

## **The Degree to which Primary School Principals within the Green Line Practice the Principles of Administrative Empowerment for teachers**

**Fedaa Mowaffaq Sa'eed\***  
**Prof. Muneera Mahmoud Al-Shurman\*\***

Received 1/5/2022

Accepted 11/6/2022

### **Abstract:**

The study aimed to identify the degree to which primary school principals within The Green Line practice the principles of administrative empowerment for teachers, as well as the effect of the intermediate variables (gender, experience, academic qualification, and job title) on the responses of the study sample. The study used the descriptive survey methodology. The questionnaire was used as a tool for data collection, as it included four domains: authorization, professional growth, motivation, and work teams. The questionnaire was applied to an accessible sample consisting of (367) principals and teachers, after verifying its validity and reliability. The results showed that the degree of practicing administrative empowerment and its four domains was high, and the absence of statistically significant differences at the significance level ( $\alpha = 0.05$ ) considering the effect of the intermediate variables. The study recommended that principals preserve the high level of administrative empowerment of their teachers, and to delegate them greater decision-making powers.

**Keywords:** Administrative Empowerment, School Principals, Teachers, Primary Schools, the Green Line.

---

Palestine\ [fedaa.saeedyu@gmail.com](mailto:fedaa.saeedyu@gmail.com)\*

Faculty of Educational Sciences\ Yarmouk University\ Jordan\ [moneeras@yu.edu.jo](mailto:moneeras@yu.edu.jo)\*\*

## درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر لمبادئ التمكين الإداري للمعلمين

فداء موفق سعيد\*

أ.د. منيرة محمود الشرمان\*\*

ملخص:

هدفت الدراسة تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر لمبادئ التمكين الإداري للمعلمين، وكذلك أثر المتغيرات الوسيطة (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، والمسمي الوظيفي) في استجابات عينة الدراسة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، إذ اشتملت على أربعة مجالات، هي التقويض، والنمو المهني، والتحفيز، وفرق العمل، وطبقت الاستبانة على عينة متيسرة تكونت من (367) مديراً ومعلماً، بعد التأكد من صدقها وثباتها. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة التمكين الإداري بمحالاته الأربع جاءت مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المتغيرات الوسيطة. أوصت الدراسة بأن يحافظ المديرون على الدرجة المرتفعة من مستوى التمكين الإداري لمعلميهم، وتقويضهم صلاحيات أكبر في اتخاذ القرار.

**الكلمات المفتاحية:** التمكين الإداري، مدير المدارس، المعلمون، المدارس الابتدائية، الخط الأخضر.

\* فلسطين/[fedaa.saeedyu@gmail.com](mailto:fedaa.saeedyu@gmail.com)

\*\* كلية العلوم التربوية/جامعة اليرموك/الأردن/[moneeras@yu.edu.jo](mailto:moneeras@yu.edu.jo)

## المقدمة

أصبحت الأساليب الإدارية الجديدة لتحسين العمل الإداري المدرسي وتطويره مطلباً ملحاً، وحاجة ضرورية للمديرين لكونها تساعدهم في أداء أدوارهم بمهارة ومقدرة عالية؛ ومن أهم تلك الأساليب أسلوب تمكين المعلمين الذي يهدف للاستفادة من الطاقة الإبداعية والفكيرية من الجميع داخل المدرسة، ويسعى التمكين كذلك لإعطاء العاملين حرية أكبر في اتخاذ القرارات في مجالات وظائفهم، فهذا الأسلوب الحديث جاء ليطالب بالتخلي عن الأنماذج القديم الذي كان يركز على المراقبة والتحكم في العاملين إلى إعطاء الثقة فيهم، ومنحهم المقدرة على المشاركة في اتخاذ القرارات

ويعد التمكين منبعاً للأفراد المؤهلين، وهو ما يعد أهم ضمانات حيوية واستمرار أي مؤسسة، ذلك أنه في ضوء النظرة التقليدية للإدارة يقوم بعض المديرين بعمل كل شيء، فهم يقررون ما يجب عمله وكيفية إتمامه، ويفقدون الثقة في مقدرات العاملين معهم، إذ يعتمد المرؤوسون كلية على مديرיהם ومسرفيهم، فهم ينفذون ما يطلب منهم، وفي ضوء النظرة المعاصرة للإدارة يقوم المديرون بتوسيع كل فرد قدرأً من المسؤولية، واعطائه الفرصة لإدارة عمله بنفسه، وكذلك مشاركة العاملين في تحديد ما يجب عمله مع منحهم قدرأً من الحرية لتقدير كيفية التنفيذ، إذ يثق المديرون في مرؤوسيهم، ويتعاملون معهم كأفراد ناضجين وقدارين على تحمل مسؤولياتهم (Radhwi, 2021).

ويعد التمكين الإداري للمرؤوسين أحد أهم مقومات إيجاد بيئة عمل داعمة لهم، إذ تسهم في دعمهم واستثمار مواطن القوة فيهم، وذلك من خلال منحهم الاستقلالية والسلطة لاتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون عملهم ومدارسهم، وفي المؤسسات التربوية ينعكس تمكين المعلمين إيجابياً على المدرسة والمعلمين والعملية التربوية عموماً، فيؤدي إلى رفع معنويات المعلمين ومستويات أدائهم، ويغرس فيهم حب مدرستهم، والاندماج فيه، والإخلاص لها، والحرص على رقيها وفاعليتها (Rifa'i, 2013).

ويتطلب تمكين المعلمين العمل من خلال رؤية مشتركة واضحة، يشارك فيها مدير المدارس، ويهتمون بالوصول إليها من خلال منظومة قيم المدرسة، وأهدافها الفعالة وخطتها المتوازنة، مع ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري من حيث الاختيار، والإعداد، والتطوير، والتحفيز، والتشجيع الدائم، عبر خطط واستراتيجيات الموارد البشرية، والتي تتكامل مع استراتيجيات المدرسة،

ورؤيتها الاستراتيجية، والاهتمام بمعايير الجودة العالمية (Nicholls, 2014).

وقد أوجزت الأدباء السابقة أبعاد التمكين الإداري فيما يأتي:

- **تفويض الصالحيات:** ويقصد به أن يعهد بالمسؤولية والسلطة إلى فرد آخر لإتمام واجب محدد بوضوح. ويتتيح تفويض الصالحيات السلطة إلى المستويات الوسطى والتنفيذية في ممارسة الأفراد لعملهم بقدر من الحرية والمرؤنة، مما يعطى لهم الفرصة في إثبات ذاتهم ومقدراتهم على تحقيق أهداف العمل بفعالية وحل المشكلات التي تواجههم بالسرعة المناسبة إذا ما تم تفويض سلطة اتخاذ القرار في هذه المواقف، فضلاً عن تمية مقدراتهم وتطوير مهاراتهم المهنية من خلال الاحتكاك الفعلي بالواقع العملي، وممارسة مستويات أعلى من المهامات الإدارية (Tarawneh & Nahdi, 2017).

- **التحفيز وتنمية السلوك الإبداعي:** فالإبداع هو أحد الأسس في إدارة المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التربوية بشكل خاص، ويعرف بأنه تبني سلوك جديد من خلال بروز إطار يمكن أن يستعمل فيه السلوك الجديد الذي تتبناه المؤسسة، أما مجالات الإبداع فتظهر نتيجة الظروف التي تفرضها تغيرات في بيئة المؤسسة كالتكنولوجيا، والجودة بين أداء المؤسسة الفعلي والأداء المرغوب (Kandari & Yousef, 2016).

