحتى الطلبة، بشكل تام لمثل هذا النوع من التعليم. ويمكن أن تعزى نتيجة المجال الثاني إلى أن تفويض الصلاحيات يعد امتداداً للتحفيز، ولكون المعلمين هم الأقدر على تقييم سير العملية التعليمية، وبالتالي فقد منحهم المديرون الثقة في تسيير العملية التعليمية بالكيفية التي يرونها مناسبة. ويمكن أن تعزى نتيجة المجال الثالث إلى المرونة التي يبديها المديرون في تقبل الأساليب التدريسية والتقويمية التي يختارها المعلمون، والتي يرون أنها أكثر نجاعة في تحقيق الأهداف التعليمية خلال التعلم عن بعد.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات تمكين المعلمين في التعلم عن بعد كل على حدة، وذلك كما هو مبين في الجداول (8-10).

أ. مجال تحفيز المعلمين

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لمستوى تحفيزهم.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
5	يشجئني مدير المدرسة على التطور المهني والذاتي	4.44	0.81	1	مرتفع
4	يشعرنني مدير المدرسة بمقدرتي على تحمل المسؤولية.	4.33	0.85	2	مرتفع
3	ينظم مدير المدرسة للمعلمين جلسات نقاشية حول التعلم عن بعد.	4.23	0.91	3	مرتفع
2	يتبنى مدير المدرسة الأفكار الجديدة التي أقدمها.	4.17	0.90	4	مرتفع
1	يزودني مدير المدرسة باحتياجاتي الفنية.	4.01	0.97	5	مرتفع
	تحفيز المعلمين	4.24	0.78		مرتفع

أظهرت نتائج الجدول (8) أن تقديرات عينة الدراسة لمجال تحفيز المعلمين جاءت بمستوى مرتفع، فقد جاءت الفقرة (5) ونصّها "يشجئني مدير المدرسة على التطور المهني والذاتي" في الرتبة الأولى وبمستوى مرتفع، في حين جاءت الفقرة رقم (1) ونصّها "يزودني مدير المدرسة باحتياجاتي الفنية" بالرتبة الأخيرة وبمستوى مرتفع.

ويمكن عزو هذه النتيجة إلى حرص مديري المدارس على رفع كفاءة المعلمين وتنميتهم مهنياً لما لذلك من انعكاسات إيجابية على أداء المعلمين وتحصيل الطلبة، فضلاً عن سمعة المدرسة أمام المجتمع. كما يمكن عزو هذه النتيجة إلى أن تنمية المعلمين مهنياً يولد التميز بينهم، مما يسهل تقييمهم وخصوصاً عند الترقيات. وربما تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى أن تنمية المعلمين مهنياً تجعلهم قادرين على تحمل مسؤوليات أكثر وأكبر، مما يساعد المدير في تفويض بعض الصلاحيات للمعلم الكفؤ، الأمر الذي يخفف الأعباء عن المدير، ويضمن استمرارية العمل في حال غيابه عن المدرسة. أما مجيء الفقرة (1) في الرتبة الأخيرة، فيمكن أن يعزى إلى أن ميزانيات المدارس، ومجالات إنفاقها محددة من قبل الوزارة؛ وعليه فلا يستطيع المديرون تلبية احتياجات المعلمين الفنية دوماً، على الرغم من سعيهم المتواصل إلى تأمين تلك الاحتياجات، وبالتالي يرى المعلمون بأن هناك مستوى أفضل من توفير الاحتياجات يمكن الوصول إليه.

ب. مجال تفويض الصلاحيات

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات عينة الدراسة لمجال تفويض الصلاحيات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	يمنحني مدير المدرسة حرية اختيار الوسائل التعليمية المناسبة.	4.44	0.72	1	مرتفع
3	يتيح مدير المدرسة لي فرصة حل المشكلات التي تعترضني.	4.25	0.76	2	مرتفع
5	يمنحني مدير المدرسة الفرصة لتقديم الخطط العلاجية التي أراها مناسبة.	4.20	0.83	3	مرتفع

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
2	يمنحني مدير المدرسة حرية اختيار أسلوب التقويم.	4.16	0.87	4	مرتفع
4	يمنحني مدير المدرسة حرية إجراء الاختبارات في الأوقات التي أراها مناسبة.	4.04	0.91	5	مرتفع
	تفويض الصلاحيات	4.22	0.69		مرتفع

