

مجلة العلوم الإنسانية

دورية علمية محكمة تصدر عن جامعة حائل



السنة التاسعة، العدد 31
المجلد الأول، سبتمبر 2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



جامعة حائل
University of Ha'il

مجلة العلوم الإنسانية

دورية علمية محكمة تصدر عن جامعة حائل

للتواصل:

مركز النشر العلمي والترجمة

جامعة حائل، صندوق بريد: 2440 الرمز البريدي: 81481



<https://uohjh.com/>



j.humanities@uoh.edu.sa

نبذة عن المجلة

تعريف بالمجلة

مجلة العلوم الإنسانية، مجلة دورية علمية محكمة، تصدر عن وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي بجامعة حائل كل ثلاثة أشهر بصفة دورية، حث تصدر أربعة أعداد في كل سنة، وبحسب اكتمال البحوث المجازة للنشر. وقد نُحِتَت مجلة العلوم الإنسانية في تحقيق معايير اعتماد معامل التأثير والاستشهادات المرجعية للمجلات العلمية العربية معامل "آر سيف Arcif" المتوافقة مع المعايير العالمية، والتي يبلغ عددها (32) معياراً، وقد أُطلق ذلك خلال التقرير السنوي الثامن للمجلات للعام 2023.

رؤية المجلة

التميز في النشر العلمي في العلوم الإنسانية وفقاً لمعايير مهنية عالمية.

رسالة المجلة

نشر البحوث العلمية في التخصصات الإنسانية؛ لخدمة البحث العلمي والمجتمع المحلي والدولي.

أهداف المجلة

تهدف المجلة إلى إيجاد منافذ رصينة؛ لنشر المعرفة العلمية المتخصصة في المجال الإنساني، وتمكن الباحثين -من مختلف بلدان العالم- من نشر أبحاثهم ودراساتهم وإنتاجهم الفكري لمعالجة واقع المشكلات الحياتية، وتأسيس الأطر النظرية والتطبيقية للمعارف الإنسانية في المجالات المتنوعة، ووفق ضوابط وشروط ومواصفات علمية دقيقة، تحقيقاً للجودة والريادة في نشر البحث العلمي.

قواعد النشر

لغة النشر

- 1- تقبل المجلة البحوث المكتوبة باللغتين العربية والإنجليزية.
- 2- يُكتب عنوان البحث وملخصه باللغة العربية للبحوث المكتوبة باللغة الإنجليزية.
- 3- يُكتب عنوان البحث وملخصه ومراجعته باللغة الإنجليزية للبحوث المكتوبة باللغة العربية، على أن تكون ترجمة الملخص إلى اللغة الإنجليزية صحيحة ومتخصصة.

مجالات النشر في المجلة

تهتم مجلة العلوم الإنسانية بجامعة حائل بنشر إسهامات الباحثين في مختلف القضايا الإنسانية الاجتماعية والأدبية، إضافة إلى نشر الدراسات والمقالات التي تتوفر فيها الأصول والمعايير العلمية المتعارف عليها دولياً، وتقبل الأبحاث المكتوبة باللغة العربية والإنجليزية في مجال اختصاصها، حيث تعنى المجلة بالتخصصات الآتية:

- علم النفس وعلم الاجتماع والخدمة الاجتماعية والفلسفة الفكرية العلمية الدقيقة.
- المناهج وطرق التدريس والعلوم التربوية المختلفة.
- الدراسات الإسلامية والشريعة والقانون.
- الآداب: التاريخ والجغرافيا والفنون واللغة العربية، واللغة الإنجليزية، والسياحة والآثار.
- الإدارة والإعلام والاتصال وعلوم الرياضة والحركة.

أوعية نشر المجلة

تصدر المجلة ورقياً حسب القواعد والأنظمة المعمول بها في المحلات العلمية المحكمة، كما تُنشر البحوث المقبولة بعد تحكيمها إلكترونياً لتعم المعرفة العلمية بشكل أوسع في جميع المؤسسات العلمية داخل المملكة العربية السعودية وخارجها.

ضوابط النشر في مجلة العلوم الإنسانية وإجراءاته

أولاً: شروط النشر

أولاً: شروط النشر

1. أن يتسم بالأصالة والجدّة والابتكار والإضافة المعرفية في التخصص.
2. لم يسبق للباحث نشر بحثه.
3. ألا يكون مستلماً من رسالة علمية (ماجستير / دكتوراة) أو بحوث سبق نشرها للباحث.
4. أن يلتزم الباحث بالأمانة العلمية.
5. أن تراعى فيه منهجية البحث العلمي وقواعده.
6. عدم مخالفة البحث للضوابط والأحكام والآداب العامة في المملكة العربية السعودية.
7. مراعاة الأمانة العلمية وضوابط التوثيق في النقل والاقتباس.
8. السلامة اللغوية ووضوح الصور والرسومات والجداول إن وجدت، وللمجلة حقها في مراجعة التحرير والتدقيق النحوي.

ثانياً: قواعد النشر

1. أن يشتمل البحث على: صفحة عنوان البحث، ومستخلص باللغتين العربية والإنجليزية، ومقدمة، وصلب البحث، وخاتمة تتضمن النتائج والتوصيات، وثبت المصادر والمراجع باللغتين العربية والإنجليزية، والملاحق اللازمة (إن وجدت).
2. في حال (نشر البحث) يُزوّد الباحث بنسخة إلكترونية من عدد المجلة الذي تم نشر بحثه فيه، ومستلاً لبحثه .
3. في حال اعتماد نشر البحث تؤول حقوق نشره كافة للمجلة، ولها أن تعيد نشره ورقياً أو إلكترونياً، ويحق لها إدراجه في قواعد البيانات المحليّة والعالميّة - بمقابل أو بدون مقابل - وذلك دون حاجة لإذن الباحث.
4. لا يحقّ للباحث إعادة نشر بحثه المقبول للنشر في المجلة إلا بعد إذن كتابي من رئيس هيئة تحرير المجلة.
5. الآراء الواردة في البحوث المنشورة تعبر عن وجهة نظر الباحثين، ولا تعبر عن رأي مجلة العلوم الإنسانية.
6. النشر في المجلة يتطلب رسوما مالية قدرها (1000 ريال) يتم إيداعها في حساب المجلة، وذلك بعد إشعار الباحث بالقبول الأولي وهي غير مستردة سواء أجاز البحث للنشر أم تم رفضه من قبل المحكمين.

ثالثاً: توثيق البحث

أسلوب التوثيق المعتمد في المجلة هو نظام جمعية علم النفس الأمريكية (APA7)

