

The Degree of Administrative Empowerment Practiced by Junior High School Principals within the Green Line and its Relationship to Teachers' Achievement Motivation

درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الإعدادية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين

Dalia Hanno^{1*}, Mohammad Ashour¹, Mohammad Momani¹.

¹Yarmouk University, Irbid, Jordan.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 17 Apr 2023

Accepted 28 May 2023

Published 01 Oct 2025

*Corresponding author:

Yarmouk University, Irbid, Jordan.

Email: dr.dallia.09@gmail.com.

Abstract

The aim of this study was to identify the degree of administrative empowerment practiced by junior high school principals within the Green Line and its relationship to teachers' achievement motivation from both the principals' and teachers' perspectives. The study sample consisted of 422 principals and teachers, selected using a stratified random sampling method. To achieve the study's objectives, a questionnaire was used to collect data, and a descriptive correlational approach was employed. The results revealed that the degree of administrative empowerment among junior high school principals along the Green Line, from the perspectives of principals and teachers, was high. Additionally, the level of achievement motivation among teachers was also high. The findings indicated a positive, moderate, and statistically significant correlation between the degree of administrative empowerment practiced by principals and teachers' achievement motivation. The study recommends encouraging principals to continue practicing administrative empowerment and delegating some of their authorities to teachers, as this has positive effects on teachers' motivation and productivity.

Keywords: Administrative Empowerment, Motivation, School Principals, Junior High Schools, Teachers, Green-Line.

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الإعدادية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين. تكونت عينة الدراسة من (٤٢٢) مديراً ومديرةً ومعلمًا ومعلمةً، تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة لجمع البيانات، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الإعدادية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين جاءت (كبيرة)، وأن مستوى دافعية الإنجاز

لدى المعلمين جاء كبيرًا، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية معتدلة دالة إحصائيًا بين درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية التمكين الإداري داخل الخط الأخضر، ومستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، دافعية الإنجاز، مديرو المدارس، المدارس الإعدادية، المعلمون، الخط الأخضر.

١. المقدمة

١،١ الإطار النظري والدراسات السابقة

يعتبر التعليم أساسًا لبناء الوحدة الوطنية وتنمية القدرات الذاتية والميول وتوجيه الأفراد ولتحقيق هذا يتوجب على القائمين على الاهتمام بجميع محاوره وأهمها الإدارة التي تعد أحد أنواع العلوم الإنسانية، والتي هي بمثابة خارطة الطريق لما تحويه من التوجيه والتخطيط والتنظيم والتنسيق، فالأهداف التي تسعى لتحقيقها أي مؤسسة تتأثر بشكل كبير بإدارتها التي ينعكس أداؤها على أداء العاملين فيها، وللقيام بعملية إصلاح إداري شامل لجميع المجالات المتعلقة بالمجتمع فلا بُد من معالجة التحديات الكبيرة التي تواجه القطاع التربوي، ولتحسين كفاءة ومرونة المؤسسات التربوية ينبغي التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة التي تتبنى المفاهيم الحديثة كالتمكين وتفويض السلطة لما لها من انعكاسات على أداء المعلمين ودافعتهم نحو العمل.

إن نجاح أو فشل المؤسسة هي مسؤولية القادة وشاغلي منصب الإدارة، لذا أصبح الاهتمام بالإنسان وإدارته وتوجيه وتحفيزه يفوق غيره من الأمور الأخرى المتعلقة بالمال، والتقنية، والهيكل التنظيمية، كونه يزخر بقدرات كثيرة ملموسة، فهو بحر من المواقف والانطباعات والغرائز والدوافع التي لا ترى، وتصعب ملاحظتها وقياسها، لذلك برز من بين الموضوعات المتعلقة بالبعد البشري موضوع التمكين الإداري كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة (العتيبي، ٢٠١٧).

والتمكين الإداري في أبسط معانيه هو إعطاء السلطة من إداري إلى آخر أو من وحدة تنظيمية لأخرى، لغرض تحقيق واجبات معينة، وفي نفس الوقت بما يتضمن عدم التخلص من السلطة أو التنازل عنها، فالمدير الذي يقوم بالتفويض يحتفظ دائمًا بسلطته، ولكنه يمنح الآخرين بعضها في العمل، داخل نطاق محدد ويستعيدها متى ما شاء؛ وعليه فإن عملية التمكين في المدرسة تعني أن يقوم المدير بمنح المعلمين حق التصرف واتخاذ القرار في نطاق محدود، وبالقدر اللازم لإنجاز مهمة معينة، وأن التمكين لا يعني فقدان المدير لسلطته، بل يظل محتفظًا بها كاملة، وله حق استردادها في أي وقت (الحموري والسعود، ٢٠١٠).

ويُعرف التمكين الإداري بأنه "عملية تضمين روح المسؤولية داخل العاملين، وتحفيزهم وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في صنع القرار واتخاذها، وبناء الثقة، وبما يحقق رفع مستوى الأداء داخل المؤسسة" (١٩، ٢٠١٦، Al-Ha'ar).

إن التمكين الإداري يُعد أسلوبًا مهمًا للغاية يتعين على المدير أن ينميه، وإن إساءة استخدامه أو النظر إليه على أنه وسيلة للتخفيف من المسؤولية يكون له أثر عكسي، ولكنه يصبح ضرورة إذا نظر إليه على أنه وسيلة لمواجهة المسؤولية بكفاءة، ويبدو ذلك عندما تكون مسؤوليات الإدارة أكبر من قدرتها الشخصية على القيام بها، وهذا يعني أنه كلما كبر حجم العمل واتسع نطاقه ومداه، وتعددت وظائفه يصبح التفويض الإداري أمرًا واجبًا (الروقي، ٢٠١٦).

فالحاجة إلى التمكين الإداري تظهر من خلال كبر حجم المسؤوليات، وزيادة الأعباء على المدير؛ مما يعني عدم قدرته على القيام بهذه الأعمال بمفرده، أي لا بد من وجود أشخاص آخرين بجانبه يتعاونون على القيام بهذه الأعباء، ومن هنا تظهر أهمية التمكين الإداري للمؤسسة التربوية، وفي الحقيقة لو نظرنا إلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة التربوية فإنه يمثل عملية التمكين الإداري، أي من خلال التمكين يظهر لنا الهيكل التنظيمي للمؤسسة التربوية (الفرا، ٢٠٠٣).

ولتحقيق التمكين الإداري هناك عدة خطوات ينبغي إتباعها، منها: إزالة الظروف التي تمنع منح الصلاحية بإجراء تغييرات في التنظيم والتدريب والممارسة، رفع شأن الوظيفة المرتبطة بالقدرة الذاتية من خلال إقناع العاملين ومساعدتهم على ذلك من خلال تقديم الدعم لهم، ومنحهم الحرية في أداء الأدوار، وتوعيتهم بالتمكين الإداري وأهميته وإقناعهم بالأثر الإيجابي للتمكين الإداري في تطوير الأداء، وزيادة الإنتاجية (Heizer & Rrender, 2012).

ويمتاز التمكين الإداري بالعديد من الخصائص باعتباره أمرًا ضروريًا يقود إلى إنجاز الأعمال بكفاءة عالية، كما يُعد الطريق الذي تتم من خلاله الاستفادة من مهارات وقدرات الإداريين، حيث أصبح من الصعب على مدير المدرسة في ظل زيادة الأعباء، وتعدد المسؤوليات المنوطة به، أن يباشر جميع اختصاصاته، لذا يُعد التمكين وسيلة فعالة تسعى نحو توفير وقت

مدير المدرسة، ومساعدته على التفرغ للأعمال الأكثر أهمية؛ بالإضافة إلى أنه يعطي الكفاءات الفرصة لإظهار القدرة على تحمل المسؤولية، وسرعة إنجاز الأعمال وتحسين مستواها، كما أنه يساعد المعلم على تقديم اقتراحات مفيدة وجديدة لتطوير العمل، وتحقيق الأهداف، حيث إن التمكين الإداري يزيد من رضا المعلمين، ويمنحهم فرصة التقبل، والاستجابة لممارسة الأعمال الإدارية الجديدة والتي تعود بالنفع على المدرسة (ربيع، ٢٠٠٦).

ويرى آدم (٢٠١٤) أن هناك مجموعة من المبادئ الأساسية التي تحكم عملية التمكين الإداري تتكون من مبادئ مستمدة من أحرف كلمة Empower حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من هذه المبادئ، وهذه المبادئ (تعليم العاملين، الدافعية، وضوح الهدف، الملكية، الرغبة في التغيير، نكران الذات، الاحترام).

أما عيسى (٢٠١٨) فيرى أن التمكين الإداري يركز على وجود بعدين رئيسيين هما: البعد المهاري: ويقصد به إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب وخاصة مهارات التوافق وحل النزاع والقيادة وبناء الثقة. والبعد الإداري: ويقصد به إعطاء حرية وصلاحيات اتخاذ القرار لكل أعضاء المؤسسة.

ويرى بطاح والطعاني (٢٠١٦) أن التمكين الإداري يتكون من أربعة أبعاد تتمثل في حرية الاختيار: وتعني درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله، والفعالية الذاتية: وتعني قدرة الفرد على إنجاز مهام عمله بنجاح استناداً في خبراته ومهاراته ومعرفته، ومعنى العمل: ويعني إدراك الفرد أن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين، والتأثير: ويعني اعتقاد الفرد بأن له تأثيراً على القرارات التي يتم إبعادها والسياسات التي تضعها المنظمة خاصة ذلك المتعلقة بعمله.