وقد أشار دافت (Daft, 2009) إلى أن الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهem وانتمائهم الوظيفي، وبصفه خاصة عندما تشبع احتياجاتهم، وبشرط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقويم الأداء، لكيلا تمنح الحوافز إلا لمستحقها، وتكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين والمؤسسات كناتج نهائي للتمكين.

- **الاتصال الفعال:** إذ إن وجود عملية اتصال فعالة بين المستويات الإدارية المختلفة (العليا، الوسطى، التنفيذية) تتيح تبادل المعلومات بانسيابية من مصادرها الموثوق بها، وتسهم في حسن تصرف الأفراد في المواقف المختلفة، وتعزز لديهم شعور الثقة بالنفس في أثناء العمل من جهة، وتعزز شعور ثقة المديرين فيهم من جهة أخرى، مما يدفعهم لأن يصبحوا أكثر رغبة والتزاماً في تحقيق أهداف المؤسسة (Suhimat, 2016).

- **تشكيل فرق العمل:** إن تشكيل فرق العمل من المقومات المهمة في تحقيق التمكين الإداري بمؤسسات التعليم، ذلك لما له من دور مهم في مواجهة المشكلات التي قد تواجهها المؤسسة

بفعالية وكفاءة، فشعور أعضاء الفريق بالمسؤولية الاجتماعية واتحادهم واعطائهم مزيداً من الاستقلالية في إنجاز مهام محددة أو لحل مشكلة ما، يعد بمثابة القوة الحقيقة التي قد تساعدهم في تحقيق أهداف الفريق والتي تصب في مصلحة تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية كل (Helen, 2011).

ويعتمد نجاح استراتيجية التمكين على بيئة المؤسسة وأسلوب تفيذها لعملية التمكين، فإن تمت إدارة بيئة المؤسسة وأسلوب تتنفيذ التمكين بمقدرة وفاعلية فإن التمكين سيعزز تحسين الإنتاجية، والجودة، وتقليل التكاليف، وتحقيق المرونة في العمل، ورفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين (Swenson, 2011). أما الإدارة السيئة أو الضعيفة في تطبيقها لاستراتيجيات التمكين فقد زعزعت الثقة داخل المؤسسة، مما قد يؤدي إلى سخرية الموظفين من مبادرة الإدارة نحو التمكين (Bouqerrah & Bouqerrah, 2017).

ويواجه التمكين الإداري مجموعة من المعوقات التي تحول دون تطبيقه، وتعوق عملية سيره داخل المؤسسات بشكل عام، والمؤسسة التربوية بشكل خاص، والتي يؤدي المدير دوراً كبيراً في نجاحها، حيث إن نجاح المؤسسة يعتمد بشكل كبير على الأساليب الإدارية المتتبعة من قبل مديريها، فقد تظهر معوقات مثل عدم رغبة المدير بإعطاء العاملين المعلومات الكافية، وكذلك هيكلة المؤسسة التي قد لا تسمح بعملية اتخاذ القرارات من العاملين (Marzieh, 2012).

وأضاف ميرسون ودوينتنك (Meyerson & Dewettinck, 2012) إلى ما سبق بعض المعيقات الإضافية التي تتمثل في الثقافة البيروقراطية المتأصلة في النفوس، والتي بدورها تقاصم ثقافة التغيير، وضغط الوقت وكثرة الأعباء الملقاة على العاملين، وعدم استعداد أغلب المسؤولين إلى المبادرة والابتكار فضلاً عن عدم الرغبة في تحمل مسؤوليات وأعباء إضافية، وغياب الأمن الوظيفي، والذي يعد مقوماً أساسياً من مقومات إبداع المسؤولين، والمسؤولين ذوي المستوى المنخفض من الكفاءة، والذين يخشون انكشاف أمرهم إن هم تولوا مسؤولية التصرف وصنع القرار، وضعف دعم الإدارة في حالات الإخفاق لبعض القرارات كفيل بإفشال عملية التمكين بأكملها.

وترى الباحثتان أن تمكين العاملين في الميدان التربوي عملية ينبغي أن يتم تفيذها وفق مراحل، وأسلوب متدرج إذ يتم التركيز أولاً على محتوى الوظيفة، ومن ثم إشراك العاملين الذين سيتم تمكينهم في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة الوظيفة، وخلال ذلك يتم التقييم والمتابعة لمعرفة مدى التقدم في هذا المجال.

وفي داخل الخط الأخضر، وعلى الرغم من الدعوات المتكررة إلى تمكين المعلمين ومنهم فرصة المشاركة في عملية اتخاذ القرار، وكذلك اختيار آليات معينة تخص مهامهم الوظيفية، والدعوات المتكررة كذلك إلى تخلي المديرين عن أدوارهم التقليدية في إدارة مدارسهم، وتبني الأساليب الحديثة في الإدارة، إلا أن القيود والمحددات التي تفرضها طبيعة التبعية إلى إدارات تعليمية لها أهدافها الخاصة، والتي تسعى إلىبقاء المدارس متقدمة ضمن أساليب إدارية تقليدية، تؤثر بشكل كبير في آليات تفعيل المديرين لآليات التمكين، وتؤثر وبالتالي في أداء جميع مكونات العملية التعليمية.

وقد نال التمكين الإداري للمعلمين في المدارس حظاً من اهتمامات الباحثين، فقد أجرت أبو قلبين (Abu-Qalbain, 2019) دراسة بهدف تعرف العلاقة بين أساليب الإدارة المدرسية وكل من تمكين المعلمين الجدد والقيام بأدوارهم المهنية. استخدمت الدراسة المنهج المسحي الارتباطي المعتمد على الاستبانة، وتكونت العينة من (267) معلماً ومعلمة من العاملين في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء بالأردن، اختيروا بالطريقة الطبقية العشوائية. أظهرت النتائج أنَّ مستوى تمكين المعلمين جاء متوسطاً، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تمكين المعلمين تعزى لأنَّ تغيري الجنس لصالح الذكور.

وأجرى ياو ويو وزو (Yao, You & Zhu, 2019) دراسة هدفت تقصي العلاقة بين تمكين المعلمين وأدائهم الوظيفي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي من خلال الاستبانة، وتتألفت العينة من (868) معلماً ومعلمة في المدارس الابتدائية والثانوية في مدينة بكين الصينية، اختيروا بالطريقة الطبقية العشوائية وفقاً للمناطق الجغرافية. أظهرت النتائج أنَّ درجة تمكين المعلمين كانت كبيرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأنَّ تغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة.

كما هدفت دراسة كيرال (Kiral, 2020) إلى تقصي العلاقة بين تمكين المعلمين والتزامهم الوظيفي. استخدمت الدراسة المنهج المسحي الارتباطي من خلال الاستبانة، وتكونت العينة من (188) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية في الأنضول بتركيا، اختيروا بطريقة العينة التطوعية. أظهرت النتائج أنَّ مستوى تمكين المعلمين جاء مرتفعاً.

وهدفت دراسة محمد وعبد (Muhammad & Abid, 2020) تعرف العلاقة بين تمكين المعلمين والالتزام التنظيمي لديهم. استخدمت الدراسة المنهج المسحي الارتباطي بالاعتماد على

الاستبانة. وتألفت العينة من (1103) معلمين ومعلمات في المدارس الثانوية الحكومية في إقليم البنجاب بالهند، اختيروا بالطريقة العشوائية. أظهرت النتائج أن مستوى تمكين المعلمين جاء متوسطاً.