رابعاً: خطوات وإجراءات التقديم

1. يقدم الباحث الرئيس طلباً للنشر (من خلال منصة الباحثين بعد التسجيل فيها) يتعهد فيه بأن بحثه يتفق مع شروط المجلة، وذلك على النحو الآتي:
 - أ. البحث الذي تقدمت به لم يسبق نشره (ورقياً أو إلكترونياً)، وأنه غير مقدم للنشر، ولن يقدم للنشر في وجهة أخرى حتى تنتهي إجراءات تحكيمه، ونشره في المجلة، أو الاعتذار للباحث لعدم قبول البحث.
 - ب. البحث الذي تقدمت به ليس مستلماً من بحوث أو كتب سبق نشرها أو قدمت للنشر، وليس مستلماً من الرسائل العلمية للماستير أو الدكتوراة.
 - ج. الالتزام بالأمانة العلمية وأخلاقيات البحث العلمي.
 - د. مراعاة منهج البحث العلمي وقواعده.
- هـ. الالتزام بالضوابط الفنية ومعايير كتابة البحث في مجلة العلوم الإنسانية بجامعة حائل كما هو في دليل المؤلفين لكتابة البحوث المقدمة للنشر في مجلة العلوم الإنسانية بجامعة حائل وفق نظام APA7
2. إرفاق سيرة ذاتية مختصرة في صفحة واحدة حسب النموذج المعتمد للمجلة (نموذج السيرة الذاتية).
3. إرفاق نموذج المراجعة والتدقيق الأولي بعد تعبئته من قبل الباحث.
4. يرسل الباحث أربع نسخ من بحثه إلى المجلة إلكترونياً بصيغة (word) نسختين و (PDF) نسختين تكون إحداها بالصيغتين خالية مما يدل على شخصية الباحث.
5. يتم التقديم إلكترونياً من خلال منصة تقديم الطلب الموجودة على موقع المجلة (منصة الباحثين) بعد التسجيل فيها مع إرفاق كافة المرفقات الواردة في خطوات وإجراءات التقديم أعلاه.
6. تقوم هيئة تحرير المجلة بالفحص الأولي للبحث، وتقرير أهليته للتحكيم، أو الاعتذار عن قبوله أولاً أو بناء على تقارير المحكمين دون إبداء الأسباب وإخطار الباحث بذلك
7. تملك المجلة حق رفض البحث الأولي ما دام غير مكتمل أو غير ملتزم بالضوابط الفنية ومعايير كتابة البحث في مجلة حائل للعلوم الإنسانية.
8. في حال تقرر أهلية البحث للتحكيم يخطر الباحث بذلك، وعليه دفع الرسوم المالية المقررة للمجلة (1000 ريال غير مستردة من خلال الإيداع على حساب المجلة ورفع الإيصال من خلال منصة التقديم المتاحة على موقع المجلة، وذلك خلال مدة خمس أيام عمل منذ إخطار الباحث بقبول بحثه أولاً وفي حالة عدم السداد خلال المدة المذكورة يعتبر القبول الأولي ملغياً.
9. بعد دفع الرسوم المطلوبة من قبل الباحث خلال المدة المقررة للدفع ورفع سند الإيصال من خلال منصة التقديم، يرسل البحث لمحكمين اثنين؛ على الأقل.
10. في حال اكتمال تقارير المحكمين عن البحث؛ يتم إرسال خطاب للباحث يتضمن إحدى الحالات التالية:
 - أ. قبول البحث للنشر مباشرة.
 - ب. قبول البحث للنشر؛ بعد التعديل.
 - ج. تعديل البحث، ثم إعادة تحكيمه.
 - د. الاعتذار عن قبول البحث ونشره.
11. إذا تطلب الأمر من الباحث القيام ببعض التعديلات على بحثه، فإنه يجب أن يتم ذلك في غضون (أسبوعين من تاريخ الخطاب) من الطلب. فإذا تأخر الباحث عن إجراء التعديلات خلال المدة المحددة، يعتبر ذلك عدولاً منه عن النشر، ما لم يقدم عذراً تقبله هيئة تحرير المجلة.
12. في حالة رفض أحد المحكمين للبحث، وقبول المحكم الآخر له وكانت درجته أقل من 70%؛ فإنه يحق للمجلة الاعتذار عن قبول البحث ونشره دون الحاجة إلى تحويله إلى محكم مرجح، وتكون الرسوم غير مستردة.

13. يقدم الباحث الرئيس (حسب نموذج الرد على المحكمين) تقرير عن تعديل البحث وفقاً للملاحظات الواردة في تقارير المحكمين الإجمالية أو التفصيلية في متن البحث
14. للمجلة الحق في الحذف أو التعديل في الصياغة اللغوية للدراسة بما يتفق مع قواعد النشر، كما يحق للمحررين إجراء بعض التعديلات من أجل التصحيح اللغوي والفني. وإلغاء التكرار، وإيضاح ما يلزم. وكذلك لها الحق في رفض البحث دون إبداء الأسباب.
15. في حالة رفض البحث من قبل المحكمين فإن الرسوم غير مستردة.
16. إذا رفض البحث، ورغب المؤلف في الحصول على ملاحظات المحكمين، فإنه يمكن تزويده بهم، مع الحفاظ على سرية المحكمين. ولا يحق للباحث التقدم من جديد بالبحث نفسه إلى المجلة ولو أجريت عليه جميع التعديلات المطلوبة.
17. لا تردّ البحوث المقدمة إلى أصحابها سواء نشرت أم لم تنشر، ويخطر المؤلف في حالة عدم الموافقة على النشر
18. يحق للمجلة أن ترسل للباحث المقبول بحثه نسخة معتمدة للطباعة للمراجعة والتدقيق، وعليه إنجاز هذه العملية خلال 36 ساعة.
19. هيئة تحرير المجلة الحق في تحديد أولويات نشر البحوث، وترتيبها فنياً.

المشرف العام

سعادة وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي

أ. د. هيثم بن محمد بن إبراهيم السيف

هيئة التحرير

رئيس هيئة التحرير

أ. د. نوف بنت سالم الشمري

أستاذ البلاغة والنقد، جامعة حائل، المملكة العربية السعودية

أعضاء هيئة التحرير

أ. د. عمر عبد الله العنانزة

أستاذ الإدارة الفندقية، جامعة اليرموك
المملكة الأردنية الهاشمية

أ. د. عبد العزيز بن سليمان الغسلان

أستاذ السياسة الشرعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
المملكة العربية السعودية

أ. د. سيندر دوفتشين

أستاذ تعليم اللغة، جامعة كيرتن، أستراليا

أ. د. عبد الله محمد أبو تينة

أستاذ القيادة التربوية، جامعة قطر، دولة قطر

د. عمر عبد الله الصمعاني

استاذ تنمية المواهب والابتكار المشارك، جامعة حائل
المملكة العربية السعودية

د. ثامر بن عيسى العميم

أستاذ اللغويات التطبيقية المشارك، جامعة حائل
المملكة العربية السعودية

أ. ممدوح نويجع الرشيد

سكرتير هيئة التحرير

د. محمد بن حسين أوانق أحمد

محاضر أول (Senior Lecturer) في دراسات اللغة العربية
جامعة ملاليا، ماليزيا

مدير إدارة التحرير

د. علي بن عيسى الشمري

أستاذ المناهج وتعليم اللغة العربية المشارك، جامعة حائل، المملكة العربية السعودية

الهيئة الاستشارية

أ.د فهد بن سليمان الشايع

جامعة الملك سعود - مناهج وطرق تدريس

Dr. Nasser Mansour

University of Exeter. UK – Education

أ.د محمد بن مترك القحطاني

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية - علم النفس

أ.د علي مهدي كاظم

جامعة السلطان قابوس بسلطنة عمان - قياس وتقييم

أ.د ناصر بن سعد العجمي

جامعة الملك سعود - التقييم والتشخيص السلوكي

أ.د حمود بن فهد القشعان

جامعة الكويت - الخدمة الاجتماعية

Prof. Medhat H. Rahim

Lakehead University - CANADA

Faculty of Education

أ.د رقية طه جابر العلواني

جامعة البحرين - الدراسات الإسلامية

أ.د سعيد يقطين

جامعة محمد الخامس - سرديات اللغة العربية

Prof. François Villeneuve

University of Paris 1 Panthéon Sorbonne

Professor of archaeology

أ. د سعد بن عبد الرحمن البازعي

جامعة الملك سعود - الأدب الإنجليزي

أ.د محمد شحات الخطيب

جامعة طيبة - فلسفة التربية



واقع تعزيز الانتماء المهني لمعلمي المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان في ضوء أبعاد الإدارة بالتمكين

Reality of Promoting Professional Belonging among Secondary School Teachers in the General Directorate of Education in Jazan in Light of the Dimensions of Empowerment-Based Management

أ. محاسن بنت هادي بن محمد غاوي
ماجستير الإدارة التربوية، معلمة رياضيات، الإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان
<https://orcid.org/0009-0005-3769-1313>

A.Mahasen Hadi Mohamed Ghawi

Master's in educational administration, Mathematics Teacher, General Administration of Education in Jazan Region.a.

(تاريخ الاستلام: 2026/02/04، تاريخ القبول: 2026/03/29، تاريخ النشر: 2026/07/01)

المستخلص

استهدف البحث الكشف عن واقع تعزيز الانتماء المهني لمعلمي المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان في ضوء أبعاد الإدارة بالتمكين، والفروق في وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية حول واقع تعزيز الانتماء المهني لمعلمي المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان في ضوء أبعاد الإدارة بالتمكين التي تُعزى لمتغير النوع، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، واتبع البحث المنهج الوصفي المسحي، حيث تم إعداد استبانة مكونة من (42) عبارة، طُبقت على عينة عشوائية منتظمة بلغ عددها (293) معلماً ومعلمة بالمرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان، وأظهرت النتائج أن واقع تعزيز الانتماء المهني لمعلمي المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان في ضوء أبعاد الإدارة بالتمكين ككل وقعت ضمن درجة الدور (كبير)، كما جاءت بدرجة كبيرة للمحاور الستة؛ كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في استجابات معلمين ومعلمات المرحلة الثانوية تُعزى لمتغيرات النوع والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة حول واقع تعزيز الانتماء المهني لمعلمي المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان في ضوء أبعاد الإدارة بالتمكين، وفي ضوء تلك النتائج تم التوصية بضرورة الاستمرار في تطبيق ممارسات الإدارة بالتمكين في المدارس الثانوية بجازان، وتعميم ثقافة التمكين الإداري على مستوى الإدارة العامة للتعليم بجازان، من خلال برامج تدريبية وورش عمل تستهدف القيادات المدرسية والمشرفين التربويين، كما تم تقديم مجموعة من المقترحات.