ويضيف سبيلن (Spillane, 2009) ثلاثة أبعاد أساسية للتمكين الإداري وهي: المعنى أو (الإحساس بالجدوى): وهو إحساس بوجود الغاية أو الارتباط الشخصي بالعمل. والمقدرة: وتشير إلى اعتقاد الفرد بقدرته على أداء فعاليات المهام بمهارة. وحق الإرادة الشخصية: ويعكس إحساس الفرد على النظام الذي يعمل في إطاره.

إن عملية التمكين الإداري من قبل المدراء لمعلميهم تساعد على إنجاح العملية التعليمية التعلمية من خلال الشعور بالمسؤولية عبر اتخاذ القرارات التي تساهم في سير العملية التعليمية نحو تحقيق الأهداف المرسومة لها داخل المدرسة، فهو تدريب ميداني للمعلمين على ممارسة الإدارة والتعلم من الأخطاء، وبالتالي تراكم الخبرات الإدارية لدى المعلمين، وأن الهدف التربوي في ذاته يمثل الغرض الأسمى في الحقل التربوي حيث يرسم معالم الطريق للعملية التربوية بمجملها، لذا ينبغي أن يكون الهدف نفسه محدداً وافياً وشاملاً يؤدي إلى مردود تربوي يعكس مدى التقدم الفعلي عند المتعلمين، ذلك لأن وضوح الأهداف والافتقار بأهميتها والإيمان بها تعتبر من الدوافع الرئيسية التي تساعد العاملين في الحقل التربوي على استثارة دافعيتهم نحو الإنجاز وتوجيه جهودهم سعياً نحو تحقيق أهداف ومعايير وزارة التربية والتعليم.

فبدوره يعتبر الإنجاز أحد الدوافع المهمة في تحريك المعلم، وتوجيهه نحو أهداف محددة، كما أنه يعبر عن رغبته في القيام بالأعمال الصعبة، ومدى قدرته على تناول الأفكار، والأشياء بطريقة منظمة، وموضوعية، وباستقلالية، كما أنه يعكس قدرة المعلم في التغلب على ما يواجهه من عقبات، وبلوغه مستوى عالٍ في مجالات الحياة، مع ازدياد تقديره لذاته، ومنافسته للآخرين، والتفوق عليهم (أبو حليلة، ٢٠١٨).

كما أن الدافع للإنجاز يُعد من أهم الدوافع الإنسانية، لأنه يميز الإنسان عن غيره، فهو تكوين فرضي يشير إلى عدد من المظاهر السلوكية كالسعي لبذل الجهد والتحصيل ومواجهة الصعاب والسعي نحو التفوق والمثابرة للوصول إلى الأهداف، بالإضافة إلى التخطيط الدقيق وإتقان الأعمال والمهام؛ وإلى الرغبة العامة لدى الفرد في المثابرة نحو النجاح، واختيار الأنشطة الهادفة التي يترتب عليها النجاح أو الفشل (خليفة، ٢٠١٥).

ويرى مخلوفي (٢٠١٤) أن لدافعية الإنجاز أهمية في تحقيق التوازن النفسي للمعلمين، لأن المعلم عالي الإنجاز يكون أكثر تقبلاً لذاته، وأشد سعياً نحو تحقيقها، كما ينعكس إنجازها على سير العملية التعليمية، مما يحقق توافقاً اجتماعياً سوياً، وهو مطلب تسعى لتحقيقه جميع المؤسسات التربوية التي تريد أن تحقق نجاحاً مهماً واستقراراً متميزاً، فهي تعبر على مدى سعي المعلم واجتهاده ومثابرته من أجل تحقيق مستوى عالٍ من الأداء، كما تُعبر عن مختلف التحديات التي يقوم بها المعلم من أجل تحقيق أهدافه.

فيتسم الشخص ذو الدافعية المرتفعة للإنجاز بتنمية لمستويات داخلية عالية من التفوق والامتياز، والاستقلالية، واختيار الأداء الذي يتصف بالصعوبة، كما أن لديه أهدافاً محددة ومفهومة في ذهنه، ومثل هذا الشخص لا يعتمد على المساندة الخارجية أو الثناء الاجتماعي، فهو يجتهد ويناضل، لأن لديه مستوى داخلي من التفوق (لعياضي، ٢٠٢٢).

ويرى الباحثون أن وجود نظام قيادي تربوي في المدرسة يطبق التمكين الإداري في الأعمال المدرسية، يؤدي بالضرورة إلى رفع مستويات دافعية الإنجاز لدى فريق العمل، والذي ينتج عنه أعلى مستويات الأداء من خلال بذل أقصى جهد في العمل، والمثابرة لتحقيق الأهداف التعليمية والإدارية للمؤسسة التعليمية. من هنا جاءت فكرة هذه الدراسة.

١,١,١ الدراسات السابقة

تناول هذا الجزء الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية التي استطاع الباحثون الوصول إليها مرتبة وفقاً لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث:

أجرى الجرايدة والمنوري (٢٠١٤) دراسة هدفت التعرف إلى واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال سلطنة عُمان، ومعرفة أثر متغيرات: النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي في تقديرات أفراد الدراسة لواقع التمكين الإداري، تكونت من عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة، وعددهم (٥٢) مديراً ومديرة، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، واشتملت الدراسة على استبانة مكونة من (٤٨) فقرة في (٩) مجالات، وأظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي لدرجة التمكين الإداري لديهم قد جاءت متوسطة، ولم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة.

وأجرت العتيبي (٢٠١٧) دراسة هدفت التعرف إلى مستوى التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وتكون أفراد الدراسة من جميع مديرات المدارس الثانوية الأهلية وعددهن (١٠٦)، وجميع مشرفات الإدارة المدرسية وعددهن (٥٥)، أظهرت نتائج الدراسة إلى أن مستوى التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض كان مرتفعاً.

وهدف داسة القطيش والشرفات (٢٠١٧) التعرف إلى مستوى دافعية الإنجاز لدى معلمي الصفوف الثلاثة الأولى في مدارس البادية الشمالية الشرقية، وتكونت عينة الدراسة من (١٧٨) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى دافعية الإنجاز للمعلمين جاء بدرجة متوسطة، ولم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في تقديرات المعلمين لمستوى دافعية الإنجاز لديهم تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي.

قام ايتش ويلماز (Ates & Yilmaz, 2018) بدراسة سعت تقصي مستويات دافعية الإنجاز لدى معلمي المدارس الابتدائية العاملين في مؤسسات التعليم الابتدائي في مقاطعة إسطنبول في تركيا، استخدم المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٣٧١) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وأظهرت النتائج أن مستويات دافعية العمل لمعلمي المدارس الابتدائية العاملين في مؤسسات التعليم الابتدائي في مقاطعة إسطنبول في تركيا جاء منخفضاً.

وقامت أبو عيشة (٢٠١٩) بدراسة هدفت الكشف عن درجة الدافعية لدى المعلمين العاملين في وزارة التربية والتعليم بمحافظة العاصمة عمان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٤٠٧) معلم ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة الدافعية لدى المعلمين العاملين في وزارة التربية والتعليم جاءت متوسطة، ولم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الدافعية لدى المعلمين العاملين في وزارة التربية والتعليم تعزى لمتغيرات (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي).

وأجرى داش وفوهر (Dash & Vohra, 2019) دراسة هدفت التعرف إلى آليات التمكين الإداري التي يستخدمها المدراء وأثرها على أداء العاملين والعلاقة بين التمكين الإداري وسلوك المعلمين، تكونت عينة الدراسة من (٦٢٤) مدرساً من الصفوف الابتدائية في المدارس الخاصة الهندية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وأظهرت النتائج أن التمكين الإداري يستخدمه المدراء بشكل مرتفع للمعلمين لمساعدتهم في الأعمال الإدارية، كما وأظهرت نتائج الدراسة أن التفويض الإداري له علاقة ارتباطية موجبة مع سلوك المعلم.

وسعت دراسة الحربي (٢٠٢١) التعرف إلى واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس إدارة التعليم في محافظة الرس بالمملكة العربية السعودية، تكونت عينة الدراسة من (١٥٥) مديراً ومديرة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدم الباحث استبيان تكون من (٤) مجالات و(١٧) فقرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس إدارة التعليم في محافظة الرس بالمملكة العربية السعودية جاء بدرجة متوسطة، ولم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات مديري المدارس لواقع التمكين الإداري لديهم تعزى إلى متغيرات (الجنس، والمرحلة، والخبرة)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديراتهم لواقع التمكين الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح بكالوريوس فأعلى.

أجرى لعباضي (٢٠٢٢) دراسة هدفت الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين التمكين الإداري ودافعية الإنجاز لدى العاملين بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية سوق أهراس، والتعرف إن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول التمكين الإداري تعزى لمتغيرات السن والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، تم استخدام المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات طبقت على عينة عشوائية قدرت (٣٠) معلماً في المركب المتعدد الرياضات لولاية سوق أهراس، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين التمكين الإداري ودافعية الإنجاز لدى العاملين بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية سوق أهراس، كما أظهرت أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد العينة حول التمكين الإداري تعزى لمتغير كل من السن، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة.

وقد تميزت الدراسة الحالية بمجتمعها وعينتها ومتغيراتها، إذ إنها ركزت على درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في منطقة شمال البلاد داخل الخط الأخضر التمكين الإداري وعلاقتها بمستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وتعد هذه الدراسة من الدراسات العربية القلائل التي تتناول العلاقة الارتباطية بين التمكين الإداري ودافعية الإنجاز لدى المعلمين، وربما تكون الأولى من نوعها -في حدود علم الباحثين- التي تُجرى في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر بحدود تقصي الباحثين وبجتهما.