أظهرت نتائج الجدول (9) أن تقديرات عينة الدراسة لمجال تفويض الصلاحيات جاءت بمستوى مرتفع، فقد جاءت الفقرة (1) ونصّها "يمنحني مدير المدرسة حرية اختيار الوسائل التعليمية المناسبة" في الرتبة الأولى وبمستوى مرتفع، في حين جاءت الفقرة (4) ونصّها "يمنحني مدير المدرسة حرية إجراء الاختبارات في الأوقات التي أراها مناسبة" بالرتبة الأخيرة وبمستوى مرتفع.

ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى أن المديرين يقدرون أهمية إعطاء الحرية للمعلم في اختيار الوسيلة الملائمة للتعليم، إذ إن اختيار المعلم للوسيلة التي تلائم طلابه والمادة التدريسية التي سيعرضها؛ يكون مبنياً على خبرات المعلم وتجاربه وكفاءته في تدريس المواد. كما أن مؤهلات المعلمين تجعلهم أكثر مقدرة في تحديد الوسائل الملائمة لإيصال المعلومات وتحقيق الأهداف المرجوة من المادة التعليمية التي يدرسونها. وأما عن مجيء الفقرة (4) في الرتبة الأخيرة، فيمكن أن يعزى ذلك إلى أن الاختبارات لها مواعيد محددة من الجهات العليا، وتكون محددة بأوقات معينة تضمن توزيع المادة الدراسية بما يضمن تحقيق الأهداف التي وضعت لأجلها، وتضمن تكافؤ الفرص أمام جميع الطلبة على مستوى البلاد لا على مستوى صف واحد أو مدرسة واحدة فقط. كما أن إدخال العلامات على منظومات التعليم الإلكترونية يحتاج إلى ضبط مواعيد محددة، كي يتمكن الأهل والمدرسة من الاطلاع عليها ومعالجة ضعف الطلبة قبل فوات الأوان، وبالتالي، فإن هامش الحرية الذي يمنح للمعلمين في اختيار أوقات الاختبارات -مهما اتسع- يبقى محكوماً في النهاية بوقت محدد.

ج. مجال اتخاذ القرار

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات عينة الدراسة لمستوى اتخاذ القرار

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
5	يحثني مدير المدرسة على وضع خطط تطويرية للتعليم عن بعد.	4.32	0.80	1	مرتفع
1	يوفر لي مدير المدرسة حرية اختيار نمط التدريس الملائم.	4.31	0.78	2	مرتفع
4	يمنحني مدير المدرسة فرصة إثبات مقدرتي على التغيير.	4.23	0.88	3	مرتفع
3	يطلعني مدير المدرسة على المخاطبات الرسمية عبر الوسائل التكنولوجية.	4.00	0.96	4	مرتفع
2	يمنحني مدير المدرسة اختيار وقت التدريس الملائم.	3.76	1.09	5	مرتفع
	اتخاذ القرار	4.13	0.74		مرتفع

أظهرت نتائج الجدول (10) أن تقديرات عينة الدراسة لمجال اتخاذ القرار جاءت بمستوى مرتفع، إذ جاءت الفقرة (5) ونصّها "يحثني مدير المدرسة على وضع خطط تطويرية للتعلم عن بعد" في الرتبة الأولى وبمستوى مرتفع، في حين جاءت الفقرة (2) ونصّها "يمنحني مدير المدرسة اختيار وقت التدريس الملائم" بالرتبة الأخيرة وبمستوى مرتفع.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن جائحة كورونا قد أوجدت تحدياً لدى العالم بأسره، وألزمته بضرورة إيجاد بديل للتعليم الوجاهي الذي يستلزم الاختلاط، فكان التعلم عن بعد ضرورة حتمية لضمان سير التعليم في جميع البلدان؛ لذلك شعر مديرو المدارس بأهمية وضع خطط للتعلم عن بعد من قبل المعلمين؛ ليتمكن الطلبة من متابعة دراستهم على جميع المستويات، ومن هنا برزت مسؤولية هؤلاء المديرين في حث معلمهم على وضع خطط تطويرية للتعلم عن بعد. وأما عن مجيء الفقرة (2) في الرتبة الأخيرة، فيمكن أن يعزى إلى ارتباط الاختبارات، وتوزيع المادة الدراسية بمواعيد محددة لضمان تحقيق أهداف العملية التعليمية، وبالتالي فهما اتسع فضاء الحرية الممنوح للمعلمين، فإنه يبقى محدوداً بفترات معينة.