الكلمات المفتاحية: الدور، الإدارة بالتمكين، الانتماء المهني.

Abstract

The research aimed to investigate the reality of promoting professional belonging among secondary school teachers in the General Directorate of Education in Jazan in light of the dimensions of empowerment-based management, as well as the differences in teachers' perceptions of this reality attributable to gender, educational qualification, and years of experience. The study followed the descriptive survey method, where a questionnaire consisting of 42 items was prepared and administered to a systematic random sample of 293 secondary school teachers in the General Directorate of Education in Jazan. The results indicated that the overall reality of promoting professional belonging among secondary school teachers in light of the dimensions of empowerment-based management was rated at a high level, with all six dimensions also rated highly. Moreover, the results showed no statistically significant differences at the 0.05 level in teachers' responses attributable to gender, educational qualification, or years of experience regarding the reality of promoting professional belonging in light of the dimensions of empowerment-based management. In light of these findings, it was recommended to continue applying empowerment-based management practices in secondary schools in Jazan and to generalize the culture of administrative empowerment across the General Directorate of Education in Jazan through training programs and workshops targeting school leaders and educational supervisors. A set of further recommendations was also presented.

Keywords: Role, Empowerment Management, Professional Affiliation.

للاستشهاد: غاوي، محاسن بنت هادي بن محمد. (2026). واقع تعزيز الانتماء المهني لمعلمي المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان في ضوء أبعاد الإدارة بالتمكين. مجلة العلوم الإنسانية بجامعة حائل، 01 (31)، ص 11 – 34.

Funding: "There is no funding for this research".

التمويل: لا يوجد تمويل لهذا البحث.

المقدمة:

ومن بين الأساليب الإدارية الحديثة الإدارة بالتمكين Empowerment Management؛ وهي أسلوب إداري يتم من خلاله منح الأفراد داخل المنظمة المزيد من السلطة والصلاحيات لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، بهدف تعزيز مشاركتهم الفعالة وزيادة إنتاجيتهم؛ حيث يركز هذا النهج على تعزيز ثقة الموظفين بأنفسهم، وتوفير الموارد اللازمة لهم لتنفيذ مهامهم بكفاءة، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم الوظيفي وتعزيز شعورهم بالانتماء، وهي تساهم في تطوير مهارات المعلمين وزيادة تفاعلهم مع العملية التعليمية بشكل إيجابي في المدارس (Setiawan et al., 2020). وهو كذلك عملية نقل السلطة والمسؤولية إلى الأفراد داخل المنظمة، مما يتيح لهم اتخاذ القرارات التي تؤثر على عملهم، ويعزز من مشاركتهم واستقلاليتهم في أداء مهامهم (Kilag et al., 2023).

إن تطبيق نهج الإدارة بالتمكين يمكن أن يساهم في تحقيق مزايا عدة للمؤسسات التعليمية؛ حيث أشار (Gortani 2011) إلى أن الإدارة في المؤسسات التعليمية القائمة على تمكين العاملين تعد عاملاً أساسياً لتحسين الأداء والجودة التعليمية، كما يعد مطلباً حيوياً لنجاح المؤسسة، حيث يتطلب توفير بيئة تشجع على النمو المهني والتطوير المستمر، وهي تشمل عوامل متعددة مثل توفير الفرص للتدريب المستمر، وتعزيز الاستقلالية في اتخاذ القرارات، وبناء الثقة بين القادة والعاملين؛ حيث أن هذه العوامل تعزز من إحساس الانتماء والكفاءة الذاتية لدى المعلمين، مما يساهم في تحسين أدائهم ورفع مستوى جودة التعليم بشكل عام، كما أشار (Aithal 2015) إلى أن نهج القيادة أو الإدارة بالتمكين في المؤسسات التعليمية يساعد على تمكين أعضاء الهيئة التدريسية وتعزيز أدائهم من خلال استراتيجيات مثل التدريب المستمر وإعادة التأهيل المهني، كما يساهم في رفع مستوى الكفاءة وتحفيز العاملين على تحمل المسؤولية وتحقيق الأهداف، كما يوفر تقييماً شاملاً لأداء العاملين، مما يعزز الشفافية والالتزام تجاه عملية التعليم والتعلم، ويؤدي في النهاية إلى تحسين الجودة التعليمية وزيادة رضا الأطراف المعنية.

يتضح مما سبق أن نجاح العملية التعليمية يعتمد على تفاعل عدة عوامل، تبدأ من ولاء المعلم وانتمائه لمهنته، إلى وجود قيادة فعالة تدير بيئة العمل وتدعم تمكين العاملين. فالمعلم الجاد يسعى للتطوير المستمر، مما يساهم في تحقيق الأهداف التعليمية بفعالية، كما يتضح أن تعزيز هذا الولاء من خلال تدريب المعلمين وتوفيرهم بالصلاحيات، مما يعزز انتماءهم ويرفع كفاءتهم. وعلى الرغم من ذلك، إلا أن الدراسات التي أجريت لتقصي دور الإدارة بالتمكين في تعزيز الانتماء المهني جاءت شحيحة وقليلة؛ لذا يأتي هذا البحث لتقصي هذا الدور بشكل أكثر تفصيلاً واستكشاف تأثيره الفعلي على تعزيز الانتماء المهني للمعلمين.

مشكلة البحث

تعد الإدارة المدرسية وحدة متكاملة يقودها المدير، الذي يمثل العنصر الأهم في نجاح المدرسة، وقد تطور دوره في ظل إصلاحات الثمانينيات من إداري إلى قائد تعليمي يعمل على تطوير الموارد البشرية وتحسين الأداء (شعيبات وشاهين، 2014، ص.3). ويُطلب من

يعتمد تطوير العملية التعليمية وتحسين جودتها على عدة عوامل، يأتي في مقدمتها ولاء المعلم وانتمائه لمهنته؛ إذ إن المعلم الذي يتمتع بولاء حقيقي لرسالته التربوية، ويشعر بالانتماء تجاه عمله، يكون أكثر قدرة على تحقيق أهداف التعليم بفعالية؛ فمثل هذا المعلم لا يكتفي بأداء المهام المطلوبة منه فحسب، بل يسعى دائماً إلى تحسين أدائه وتطوير أساليبه بما يتناسب مع احتياجات الطلاب وظروفهم المختلفة. لذا فإن تعزيز الولاء والانتماء لدى المعلمين يعد ركيزة أساسية في تحسين جودة التعليم والارتقاء بمخرجاته.

ويشير إسماعيل (2021) إلى أن الانتماء المهني Professional Affiliation حالة يتبنى فيها الفرد قيم المنظمة وأهدافها، ويسعى للحفاظ على عضويته فيها والمساهمة في تحقيق أهدافها، بغض النظر عن العائد المادي، ويُعد ظاهرة نفسية داخلية تظهر من خلال نتائجها، تجمع بين الصفة الفردية والجماعية، وتشترط وجود أغراض مشتركة يشعر الأفراد بأهميتها وتوافقها مع أهدافهم. ويتكون هذا الانتماء من أبعاد متعددة؛ إذ حدده حنون (2006) في الولاء للمنظمة، والشعور بالمسؤولية، والرغبة في الاستمرار، والإيمان بالمؤسسة، بينما أشار (Walston & Khaliq 2012) إلى ثلاثة أبعاد هي: الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر، والالتزام المعياري، كما صنفه العوي (2019) إلى الولاء المهني، والاستمرار في العمل، والالتزام المهني.

ويعزز الانتماء المهني في المدرسة من التفاعل الإيجابي بين المعلمين والإدارة، ويؤدي إلى تحسين الأداء العام من خلال تنمية الشعور بالمسؤولية والالتزام بالأهداف المشتركة، مما يخلق بيئة عمل داعمة يشعر فيها الأفراد بالتقدير والانتماء، ويحفزهم على العطاء والرضا الوظيفي. كما يساهم هذا الانتماء في تقليل الغياب، وتعزيز الاستقرار المهني، وتحسين جودة التعليم واستمراره. (Watkins, 2016) كذلك يعزز من العلاقات الإيجابية بين المعلمين والطلاب، ويساهم في تحسين المناخ المدرسي، وبناء الثقة والتواصل الفعال، مما ينعكس إيجاباً على أداء المعلمين وتجربة الطلاب التعليمية (Telli, 2016).