٢. مشكلة الدراسة وأسئلتها

من خلال استطلاع الباحثين آراء مجموعة من الزملاء المعلمين حول التمكين الإداري أكدوا على أن الجودة الفعلية للتعليم تعتمد في الأساس على تمكين العاملين الذين ينفذون المهمات والأنشطة في المؤسسات التعليمية، وهو ما جعلهم محوراً في الحركات الإدارية المعاصرة، كما أكدوا على أن هناك تضارباً في ممارسة مديري المدارس التمكين الإداري مما قد يؤثر سلباً على أداء المعلمين ودافعتهم نحو أدائهم مهماتهم وواجباتهم المنوطة بهم. وقد أكدت نتائج العديد من الدراسات كدراسة كل من: (العتيبي، ٢٠١٧؛ الزعير، ٢٠١٧) على أهمية التمكين الإداري ودوره في تحسين أداء المعلمين وسير الأعمال في المدارس.

ويرى الباحثون أن التمكين الإداري هو أحد أهم المؤشرات التي تعكس الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية والرضا الوظيفي، وهي من المتغيرات النفسية المهمة في الميدان التربوي، التي تنعكس إيجاباً على دافعية الإنجاز للمعلم، بحيث إن ممارسة مديري المدارس التمكين الإداري؛ أي تفويض بعض الصلاحيات للمعلمين الأكفاء، وإعطائهم الفرص والمسؤوليات والثقة في ممارسة مهنتهم يساهم في زيادة الرضا والانتماء والولاء الوظيفي لديهم، وبالتالي قد تزداد دافعية إنجازهم للعمل، من هنا جاءت فكرة هذه الدراسة بغرض الكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية التمكين الإداري، ومستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين.

٢,١ أسئلة الدراسة

وبالتحديد تحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الإعدادية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟
٢. ما مستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟
٣. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية داخل الخط الأخضر التمكين الإداري، ومستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين؟

٣. أهداف وأهمية الدراسة

٣,١ أهداف الدراسة

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف إلى درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الإعدادية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين، للعمل على تحسين تلك الدرجة من خلال تقديم البرامج التدريبية اللازمة لمديري المدارس.
٢. التعرف إلى مستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين، للعمل على زيادة مستوى الدافعية لديهم، وتحفيزهم نحو العمل بتقديم الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية المناسبة من أجل تحقيق مؤشرات المدرسة الفاعلة بكفاءة وفعالية عالية.
٣. الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية داخل الخط الأخضر التمكين الإداري، ومستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين لتوطيد هذه العلاقة لما لها من انعكاسات وآثار إيجابية على سير العملية التعليمية، ومخرجاتها.

٣,٢ أهمية الدراسة

١. **الأهمية النظرية:** يؤمل أن تعمل الدراسة الحالية على إثراء المكتبة العربية فيما وفرته من أدب تربوي ودراسات سابقة ذات صلة بمتغيري الدراسة الرئيسيين: التمكين الإداري ودافعية الإنجاز لدى المعلمين. ويؤمل أن تعمل هذه الدراسة على إثراء المكتبة العربية فيما وفرته من أدوات وبيانات ومعلومات ومعارف حول متغيري الدراسة.
٢. **الأهمية العملية:** يؤمل أن تسهم هذه الدراسة في مساعدة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم وصناع القرار على تحسين أدوار معلمي المدارس من خلال الاستفادة من الأعمال الإدارية الجديدة لهم، وزيادة دافعيتهم للإنجاز والعطاء، ويؤمل أن تكون نتائج الدراسة الحالية نقطة انطلاق للباحثين لإجراء المزيد من البحوث والدراسات المشابهة لموضوع الدراسة الحالية بربط التمكين الإداري لدى مديري المدارس، ودافعية الإنجاز للمعلمين بمتغيرات تنظيمية إدارية أخرى، ويؤمل أن تسهم هذه الدراسة في مساعدة المشرفين التربويين في متابعة تطبيق المدراء التربويين لبرنامج الخطة التطويرية وتحقيق مؤشرات المدرسة الفاعلة بكفاءة عالية.

٤. التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

اشتملت الدراسة الحالية على التعريفات الاصطلاحية والإجرائية الآتية:

التمكين الإداري

هو "العملية الإدارية التي يتم بموجبها الاهتمام بالعاملين من خلال إثراء معلوماتهم، وزيادة مهاراتهم، وتنمية قدراتهم الفردية، وتشجيعهم على المشاركة وتوفير الإمكانيات اللازمة لهم بما يحفزهم على اتخاذ القرارات المناسبة" (Ceminsky, 2018). ويعرفه الباحثون إجرائيًا بأنه: العملية الإدارية التي يقوم بها مدراء المدارس بموجبها يهتمون بالعاملين من خلال إثراء معلوماتهم، وزيادة مهاراتهم، وتنمية قدراتهم الفردية، وتشجيعهم على المشاركة وتوفير الإمكانيات اللازمة لهم بما يحفزهم على اتخاذ القرارات المناسبة، ويتمتعون فيها بالاستقلالية في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية والمحاسبة، ويعبر عن مستواها بالدرجة التي حصل عليها المستجيبون على الاستبانة الخاصة بالدراسة الحالية.

دافعية الإنجاز

وهي "حاجة داخلية تدفع الفرد لبذل أقصى مجهود لديه للتغلب على العقبات، والسعي للوصول نحو تحقيق الأهداف والتفوق" (Clipa & Șerban, 2018).

وتُعرف إجرائيًا بأنها الطاقة الداخلية التي تدفع المعلمين لبذل أقصى مجهودات لديهم للتغلب على العقبات، والسعي للوصول نحو تحقيق الأهداف والتفوق في المدارس التي يعملون بها، ويعبر عنها بالدرجة التي حصل عليها المعلمين من خلال مقياس دافعية الإنجاز الخاص بالدراسة الحالية.

الخط الأخضر

ويعرف إجرائيًا بأنه الخط الفاصل بين الأراضي المحتلة عام ١٩٤٨م وعام ١٩٦٧م، وقد حددته الأمم المتحدة بعد هدنة ١٩٤٩م التي أعقبت الحرب التي خاضها العرب مع العدو الصهيوني عام ١٩٤٨م، وأصبح يمثل الحدود القانونية للمحتل.

٥. حدود ومحددات الدراسة

وتتمثل فيما يأتي:

- **الحد الموضوعي:** ويتمثل في درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الإعدادية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين.
- **الحد البشري:** اقتصرته هذه الدراسة على عينة من المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات العاملين في مدارس منطقة الشمال داخل الخط الأخضر الإعدادية.
- **الحد المكاني:** تم تطبيق الدراسة في المدارس الإعدادية في منطقة الشمال داخل منطقة الخط الأخضر.
- **الحد الزمني:** تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣م.
- **محددات الدراسة:** وتتمثل في: دقة إجابات مديري ومعلمي المدارس الإعدادية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر، وثبات أداة الدراسة وصدقها.

٦. الطريقة والإجراءات

تناول الباحثون في هذا الجزء ما يأتي:

٦,١ منهج الدراسة

تم في هذه الدراسة اعتماد المنهج الوصفي الارتباطي لمناسبته أغراضها.

٦,٢ متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

١. المتغيرات الوسيطة، وتشمل:

- الجنس، وله فئتان (ذكر، أنثى).
- المؤهل العلمي، وله مستويان (بكالوريوس، دراسات عليا).
- الخبرة التدريسية، وله ثلاث مستويات (أقل من ٥ سنوات، ٥-١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات).
- المسمى الوظيفي، وله مستويان (مدير مدرسة، معلم/ة).
- التخصص، وله مستويان (علمية، إنسانية واجتماعية).

٢. المتغيرات الرئيسية، وتشمل:

- درجة التمكين الإداري لدى مديري مدارس منطقة الشمال داخل الخط الأخضر.
- مستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين.

٦,٣ مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من كافة مديري ومديرات المدارس الإعدادية والمعلمين والمعلمات بمنطقة شمال البلاد داخل الخط الأخضر، والبالغ عددهم (٣١٦٦) مديرًا ومعلمًا ومديرةً ومعلمةً، منهم (٩٢) مديرًا ومديرةً و(٣٠٧٤) معلمًا ومعلمةً حسب القوائم الصادرة من وزارة التربية والتعليم داخل الخط الأخضر في العام الدراسي (٢٠٢٢/٢٠٢٣م).

٦,٤ عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة من مجتمع الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية، والبالغ عددهم (٤٢٢) مديرًا ومديرًا ومعلمًا ومعلمة، وبشكل يضمن تمثيل العينة للمجتمع الذي أخذت منه معتمدةً في ذلك على جدول كرجيسي ومورغان (Krejcie & Morgan, 1970)، والجدول (١) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقًا لمتغيراتها.