وأجرت الرقب (Raqab, 2020) دراسة هدفت التعرف إلى درجة تمكين المعلمين لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان الأردنية من وجهاً نظر مساعدي المديرين والمعلمين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المحسّن المعتمد على الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (433) مساعد مدير ومعلماً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. أظهرت النتائج أنَّ درجة ممارسة تمكين المعلمين جاءت كبيرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الخبرة، ولصالح الفئة "أقل من خمس سنوات".

وهدفت دراسة السعدي (Sa'eedi, 2020) لทราบ العلاقة بين مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس وإدارة الوقت في دولة الكويت، استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، واختيرت عينة الدراسة التي تكونت من (307) معلمين بالطريقة الطبقية العشوائية، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة. أظهرت النتائج أنَّ مستوى التمكين الإداري جاء متوسطاً، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس، والخبرة.

كما هدفت دراسة رضوي (Radhwani, 2021) لทราบ مستوى التمكين الإداري والالتزام التنظيمي وال العلاقة بينهما لدى معاوني المدارس المتوسطة في محافظة واسط بالعراق، استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة للدراسة، إذ تم تطبيقها على عينة عشوائية تألفت من (80) فرداً. أظهرت النتائج أنَّ مستوى التمكين الإداري للمعلمين جاء متوسطاً.

ويلاحظ من مراجعة الدراسات السابقة أنها تناولت مفهوم التمكين الإداري وعلاقته بمتغيرات عدّة، وتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في توظيفها المنهج الوصفي المحسّن، وكذلك في استخدامها الاستبانة أداة لجمع البيانات، في حين اختلفت مع بعض تلك الدراسات في أسلوب اختيار العينة، وعلى الرغم من أنَّ هذه الدراسة قد استفادت من الدراسات السابقة في تطوير أداة الدراسة، وفي توظيف المنهج الملائم، وكذلك في مناقشة النتائج، إلا أنها تميزت عنها في أنها تناولت متغير التمكين الإداري في المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر.

### مشكلة الدراسة

تشهد النظم التعليمية سلسلة من الإصلاحات التربوية من أجل تعزيز جودة التعليم المدرسي، وقد شملت هذه الإصلاحات معظم عناصر العملية التعليمية، بما فيها الإدارة المدرسية، وتعتمد الجودة الفعلية للتعليم في الأساس على المعلمين الذين ينفذون كل المهام والأنشطة التعليمية في المدارس، ومن ثم أصبح المعلمون موضوعاً محورياً في الحركات المعاصرة للإصلاح التربوي، وتحسين المدرسة في العديد من الدول؛ انطلاقاً من أن المعلم هو العنصر الأساسي لنجاح التعليم المدرسي والفعالية المدرسية عامة.

وبحكم عمل إحدى الباحثتين في مدارس الخط الأخضر، فقد لمست لدى بعض المديرين تحفظاً كبيراً في تمكين المعلمين في مدارسهم، وقد يرجع ذلك إلى رغبة بعض المديرين في الانفراد بكافة المهام الإدارية، أو تدني مستوى ثقتهم في المعلمين، ومن هنا فقد تبلورت فكرة إجراء هذه الدراسة التي سعت إلى تقصي درجة ممارسة مدير المدارس الابتدائية لمبادئ التمكين الإداري في مدارسهم.

#### أمثلة الدراسة: اشتملت الدراسة على السؤالين الآتيين:

1. ما درجة ممارسة مدير المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر لمبادئ التمكين الإداري من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في استجابات عينة الدراسة عن درجة ممارسة مدير المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر لمبادئ التمكين الإداري تعزى لأثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي)؟

#### أهداف الدراسة: سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف إلى درجة ممارسة مدير المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر لمبادئ التمكين الإداري، بهدف الوقوف على مواطن الضعف وتحسينها، وتعرف مواطن القوة وتعزيزها.
- التعرف إلى الفروق في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مدير المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر لمبادئ التمكين الإداري، بهدف الكشف عن أسباب تلك الفروق، ومعالجة مواطن الخلل إن وجدت.

#### أهمية الدراسة

اكتسبت الدراسة أهميتها النظرية من أهمية التمكين الإداري في المدارس، إذ ينتظر منها أن

ترود الباحثين في الميدان التربوي والإداري بإطار نظري عن مفهوم التمكين الإداري، الذي يعد من المفاهيم المهمة في الميدان التعليمي والتربوي، كما يؤمن أن تشكّل مصدر معرفة للمتخصصين في مجال الإدارة التربوية، من خلال الأدب النظري، والذي قد يستخدم في دراسات مشابهة داخل مجتمعات وبيئات مختلفة مستقبلاً.

كما اكتسبت أهميتها العملية من خلال نتائجها، وتطوير أداتها، والترصيات التي تمحضت عنها، وتأمل الباحثان أن تستفيد من الدراسة الإدارات التربوية العليا، وواعضو السياسات التربوية وأصحاب القرار، من خلال منح صلاحيات التمكين لمدير المدارس، من خلال توعيتهم بأهمية التمكين الإداري وانعكاساته في مدارسهم، فضلاً عن الباحثين والمهتمين من خلال إجراء دراسات مشابهة على مجتمعات أخرى.

**التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:** اشتغلت الدراسة الحالية على المصطلح الآتي:

- **التمكين الإداري:** "إستراتيجية إدارية تقوم على منح المسؤولين الاستقلالية والثقة والسلطة لاتخاذ القرارات المناسبة لهم على المستويين الشخصي والمهني، في إطار بيئة مدرسية ملائمة (Qarawani, 2017, 308).

ويعرف التمكين الإداري إجرائياً بأنه الأساليب والاستراتيجيات التي يستخدمها مدير المدارس الابتدائية داخل الخط الخضر لإعطاء معلمي تلك المدارس الصلاحية والتصرف في صنع القرارات واتخاذها ضمن إطار العمل المدرسي، بما يحقق لهم الاستقلالية، والشعور بالمسؤولية، من خلال توسيع نطاق مشاركتهم، وتحفيزهم إدارياً وتطوير شخصيتهم وتوفير بيئة مناسبة لتفعيل تلك الصلاحيات، وتقاس بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات أداة الدراسة.

**حدود الدراسة ومحدوداتها:** اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

- **الحد الموضوعي:** درجة ممارسة مدير المدارس مبادئ التمكين الإداري.

- **الحد البشري:** مدير و معلم المدارس الابتدائية.

- **الحد الزمني:** الفصل الأول من العام الدراسي (2021-2022).

- **الحد المكاني:** المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر.

ويتحدد تعليم نتائج الدراسة من خلال مجتمع الدراسة، وموضوعية استجابات عينة الدراسة، وصدق وثبات أداة الدراسة، والإحصاء المستخدم في تحليل البيانات.

### منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي نظراً لملاءمتها طبيعة الدراسة وأهدافها.

### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الابتدائية ومعلميها في المجتمع العربي داخل الخط الأخضر، والبالغ عددهم (131) مديرًا ومديرة، (5369) معلماً ومعلمة (Ministry of Education, 2020).

### عينة الدراسة

اعتماداً على جدول احتساب العينات الإحصائية الوارد في كريجسي ومورغان (Krejcie & Morgan, 1970)، فقد حرصت الباحثتان على ألا يقل حجم عينة الدراسة عن (361) مديرًا ومعلماً، وعليه تم توزيع (450) استبانة إلكترونية إلى كامل مجتمع الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، وكان عدد الاستبانات المسترجعة هو (367) استبانة، وهو ما شكل العينة المتبعة للدراسة، والجدول (1) يبيّن توزع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها الوسيطة.