وتواجه النظم التعليمية في القرن الحادي والعشرين تحديات متعددة تتطلب تطويراً مستمراً واستجابات مبتكرة لمواكبة المتغيرات واحتياجات المتعلمين. وفي هذا السياق، أكد أبو النصر (2017) أهمية إعادة النظر في فلسفات إدارة المؤسسات لتعزيز الفاعلية والكفاءة، مشيراً إلى أن العنصر البشري هو الأساس في نجاحها. كما أشار شبلي وآخرون (Shibly et al., 2021) إلى ضرورة تنمية مهارات العاملين، وتمكينهم، وتوفير بيئة محفزة تشجعهم على المشاركة في التحسين المستمر وتحقيق الأهداف المؤسسية والفردية، وفي هذا السياق أشار المعني (Al Maani, 2020) إلى ضرورة تبني استراتيجيات تطبق مفاهيم الإدارة الحديثة في المؤسسات التعليمية، مثل التمكين الإداري والجودة الشاملة والعمل الجماعي، مع التركيز على تأهيل الكوادر التعليمية عبر خطط عمل وتنمية مهارة متجددة، تشمل التدريب والتحفيز على المشاركة في الدورات والأنشطة التدريبية.

العامه للتعليم بجازان في ضوء أبعاد الإدارة بالتمكين من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية؟

وتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما واقع تعزيز الانتماء المهني لمعلمي المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان في ضوء أبعاد الإدارة بالتمكين من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية.
2. هل توجد فروق دالة إحصائية في وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان حول واقع تعزيز الانتماء المهني لمعلمي المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان في ضوء أبعاد الإدارة بالتمكين تعزى لمتغير النوع؟
3. هل توجد فروق دالة إحصائية في وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان حول واقع تعزيز الانتماء المهني لمعلمي المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان في ضوء أبعاد الإدارة بالتمكين تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟
4. هل توجد فروق دالة إحصائية في وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان حول واقع تعزيز الانتماء المهني لمعلمي المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان في ضوء أبعاد الإدارة بالتمكين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة؟

أهداف البحث

هدف البحث إلى الكشف عن:

1. واقع تعزيز الانتماء المهني لمعلمي المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان في ضوء أبعاد الإدارة بالتمكين من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية.
2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية حول واقع تعزيز الانتماء المهني بالإدارة العامة للتعليم بجازان تعزى لمتغير النوع (ذكور/إناث).
3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية حول واقع تعزيز الانتماء المهني بالإدارة العامة للتعليم بجازان تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية حول واقع تعزيز الانتماء المهني بالإدارة العامة للتعليم بجازان تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

أهمية البحث

نبعت أهمية البحث من خلال:

الأهمية النظرية:

استمد هذا البحث أهميته النظرية من المتغيرات التي يتناولها؛ حيث يبرز البحث أهمية الإدارة بالتمكين وأهمية الانتماء المهني كمعامل مؤثرة في تحسين جودة التعليم وزيادة فعالية الأداء والإنتاجية، كما يستمد البحث

المدير دعم كفايات المعلمين المهنية من خلال مراجعة سجلاتهم وتقارير الإشراف والاستفادة من آراء المشرفين التربويين لتحديد نقاط القوة والضعف (الحريري وآخرون، 2007، ص 186).

وفي ظل التطورات المتسارعة في التعليم، أصبحت الإدارة بالتمكين من الاستراتيجيات الفعالة التي تهدف إلى تحسين الأداء الوظيفي بمنح المعلمين مزيداً من السلطة والمسؤولية في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، مما يعزز مشاركتهم وشعورهم بالتمكين؛ حيث يؤدي تفويض السلطات وتوسيع المسؤوليات إلى رفع دافعية المعلمين وزيادة رضاهم الوظيفي، كما يدعم قدرتهم على الابتكار والمبادرة، مما يساهم في تحسين العملية التعليمية وتحقيق أهداف المدرسة (Cheung et al., 2012, p. 37).

وفي هذا السياق يُعد الانتماء المهني للمعلمين عاملاً أساسياً في تعزيز جودة التعليم، حيث يؤثر بشكل مباشر على دافعهم ورضاهم الوظيفي وأدائهم داخل الصف. فالمعلمون الذين يشعرون بالانتماء المهني يظهرون التزاماً أعلى ويخلقون بيئة تعليمية أكثر إيجابية، مما ينعكس على تحسن نتائج الطلاب وسلوكهم (Brackett et al., 2011, p. 30)، وهو ما أكدته أيضاً دراسات عرابي (2021)، ومنصور (2022). وقد تعددت الدراسات التي تناولت تأثير الإدارة بالتمكين على تحسين جوانب متعددة لدى المعلمين بمراحل التعليم المختلفة وبينت وجود تأثير إيجابي أو علاقة إيجابية بين مستوى ممارسة الإدارة بالتمكين وتلك الجوانب مثل: مستوى أداء المعلمين كما في دراسة الزعيم (2014)، والرضا الوظيفي كما في دراسة الدوسري والحري (2014) والزملي (2015)، والمناخ التنظيمي كما في دراسة حسنين (2015)، وتحسين مستوى اتخاذ القرار كما في دراسة حلاوة (2019)، والتحول إلى مدرسة المستقبل كما في دراسة بخاري (2019)، والتعلم التنظيمي كما في دراسة آل شريان (2022)، والسلوك الإبداعي كما في دراسة الليمون (2022).

وانطلاقاً مما سبق تتجلى مشكلة البحث في وجود فجوة بحثية ملحوظة في الدراسات العربية-على حد علم الباحثة- التي تركز على تأثير الإدارة بالتمكين في تعزيز الانتماء المهني للمعلمين، خاصة في سياق المدارس الثانوية بإدارة تعليم جازان، رغم التأكيد على أهمية الانتماء المهني في تحسين جودة التعليم وزيادة رضا المعلمين وأدائهم، فإن الدراسات السابقة قد تناولت بشكل رئيسي على تأثيرات الإدارة بالتمكين على جوانب متعددة مثل الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي، دون أن تركز بشكل كافٍ على كيفية تأثير هذه الإدارة على تعزيز الانتماء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية، وبناءً على ذلك، يكمن التحدي في الحاجة إلى دراسة متعمقة تبحث كيف يمكن لاستراتيجيات الإدارة بالتمكين أن تساهم في تعزيز شعور الانتماء المهني لدى المعلمين، وكيفية تطبيق هذه الاستراتيجيات بفعالية في المدارس الثانوية ضمن إدارة تعليم جازان، وذلك لتحسين الأداء التربوي وتحقيق نتائج تعليمية أفضل.

أسئلة البحث

في ضوء ما سبق أمكن التعبير عن مشكلة البحث بالسؤال الرئيس: ما واقع تعزيز الانتماء المهني لمعلمي المرحلة الثانوية بالإدارة

حدود البحث

اقتصر البحث على الحدود التالية:

1. **الحدود الموضوعية:** الكشف عن واقع تعزيز الانتماء المهني لمعلمي المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان في ضوء أبعاد الإدارة بالتمكين من حيث: الرضا الوظيفي، الولاء المؤسسي، الالتزام التنظيمي، التفاعل الاجتماعي، الدافعية للعمل، الإبداع المهني، والكشف عن الفروق في وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان حول واقع تعزيز الانتماء المهني لمعلمي المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان في ضوء أبعاد الإدارة بالتمكين التي تعزى لمغيرات (النوع، المؤهل التعليمي، عدد سنوات الخبرة).
2. **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الجزء الميداني من البحث في الفصل الدراسي الثاني للعام 1446هـ.
3. **الحدود المكانية:** تم تطبيق أداة البحث بمدارس المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان.
4. **الحدود البشرية:** عينة عشوائية من معلمي المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان.

مصطلحات البحث

الانتماء المهني Professional affiliation: عرفه عبد العال (2016) على أنه «شعور الفرد بكونه جزءاً من مؤسسته، ينتمي إليها، وكأنه ممثل لها، أو متوحد فيها، أو يتقصها، فيلتزم بقيمتها، ويخلص لأهدافها، فيشعر بالاطمئنان والفخر والرضا المتبادل بينه وبينهما، وكان كل ميزة للجماعة، هي ميزته الخاصة، مما يجعل الفرد في ميل دائم للتفاني في عمله، فينتقل بحمة عالية للعمل والإنجاز» (ص. 44-45).