جدول (١): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقًا لمتغيراتها

المتغير	مستويات المتغير وفئاته	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	١٩٩	٤٧,٢٠
	أنثى	٢٢٣	٥٢,٨٠
	المجموع	٤٢٢	١٠٠,٠
المؤهل العلمي	بكالوريوس	١٦٨	٣٩,٨
	دراسات عليا	٢٥٤	٦٠,٢
	المجموع	٤٢٢	١٠٠,٠
الخبرة التدريسية	أقل من ٥ سنوات	٩٨	٢٣,٢٠
	٥-١٠ سنوات	٢١٦	٥١,٢٠
	١٠ سنوات فأكثر	١٠٨	٢٥,٦٠
المسمى الوظيفي	المجموع	٤٢٢	١٠٠,٠
	مدير مدرسة	٧٦	١٨,٠
	معلم/ة	٣٤٦	٨٢,٠
التخصص	المجموع	٤٢٢	١٠٠,٠
	علمية	١١٣	٢٦,٨٠
	إنسانية واجتماعية	٣٠٩	٧٣,٢٠
	المجموع	٤٢٢	١٠٠,٠٠

٦,٥ أداة الدراسة

طور الباحثون استبانة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تكونت من جزأين، الجزء الأول: اشتمل على البيانات الشخصية للمستجيب، أما الجزء الثاني فتكون من محورين هما: المحور الأول: لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية التمكين الإداري، أما المحور الثاني: فلقياس مستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين. وبغرض صياغة فقرات المحور الأول (التمكين الإداري)، تم الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع كدراسة كل من: (التويجري، ٢٠١٨؛ لعياضي، ٢٠٢٢)، حيث تم التوصل إلى صياغة (٤٠) فقرة موزعة على مجالين؛ هما: مجال تمكين الأعمال الإدارية وله (٢٠) فقرة، ومجال تمكين الأعمال الفنية وله (٢٠) فقرة. أما من أجل صياغة فقرات المحور الثاني (دافعية الإنجاز لدى المعلمين)، فإنه تم الرجوع لدراسة كل من: (التويجري، ٢٠١٨؛ لعياضي، ٢٠٢٢)، حيث اشتمل المحور بصورته الأولية على (١٣) فقرة.

صدق المحتوى للأداة

للتحقق من صدق المحتوى للأداة تم عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في مجالات الإدارة التربوية وأصول التربية، إدارة التعليم العالي، المناهج وتدرّيس، وعلم النفس التربوي، في جامعة اليرموك، وجامعة مؤتة، وجامعة جدارا، وجامعة إربد الأهلية، وجامعة الشرق الأوسط وعددهم (١٥) محكمًا، بهدف إبداء آرائهم في فقراتها من حيث وضوح المعنى والصياغة اللغوية ومدى مناسبتها للمجال الذي تتبع له، وأي تعديلات وملحوظات يرونها مناسبة.

وبناءً على ملاحظات وآراء المحكمين أجريت التعديلات المقترحة، والتي تمثلت بتعديل صياغة الفقرات (١، ٣، ٦، ١٤، ١٥، ١٦، ١٩)، وحذف الفقرات (٧)، ونقل الفقرات (٢، ٤، ٩، ١١) من المحور الأول (درجة ممارسة مديري المدارس التمكين الإداري) للمحور الثاني مع إعادة صياغتها لتصبح تحمل الأرقام (٢٥، ٢٢، ٢٤، ٣٥)، كذلك تم إعادة صياغة الفقرات (٢٠، ٢١، ٢٤، ٢٦، ٣٢، ٣٣، ٣٦) وإضافة الفقرات (٢٧، ٢٨، ٢٩، ٣٠، ٣١، ٣٤، ٣٧، ٣٨، ٣٩) بعد أن تم حذف الفقرات السابقة التي تحمل نفس الأرقام، ونقل الفقرات (٢٣، ٢٨، ٣٢، ٣٥) إلى المجال الإداري، والتي أوصى بها المحكمون، وبذلك

أصبح عدد فقرات هذا المحور بصورته النهائية (٣٩) فقرة. أما بالنسبة للمحور الثاني (دافعية الإنجاز لدى المعلمين)؛ فقد تم تعديل صياغة جميع الفقرات وتدقيقها نحوياً، وبهذا بقي عدد الفقرات (١٣) فقرة.

وللإجابة عن فقرات أداة الدراسة تم اعتماد تدرج ليكرت (Likert) الخماسي؛ وذلك على النحو الآتي: (كبيرة جداً وتأخذ ٥ درجات، كبيرة وتأخذ ٤ درجات، متوسطة وتأخذ ٣ درجات، قليلة وتأخذ درجتين، قليلة جداً وتأخذ درجة واحدة).

صدق البناء للأداة

تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مؤلفة من (٣٠) مديراً ومديرةً ومعلمًا ومعلمةً من العاملين في مدارس منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من خارج عينة الدراسة المستهدفة، وذلك لحساب قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالمحور وبالمجالات التي تتبع له، وذلك كما في الجدول (٢).

جدول (٢): معاملات ارتباط بيرسون لفقرات المحور بالمجال الذي تنتمي إليه، وبالمحور ككل (ن=٣٠)

المحور الأول: التمكين الإداري لدى مديري المدارس										
المجال	رقم الفقرة	الارتباط مع:		المجال	رقم الفقرة	الارتباط مع:		المجال	رقم الفقرة	المجال
		المجال	الكلي للمحور			المجال	الكلي للمحور			
تمكين الأعمال الإدارية	١	٠,٥٠	٠,٤٥	تمكين الأعمال الفنية	١٤	٠,٦٦	٠,٦٦	تمكين الأعمال الإدارية	١	٠,٥٩
	٢	٠,٦٨	٠,٦٨		١٥	٠,٥٣	٠,٤٧		٢	٠,٧١
	٣	٠,٤٣	٠,٤٦		١٦	٠,٦٧	٠,٥٦		٣	٠,٩٠
	٤	٠,٣٢	٠,٤٩		١٧	٠,٤٥	٠,٥٢		٤	٠,٧٧
	٥	٠,٧٦	٠,٧١		١٨	٠,٦٨	٠,٦٢		٥	٠,٦٨
	٦	٠,٥٠	٠,٥١		١٩	٠,٥٥	٠,٤٦		٦	٠,٨٢
	٧	٠,٦٠	٠,٥٩		٢٠	٠,٤٥	٠,٥٣		٧	٠,٧٧
	٨	٠,٤٢	٠,٤٥		٢١	٠,٥٠	٠,٦٥		٨	٠,٦٨
	٩	٠,٧٧	٠,٧٧		٢٢	٠,٤٨	٠,٣٠		٩	٠,٧٧
	١٠	٠,٧٨	٠,٨٢		٢٣	٠,٦٣	٠,٥٦		١٠	٠,٧٧
	١١	٠,٥٢	٠,٥٦		٢٤	٠,٥٤	٠,٧٢		١١	٠,٧٧
	١٢	٠,٧٤	٠,٦٦		٢٥	٠,٤٣	٠,٥٧		١٢	٠,٧٧
	١٣	٠,٧٦	٠,٦٧		٢٦	٠,٦٥	٠,٥٢		١٣	٠,٧٧
المحور الثاني: دافعية الإنجاز لدى المعلمين										
	١	٠,٥٩	٠,٧٣		٦	٠,٧٣	٠,٧٣		١١	٠,٦٩
	٢	٠,٧١	٠,٨٥		٧	٠,٨٥	٠,٨٥		١٢	٠,٨٧
	٣	٠,٩٠	٠,٧٥		٨	٠,٧٥	٠,٧٥		١٣	٠,٧٧
	٤	٠,٧٧	٠,٨٩		٩	٠,٨٩	٠,٨٩			
	٥	٠,٦٨	٠,٨٧		١٠	٠,٨٧	٠,٨٧			

دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)

يُلاحظ من نتائج الجدول (٢) أن قيم معاملات ارتباط بيرسون للفقرات مع المجالات في المحور الأول (التمكين الإداري لدى مديري المدارس) قد تراوحت بين (٠,٣٢) و (٠,٨٣)، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع محورها ككل تراوحت بين (٠,٢٩) و (٠,٨٢)، وأن قيم معاملات ارتباط بيرسون للفقرات مع المحور الثاني (دافعية الإنجاز لدى المعلمين) قد تراوحت بين (٠,٥٩) و (٠,٩٠)، وتُعد هذه القيم مقبولة (الكيلاني والشريفين، ٢٠١١، ٤٣١)؛ لذلك لم تحذف أي فقرة من فقرات الأداة بمحورها. بالإضافة إلى ما تقدم؛ تم حساب معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بالمحور الأول، علاوة على حساب قيم معاملات ارتباط بيرسون البينية Inter-correlation للمجالات بين بعضها البعض في المحور الأول، وذلك كما هو مبين في الجدول (٣).

جدول (٣): معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بالمحور، وقيم معاملات ارتباط بيرسون البينية للمجالات

المحور الأول: التمكين الإداري لدى مديري المدارس			
العلاقة	الإحصائي	تمكين الأعمال الإدارية	تمكين الأعمال الفنية
تمكين الأعمال الفنية	معامل الارتباط	٠,٧٧	
الكلي للمحور	معامل الارتباط	٠,٩٤	٠,٩٤

دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)

يلاحظ من نتائج الجدول (٣) أن قيم معاملات ارتباط مجالي (التمكين الإداري لدى مديري المدارس) مع محورها، وقيم معاملات الارتباط البينية للمجالين ببعضهما البعض كانت مناسبة، حيث بلغت قيم الارتباط للمجالين مع المحور ككل (٠,٩٤)، أما الارتباطات البينية بين المجالين فقد بلغت بين (٠,٧٧). وتُعد هذه القيم ملائمة لتحقيق أغراض الدراسة الحالية.

ثبات الأداة

لأغراض التحقق من ثبات الاتساق الداخلي للأداة؛ فقد تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا Cronbach's α بالاعتماد على بيانات التطبيق الأول للعينة الاستطلاعية، ولأغراض التحقق من ثبات الإعادة (Test -Retest)، للأداة ومجالاتها؛ فقد أعيد تطبيقها على العينة الاستطلاعية بفواصل زمني مدته أسبوعان بين التطبيقين، ثم حُسب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين قيم التطبيقين، والجدول (٤) يوضح معاملات ثبات الاتساق الداخلي، وثبات الإعادة للأداة.