وقد اتفقت نتائج هذا السؤال ضمناً مع نتائج دراسات حسن (2019, Hasan)، وباو ويو وزو (2019, Bao, You, & Zhu)، وكيرال (2020, Kiral)، فيما اختلفت ضمناً مع نتائج دراستي أبو قلبين (2019, Abu Qalbain)، ومحمد وعبد (2020, Muhammad & Abid).

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث، والذي نص على: "هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة ممارسة القيادة مديري المدارس الإعدادية داخل الخط الأخضر ومستوى تمكين المعلمين في التعلم عن بعد في تلك المدارس؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية للمهارات القيادية ومستوى تمكينهم في التعلم عن بعد، وكما هو مبين في الجدول (11).

الجدول (11) معاملات ارتباط بيرسون بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس

الإعدادية للمهارات القيادية ومستوى تمكينهم في التعلم عن بعد.

المتغير	المهارات الفنية	المهارات الإدارية	المهارات الفكرية	المهارات الذاتية	المهارات الإنسانية	تفويض الصلاحيات	اتخاذ القرار
المهارات الفنية	1						
المهارات الإدارية	0.90**	1					
المهارات الفكرية	0.88**	0.93**	1				

المتغير	المهارات الفنية	المهارات الإدارية	المهارات الفكرية	المهارات الذاتية	المهارات الإنسانية	تفويض الصلاحيات	اتخاذ القرار
المهارات الذاتية	0.84**	**80.8	10.9**	1			
المهارات الإنسانية	0.83**	0.84**	**60.8	0.90**	1		
تفويض الصلاحيات	**40.6	0.66**	**70.6	**90.6	0.70**	1	
اتخاذ القرار	0.69**	0.66**	**90.6	**700.	**50.7	0.82**	1
تحفيز المعلمين	0.79**	**90.7	0.80**	0.79**	0.82**	0.75**	0.83**

أظهرت نتائج الجدول (11) وجود علاقات ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية داخل الخط الأخضر للمهارات القيادية ومستوى تمكينهم في التعلم عن بُعد، وفي جميع المجالات. وهذه نتائج متوقعة؛ فكلما كانت مهارات المديرين في ممارسة المهارات القيادية أعلى انعكس ذلك على أداء المعلمين وتمكينهم، لما له من إعطاء الحرية للمعلمين في اختيار طرق وأساليب تدريسهم، ومنحهم مزيداً من الثقة بأنفسهم ومقدراتهم، واتخاذ القرارات التي يرونها مناسبة لأدائهم التدريسي، مما يترتب عليه تولد روح الإبداع والدافعية لديهم لتحسين أدائهم، سعياً لتحقيق رسالتهم التربوية.

التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، فقد خلصت الدراسة إلى التوصيات الآتية:

- تعزيز مديري المدارس وتشجيعهم على المحافظة على الأداء المرتفع في ممارسة المهارات القيادية.
- ترسيخ مفهوم تمكين المعلمين لدى مديري المدارس، في جميع الظروف وليس فقط في الظروف الطارئة كالتعلم عن بعد.
- إجراء مزيد من الدراسات المشابهة على مجتمعات أخرى.

References:

- Abu Qalbain, S. (2019). The role of school administration methods in empowering new teachers and exercising their professional roles in the Education Directorate of the First Zarqa District. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 3 (16), 19-37.
- Afaneh, H. (2013). *Administrative empowerment and its relationship to the effectiveness of work teams in international working NGOs in Gaza Strip*. Unpublished Master Thesis, Al-Azhar University, Gaza, Palestine.
- Al-Ajmi, M. (2013). *Educational administration and planning, theory and practice*. Amman: Al-Maseerah for Publishing and Distribution.
- Al-Akhras, Y. (2018). The effect of applying the e-learning strategy on academic achievement in mathematics in basic classes in the Capital