**الجدول (1) توزع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها الوسيطة**

المتغير الوسيط	الكل	الجنس	العمر	الخبرة	ال الدراسي	الوظيفي
ذكر	367	307	60	36	331	355
أنثى						
الكل	367	367	367	367	367	367
بكالوريوس فأقل						
دراسات عليا						
الكل	367	367	367	367	367	367
أقل من 10 سنوات						
10 سنوات فأكثر						
الخبرة	367	367	367	367	367	367
الكل	367	367	367	367	367	367
معلم						
مدير						
الوظيفي	367	367	367	367	367	367
ال الدراسي	367	367	367	367	367	367
العمر	367	367	367	367	367	367
الجنس	367	367	367	367	367	367
المتغير الوسيط	367	367	367	367	367	367

### أداة الدراسة

بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة كدراسة السعدي (Sa'eedi, 2020)، ودراسة رضوي (Radhwani, 2021)، تم تطوير أداة الدراسة والتي تمثلت في استبانة قياس درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر مبادئ التمكين الإداري من وجهة نظر المديرين والمعلمين، و تكونت في صورتها الأولية من (28) فقرة موزعة إلى أربعة

مجالات، هي التقويض، والنمو المهني، والتحفيز، وفرق العمل.

### صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص وعددهم (10) محكمين، وذلك بهدف إبداء آرائهم حول دقة محتوى الأداة وصحته من حيث: وضوح مضمون الفقرات، وسلامة صياغتها اللغوية، ومناسبتها لقياس ما وضعت لأجله، وانتظامها للمجال الذي تتبع له، وإضافة أو تعديل أو حذف ما يرون أنه مناسبًا على الفقرات، إذ تم تبني معيار (80%) من إجماع المحكمين لقبول التعديل.

تم الأخذ بلاحظات المحكمين التي تمثلت في تعديل الصياغة اللغوية لخمس فقرات (24، 18، 11، 6، 2)، وبذلك بقي عدد فقرات الأداة في صورتها النهائية بعد التحكيم هو (28) فقرة موزعة إلى المجالات الأربع: التقويض (ثمانية فقرات)، والنمو المهني (ثمانية فقرات)، والتحفيز (ست فقرات)، وفرق العمل (ست فقرات).

وللتحقق من صدق البناء لأداة الدراسة، تم تطبيقها على عينة استطلاعية ملائمة من (42) مديرًا وملفًا، تم استثناؤهم من عينة الدراسة، وذلك لحساب معاملات الارتباط (بيرسون) لعلاقة الفقرات بمجاليتها، ومعاملات الارتباط المصحح لعلاقة الفقرات بالأداة ككل.

وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها بين (0.79) و(0.89) لمجال التقويض، وبين (0.85) و(0.89) لمجال النمو المهني، وبين (0.88) و(0.93) لمجال التحفيز، وبين (0.87) و(0.93) لمجال فرق العمل، وجميعها ذات دلالة إحصائية، وأعلى من علامة القطع (0.35) المشار إليها في (Bryman & Cramer, 1997). كما تراوحت معاملات الارتباط المصحح بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها بين (0.72) و(0.86) لمجال التقويض، وبين (0.80) و(0.86) لمجال النمو المهني، وبين (0.83) و(0.90) لمجال التحفيز، وبين (0.81) و(0.89) لمجال فرق العمل، وجميعها ذات دلالة إحصائية، وأعلى من علامة القطع (0.30) المشار إليها في (Leech, Barrett, & Morgan, 2011)، مما يشير إلى صدق بناء أداة الدراسة.

### ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات الأداة، تم إعادة تطبيقها على العينة الاستطلاعية بعد أسبوعين من التطبيق الأول، وحساب معاملات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا لمجالات الأداة،

وللأداة ككل، ومعامل ثبات الإعادة، والجدول (2) يبيّن ذلك.

#### الجدول (2) مؤشرات ثبات أداة الدراسة

المجال	ثبات الاتساق الداخلي كرونباخ الفا	ثبات الإعادة
التقويض	0.94	0.89
النمو المهني	0.96	0.91
التحفيز	0.95	0.90
فرق العمل	0.96	0.92
الكلي		0.94

يلاحظ من الجدول (2) أن قيم معامل ثبات الاتساق الداخلي قد بلغت لمجال التقويض (0.94)، ولمجال النمو المهني (0.96)، ولمجال التحفيز (0.95)، ولمجال فرق العمل (0.96)، في حين بلغ معامل ثبات الإعادة لمجال التقويض (0.89)، ولمجال النمو المهني (0.91)، ولمجال التحفيز (0.90)، ولمجال فرق العمل (0.92)، وللمقياس الكلي (0.94)، وجميعها أعلى من علامة القطع (0.70) المشار إليها في (Cronbach, 1951)، مما يشير إلى ثبات الأداة، وفقاً لما ورد في براون (Brown, 1983).

#### تصحيح أداة الدراسة

تم تصنيف الأوساط الحسابية إلى ثلاثة مستويات هي: [2.00-1.00] (منخفض)، [2.33-3.68] (متوسط)، [5.00-3.68] (مرتفع)].

**متغيرات الدراسة:** اشتغلت الدراسة على المتغيرات الآتية:

#### أولاً: المتغير الرئيس

- درجة ممارسة مدير المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر مبادئ التمكين الإداري.

#### ثانياً: المتغيرات الوسيطة

- الجنس: وله فئتان: (ذكر، أنثى).

- المؤهل العلمي: وله مستويان: (بكالوريوس فأقل، دراسات عليا).

- سنوات الخبرة: ولها مستويان: (أقل من عشرة سنوات، عشرة سنوات فأكثر).

- المسمى الوظيفي: وله مستويان: (مدير، معلم).

#### عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

تضمن هذا الجزء عرضاً لنتائج الدراسة ومناقشتها وفقاً لترتيب أسئلتها.

**أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:** "ما درجة ممارسة مدير المدارس

الابتدائية داخل الخط الأخضر لمبادئ التمكين الإداري من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟" للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مدير المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر لمبادئ التمكين الإداري من وجهة نظر المديرين والمعلمين، والجدول (3) يبيّن ذلك.

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات عينة الدراسة لمجالات

#### درجة ممارسة مبادئ التمكين الإداري

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
التحفيز	3.92	.98	1	كبيرة
فرق العمل	3.91	.94	2	كبيرة
النمو المهني	3.85	.92	3	كبيرة
التفويض	3.75	.88	4	كبيرة
الكلي	<b>3.85</b>	<b>.87</b>		

كما يلاحظ من الجدول (3)، بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لمجالات ممارسة مبادئ التمكين مجتمعة (3.85) والانحراف المعياري (0.87) وبدرجة كبيرة، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.75) و(3.92) وبدرجة كبيرة، فقد جاء مجال التحفيز في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.98) وبدرجة كبيرة، وجاء مجال فرق العمل في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.94) وبدرجة كبيرة، وجاء مجال النمو المهني في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.92) وبدرجة كبيرة، وجاء مجال التفويض في الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.88) وبدرجة كبيرة. وتزور الباحثان هذه النتيجة إلى الأهمية التي يوليهما المديرون بممارسة التمكين الإداري لمرؤوسيهم، إذ إن تحقيق الأهداف، وتنفيذ المهام، وكثرة الأعباء، والمسؤوليات الملقاة على عاتق المديرين تتطلب تعاون المرؤوسيين؛ إذ لا يمكن للمدير القيام بها على الوجه الأكمل دون تقويض الصالحيات، وتعاون الجميع، وهذا الأمر لا يتم إلا من خلال التمكين الإداري، وعلى رأس مجالاته التحفيز؛ لأنه العامل الأهم في كسب تعاون العاملين، والدافع الأقوى نحو نومهم المهني؛ لذلك جاء مجال التحفيز في الرتبة الأولى، بينما يُعد مجال التفويض مقتضاً على بعض الأفراد من لديهم الخبرات والكفاءات والدافعيّة نحو القيام بمهام ليست منوطه بهم أصلاً، ومع ذلك فهو على قدر كبير من الأهمية جعل التقديرات حوله مرتفعة.