جدول (٤): معاملات كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للأداة ومجالاتها

المحور الأول: التمكين الإداري لدى مديري المدارس			
المجال	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	ثبات الإعادة
تمكين الأعمال الإدارية	١٩	٠,٩٧	٠,٩٥
تمكين الأعمال الفنية	٢٠	٠,٩٧	٠,٩٢
محور التمكين الإداري ككل	٣٩	-	٠,٩٦
المحور الثاني: دافعية الإنجاز لدى المعلمين			
المجال	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	ثبات الإعادة
محور دافعية الإنجاز ككل	١٣	-	٠,٨٣

يُلاحظ من الجدول (٤) أن قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا لمجالات محور (التمكين الإداري) بلغت بين (٠,٩٧)، فيما تراوحت قيم ثبات الإعادة لمجالات المحور نفسه ما بين (٠,٩٢ - ٠,٩٥)، كما جاء معامل ثبات الإعادة على محور (التمكين الإداري) ككل (٠,٩٦)، كما يلاحظ أيضًا أن قيم معامل ثبات لمحور (دافعية الإنجاز لدى المعلمين) بلغت (٠,٨٣). وتُعد هذه القيم مناسبة، وتجعل الأداة قابلة للتطبيق على العينة الأصلية، كما أشار إلى ذلك الكيلاني والشريفين (٢٠١١، ٤٣١).

تصحيح أداة الدراسة

بهدف إطلاق الأحكام على الأوساط الحسابية لمحوري أداة الدراسة ومجالاتها والفقرات التي تتبع لها، استخدم الباحثون المقياس الخماسي لتصحيح أداة الدراسة للحكم على (درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس، ومستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين)؛ وذلك بقسمة مدى الأعداد (١-٥) في خمس فئات للحصول على مدى كل مستوى، أي (٥-٨,٠) وعليه ستكون المستويات كما في الجدول (٥)، وعلى النحو الآتي:

جدول (٥): المعيار الإحصائي لتحديد درجة المتوسطات الحسابية

درجة التمكين	مستوى دافعية الإنجاز	فئة المتوسطات الحسابية
كبيرة جدًا	كبير جدًا	٥,٢٠ - ٤,٠٠
كبيرة	كبير	٤,٢٠ - ٣,٤٠ أقل من
متوسطة	متوسط	٣,٤٠ - ٢,٦٠ أقل من
قليلة	قليل	٢,٦٠ - ١,٨٠ أقل من
قليلة جدًا	قليل جدًا	١,٨٠ - ١ أقل من

٦,٦ المعالجات الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة، تم استخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور التمكين الإداري، ومحور دافعية الإنجاز لدى المعلمين.
- للإجابة عن السؤال الثالث؛ تم احتساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة مديري المدارس التمكين الإداري، ومستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين.

٧. نتائج الدراسة ومناقشتها

نتائج السؤال الأول الذي نص على: "ما درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الإعدادية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟". للإجابة عن هذا السؤال؛ فقد حُسبت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس في منطقة شمال البلاد داخل الخط الأخضر للتمكين الإداري من وجهة نظر المديرين والمعلمين، والجدول (٦) يبين ذلك.

جدول (٦): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية التمكين الإداري على المجالات مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم المجال	المحور ومجالاته	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٢	تمكين الأعمال الفنية	٣,٧٥	٠,٦٥	كبيرة
٢	١	تمكين الأعمال الإدارية	٣,٥٨	٠,٧٧	كبيرة
		الكلي للمحور	٣,٦٦	٠,٦٧	كبيرة

يُلاحظ من النتائج في الجدول (٦) أن تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية التمكين الإداري على مجالات المحور ككل جاءت بدرجة كبيرة، وبوسط حسابي (٣,٦٦)، وانحراف معياري (٠,٦٧)، وقد جاءت المجالات وفقاً للترتيب الآتي: مجال (تمكين الأعمال الفنية) في الترتيب الأول، وبوسط حسابي (٣,٧٥)، وانحراف معياري (٠,٦٥)، وبدرجة ممارسة كبيرة، تلاه مجال (تمكين الأعمال الإدارية) في الترتيب الثاني، وبوسط حسابي (٣,٥٨)، وانحراف معياري (٠,٧٧)، وبدرجة كبيرة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى قناعة مديري ومديرات المدارس العربية داخل الخط الأخضر أنفسهم بعملية التمكين وأهميتها في أداء المهمات المطلوبة، من خلال ما لمسوه على أرض الواقع من برامج التنمية المهنية التي تقدمها الوزارة في مجال القيادة التعليمية، والتي تهدف إلى تحقيق النمو الشخصي والمهني لهم، والاستقلالية في إنجاز أعمالهم، أو ربما يعود ذلك إلى وجود بعض من الصلاحيات التي يمارسها مديرو ومديرات المدارس في مدارسهم سواء في الجانب الفني أم الإداري، وهذا ما أظهرته استجابات المديرين والمعلمين على أداة الدراسة، منها: تمكين المعلمين من متابعة سجل غياب الطلبة واستدعاء أولياء أمورهم، وإتاحة المجال للمعلمين تشكيل المجالس المدرسية، والقيام بإدارة الإذاعة الصباحية، ومتابعة شؤون المكتبة المدرسية، والمحافظة على قيم المدرسة وثقافتها، وتفويض أحد المعلمين بتدقيق السجلات المالية، وتوزيع الطلاب على شعب المدرسة في بداية العام الدراسي بالتنسيق مع المرشد المدرسي، وغيرها من الصلاحيات كتوكيل بعض المعلمين مهام أعمال الصيانة في المدرسة. هذا كله أثر في تقديرات استجابات أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين فجاءت تقديراتهم لدرجة ممارسة المديرين التمكين الإداري بدرجة كبيرة.

اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة العتيبي (٢٠١٧) التي أظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس التمكين الإداري جاءت مرتفعة، واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة كل من: (الجرايدة والمنوري، ٢٠١٤؛ الحربي، ٢٠٢١) التي أظهرت المتوسطة في درجة ممارسة مديري المدارس التمكين الإداري.

ولمزيد من المعلومات فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو الآتي:

مجال تمكين الأعمال الفنية

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الإعدادية في منطقة شمال البلاد داخل الخط الأخضر لفقرات مجال (تمكين الأعمال الفنية)، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، كما هو مبين في الجدول (٧).

جدول (٧): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (تمكين الأعمال الفنية) مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٣١	توجيه المعلمين للتنوع في استراتيجيات التعلم والتعليم لتوظيفها داخل الغرفة الصفية	٤,٠٩	٠,٧٩	كبيرة
٢	٣٤	تمكين المعلمين من توظيف استراتيجيات التقويم وأدواته المتنوعة أثناء الحصة الصفية	٤,٠٤	٠,٧٧	كبيرة
٣	٢٨	منح مركزي المباحث المختلفة مهمات تحليل المناهج الدراسية	٣,٩٩	٠,٩٠	كبيرة
٤	٢٩	تبصير المعلمين بالأساليب الفاعلة لإدارة الصف	٣,٩٥	٠,٨٥	كبيرة
٥	٢٧	تمكين مركزي المواد من عملية الإشراف على تنفيذ الخطط (الإثرائية والعلاجية) للطلبة الموهوبين والمتأخرين دراسياً	٣,٩١	٠,٧٩	كبيرة
٦	٣٠	تفويض المعلمين بتحليل نتائج الاختبارات التشخيصية	٣,٨٩	٠,٨٩	كبيرة
٦	٣٣	توجيه المعلمين للمحافظة على قيم المدرسة وثقافتها	٣,٨٩	٠,٧٩	كبيرة
٨	٣٢	يحفز المدير المعلمين من خلال إشراكهم في تحسين الاستراتيجيات التعليمية	٣,٨٧	٠,٨٤	كبيرة
٩	٣٦	يمكن المدير المعلمين من إثراء المنهاج المدرسي	٣,٨٥	٠,٨٠	كبيرة
١٠	٣٥	يُشرف المدير على اللجان المنوط بها قيادة المعلمين	٣,٨٤	٠,٨٦	كبيرة
١١	٣٩	يستثمر جميع جهود المعلمين المتميزين في بلورة برنامج إشرافي يخص عملية التعلم والتعليم	٣,٨٢	٠,٩٢	كبيرة
١٢	٣٨	تفويض بعض الصلاحيات للمعلمين الأكفاء للإشراف على برامج ومبادرات الشراكة مع المجتمع المحلي.	٣,٧٨	٠,٩٢	كبيرة
١٣	٣٧	يزود المعلمين بالملاحظات الفنية المتعلقة بضمان حسن تنفيذ المنهاج	٣,٧٦	٠,٨٧	كبيرة
١٤	٢٣	يوكل المدير المعلمين بمهام الإشراف على اجتماعات مجلس أولياء الأمور	٣,٦٦	٠,٨٩	كبيرة
١٥	٢٢	يمنح المدير الصلاحيات لمركزي المباحث الإشراف على زملائهم	٣,٦٣	٠,٩٠	كبيرة
١٦	٢٦	يتيح المدير لمعلم التربية الرياضية الإشراف على المسابقات الرياضية الداخلية	٣,٥٩	٠,٩٥	كبيرة