يمكن تعريفه إجرائياً في هذا البحث بأنه: الشعور الإيجابي والانسجام الداخلي الذي يتكون لدى معلمي المرحلة الثانوية بإدارة تعليم جازان تجاه مهنتهم، ويظهر من خلال التزامهم بقيم ومبادئ المهنة، وحرصهم على تحقيق أهدافها، ويتمثل هذا الانتماء في رضا المعلمين عن بيئة العمل وظروفه، وارتباطهم بالمؤسسة التعليمية ورغبتهم في البقاء فيها، والتفاني في تحقيق أهداف المدرسة، والتعاون والتواصل الفعال مع الزملاء، والدافعية إلى بذل جهد مستمر، وقدرتهم على تقديم أفكار وحلول مبتكرة في العمل.

الإدارة بالتمكين Empowerment Management: عرفها الزامل (2015) بأنها «عملية تهدف إلى منح مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة، السلطة الواسعة في إدارتها، واتخاذ القرارات من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة وحفزهم ذاتياً من خلال التأكيد على أهمية العمل الجماعي والتواصل الفعال، من أجل تحقيق الأهداف التربوية» (ص. 7).

ويمكن تعريفه إجرائياً في هذا البحث بأنها: عملية إدارية تعتمد على منح معلمي المرحلة الثانوية بإدارة تعليم جازان القدر الكافي من الحرية والمسؤولية للمشاركة في صنع القرار، والنمو المهني،

أهميته النظرية من خلال:

1. إثراء الأدب النظري: يُسهم البحث في توسيع المعرفة النظرية حول مفهوم الإدارة بالتمكين، خاصة في البيئة التعليمية، ويساعد في سد الفجوة في الدراسات المتعلقة بتأثير التمكين على المعلمين في مراحل التعليم المختلفة.
2. التوافق مع رؤية المملكة 2030: يتماشى البحث مع رؤية المملكة 2030 التي تهدف إلى تطوير قطاع التعليم وتحسين بيئته الإدارية لتحقيق الاستدامة في الأداء التعليمي، من خلال تعزيز الولاء المؤسسي والالتزام التنظيمي والدافعية للعمل.
3. أهمية متغيرات البحث: فالقيادة بالتمكين تعد من التوجهات الإدارية الحديثة التي تركز على تعزيز دور الموظفين والمساهمة في صنع القرارات، مما يزيد من مستوى الالتزام والإبداع، كما أن الانتماء المهني يعتبر من المتغيرات المهمة التي تسهم في تعزيز جودة التعليم ورفع مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، مما يؤثر إيجاباً على الأداء التعليمي.
4. تحسين جودة التعليم: قد يعزز البحث من فهم العوامل التي تسهم في تحسين بيئة العمل التعليمي، ويقدم رؤى حول كيفية تحسين العلاقة بين الإدارة والمعلمين بما ينعكس على جودة التعليم.

الأهمية التطبيقية

استمد البحث الحالي أهميته التطبيقية من خلال النقاط التالية:

1. يمكن لمديري المدارس توظيف النتائج البحثية في تصميم استراتيجيات تعزز الأداء المهني للمعلمين والموظفين، مما يسهم في تحسين جودة العملية التعليمية.
2. تساعد النتائج في تطوير برامج تحفيزية ومبادرات تدعم كفاءة المعلمين والإداريين، مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء في بيئة العمل المدرسية.
3. تتيح هذه النتائج للقيادات التربوية والإدارية تطوير السياسات التعليمية بما يعزز من فاعلية الأنظمة الإدارية، ويدعم الأداء المهني في المدارس.
4. يمكن للقيادات التعليمية استخدام النتائج لتوجيه الموارد وتنفيذ برامج تدريبية تستهدف تنمية المهارات المهنية، مما يرفع من كفاءة العمل المدرسي.
5. يوفر البحث أدوات بحثية جديدة تُمكن الباحثين والتربويين من قياس مستوى الأداء المهني، مما يسهم في تطوير استراتيجيات فعالة لتحسين البيئة التعليمية.
6. يمكن للباحثين الاستفادة من التوصيات والمقترحات البحثية لإثراء الدراسات المستقبلية أو لتطبيق أدوات القياس في سياقات تعليمية أخرى، مما يعزز المعرفة في هذا المجال.

ومن أبرز هذه الأبعاد (إسماعيل، 2021، ص. 29-30؛ سلامة، 2003، ص. 44؛ خالد وآخرون، 2021، ص. 229):

- **الهوية (Identity):** الانتماء يعزز ترسيخ الهوية الفردية والجماعية، حيث تعكس سلوكيات الأفراد مدى ارتباطهم بالمتجمع أو المؤسسة، ويتجلى ذلك في التعبير عن القيم والممارسات المشتركة التي تعزز شعورهم بالانتماء والانتماء يدل على قوة هذا الرابط.
- **الجماعية (Collectivism):** يشدد الانتماء على الروابط الجماعية التي توحد الأفراد حول أهداف مشتركة، وتعزز التعاون والتكافل والتماسك الاجتماعي، مما يخلق بيئة يسودها التفاعل الإيجابي والمشاعر الدافئة التي تعزز الوحدة والارتباط المتبادل.
- **الولاء (Loyalty):** يُعتبر الولاء ركيزة أساسية لتحويل الانتماء من مجرد شعور إلى التزام فعلي يدعم الهوية الذاتية ويقوي الروابط الجماعية، ويُعطي الانتماء عمقاً حقيقياً بدلاً من أن يكون شكلياً أو سطحيّاً.
- **الالتزام (Obligation):** يعني احترام القوانين والقيم التنظيمية، إذ يدفع الأفراد للتماسك مع مبادئ الجماعة، مما يضمن انسجاماً داخلياً وتحقيق الأهداف الجماعية، ويُساعد على تجنب النزاعات وتعزيز التوافق داخل المؤسسة.
- **التواد (Affinity):** هو الحاجة الفطرية للانتماء والتواصل الإنساني، ويظهر من خلال التعاطف والمحبة والعطاء والإيثار، مما يعزز الفخر بالانتماء، ويسهم في تعزيز تقدير الذات ومكانة الجماعة، ويحفز الأفراد على دعم المجموعة وتطويرها.
- **الديمقراطية (Democracy):** نمط قيادة ونمط تفكير يعزز المشاركة الفاعلة والعدالة، ويُراعي الفروق الفردية، ويضمن حرية التعبير في إطار منظم، مع احترام القوانين وتوفير الرعاية الاجتماعية، ويعزز ثقافة النقد البناء والتعاون لتحقيق الصالح العام.
- **القناعة بالعمل (Job Satisfaction):** رضا الموظف الناتج عن توازن توقعاته مع ما يحصل عليه من بيئة عمل ومهام، وهو عامل رئيس في تعزيز الانتماء الوظيفي، حيث أن إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية يرفع دافعية الأداء ويحد من الإهمال والارتباك الوظيفي.
- **العمل بروح الفريق (Teamwork):** التعاون والتنسيق بين الأفراد لتحقيق أهداف مشتركة، ويعزز التفاهم والانسجام، ويشجع التواصل والتفاعل الإيجابي والتنافس البناء، ويساعد على حل المشكلات بفاعلية، مما يرفع الإنتاجية والإبداع داخل المؤسسة.
- **أخلاقيات المهنة (Professional Ethics):** مجموعة القيم والمعايير التي تنظم سلوك الموظفين، وتضمن النزاهة، الالتزام بالقوانين، الاحترام المتبادل، وحفظ السرية، مع تطوير مستمر عبر التدريب، حيث تحمي الأخلاقيات المهنية مهنة الموظفين وتحسن بيئة العمل وتعزز الثقة بين الأفراد والمؤسسة.

والاستقلالية في العمل، مما يعزز من ثقتهم بقدراتهم ويساعدهم على تحسين الأداء التعليمي، وتتضمن إتاحة الفرص للمعلمين لتقديم أفكار مبتكرة، وتحمل المسؤولية عن نتائج العمل، والتفاعل الفاعل لتحقيق أهداف المدرسة، وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها المعلم أو المعلمة في الاستبانة المعدة لذلك.