- Governorate from the viewpoint of mathematics teachers. *Studies, Educational Sciences*, (45), 70-80.
- Al-Bani Ali, F. (2020). The degree to which heads of science departments in elementary schools in the State of Kuwait practice leadership skills from the teachers' viewpoint. *International Journal of Educational and Psychological Studies*, (8), 265-295.
- Al-Ghamidi, A. (2014). *Participatory leadership, a strategic approach to developing the management of public education schools in the Kingdom of Saudi Arabia*. Riyadh: King Fahd National Library for Publishing, Saudi Arabia.
- Al-Husseini, F. (2020). E-learning in the time of Corona: Destination and hopes. *International Journal of Science and Research in Educational Sciences*, 3 (4), 305-335.
- Al-Otaibi, M. (2019). The degree of practicing leadership skills among leaders of public secondary schools in Riyadh. *Journal of the College of Education - Al-Azhar University*, 38 (181), 101-139.
- Al-Rifa'ee, A. (2013). Empowering teachers among public secondary school principals in Egypt from the teachers' and principals' point of view: A proposed scenario in light of the duties and responsibilities of the school principal. *Journal of the Future of Arab Education*, Egypt, 20 (86), 339-414.
- Al-Sa'di, M. & Al-Dahyani, N. (2018). The degree of practicing leadership skills among principals of public education schools (primary - secondary) in the Capital Sana'a. *Ajman Journal for Studies and Research*, 17 (1), 177-204.
- Al-Saud, R. (2013). *Educational leadership concepts and prospects*. Amman: Safaa for Publishing and Distribution.
- Al-Shehri, M. (2013). *The degree to which school principals of the King Abdullah bin Abdul Aziz project for the development of public education in Makkah Al-Mukarramah City practice leadership skills*. Unpublished Master Thesis, Umm Al-Qura University, Makkah Al-Mukarramah, Saudi Arabia.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Dabash, H. (2013). *The degree of availability of leadership skills in the departments of gifted care in the Kingdom of Saudi Arabia*. Unpublished master thesis, Umm Al-Qura University, Makkah Al-Mukarramah, Kingdom of Saudi Arabia.

- Hasan, A. (2019). The degree to which school principals in the State of Kuwait practice personal empowerment in their supervisory roles and its relationship to teachers' performance. Unpublished Master thesis, Al al-Bayt University, Mafrq, Jordan.
- Khalafallah, M. (2017). Empowering teachers and its relationship to creative behavior among secondary school principals in Palestine. *Journal of Educational Sciences*, Kuwait University, 31 (123), 326-372.
- Kiral, B. (2020). The relationship between the empowerment of teachers by school administrators and organizational commitments of teachers. *International Online Journal of Education and Teaching (IOJET)*, 7(1). 248-265.
- Krejcie, R., & Morgan, D. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Mohammad M. (2013). *Educational administration*. Dammam: Al-Mutanabi Library, Saudi Arabia.
- Muhammad, N. & Abid, H. (2020). Relationship of teachers' empowerment and organizational commitment at secondary school level in Punjab. *Bulletin of Education and Research*, 42(2), 69-80.
- Niqab, M., Sharma, S., Kannan., S & Ahmed, A. (2018). Pakistani schools possess effective leadership: Platitude or Reality?. *Malaysian Online Journal of Educational Management (MOJEM)*, 3(4), 1-15.
- Piawa, Ch., Heeb, T., Ismailc, N & Ying, L. (2014). Factors of leadership skills of secondary school principals. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 116 (2014) 5125 – 5129.
- Sairam, B., Sirisuthi, C., & Wisetrinthong, K. (2017). Development of Program to Enhance Team Building Leadership Skills of Primary School Administrators. *International Education Studies*, 10(7), 143-154.
- Shaheen, A. (2011). *The degree of new principals practicing leadership skills in public schools in Gaza governorate from their point of view and ways of developing it*. Unpublished master thesis, Gaza University, Gaza, Palestine.
- Tsikati, A & Magagula, T. (2019). Leadership skills needed by high school prefects in the Manzini Region of Eswatini. *Journal of Leadership Education*, 18(4), 82-93.
- Yao, J., You, Y., & Zhu, J. (2019). Principal–teacher management communication and teachers' job performance: the mediating role of psychological empowerment and affective commitment. *Asia- Pacific Edu Res*, 29(4), 365-375.