١٧	٢٠	يتيح المدير لبعض المعلمين مسؤولية متابعة زيارات متبادلة بين معلمي المدرسة ومعلمي المدارس الأخرى	٣,٤٦	٠,٩٣	كبيرة
١٨	٢٥	يتيح المدير لمساعدته الإشراف على عمل المعلمين داخل الصفوف	٣,٤٢	٠,٩٢	كبيرة
١٩	٢٤	يتابع المدير الإشراف على المعلمين المفوض لهم الصلاحيات الفنية	٣,٢٨	٠,٩٦	متوسطة
٢٠	٢١	يتيح المدير الفرصة للمعلمين ذوي الكفاءة مشاركته في تنفيذ بعض برامج الاستكمالات للمعلمين الجدد داخل المدرسة أو خارجها	٣,٢٨	١,٠٢	متوسطة
الكلّي للمجال			٣,٧٥	٠,٦٥	كبيرة

يُلاحظ من النتائج في الجدول (٧) أن الوسط الحسابي الكلي لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس على فقرات مجال (تمكين الأعمال الفنية) بلغت قيمته (٣,٧٥)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري له (٠,٦٥)، وبدرجة ممارسة كبيرة. ويمكن عزو هذه النتيجة ربما إلى أن المديرين والمعلمين يرون أن المهمات الفنية تُعد الركيزة الأساسية في دور المعلم في العملية التعليمية إذ ينبغي على المعلم أن يكون متمكناً من عملية التخطيط بأشكاله، وكذلك بناء الاختبارات وإدارتها، والسعي نحو تمكين المعلمين من متابعة تنفيذ المناهج والعمل على إثرائها لما في هذا الإثراء من تمكين الطالب من المعرفة والمحتوى التدريسي حتى تتحقق أهداف المراحل التعليمية لدى الطلبة، كما أن مديري المدارس على وعي تام لأهمية تبادل الزيارات الصفية داخل المدرسة أو خارجها، إذ إن عملية تبادل الزيارات تؤدي إلى تبادل الخبرات والمهارات والاطلاع على تجارب المعلمين الآخرين فينتقل أثر هذه المشاهدات الصفية إلى حجرة الصف لتظهر في سلوكيات المعلم، وتطوير الأداء لديه أثناء الموقف التعليمي داخل الصف.

وجاء أعلى تقدير للفقرة (٣١)، التي تنص على "توجيه المعلمين للتنوع في استراتيجيات التعلم والتعليم لتوظيفها داخل الغرفة الصفية"، في الترتيب الأول، وبلغت قيمة الوسط الحسابي لها (٤,٠٩)، وانحرافها المعياري (٠,٧٩)، وبدرجة ممارسة كبيرة. ويمكن تفسير ذلك في ضوء التطورات التي آلت إليها عملية تنفيذ المناهج، إذ أصبح لزاماً على المعلم أن يكون شمولياً وفق متطلبات العصر الحالي، حيث يتطلب من المعلم التنوع في استراتيجيات التعليم وأساليبه ليراعي بذلك الفروق الفردية لدى المتعلمين، ولتمكينهم من تعلم ذي معنى مرتبط بالحياة العملية أو الواقعية للمتعلم. تلتها الفقرة (٣٤) التي تنص على "تمكين المعلمين من توظيف استراتيجيات التقويم وأدواته المتنوعة أثناء الحصص الصفية"، في الترتيب الثاني، وبوسط حسابي (٤,٠٤)، وانحراف معياري (٠,٧٧)، وبدرجة ممارسة كبيرة، ويمكن عزو ذلك إلى أنه بات من المؤكد أن يكون المعلم خبيراً في عملية تقويم الطلبة، حيث إن الاختبارات لم تعد كافية بأنواعها المختلفة ليُركن إليها في تقييم مستوى الطلبة إذ توجب على الطلبة القيام بنشاطات أخرى غير النشاطات داخل غرفة الصف كالقيام ببعض البحوث أو كتابة التقارير المتعلقة بموقف تعليمي معين، بالإضافة إلى متابعة الطلبة أثناء الموقف الصفّي حيث يتم ملاحظة أدائهم بالحصص الصفية الواحدة وتقييمه باستخدام عدة استراتيجيات وأدوات منها: الملاحظة، وسلم التقدير، وقوائم الشطب، وسجل سير التعلم، وكفاية توظيف الطلبة لغة الجسد في التعبير عن أدائه وأفكاره بطريقة تقنع الآخرين. وجاءت الفقرة (٢١) التي نصت على "يتيح المدير الفرصة للمعلمين ذوي الكفاءة مشاركته في تنفيذ بعض برامج الاستكمالات داخل المدرسة أو خارجها للمعلمين الجدد"، في الترتيب الأخير، وبوسط حسابي (٣,٢٨)، وانحراف معياري (١,٠٢)، وبدرجة ممارسة متوسطة. وهذا ربما يعود إلى أن تدريب المعلمين الجدد يقع على عاتق مديريات التربية، حيث تقوم المديريات في الغالب بعمل استكمالات تدريبية للمعلمين الجدد، وإذا ما تم تدريبهم داخل المدرسة يتم تدريبهم على شكل مشاغل تدريبية بسيطة، وعلى شكل مداورات إدارية لتعزيز المعارف الوظيفية وإجراءات العمل لدى المعلمين الجدد.

مجال تمكين الأعمال الإدارية

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الإعدادية في منطقة شمال البلاد داخل الخط الأخضر لفقرات مجال (تمكين الأعمال الإدارية)، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، كما هو مبين في الجدول (٨).

جدول (٨): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (تمكين الأعمال الإدارية) مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	١	يشكل المدير فريق عمل من المعلمين لتوزيع الطلاب على شعب المدرسة منذ بداية العام الدراسي	٣,٧٨	٠,٩٦	كبيرة
٢	٢	يمكن المدير المعلمين من متابعة سجل غياب الطلبة واستدعاء أولياء أمورهم	٣,٧٤	١,٠٢	كبيرة
٣	٧	يعزز المدير من السمات القيادية لدى المعلمين	٣,٦٩	٠,٩٥	كبيرة
٤	٤	يُشرك المدير المعلمين في تشكيل المجالس المدرسية	٣,٦٤	٠,٩١	كبيرة
٤	٩	يشرك المدير المعلمين في صناعة واتخاذ القرارات	٣,٦٤	٠,٩٧	كبيرة
٤	١٦	يشكل المدير لجنة من المعلمين لتحديد ميزانية المدرسة للعام الجديد	٣,٦٤	٠,٩٥	كبيرة
٧	١٥	يوكل المدير بعض المعلمين بمهمة الإشراف على السجلات المدرسية	٣,٦٣	٠,٩٠	كبيرة
٨	٨	يمكن المدير مستشار المدرسة من متابعة مشكلات الطلبة مع أولياء أمورهم	٣,٦١	١,٠٢	كبيرة
٩	١٧	يوكل المدير معلم للإجابة عنه بالتوقيع في حال تعرضه لوعكة صحية	٣,٥٨	١,٠٠	كبيرة
٩	١٠	يوكل المدير معلم الحاسوب بمهمة تدقيق العلامات وإدخالها على الموقع في نهاية كل فصل دراسي	٣,٥٨	٠,٩٧	كبيرة
١١	٣	يمنح المدير المعلمين صلاحية توزيع الطلاب على قاعات الامتحان في نهاية الفصل الدراسي	٣,٥٧	٠,٩١	كبيرة
١١	١٣	يوكل المدير مهمة رعاية شؤون العاملين في المدرسة للجان من المعلمين	٣,٥٧	٠,٩٤	كبيرة
١٣	١٤	يشكل المدير لجنة من المعلمين لتسهم في تحقيق سلامة النظام المدرسي	٣,٥٤	٠,٨٩	كبيرة
١٤	١٨	يوكل المدير بعض المعلمين من الرد على بعض الرسائل الرسمية	٣,٥٣	٠,٩٧	كبيرة
١٥	٦	يتيح المدير لمعلمي الاختصاص شراء ما يلزم لـ: (المقصف، الرياضة، الموسيقى، المختبرات، والنشاطات الأخرى).	٣,٤٩	٠,٩٠	كبيرة
١٥	٥	يفوض المدير المعلمين بإعداد جدول الحصص المدرسي	٣,٤٩	٠,٩٧	كبيرة
١٧	١١	يراعي المدير قدرات المعلمين عند إعطائهم بعض الأعمال الإدارية	٣,٤٧	٠,٩٦	كبيرة
١٨	١٩	يوكل المدير بعض المعلمين بمهام أعمال الصيانة في المدرسة	٣,٤٣	٠,٩٩	كبيرة
١٩	١٢	يوكل المدير مهام إدارة المقصف المدرسي للمعلمين	٣,٤٠	٠,٩٩	كبيرة
الكلّي للمجال			٣,٥٨	٠,٧٧	كبيرة

يُلاحظ من النتائج في الجدول (٨) أن الوسط الحسابي الكلي لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس على فقرات مجال (تمكين الأعمال الإدارية) بلغت قيمته (٣,٥٨)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري له (٠,٧٧)، وبدرجة ممارسة كبيرة. ويمكن عزو هذه النتيجة وتفسيرها في ضوء مكونات العملية التعليمية التعلمية، فالعملية التعليمية لا تتوقف على الناحية التعليمية إذ إن هناك مهام إدارية أخرى هي من صلب عمل المعلم كتشكيل اللجان المدرسية، ومتابعة الحضور والغياب وإدارة الأنشطة اللاصفية كالإذاعة الصباحية وإدارة الوقت وإدارة الصف، وتدوين النتائج وإصدارها وإعلام أولياء الأمور بمستوى تقدم أبنائهم، وإدارة بعض جوانب الاجتماعات سواء مع المعلمين أو مع أولياء الأمور حيث إن كل هذه المهام مع المهام الفنية والعلاقات الإنسانية داخل المدرسة ينظر إليها كتلة واحدة، إذ إن نجاح المعلم في جانب منها وفشله في جانب آخر يؤثر على أدائه ودافعيته نحو مهنة التعليم، فالأصل أن يكون المعلم متمكناً في جميع عناصر العملية التعليمية التعلمية ومكوناتها، من هنا يحرص مدير المدرسة أن يولي الاهتمام بالجوانب الإدارية لأنه هو المسؤول عنها أمام المسؤولين في الإدارة العليا.