وأتفقنا النتيجة مع نتائج دراسات ياو وأخرون (Yao, et al., 2019)، وكيرال (Kiral, 2020)، والرقب (Raqab, 2020)، وجميعها أظهرت أن مستوى تمكين المعلمين جاء مرتفعاً،

واختلفت مع نتائج دراسات أبو قلبين (Abu-Qalbain, 2019)، ومحمد وعبد (Mohammad, 2020)، والسعدي (Radhwani, 2020)، ورضوي (Sa'eedi, 2020)، وجميعها أظهرت أن مستوى تمكين المعلمين جاء متوسطاً.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لمجالات مقاييس ممارسة مبادئ التمكين الإداري كل على حدة، وكما هو مبين في الجدول (4-7).

## 1. مجال التحفيز

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات عينة الدراسة لمجال التحفيز

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
17	يُشجع المعلمين على تبني الأفكار الإبداعية.	4.06	1.06	1	كبيرة
21	يُيزِّع إنجازات المعلمين أمام الإدارات العليا.	3.98	1.10	2	كبيرة
18	يُدافع عن قرارات المعلمين أمام الإدارات العليا.	3.92	1.11	3	كبيرة
22	يُحفِّز المعلمين كلما كان ذلك ممكناً.	3.89	1.07	4	كبيرة
20	يتسم بالنزاهة في تقييم أداء المعلمين.	3.87	1.10	5	كبيرة
19	يُمْنَح المعلمين فرصة تصحيح أخطائهم.	3.81	1.10	6	كبيرة
	الكلي	3.92	.98		

كما يلاحظ من الجدول (4)، بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمجال التحفيز (3.92) والانحراف المعياري (0.98) وبدرجة كبيرة، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.81) و(4.06) وبدرجة كبيرة، وقد جاءت الفقرة (17) ونصّها "يُشجع المعلمين على تبني الأفكار الإبداعية" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (1.06)، وبدرجة كبيرة، في حين جاءت الفقرة (19) ونصّها "يُمْنَح المعلمين فرصة تصحيح أخطائهم" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (1.10)، وبدرجة كبيرة.

وتُعزَّزُ الباحثتان مجيء الفقرة (17) في الرتبة الأولى إلى وعي المديرين وإدراكيهم لمدى أهمية التحفيز في تمكين مرؤوسيهم، إذ يُعد عاملًا مهمًا في دفع المعلمين نحو الاتِّباع على العمل والنمو المهني، وفي زيادة الدافعية لدى المعلمين لبذل أقصى جهودهم في تحقيق أهداف مدرستهم، وعندَها تُظَهِّرُ لدى المعلمين أفكار إبداعية تحتاج إلى من يتبنّاها ويدعمها، إذ أنه لا يمكن الحكم على مدى فعاليتها ونجاحها إلا من خلال تطبيقها، وهنا يأتي دور المدير في إنجاحها من خلال تشجيع المعلمين على تبنيها وتطبيقاتها، ومن خلال إشادته بإنجازات المعلمين وإظهارها أمام الجهات العليا. أما مجيء الفقرة (19) في الرتبة الأخيرة، فتعزَّزُ الباحثتان إلى أن المعلم كلما

عمل واجتهد وابتكر ، تزداد فرصة الخطأ لديه، بينما المعلم الخامل الذي لا يجتهد ولا يبتكر نقل أخطاؤه، وهنا تبرز أهمية منح المعلم الذي أخطأ فرصة لتصحيح خطأه؛ لأن ذلك سيحفزه للعمل والنجاح، لأن تتم محاسبته على خطأه، والاستهزاء به، وتحقير ما قام به، مما ينبط من عزيمته، ويدفعه إلى التقاус واللامبالاة.

## 2. مجال فرق العمل

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات عينة الدراسة في مجال

### فرق العمل

الرقم	الكل	الفرقة	فرق العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
24	يشعـج المعلـمين عـلـى تـشكـيل فـرق عـمل.	4.05	1	1.03	كـبـيرـة		
23	يـحدـدـ مـهـمـاتـ كـلـ فـرقـ.	3.98	2	.99	كـبـيرـة		
25	يـمـنـحـ فـرقـ الـعـملـ صـلـاحـيـاتـ تـاسـبـ المـهـمـاتـ المـوـكـلـةـ إـلـيـهاـ.	3.96	3	1.00	كـبـيرـة		
27	يـشـبـعـ مـنـاخـ الثـقـةـ وـالـتـعـاـونـ بـيـ أـعـضـاءـ الـفـرـيقـ.	3.89	4	1.10	كـبـيرـة		
28	يـهـمـ بـالـقـرـاراتـ الـتـىـ تـوـصـلـ إـلـيـهاـ فـرقـ الـعـملـ.	3.84	5	1.07	كـبـيرـة		
26	يـرـكـزـ عـلـىـ أـدـاءـ الـفـرـيقـ بـدـلـاـ مـنـ الـأـدـاءـ الـفـرـديـ.	3.77	6	1.06	كـبـيرـة		
	كـلـيـ	3.91	.94		كـبـيرـة		

كما يلاحظ من الجدول (5)، بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمجال فرق العمل (3.91) والانحراف المعياري للتقديرات (0.94)، وبدرجة كبيرة، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.77) و(4.05) وبدرجة كبيرة، إذ جاءت الفقرة (24) ونطحها "يـشـعـجـ المـعـلـمـينـ عـلـىـ تـشكـيلـ فـرقـ" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (1.03)، وبدرجة كبيرة، في حين جاءت الفقرة (26) ونطحها "يـرـكـزـ عـلـىـ أـدـاءـ الـفـرـيقـ بـدـلـاـ مـنـ الـأـدـاءـ الـفـرـديـ" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (1.06)، وبدرجة كبيرة.

وتتعزز الباحثان مجيء الفقرة (24) في الرتبة الأولى إلى الأهمية التي يدركها المديرون للعمل ضمن فرق عمل، والذي يعد من أنجح السبل لأداء المهام بشكل أمثل، وبأدنى نسبة من الأخطاء، حيث إن تعاون الفريق والتشاور يسهم بشكل كبير في تفادي الأخطاء، والاحاطة بجميع العقبات والمعيقات التي قد تعيق العمل، والتغلب عليها، ومن هنا جاءت التقديرات حول تشجيع المديرين للمعلمين على تشكيل فرق عمل في الرتبة الأولى. بينما تعزز الباحثان مجيء الفقرة (26) في الرتبة الأخيرة وبدرجة مرتفعة إلى أن المديرين عادة ما يكونوا حريصين على إنجاز المهام بالشكل المطلوب دون النظر إلى الآلية التي تم إنجازه بها، وحيث إن فرقة العمل قد تم تشكيلها لإنجاز المهمة، فمن الطبيعي أن يكون التركيز على أداء الفريق بدل الأداء الفردي؛ لأن

فرق العمل عادة تتعاون وتنكأف لإنجاز مهامها، وتوزع العمل بين أعضاءها حسب كفاءات ومقدرات ووقت كل من الأعضاء، وهذا يسهم في أن يؤدي كل عضو ما أنيط به من عمل، وفي جو من الارتباح والتآلف والتعاون.