أولاً: الانتماء المهني Professional Affiliation:

يُعد الانتماء المهني عنصراً محورياً في نجاح الأفراد والمؤسسات، إذ يعكس الإحساس بالمسؤولية والالتزام تجاه بيئة العمل، ويُحفّز على العطاء والابتكار. كما يُسهم في تعزيز التعاون وتبادل المعرفة، وتمكّن الموظفين من التكيف مع التغيرات وتحقيق الاستدامة والتميز المؤسسي.

1. مفهوم الانتماء المهني

يُعد الانتماء المهني مفهوماً متعدد الأبعاد، حيث تناوله الباحثون من زوايا مختلفة وفقاً لاختصاصاتهم واهتماماتهم؛ فقد عرفه السبائية (2008) بأنه «تعبير يشير بشكل عام إلى مدى الإخلاص والاندماج والمحبة التي يبديها الفرد تجاه عمله، وانعكاس ذلك على تقبل الفرد لأهداف المنظمة التي يعمل بها وتفانيه ورغبته القوية وجهده المتواصل لتحقيق تلك الأهداف، كما يعرف بأنه العلاقة الإيجابية التي تنتفي منها المنفعة بمفهوم الربح والخسارة، وترتقي إلى العطاء بلا حدود الذي يصل إلى حد التضحية» (ص. 20). كما عرفه الحكمي والشماسي (2021) بأنه «الشعور المنبعث من الفرد إلى منظمته دون النظر إلى ما يقابله، فمتى ما انتاب الفرد شعور بالولاء والوفاء لمنظمته وحرصه على أن تكون السبابة لمنافسها في البيئة المحيطة من جميع المجالات وأن نجاحه سوف يتحقق من تحقيق نجاحها وأهدافها، كان ذلك هو الانتماء المهني للفرد، ويتمثل بالحماس والإخلاص والتفاني والاندماج بالعمل» (ص. 49).

وعرفه ستارك وفابجان (2023) Starc & Fabjan بأنه «الشعور الذي يكتنه الفرد تجاه المؤسسة التي يعمل بها، ويتجلى ذلك في عدة جوانب، منها دعم المدير والالتزام بأخلاقيات العمل والمهنية، إضافة إلى التفاني في تحقيق المصلحة الجماعية. كما يظهر هذا الانتماء من خلال التمسك بالمؤسسة وعدم مغادرتها في أوقات الأزمات، إلى جانب الشعور بالفخر بالعمل والمساهمة الفعالة في تحسين سمعة المنظمة وتعزيز صورتها الإيجابية (p.338).

مما سبق يتضح أن الانتماء المهني هو شعور إيجابي يربط الفرد بمهنته ومؤسسته، يعزز الالتزام، التفاني، والفخر بها، ويتجاوز الأداء الوظيفي ليشمل علاقة وجدانية وسلوكية تدعم الاستقرار والتميز المؤسسي. لذا، يمكن تعريف انتماء معلمي المرحلة الثانوية بإدارة تعليم جازان بأنه الشعور الإيجابي تجاه مهنته ومؤسسته، الذي يلفعه للالتزام بالقيم، التفاني في التعليم، دعم الزملاء، احترام أخلاقيات المهنة، والمساهمة في تطوير العملية التعليمية وسمعة المؤسسة.

2. أبعاد (عناصر) الانتماء المهني

يُعد الانتماء مفهوماً مركباً يشمل عدة أبعاد أساسية، تُسهم في تحديد مدى ارتباط الأفراد بمؤسستهم وتعزيز تفاعلهم الإيجابي معها.

3. أهمية الانتماء المهني

يشير العديد من الباحثين إلى أن شعور الأفراد بالولاء والانتماء لمؤسستهم يعزز قبول التغيير والتطوير، ويحفز الإبداع والابتكار، ويرفع من فعالية المؤسسة واستمراريتها، كما يؤدي الولاء إلى تعزيز التوافق بين الموظفين والمؤسسة، وتقليل الحاجة إلى إشراف مكثف، وتحسين الأداء الوظيفي، وزيادة القدرة على التكيف مع بيئة العمل، ورفع مستويات الرضا الوظيفي، وتقوية العلاقة بين المنظمة والعاملين حتى في غياب الحوافز المادية. إضافة إلى ذلك، يساهم الولاء في تقليل الغياب ودوران العمل، وتعزيز النمو الاقتصادي من خلال رفع الإنتاجية الوطنية، كما يعزز الشعور بالأمان والدعم، ويحسن الأداء الفردي والجماعي، ويزيد من حماس الموظفين ومشاركتهم الفاعلة، ويعزز التواصل بين الموظفين والإدارة، ويدفع للاستمرارية والولاء للمؤسسة، كما يحسن مهارات التعاون وحل المشكلات واتخاذ القرارات، ويشجع الابتكار والمبادرة، مما يساهم في نجاح المؤسسة واستمراريتها (أبو العلا، 2009، ص. 39؛ إسماعيل، 2021، ص. 32؛ الصيرفي، 2005، ص. 246؛ Lorber & Skela، 2014، p.295).

نظراً لأهمية الانتماء المهني، فقد حظي باهتمام الباحثين في العديد من الدراسات التي تناولت مستوياته والعوامل المرتبطة به، ومن أبرز هذه الدراسات ما يأتي:

فقد هدفت دراسة الحكمي والشماسي (2021) إلى التعرف على دور الاستغراق الوظيفي في تحقيق الانتماء المهني لدى موظفي العقود بشركة الإسناد الخارجي فرع الحمل بمدينة جدة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة شاملة بلغت (200) موظف، حيث تم استرداد (152) استبانة بنسبة استجابة بلغت (76%). وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى كل من الاستغراق الوظيفي والانتماء المهني، ووجود تأثير إيجابي للاستغراق الوظيفي في تعزيز الانتماء المهني.

كما هدفت دراسة (Lestari et al. 2021) إلى تحليل أثر الانتماء المهني في سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمات رياض الأطفال. واتباع الباحثون المنهج الوصفي المسحي، واستخدموا الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة مكونة من (145) معلمة. وأشارت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي قوي للانتماء المهني في سلوك المواطنة التنظيمية بنسبة بلغت (70.6%).

وفي السياق ذاته، هدفت دراسة منصور وآخرون (2022) إلى قياس درجة الانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية بفلسطين، والكشف عن أثر متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت على مجتمع الدراسة كاملاً البالغ عدده (129) مديراً، وتم استرداد (100) استبانة. وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى الانتماء المهني لدى أفراد الدراسة بنسبة بلغت (87.94%).

أما دراسة المطيري (2024) فقد هدفت إلى قياس أبعاد الاستقامة التنظيمية والانتماء الوظيفي لدى مديرات ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عنيزة، والكشف عن الفروق

والعلاقة بينهما. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واعتمدت على الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة مكونة من (188) معلمة. وأظهرت النتائج ارتفاع مستويات الاستقامة التنظيمية والانتماء الوظيفي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الخبرة والتخصص، إلى جانب وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاستقامة التنظيمية والانتماء الوظيفي.

ويتضح من استعراض الدراسات السابقة أن الانتماء المهني ارتبط بعدد من المتغيرات التنظيمية والسلوكية، مثل الاستغراق الوظيفي، وسلوك المواطنة التنظيمية، والاستقامة التنظيمية، كما اعتمدت معظم الدراسات على المنهج الوصفي بمختلف أشكاله، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات. وقد أجمعت نتائجها على ارتفاع مستوى الانتماء المهني، ووجود علاقات إيجابية دالة إحصائية بينه وبين المتغيرات المدروسة. وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بتركيزها على العلاقة بين التمكين الإداري والانتماء المهني لدى المعلمين، وهو جانب لم يحظَ باهتمام كافٍ في الدراسات السابقة، فضلاً عن تطبيقها في بيئة تعليمية تساهم في إثراء الأدبيات التربوية المتعلقة بالقيادة الحديثة والانتماء المهني.

ثانياً: الإدارة بالتمكين

تعد الإدارة بالتمكين من الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تعزيز فاعلية المؤسسات من خلال منح الموظفين صلاحيات ومسؤوليات أكبر، وهو أسلوب يُشجع على روح المبادرة والابتكار، ويعتمد على بناء الثقة وتنمية القدرات والمشاركة في اتخاذ القرار.