وجاء أعلى تقدير للفقرة (١)، التي تنص على "يشكل المدير فريق عمل من المعلمين لتوزيع الطلاب على شعب المدرسة منذ بداية العام الدراسي"، في الترتيب الأول، وبلغت قيمة الوسط الحسابي لها (٣,٧٨)، وانحرافها المعياري (٠,٩٦)، وبدرجة ممارسة كبيرة. يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال رغبة مدير المدرسة تفويض بعض الصلاحيات للمعلمين الأكفاء للتدرب على كيفية توزيع الطلبة على الشعب الصفية، ومراعاة تفتت الشكلىة بين الطلبة، وتوزيعهم على الشعب بصورة تكفل مراعاة مستويات الطلبة الأكاديمية في كل شعبة معتمداً على نتائجهم السابقة، وسجل أحوال الطلبة السلوكي. تلته الفقرة (٢) التي تنص على "يمكن المدير المعلمين من متابعة سجل غياب الطلبة واستدعاء أولياء أمورهم"، في الترتيب الثاني، وبوسط حسابي (٣,٧٤)، وانحراف معياري (١,٠٢)، وبدرجة ممارسة كبيرة. وهذا ربما يعود لحرص مديري ومديرات المدارس والمعلمين والمعلمات على انتظام الطلبة والتزامهم باليوم الدراسي لما يترتب على هذا الالتزام من نتائج ينعكس ثمرها على تحصيل الطلبة ودافعيته نحو التعلم، بالإضافة إلى حضور الطالب إلى المدرسة يقلل من فرص الانحراف في المجتمع المترتب عن غياب الطالب دون علم ذويه. وجاءت الفقرة (١٢) التي نصت على "يوكل المدير مهام إدارة المقصف المدرسي للمعلمين"، في الترتيب الأخير، وبوسط حسابي (٣,٤٠)، وانحراف معياري (٠,٩٩)، وبدرجة ممارسة كبيرة. فهذا ربما يكون من باب تدريب المعلمين ذوي الخبرة في الشؤون التجارية حيث إن مدير المدرسة يتيح الفرص للمعلمين حتى يمارسوا هذا الدور على أحسن وجه، وليكونوا على اطلاع مباشر بالشؤون المالية للمقصف، والتدرب على إدارتها وتحقيق الأهداف المرجوة من المقصف والمتمثلة بالشاركة المالية لكافة الأعضاء المساهمين فيه من معلمين وطلبة ليعتادوا تطبيق مفهوم المدرسة المنتجة، ولتكريس مفهوم العمل وحبه لدى المعلمين والطلبة ليصبحوا أكثر انتماءً وولاءً للمدرسة.

نتائج السؤال الثاني الذي نص على: "ما مستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟". للإجابة عن هذا السؤال؛ حُسبت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور مستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين، مع مراعاة ترتيب الفقرات تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية، وذلك كما في الجدول (٩).

جدول (٩): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور مستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين وفقراته مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم الفقرة	المحور وفقراته	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدافعية
١	٤	أنجز جميع أعمال المدرسية بالوقت المحدد	٤,١٦	٠,٧٢	كبير
٢	٦	روح التعاون السائد يجعلني أقدم أفضل ما لدي	٤,٠٩	٠,٨٠	كبير
٣	٢	أفكر في أساليب إبداعية لتحقيق الأهداف التعليمية	٤,٠٢	٠,٧٨	كبير
٤	١	أحل المشكلات التي تواجهني أثناء القيام بأعمال في المدرسة	٤,٠٠	٠,٧٩	كبير
٥	٥	أتلقي معاملة جيدة تحفزني على أداء عملي	٣,٩٩	٠,٨١	كبير
٦	٣	أعمل بجد ومثابرة في التعليم	٣,٩٨	٠,٨١	كبير
٧	٧	أقوم بتأدية أعمال بتأني وصبر كبير	٣,٨٦	٠,٩٢	كبير
٨	٨	أضع خطط مرنة لتحقيق أهدافي	٣,٨٠	٠,٩٢	كبير
٩	١٢	دائماً أسعى إلى التفوق والنجاح	٣,٧٣	٠,٨٨	كبير
١٠	١١	أحاول حل المشاكل التي تواجه المدرسة	٣,٦٢	٠,٨٨	كبير

١١	٩	أنجز جميع أهدافها مهما كانت صعوبتها	٣,٥٤	٠,٩٣	كبير
١٢	١٣	أرسم مسيرتي المهنية والوظيفية بنجاح	٣,٤٣	٠,٩٦	كبير
١٣	١٠	أجتاز جميع التحديات لإثراء عملية التعلم والتعلم	٣,٣٩	١,٠٠	متوسط
الكلّي للمحور			٣,٨٢	٠,٥٧	كبير

يُلاحظ من النتائج في الجدول (٩) أن الوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر لمستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين ككل بلغت قيمته (٣,٨٢) كما كانت قيمة الانحرافات المعيارية لتقديراتهم (٠,٥٨)، وبمستوى دافعية كبير. ويمكن عزو هذه النتيجة ربما إلى حرص الإدارة المدرسية على توفير بيئة تعليمية جاذبة محفزة للمعلمين تساهم في تعزيز دافعيتهم نحو العمل، كما يمكن عزو ذلك إلى الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها الإدارة للمعلمين المتميزين، وكذلك إلى توافر فرص التطور الوظيفي والنمو المهني من خلال ما تقدمه وزارة التربية من برامج التنمية المهنية للمعلمين، وغيرها من العوامل الأخرى التي تؤثر إيجابياً على دافعية الإنجاز عند المعلم، ويرفع من دافعيتهم نحو العمل.

واختلفت مع نتيجة دراسة كل من: (أبو عيشة، ٢٠١٩؛ القطيش والشرفات، ٢٠١٧) اللتين أظهرتا أن مستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين جاء بدرجة متوسطة، ومع نتيجة دراسة ايتش ويلماز (Ates & Yilmaz, 2018) التي أظهرت أن مستويات دافعية الإنجاز لدى المعلمين جاء منخفضاً.

وقد جاءت الفقرة (٤) والتي نصت على "أنجز جميع أعمالي المدرسية بالوقت المحدد" في الترتيب الأول، وبوسط حسابي (٤,١٦)، وبانحراف معياري (٠,٧٢)، وبمستوى دافعية كبير، وذلك ربما يعود إلى وضوح الأدوار والواجبات الملقة على عاتق المعلمين من خلال الوصف الوظيفي لهم، مما يولد لديهم الدافع القوي لأداء مهامهم وأدوارهم في الوقت المحدد، وبكفاءة واقتدار. تلاها الفقرة (٦)، والتي تنص على "روح التعاون السائد يجعلني أقدم أفضل ما لدي" في الترتيب الثاني، وبوسط حسابي (٤,٠٩)، وبانحراف معياري (٠,٨٠)، وبمستوى دافعية كبير، فقد يعزى ذلك إلى الدور الفعال الذي يؤديه معلمو المدارس العربية داخل الخط الأخضر في مشاركة مديريهم صياغة رؤية المدرسة ورسالتها، وسعيهم الدائم نحو التغيير والتطوير للأفضل للارتقاء بمدارسهم لإيمانهم بدورهم الذي يقومون به، ورغبتهم في إنجاز أعمالهم وسعيهم الدائم لتحسين قدراتهم وتقديم أفضل ما لديهم بغض النظر عن التحديات التي قد تواجههم. وجاء الفقرة (١٠) التي نصت على "أجتاز جميع التحديات لإثراء عملية التعلم والتعلم"، في الترتيب الأخير، وبوسط حسابي (٣,٣٩)، وبانحراف معياري (١,٠٠)، وبمستوى دافعية متوسط. وهذا ربما يعود إلى نقص الميزانيات المخصصة للمدارس، وغياب بعض المهارات الفنية والتقنية لدى البعض من المعلمين الأمر الذي يشكل عائقاً أمام تغلبهم على كافة التحديات التي تواجه عملية التعليم والتعلم خاصة في ظل العصر الحالي الذي يتسم بالتغيرات التقنية والتطورات التربوية المتسارعة، من هنا جاءت تقديرات أفراد العينة على هذه الفقرة بمستوى متوسط.

نتائج السؤال الثالث الذي نص على: "هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) بين درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الإعدادية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر ومستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين؟". للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين محور التمكين الإداري لدى مديري المدارس ومجالاته ومحور دافعية الإنجاز لدى المعلمين، وكما هو مبين في الجدول (١٠).