### 3. مجال النمو المهني

#### الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات عينة الدراسة في مجال النمو المهني

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
10	يتيح للمعلمين فرصة التطور واكتساب مهارات جديدة.	4.08	.92	كبيرة	1
9	يوفّر خططاً تدريبية تهدف إلى تطوير مقدرات المعلمين.	3.92	1.02	كبيرة	2
12	يشجع المعلمين على تبادل المعرفة مع الزملاء في مدرستهم أو في مدارس أخرى.	3.88	1.08	كبيرة	3
14	يوكّل للمعلمين مهام تتناسب مع مقدراتهم.	3.84	1.05	كبيرة	4
11	يتبنّى أدواراً إشرافية في مجال تطوير المعلمين مهنياً.	3.84	1.01	كبيرة	4
13	يمنح المعلمين الفرصة لترجمة أفكارهم إلى واقع عملي داخل المدرسة.	3.81	1.11	كبيرة	6
16	يتعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي بهدف تقديم الدعم اللازم لتطوير المعلمين مهنياً.	3.72	1.13	كبيرة	7
15	يُعمل على مسح احتياجات المعلمين المهنية.	3.71	1.10	كبيرة	8
	الكلي	3.85	.92	كبيرة	

كما يلاحظ من الجدول (6)، بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمجال النمو المهني (3.85) والانحراف المعياري للتقديرات (0.92)، وبدرجة كبيرة، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.71) و(4.08) وبدرجة كبيرة، فقد جاءت الفقرة (10) ونَصَّها "يتيح للمعلمين فرصة التطور واكتساب مهارات جديدة" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.92)، وبدرجة كبيرة، في حين جاءت الفقرة (15) ونَصَّها "يُعمل على مسح احتياجات المعلمين المهنية" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (1.10)، وبدرجة كبيرة.

وتُعزّو الباحثان مجيء الفقرة (10) في الرتبة الأولى إلى حرص المديرين على تطوير المعلمين مهنياً، وإيلائهم اهتماماً كبيراً لهذا الجانب؛ لما له من أثر إيجابي في حصول المعلمين على ترقيات، وحوافز، وخبرات تسهم في رفع مستوى تمكنهم، ومهارات تعلمهم قادرٍ على أداء مهامهم بشكل أفضل، وتزيد من إمكانية الاعتماد عليهم عند تقويضهم بصلاحيات المدير الإدارية، فضلاً عن ما له من إنعكاس إيجابي على المقدرة على تحقيق أهداف المدرسة بشكل أُسهل وأُسرع، وعلى تحسين سمعة المدرسة، ورفع سويتها. أما مجيء الفقرة (15) في الرتبة

الأخيرة، فتعزو الباحثان إلى أن المديرين ومن خلال سعيهم لتقدير المعلمين يلاحظون مكامن الخلل والضعف في مهارات معلميهـم ومقرراتـهم، ولحرصـهم على معالجة هذه الاختلالـات فإنـهم يعـملون على مـسح اـحتياجاتـ المـعلمـينـ المـهـنـيـةـ، حتى يتمـ تـدـريـبـهـمـ وـرـفـعـ مـسـتـوـيـاتـهـمـ فيـ المـهـارـاتـ والـكـفـاءـاتـ الـتـيـ تـحـتـاجـ إـلـىـ تـحـسـينـ، وـذـلـكـ مـنـ خـلـالـ دـورـاتـ وـوـرـشـاتـ تـدـريـبـيـةـ، وـتـبـادـلـ لـلـخـبـرـاتـ مـعـ المـعـلـمـينـ الـخـبـراءـ.

#### 4. مجال التقويض

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريـةـ والـرـتـبـةـ والـدـرـجـةـ لـتـقـدـيرـاتـ عـيـنـةـ الـدـرـاسـةـ فـيـ مـحـالـ التـقـوـيـضـ

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
6	يقدم المشورة التي يحتاجها المعلموـنـ لـاتـخـاذـ القرـارـ.	3.90	1.05	1	كبيرة
5	يوفـرـ لـلـمـعـلـمـينـ الـمـعـلـمـاتـ الـتـيـ يـحـتـاجـهـاـ لـاتـخـاذـ القرـارـاتـ الـمـتـعـلـقـةـ بـمـهـمـاتـهـمـ.	3.88	1.04	2	كبيرة
7	يـشـرـكـ المـعـلـمـينـ فـيـ وـضـعـ خـطـطـ الـمـدـرـسـةـ.	3.82	1.11	3	كبيرة
3	يـمـنـحـ المـعـلـمـينـ مـرـوـنـةـ فـيـ أـدـاءـ مـهـمـاتـهـ الـوـظـيفـيـةـ.	3.78	.98	4	كبيرة
8	يـمـنـحـ المـعـلـمـينـ فـرـصـةـ لـتـحـمـلـ مـسـؤـلـيـاتـ قـرـاراتـهـمـ وـالـدـافـعـ عـنـهـاـ.	3.75	1.06	5	كبيرة
2	يـتـبـيـعـ المـعـلـمـينـ فـرـصـةـ مـارـسـةـ بـعـضـ الـأـدـوارـ الـقـيـادـيـةـ.	3.74	1.01	6	كبيرة
4	يـمـنـحـ المـعـلـمـينـ فـرـصـةـ مـارـسـةـ الـصـلـاحـيـاتـ الـمـفـوـضـةـ لـهـمـ دـوـنـ تـدـخـلـ مـبـاـشـرـ مـنـهـ.	3.58	1.04	7	مـتوـسـطةـ
1	يـمـنـحـ المـعـلـمـينـ فـرـصـةـ الـمـشـارـكـةـ فـيـ اـتـخـاذـ القرـارـاتـ الـتـيـ تـهـمـ الـمـدـرـسـةـ.	3.55	1.14	8	مـتوـسـطةـ
	الـكـلـيـ	3.75	.88		كبيرة

كما يلاحظ من الجدول (7)، بلغ المتوسط الحسابي الكلي لتقديرات عينة الدراسة لمجال التقويض (3.75) والانحراف المعياري للتقديرات (0.88) وبدرجة كبيرة. وتراوحت المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة بين (3.55) و(3.90) وبدرجة من متوسطة إلى كبيرة، فقد جاءت الفقرة (6) ونصـهاـ "يـقـدـمـ المـشـورـةـ الـتـيـ يـحـتـاجـهـاـ الـمـعـلـمـوـنـ لـاتـخـاذـ القرـارـ"ـ فيـ الرـتـبـةـ الـأـوـلـىـ بـمـتوـسـطـ حـسـابـيـ (3.90) وـانـحرـافـ مـعـيـارـيـ (1.05)، وبـرـدـجـةـ كـبـيرـةـ، فـيـ حـينـ جـاءـتـ الفـقـرـةـ (1) وـنـصـهاـ "يـمـنـحـ المـعـلـمـينـ فـرـصـةـ الـمـشـارـكـةـ فـيـ اـتـخـاذـ القرـارـاتـ الـتـيـ تـهـمـ الـمـدـرـسـةـ"ـ فـيـ الرـتـبـةـ الـأـخـيـرـةـ بـمـتوـسـطـ حـسـابـيـ (3.55) وـانـحرـافـ مـعـيـارـيـ (1.14)، وبـرـدـجـةـ مـتوـسـطـةـ.