1. مفهوم الإدارة بالتمكين

تعد الإدارة بالتمكين من أبرز المفاهيم الإدارية التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات العلمية، نظراً لدورها المحوري في تعزيز استقلالية الأفراد وتمكينهم من اتخاذ القرارات داخل المؤسسات؛ لذا فقد تنوعت الدراسات التي تناولت هذا المفهوم وفقاً لمناهج الباحثين واختلاف رؤاهم، مما أسفر عن ظهور عديد من التعريفات التي عكست زوايا نظر مختلفة، ومن بين تعريفات الإدارة بالتمكين ما ذكره الزعيم (2014) بأنها «درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالتمكين من حيث إتاحة الفرصة للمعلمين لتقديم أفضل ما عندهم وزيادة ثقتهم، ورفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية، والقدرة على التصرف لتحسين الأنشطة والعمليات والتفاعل في العمل من أجل تحقيق أهداف المدرسة والمشاركة باتخاذ القرارات والمسؤولية عن النتائج» (ص. 10).

كما عرف وانج (Wang 2018) التمكين الإداري في القيادة التعليمية بأنها «درجة الاستقلالية والسلطة الممنوحة لقادة المدارس في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المدرسة بمختلف جوانبها؛ حيث تمتع القادة المتمكنون بالقدرة على تنفيذ ممارسات تعليمية مبتكرة والتعامل بفعالية مع الاحتياجات الفريدة لمجتمعاتهم المدرسية. ويعتمد مفهوم التمكين على الاعتراف بأن قادة المدارس هم الأكثر قدرة على اتخاذ قرارات مناسبة للسياق التعليمي، مما يساهم في تحقيق التغيير الإيجابي والتميز التعليمي (p.474-476).

• **فرق العمل المدارة ذاتيًا:** يتضمن هذا البعد ثقافة المنظمة وقيمه ومدى دعمها للتحويل من الهياكل الهرمية إلى فرق العمل؛ حيث أن فرق العمل تُعتبر وسيلة فعالة لدمج الموظفين وتحفيزهم (المرسومي وآخرون، 2006). كما أن فرق العمل المدارة ذاتيًا تُستخدم لتعزيز التمكين؛ حيث يتطلب تطبيق هذه الفرق إجراء تغييرات هيكلية أعمق في المنظمة مقارنةً بالهياكل الهرمية التقليدية، إذ تمنح الإدارة أعضاء الفرق مزيدًا من الاستقلالية في اتخاذ القرارات (Yukl & Becker, 2006, p. 201-231).

• **التأثير:** يُعد التأثير النفسي للتمكين أحد أبعاده الجوهرية، ويُقصد به مدى قدرة الفرد على إحداث تغيير فعلي في تحقيق الأهداف أو إنجاز المهام المطلوبة. ويتجلى هذا التأثير في المخرجات الاستراتيجية، والإدارية، والتنفيذية، مما يجعل الأفراد أكثر إدراكًا لدورهم الفاعل في نجاح المؤسسة (Cacioppe, 1998, p. 264-268). كما أن إمكانية الأفراد في اتخاذ القرارات تزداد كلما توفر لهم حق الحصول على تغذية راجعة حول أداء الوحدات التي ينتمون إليها، مما يُحفّزهم على المشاركة بفعالية في عملية صنع القرار (Anderson & Sandmann, 2009, p. 4).

• **لمقدرة (القوة):** يتمثل هذا البعد في إحساس الفرد بقدرته على تنفيذ المهام بكفاءة ومهارة عالية، مع إدراكه أنه قادر على تحقيق النجاح إذا بذل جهدًا كافيًا. وبالتالي، فإن المقدرة هي اعتقاد الفرد بقدرته على أداء المهام بمهارة وإتقان (Cacioppe, 1998, p. 266). كما يركز هذا البعد على الشعور بالقوة الشخصية لدى الأفراد نتيجة لتمكينهم من قبل الإدارة، كما يتناول نطاق المهام الموكلة لهم ومدى الصلاحيات الممنوحة لهم في تنفيذها، إضافةً إلى ذلك، يوضح مدى التزام الإدارة بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات وتعزيز شعورهم بالتمكين عبر منحهم صلاحيات أكبر ومساحة أوسع للمشاركة في السلطة (الزاملي، 2013، ص. 21).

• **الالتزام:** يركز هذا البعد على تحليل العوامل التي تؤثر على التزام الأفراد داخل المنظمة، ومدى ارتباط الالتزام التنظيمي بأسلوب التمكين المتبع، كما يتناول كيفية زيادة تحفيز الأفراد عبر تلبية احتياجاتهم للقوة، والدعم الاجتماعي، وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، مما يساهم في رفع مستوى الأداء والاندماج في بيئة العمل (السكرانة، 2009، ص 305).

• **الثقافة:** يعكس هذا البعد دور ثقافة المنظمة في دعم أو إعاقة عملية التمكين، حيث يحدد مدى كون الثقافة التنظيمية بيروقراطية أو موجهة نحو المهام، الأدوار، أو التحكم، ففي المنظمات التي تسودها ثقافة سلطوية وتحكيمية، تقل احتمالية نجاح التمكين، حيث تشكل هذه البيئة عائقًا أمام تطبيق استراتيجيات التمكين بفعالية. على العكس من ذلك، فإن نجاح التمكين يعتمد بشكل كبير على مدى توافق ثقافة المنظمة مع مبادئ التمكين، وآليات تنفيذها لهذه الاستراتيجية (العتيبي، 2004، ص. 93).

• **مما سبق يمكن القول إن أبعاد الإدارة بالتمكين تُعزز استقلالية العاملين وأدائهم، لكنها تختلف باختلاف البيئات التنظيمية. فبُعد الحرية**

ويرى حلاوة (2019) أن الإدارة بالتمكين «نمط من أنماط الإدارة تستند إلى رفع المديرين لكفاءة معلمهم من خلال توظيفهم لأساليب التدريب الحديثة، ومن ثم استثمار طاقاتهم وإعطائهم الحرية الكافية في اتخاذ القرارات المدرسية المناسبة مع بذل الجهد الأكبر لتحقيق أهداف المدرسة والارتقاء بها إلى أعلى مستوى يمكن أن تصل إليه» (ص.9).

وتُجمع التعريفات حول أن الإدارة بالتمكين تتمحور حول منح الأفراد السلطة والاستقلالية في اتخاذ القرارات، بما يُعزز فاعليتهم ويسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة، ولا يقتصر التمكين على تفويض السلطة فقط، بل يشمل أيضًا تنمية القدرات، وبناء الثقة، وزيادة الانتماء المؤسسي، ما يؤدي إلى تحسين الأداء العام. وتختلف التعريفات في جوانب مثل نطاق التمكين (بين العاملين فقط أو شمول القادة أيضًا)، ودرجة الاستقلالية الممنوحة، ودور التمكين في التطوير المهني، والتركيز على القيادة مقابل الموظفين، إضافةً إلى مدى التركيز على العمل الجماعي. وبناءً على ذلك، يمكن تعريف الإدارة بالتمكين بأنها نهج إداري يهدف إلى تعزيز استقلالية الأفراد عبر منحهم الصلاحيات والموارد اللازمة لاتخاذ قرارات فعالة، مع التركيز على تطوير مهاراتهم وزيادة ثقتهم وتعزيز انتمائهم، ضمن بيئة تشاكية تدعم الابتكار والمبادرات وتعزيز ثقافة المساءلة لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

2. أبعاد الإدارة بالتمكين

يُعد التمكين الإداري أو الإدارة بالتمكين مفهومًا متعدد الأبعاد، حيث تختلف تصورات الباحثين حول عدد ونوعية هذه الأبعاد نتيجة للتباين في البيئات الداخلية والخارجية للمنظمات التي خضعت للدراسة وقد تراوحت هذه الأبعاد بين ثلاثة إلى ثمانية أبعاد وفقًا لوجهات النظر المختلفة، ومن خلال تحليل هذه الآراء، اتضح وجود إجماع بين الباحثين على مجموعة من الأبعاد الأساسية وهي:

• **الحرية والاستقلالية:** يشير هذا البعد إلى منح الموظفين صلاحيات اتخاذ القرارات المرتبطة بمهامهم ضمن رؤية تنظيمية واضحة، وأطر إرشادية ورقابية مناسبة، مما يُعزز الأداء التنافسي، خاصةً عند اقتران هذه الصلاحيات بالدعم والتدريب المناسب (Flohr Nielsen, 2009, p. 114-115). وتعد هذه الصلاحيات عنصرًا جوهريًا في تطبيق التمكين، إذ تتيح للعاملين حرية اتخاذ القرارات اليومية دون الحاجة لتوجيه مباشر (Badah, 2012, p. 195). كما يُبرز هذا البعد حرية الفرد في التصرف ضمن حدود تنظيمية تسمح له بفهم الأبعاد المختلفة للمنظمة واتخاذ قرارات مناسبة (القحطاني، 2012، ص 209). ويعكس أيضًا مستوى الاستقلالية المتاحة للموظف، ووضوح السياسات والإجراءات، والتوازن بين هذه الحرية وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة (الشريف، 2012، ص 302).