جدول (١٠): معاملات ارتباط محور التمكين الإداري ومجالاته ومحور دافعية الإنجاز لدى المعلمين

العلاقة	الإحصائي	تمكين الأعمال الإدارية	تمكين الأعمال الفنية	الكلّي لمحور التمكين الإداري
معامل الارتباط	٠,٥٢	٠,٧٤	٠,٦٥	
الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	

دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)

تشير النتائج في الجدول (١٠) إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين محور التمكين الإداري لدى مديري المدارس ومحور دافعية الإنجاز لدى المعلمين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٦٥)؛ وهذا يُعبر عن علاقة مهمة بين المحورين (التمكين الإداري، ودافعية الإنجاز) بمعنى أنه كلما ارتفعت درجة ممارسة مديري المدارس للتمكين الإداري، ارتفع مستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين. يمكن عزو هذه النتيجة ربما إلى قناعة مديري ومديرات المدارس بأهمية التمكين الإداري ودوره في زيادة ثقة المعلمين بمديريهم حيث إن التمكين مطلب هام في

الوقت الحالي، وهو من أدوات الجودة الشاملة ومن الأساليب الإدارية الحديثة التي تعتمد على تفويض الصلاحيات والتعاون والتشارك وهي عناصر مهمة في الميدان التربوي، وتسهم في تعزيز الثقة لدى العاملين، من هنا فإن تفويض المديرين بعض الصلاحيات للمعلمين يؤدي إلى شعورهم بالمسؤولية والثقة والاستقرار والرضا والالتزام الوظيفي، الأمر الذي يولد لديهم الحافز ويزيد من دافعيتهم نحو العمل، وبذل أقصى طاقاتهم في سبيل تحقيق أهدافهم وأهداف المدرسة التي يعملون بها.

٨. التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثون بما يأتي:

١. حث المديرين على الاستمرار في ممارسة التمكين الإداري، وتفويض بعض صلاحياتهم للمعلمين لما لذلك من آثار إيجابية على دافعية المعلمين وإنتاجيتهم.
٢. عقد استكمالات تدريبية لتأهيل المعلمين وإعدادهم ليتمكنوا من التغلب على التحديات التي تواجه عملية التعلم والتعليم، وليصبحوا قادرين على تنفيذ استكمالات تدريبية للمعلمين الجدد ومتابعة انتقال أثرها داخل غرفة الصف.
٣. إجراء دراسات مشابهة لموضوع الدراسة الحالية تربط التمكين الإداري بمتغيرات تنظيمية أخرى مثل: الثقافة التنظيمية، والمناخ التنظيمي، وغيرها كالرضا الوظيفي.

الشكر والتقدير

نتوجه بخالص الشكر إلى المراجعين ورئيس التحرير على تعليقاتهم القيمة على المسودة الأولية لهذه الورقة البحثية. كما نعرب عن تقديرنا لمشاركة مديري ومديرات المدارس الإعدادية والمعلمين والمعلمات الذين ساهموا في هذه الدراسة، ونشكر مديرية تربية وتعليم شمال الخط الأخضر على تسهيل عملية جمع البيانات. جميع الأخطاء أو أوجه القصور المتبقية هي مسؤوليتنا بالكامل.

الإقرارات الأخلاقية

تم إجراء هذه الدراسة وفقاً لمبادئ إعلان هلسنكي (١٩٦٤)، وحصلت على موافقة لجنة البحث والأخلاقيات في وزارة التربية والتعليم، شمال الخط الأخضر. وقد تم الالتزام بالمبادئ الأخلاقية التالية أثناء تنفيذ البحث:

- مبدأ الموافقة الطوعية (تم الحصول على الموافقة المستنيرة من الجهات المعنية في مديرية تربية وتعليم شمال الخط الأخضر).
- مبدأ تقليل المخاطر على المشاركين.
- مبدأ السرية.
- مبدأ إبلاغ المشاركين بمحتوى وأهداف البحث.
- مبدأ التوثيق الإلزامي لمراحل ونتائج البحث.
- مبدأ موثوقية الأدوات المنهجية المستخدمة في البحث.
- مبدأ صلاحية معالجة البيانات البحثية.

بيان توافر البيانات

تتوفر مجموعات البيانات التي تم جمعها وتحليلها خلال هذه الدراسة عند الطلب من الباحثين.

التمويل

لم يتم تلقي أي تمويل لإجراء هذا البحث.

تضارب المصالح

يؤكد الباحثون عدم وجود أي تضارب في المصالح.

مساهمة الباحثين

- قام كل من داليا هنو ومحمد عاشور ومحمد مومني بوضع تصور الدراسة وتصميمها، بالإضافة إلى جمع البيانات وتحليلها.
- تمّ كتابة المسودة الأولى للمقال من قبل داليا هنو ومحمد عاشور ومحمد مومني.
- قام الباحثون بمراجعة النصوص وتحريها، واعتمدوا النسخة النهائية للنشر.

الموافقة على النشر

يوافق الباحثون على تقديم هذه الورقة البحثية للنشر، وهم بانتظار قرار هيئة التحرير بعد عملية التحكيم، ويوافقون على نشرها في حال قبولها. كما يؤكدون أن هذا العمل لم يُنشر سابقاً ولم يُقدّم إلى أي مجلة أخرى للنظر في نشره.

المراجع

- آدم، طلعت. (٢٠١٤). *الإدارة المدرسية الميدانية*. مصر، الإسكندرية: دار الوفاء لنشر الطباعة والنشر.
- أبو حليمة، أشرف. (٢٠١٨). *دافعية الإنجاز*. الأردن، عمان: دار المسيرة للطباعة.
- أبو عيشة، أماني. (٢٠١٩). درجة الدافعية لدى المعلمين العاملين في وزارة التربية والتعليم: محافظة العاصمة. *دراسات العلوم التربوية*، ٤٦ (٢)، ٣٨٩-٤٠٩.
- بطاح، أحمد والطعاني، حسن. (٢٠١٦). *الإدارة التربوية: رؤية معاصرة*. الأردن، عمان: دار الفكر.
- الجرايدة، محمد والمنوري، أحمد. (٢٠١٤). واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال سلطنة عمان. *مجلة المنارة، جامعة آل البيت*، ٢٠ (٢)، ٨٧-٤١.
- الحري، فهد. (٢٠٢١). واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس إدارة التعليم في محافظة الرس بالمملكة العربية السعودية. *مجلة دراسات: العلوم التربوية، الجامعة الأردنية*، ٤٦ (١)، ٨٥٧-٨٦٧.
- الحموري، أميرة والسعود، راتب. (٢٠١٠). درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لديهم. *مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، ٢٥ (٧)، ٩٧-١٣٧.
- خليفة، عبد اللطيف. (٢٠١٥). *الدافعية للإنجاز*. مصر، القاهرة: دار غريب للطباعة.
- ربيع، هادي. (٢٠٠٦). *المدير المدرسي الناجح*. مصر، القاهرة: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- الروقي، مطلق بن مقعد. (٢٠١٦). التمكين الإداري لدى قادة المدارس في محافظة عفيف. *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، ٥ (٨)، ٢٣٠-٢٥٨.
- الزعير، إبراهيم. (٢٠١٧). واقع التمكين الإداري لقادة المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقته بدافعية الإنجاز: دراسة ميدانية. *مجلة البحث العلمي في التربية*، ١٨ (١)، ٥٢-١.
- العنبي، غلباء. (٢٠١٧). واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض. *مجلة التربية، جامعة الأزهر*، ١٧٣ (٢)، ٦٢٩-٧٠١.
- عيسى، آسيا. (٢٠١٨). *الإدارة التربوية والتعليمية الحديثة*. الأردن، عمان: المكتبة الوطنية.
- الفرا، ماجد. (٢٠٠٣). آراء حول السلوك الإداري الاستراتيجي عند المدير الفلسطيني: دراسة حالة في قطاع غزة. *مجلة الجامعة الإسلامية*، ١١ (٢)، ٥٢-٧٤.
- القطيش، حسين والشرفات، أحمد. (٢٠١٧). مستوى دافعية الإنجاز لدى معلمي الصفوف الثلاثة الأولى في مدارس البادية الشمالية الشرقية. *مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر-الوادي*، (٢١)، ٢٢٥-٢١١.

الكيلاني، عبد الله والشريفين، نضال. (٢٠١١). مدخل إلى البحث في العلوم التربوية والاجتماعية: أساسياته، مناهجه، تصاميمه، أساليبه الإحصائية (ط.٣). عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

لعياضي، عصام. (٢٠٢٢). علاقة التمكين الإداري بدافعية الإنجاز لدى العاملين بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية سوق أهراس. *مجلة الإبداع الرياضي*، ١٣ (١)، ٢١١-٢٣٠.

مخلوفي، سعيد. (٢٠١٤). ضغوط العمل وعلاقتها بالدافعية للإنجاز واستراتيجيات مواجهتها لدى مديري التعليم المتوسط. مصر، القاهرة: دار العالم للنشر والتوزيع.

References

- Al-Ha'ar, H. (2016). The impact of administrative empowerment on the organization performance at Jordanian industrial companies. *Canadian Social Science*, 12(2), 19-29.
- Ates, H., & Yilmaz, P. (2018). Investigation of the work motivation levels of primary school teachers. *Journal of Education and Training Studies*, 6(3), 184-196.
- Ceminsky, S. (2018). *Principal leadership behaviors that influence teacher job satisfaction* (Doctoral dissertation). University of La Verne.
- Clipa, O., & Șerban, M. (2018). Relations of style of leadership and achievement motivation for teacher. *Revista Romaneasca pentru Educatie Multidimensionala*, 10(4), 112-118. <https://doi.org/10.18662/rrem/67>
- Dash, S., & Vohra, N. (2019). The leadership of the school principal: Impact on teachers' job crafting, alienation and commitment. *Management Research Review*, 42(3), 352-369.
- Heizer, J., & Render, B. (2012). *Operations management* (6th ed.). Prentice Hall.
- Krejcie, R., & Morgan, D. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Spillane, J. (2009). Managing to lead: Reframing school leadership and management. *Phi Delta Kappan*, 91(3), 70-73.