وتعزوـ البـاحـثـانـ مـجـيـءـ الفـقـرـةـ (6)ـ فـيـ الرـتـبـةـ الـأـوـلـىـ إـلـىـ وـعـيـ المـديـرـينـ لـأـهـمـيـةـ التـقـوـيـضـ، إـذـ إـنـ تـقـوـيـضـ الصـلـاحـيـاتـ أـمـرـ ضـرـوريـ لـاسـتـمـارـ سـيرـ الـعـمـلـ، وـضـمـانـ تـحـقـيقـ الـأـهـدـافـ فـيـ وـقـتـهاـ وـفـقـ الخـطـةـ الـتـيـ تـضـعـهاـ الـإـدـارـةـ مـسـبـقاـ، خـصـوصـاـ فـيـ حـالـ تعـيـبـ المـديـرـ، أـوـ فـيـ حـالـ اـنـشـغـالـهـ

بمهمات أخرى، وبما أن المدير هو المعنى أولاً بإنجاز المهام التي يتم تقويضها، وهو المسؤول عن القرارات التي يصدرها المعلم المفوض؛ لذلك فهو يحرص على تقديم المشورة، لتكون القرارات صائبة، ومراعية للجوانب القانونية، وغير عشوائية؛ لذلك جاءت هذه الفقرة في الرتبة الأولى. أما مجيء الفقرة (1) في الرتبة الأخيرة ودرجة متوسطة، فتعزوه الباحثتان إلى أن المديرين لا يتخذون القرارات في مدارسهم بشكل مستقل تماماً، بل إن كثيراً من القرارات تكون مفروضة عليهم من قبل الإدارات العليا في الوزارة، وفي هذه الحالة هم مجرد منفذين لتلك القرارات. كما يمكن أن تعزى النتيجة أيضاً إلى انفراد كثير من مديري المدارس باتخاذ القرارات، وتطبيقهم أساليب أتوocratica في إدارتهم. ويمكن أن تعزى النتيجة أيضاً إلى خشية المديرين من الاتهام بالانحياز في حال أخذ برأي بعض العاملين دون بعضهم الآخر. وربما تعزى أيضاً إلى عدم ثقة المدير ببعض المعلمين خصوصاً من يبدو عليهم ضعف الانتماء للمدرسة واللامهنية في عملهم؛ لذلك يتتجنب المديرون إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات التي تهم المدرسة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مدير المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر لمبادئ التمكين الإداري تعزى لأثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي)؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي. والجدول (8) يبين ذلك.

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة

مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر لمبادئ التمكين الإداري وفقاً للمتغيرات الوسيطة

المجال	التفويض	الجنس	الخبرة	المسمى الوظيفي	المتغير الوسيط	المتغير الوسيط	الانحراف المعياري
		ذكر					1.10
		أنثى					.83
		أقل من 10 سنوات					.81
		10 سنوات فأكثر					.90
		بكالوريوس فأقل					1.04
		دراسات عليا					.86
		معلم					.88
		مدير					.76
		ذكر					1.12

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستويات المتغير الوسيط	المتغير الوسيط	المجال
.86	3.92	أنثى		التحفيز
.81	3.96	أقل من 10 سنوات		
.94	3.83	10 سنوات فأكثر		
1.13	3.44	بكالوريوس فأقل		
.88	3.90	دراسات عليا		
.92	3.84	معلم		
1.04	4.08	مدير		
1.23	3.71	ذكر		
.92	3.96	أنثى		
1.00	3.92	أقل من 10 سنوات		
.98	3.91	10 سنوات فأكثر		
1.28	3.35	بكالوريوس فأقل		فرق العمل
.93	3.98	دراسات عليا		
.97	3.91	معلم		
1.27	4.26	مدير		
1.08	3.61	ذكر		
.90	3.97	أنثى		
1.00	3.95	أقل من 10 سنوات		
.93	3.90	10 سنوات فأكثر		
1.17	3.51	بكالوريوس فأقل		
.91	3.96	دراسات عليا		
.94	3.91	معلم		الكلي
.93	4.15	مدير		
1.10	3.61	ذكر		
.82	3.90	أنثى		
.81	3.90	أقل من 10 سنوات		
.89	3.84	10 سنوات فأكثر		
1.10	3.45	بكالوريوس فأقل		
.84	3.89	دراسات عليا		
.87	3.84	معلم		
.96	4.18	مدير		

أظهرت نتائج الجدول (8) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية في المجالات الأربعية منفردة والكلي، وفقاً لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي. ولتحديد الدلالة الإحصائية للفروق الظاهرة في المجالات الأربعية (التركيبة الخطية)، استخدم تحليل التباين الرباعي متعدد المتغيرات (Four-way MANOVA)، من خلال اختبار هوتيلينغ تريس (Hotelling's Trace)، والجدول (9) يبيّن ذلك.

**الجدول (9) نتائج اختبار (Hotelling's Trace) لأثر المتغيرات الوسيطة في تقييرات عينة الدراسة حول ممارسة مديري المدارس الابتدائية لمبادئ التمكين الإداري في المجالات الأربع**

المتغير	القيمة	F	درجة حرية المربعات	الدلالة الإحصائية	مربع إيتا
الجنس	.028	1.779	4.000	252.000	.133
الخبرة	.019	1.192	4.000	252.000	.315
المؤهل العلمي	.012	.755	4.000	252.000	.555
المسمى الوظيفي	.050	3.141	4.000	252.000	.015

أظهرت نتائج الجدول (9) عدم وجود فروق دالة إحصائياً في المجالات الأربع، تعزي لتأثير متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، ووجود فرق دال إحصائياً يعزى لتأثير متغير المسمى الوظيفي لصالح المديرين.

ولتحديد الدلاله الإحصائية للفروق في المجالات الأربع كل على حدة، استخدم تحليل التباين الرباعي (Univariate Analysis)، وكما هو مبين في الجدول (10).

**الجدول (10) نتائج تحليل التباين الرباعي لتقييرات عينة الدراسة في المجالات الأربع كل على حدة وفقاً للمتغيرات الوسيطة**

مصدر التباين	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	الإحصائي F	الدلاله الإحصائية	مربع إيتا
الجنس	التفويض	2.918	1	2.918	3.613	.058	.014
	النمو المهني	.543	1	.543	.828	.364	.003
	التحفيز	.096	1	.096	.118	.731	.000
	فرق العمل	2.019	1	2.019	2.860	.092	.011
	التفويض	.100	1	.100	.123	.726	.000
	النمو المهني	.142	1	.142	.217	.642	.001
الخبرة	التحفيز	.469	1	.469	.580	.447	.002
	فرق العمل	1.727	1	1.727	2.446	.119	.010
	التفويض	.371	1	.371	.459	.499	.002
	النمو المهني	1.564	1	1.564	2.388	.124	.009
	التحفيز	.907	1	.907	1.122	.291	.004
	فرق العمل	.394	1	.394	.558	.456	.002
المؤهل العلمي	التفويض	.518	1	.518	.642	.424	.003
	النمو المهني	3.227	1	3.227	4.925	.027	.019
	التحفيز	5.614	1	5.614	6.943	.009	.027
	فرق العمل	5.863	1	5.863	8.304	.004	.032
	التفويض	205.914	255	.808			
	النمو المهني	167.047	255	.655			
الخطأ	التحفيز	206.188	255	.809			
	فرق العمل	180.022	255	.706			

مصدر التباين	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	الإحصائي F	الدلالة الإحصائية	مربع إيتا
المجموع	التفويض	2607.469	266				
	النمو المهني	3520.429	266				
	التحفيز	3504.837	266				
	فرق العمل	2007.776	266				

يتبيّن من الجدول (10) عدم وجود فروق دالة إحصائياً في المجالات الأربع كل على حدة وفقاً لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، ووجود فرق دال إحصائياً في مجالات النمو المهني، والتحفيز، وفرق العمل، وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي، لصالح المديرين. ولتحديد الدالة الإحصائية للفروق حول الدرجة الكلية لممارسة مدير المدارس الابتدائية لمبادئ التمكين الإداري، استخدم تحليل التباين الرباعي (Four-way ANOVA)، والجدول (11) يبيّن ذلك.

**الجدول (11) نتائج تحليل التباين الرباعي للدرجة الكلية لتقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مدير المدارس الابتدائية لمبادئ التمكين الإداري وفقاً للمتغيرات الوسيطة**

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	الإحصائي F	الدلالة الإحصائية
الجنس	.271	1	.271	2.513	.114
الخبرة	.000	1	.000	.002	.961
المؤهل	.058	1	.058	.541	.463
المسمى الوظيفي	.066	1	.066	.608	.436
الخطأ	27.520	255	.108		
المجموع الكلي	2691.284	266			

يتبيّن من الجدول (11) عدم وجود فرق دال إحصائياً بين المتوسطات الحسابية في الدرجة الكلية لتقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مدير المدارس الابتدائية لمبادئ التمكين الإداري، وفقاً للمتغيرات الوسيطة.

وتزعم الباحثان هذه النتيجة إلى وعي المديرين على اختلاف فئات المتغيرات لأهمية التمكين الإداري لمعلميهما؛ لما له من آثار إيجابية في النمو المهني، وفي رفع كفاءات المعلمين ومهاراتهم، وتحسين مقدراتهم على تحمل المهام والقيام بها على أكمل وجه. كما يمكن أن تعزى النتيجة إلى اهتمام المديرين بتمكين معلميهما، حتى يتمكن هؤلاء المديرون من تخفيف الأعباء والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم، من خلال تقويض صلاحياتهم لمعلمين أكفاء، وخصوصاً عند غياب المدير، مما يضمن استمرار العمل، وعدم تراكم المهام.

وأتفقـت هذه النتيـجة مع نـتيـجة درـاسـة يـاو وـآخـرون (Yao, et al., 2019) التي أـظـهـرت عدم

وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، ونتيجة دراسة السعدي (Sa'eedi, 2020) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس، والخبرة، وجزئياً مع نتيجة دراسة الرقب (Raqab, 2020) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي. وختلفت مع نتيجة دراسة أبو قلبين (Abu-Qalbain, 2019) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تمكين المعلمين تعزى لأثر متغيري الجنس لصالح الذكور، وجزئياً مع نتيجة دراسة الرقب (Raqab, 2020) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الخبرة، ولصالح الفئة "أقل من خمسة سنوات".

#### التصنيفات

في ضوء النتائج، أوصت الدراسة بالآتي:

- أن يحافظ المديرون على الدرجة المرتفعة من مستوى التمكين الإداري لمعليمهم.
- تقويض المعلمين صلاحيات أكبر في اتخاذ القرار.
- إجراء مزيد من الدراسات التي تبحث التمكين الإداري والأداء الوظيفي في بيئة أخرى، وعلى متغيرات أخرى، كمستوى المدرسة مثلاً.

#### References

- Abu-Qalbain, S. (2019). The role of school management methods in empowering new teachers and exercising their professional roles in the Directorate of Education for the first Zarqa District. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 3(16), 19-37.
- Bouqerrah, A. & Bouqerrah, H. (2017). Administrative empowerment of teachers and its relationship to organizational commitment. *Al-Riwaq Journal*, (5), 163-181.
- Brown, F. (1983). *Principles of educational and psychological testing*. 3rd ed. New York, NY: Holt, Rinehart & Winston.
- Bryman, A. & Cramer, D. (1997). *Quantitative data analysis with SPSS for Windows: A guide for social scientists*. London, UK: Routledge.
- Cronbach, L. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Daft, R. (2009). *Management*. 5<sup>th</sup> ed., Englewood Cliffs, N.d. Prentice Hall.
- Helen, J. (2011). Ethics education for quality teachers. *Australian Journal of Teacher Education*, 36(7), 76-93.

- Kandari, E. & Yousef, A. (2016). The relationship of administrative empowerment with the extent to which leadership roles are exercised by principals of public education schools in the State of Kuwait. *Journal of College of Education*, 169(3), 414-447.
- 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.
- Leech, N., Barrett, K., & Morgan, G. (2011). *SPSS for intermediate statistics: Use and interpretation*. (4th edition). Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.
- Marzieh, H. (2012) Studying the relationship between transformational leadership and psychological empowerment of teachers in Aboite Township. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 31, 224 – 230.
- Meyerson, G. & Dewettinck, B. (2012). Effect of Empowerment on Employees Performance. *Advanced Research in Economic and Management Sciences*, (2), 40-46.
- Ministry of Education. (2020). *Statistical annual book*. Palestine.
- 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.
- Nicholls, J. (2014). Getting empowerment into perspective: a three-stage training framework. *Empowerment in Organization*, 3(2), 6-11.
- Noah, A. (2017). An entrance to empowering teachers to school reform. *Journal of Education and Psychology Message*, Riyadh, (57), 79-102.
- Qarawani, K. (2017). The role of transformational leadership in empowering male and female teachers in schools in Palestine. *Journal of the Faculty of Education*, 33(2), 299-356.
- Radhwī, S. (2021). Administrative empowerment and its relationship to the organizational commitment of middle school assistants in Wasit Governorate-Iraq from their point of view. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 5(3), 131-150.
- Raqab, M. (2020). *Empowerment of teachers among principals of private primary schools in the capital, Amman, and its relationship to administrative work ethics from the point of view of assistant principals and teachers*. Unpublished Master's Thesis, Middle East

- University for Graduate Studies, Amman, Jordan.
- Rifa'i, A. (2013). Empowering teachers among principals in public secondary schools in Egypt from the point of view of teachers and principals: A proposed conception in light of the duties and responsibilities of the school principal. *Journal of the Arab Education Future*, 20 (86), 339-414.
- Sa'eedi, A. (2020). *The level of administrative empowerment and its relationship to time management among school principals in the State of Kuwait from the point of view of teachers*. Unpublished Master's Thesis, Mutah University, Karak, Jordan.
- Suhimat, A. (2016). The impact of the administrative empowerment in organizational creativity: An analytical study from the perspective of employees in University of Mutah in Jordan. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research Journal IJIRJ*, 2(10), 70-79.
- Swenson, C. (2011). Government programs can improve local labor markets: Evidence from state enterprise zones, federal empowerment zones, and federal enterprise community. *Journal of Public Economics*, 2011, 95, (7), 779-797.
- Tarawneh, E. & Nahdi, S. (2017). Administrative empowerment and the level of application of administrative skills for Saudi Women: Principals of Khamis Mushait Schools. *Al-Hussein Bin Talal University Research Journal*, 3(1), 35-56.
- 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.