• **المشاركة بالمعلومات:** تُعزز المشاركة بالمعلومات من الالتزام الذاتي للعاملين، وتمنحهم الثقة في اتخاذ القرارات، ويتضمن هذا البعد عدة عناصر، منها: بناء الثقة، تعزيز المسؤولية، وتحسين قنوات الاتصال، إضافةً إلى توفير معلومات شاملة حول المنظمة، ومشاركة التقارير الخاصة بأداء الأفراد (Badah, 2012, p. 192-196).

المعلمين، حيث يمنحهم الدعم والاستقلالية اللازمة التي تُعزز من دافعتهم ورضاهم الوظيفي. هذا التمكين لا ينعكس فقط على الأفراد، بل يمتد أثره ليشمل فعالية المدرسة ككل، من خلال خلق بيئة تعليمية محفزة، وتحسين تحصيل الطلاب، وزيادة تفاعل المجتمع مع المدرسة. ومن أبرز ما يحققه التمكين الإداري: توفير الدعم والموارد بشكل مناسب، مما يرفع رضا المعلمين؛ تحسين توزيع الموارد وتشجيع التعاون لتشكيل مجتمعات تعلم مهنية؛ تعزيز جودة التعليم بما ينعكس إيجاباً على الطلاب؛ موازنة أهداف المدرسة مع الخطط التربوية العامة؛ ودعم ثقافة مدرسية تقوم على الشفافية والنمو المستمر. كما يُسهم التمكين في زيادة تفاعل أولياء الأمور، واستقطاب الكفاءات، وتنمية قدرات الموظفين، وتحسين أداء المؤسسة عبر تطويرها ومواكبة التغيرات. كذلك، يُمكن العاملين من اتخاذ قرارات سريعة، ويُحسن استغلال طاقاتهم لمواجهة التحديات، ويُعزز مناخ الابتكار والإبداع، ويُحقق الإنتاجية وجودة الأداء من خلال الاستثمار الأمثل للمخبرات.

إضافة إلى ذلك، يساهم التمكين في تفعيل العمل الجماعي، تبسيط الإجراءات، تعزيز الشفافية، إدخال مفاهيم الإدارة الحديثة، وتطوير نظام إداري متكامل يربط الجهات المختلفة لتحقيق التنسيق الفعّال ورفع مستوى الخدمات، مما يؤدي إلى التميز المؤسسي الشامل (الأفندي، 2004، ص.25؛ الكيسي، 2004، ص.547؛ والي، 2011، ص.61-128. Kilag et al., 2023, p.128..)

ونظراً لأهمية الإدارة بالتمكين فقد تناولتها دراسات عدة بالبحث والدراسة؛ فقد هدفت دراسة المطيري والعتيبي (2018) إلى البحث في دور التمكين الإداري في تحسين إدارة المدارس الثانوية في المناطق التعليمية بدولة الكويت، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي مع استبانة على عينة مكونة من 100 من مديري المدارس والقيادات التعليمية، وأكدت النتائج وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد التمكين الإداري (الاستقلالية، التعلم والتدريب، الدافعية) على تحسين الأداء الإداري، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية تصاعدية بين أبعاد التمكين وتحسين الأداء.

كذلك هدفت دراسة حلاوة (2019) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة للإدارة بالتمكين وعلاقتها بمستوى اتخاذ القرار، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي مع استبانتي على عينة من 382 معلماً من أصل 8366، وأظهرت النتائج أن ممارسة الإدارة بالتمكين جاءت بدرجة كبيرة (76.94%)، ومستوى اتخاذ القرار كان عالياً أيضاً (78.67%)، مع وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية (0.813) بين التمكين ومستوى اتخاذ القرار، دون فروق دالة إحصائية لمتغيرات الجنس، المؤهل، وسنوات الخدمة.

كما هدفت دراسة McNaughtan et al. (2019) إلى تحليل العلاقة بين التمكين وظروف العمل والرضا الوظيفي لدى مديري المراكز الدولية في مؤسسات التعليم العالي بالولايات المتحدة، باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي واستبانات على 406 مديراً، وأظهرت النتائج ارتباطاً إيجابياً بين التمكين والرضا الوظيفي، حيث ساهمت ظروف العمل المحسنة والدعم المؤسسي في زيادة شعور

بمنح صلاحيات دون توضيح كافٍ للتوازن مع السياسات، والمشاركة قد تبقى شكلية بدون تواصل فعّال. أما الفرق الذاتية فتتطلب تغييرات هيكلية، ويُعد التأثير يعزز الدور النفسي لكنه صعب القياس. المقدرة ترتبط بالكفاءة وتتطلب بيئة داعمة، والالتزام يتأثر بعوامل خارج التمكين، بينما تبقى الثقافة التنظيمية العامل الأهم لنجاح التمكين واستدامته، ما يستدعي تكامل الأبعاد مع المناخ المؤسسي.

3. مجالات الإدارة بالتمكين:

تُعد الإدارة بالتمكين نهجاً إدارياً حديثاً يهدف إلى رفع كفاءة العاملين واستثمار قدراتهم من خلال بيئة عمل داعمة للمشاركة والابتكار والنمو، ولا يقتصر على تفويض الصلاحيات، بل يشمل مجالات متعددة تساهم في بناء مؤسسات قوية ومرنة، ويمكن توضيح تلك المجالات فيما يلي:

- **المشاركة في اتخاذ القرار:** تمكين العاملين من المساهمة في صنع القرار يعزز من كفاءتهم وولائهم، ويُسهم في تحسين جودة الخدمات التعليمية (علي وأحمد، 2013، ص. 161). ويؤكد البلوي (2008، ص. 21) على أن مشاركة المعلمين في القرارات التنظيمية تخلق بيئة تعليمية فعالة.
- **النمو الشخصي:** يرتبط النمو الشخصي بتفاعل المعلمين نفسياً وفكرياً مع العمل، مما يعزز المسؤولية والانتماء (القاضي، 2008، ص. 13). ويؤكد اللوزي (2003، ص. 148) على أهمية بناء الثقة في قدرات المعلمين لتحفيزهم على الأداء الجماعي الفعّال.
- **الحرية والاستقلالية:** منح المعلمين حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم يقلل الاعتماد على التوجيه المباشر ويعزز الابتكار والمسؤولية (المهدي، 2007، ص. 25).
- **النمو المهني:** يشير إلى توفير التدريب والتطوير المستمر للمعلمين، مما يرفع كفاءتهم ويُحسن جودة التعليم (شعبيات وشاهين، 2014، ص. 11). ويؤكد الطعاني (2007، ص. 147-148) على أهمية الدعم المهني عبر توفير الموارد وتنظيم الورش.
- **الاتصال الفعّال:** يُعد الاتصال عنصراً محورياً في التمكين، حيث يُسهم في تبادل المعلومات واتخاذ قرارات مبنية على فهم مشترك (العتيبي، 2005، ص. 25؛ الضمور، 2009، ص. 91). وأشار سمارة (2004، ص. 97) إلى أن الاتصال اللفظي وغير اللفظي معاً يعززان التواصل داخل المدرسة.
- **التحفيز:** يُسهم في رفع دافعية المعلمين وتحسين أدائهم من خلال ربط المكافآت بأهداف المؤسسة (الفاعوري، 2005، ص. 5؛ الجميلي، 2008، ص. 39). ويؤكد القاضي (2008، ص. 12) على أهمية الحوافز في تعزيز الرضا الوظيفي.

4. فوائد الإدارة بالتمكين:

يُعد التمكين الإداري لقادة المدارس عاملاً حاسماً في رفع كفاءة

وإجراءات تطبيقها:

منهج البحث:

استخدم هذا البحث المنهج الوصفي المسحي بغرض الكشف عن واقع تعزيز الانتماء المهني لمعلمي المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان في ضوء أبعاد الإدارة بالتمكين، والفروق في وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية حول واقع تعزيز الانتماء المهني لمعلمي المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان في ضوء أبعاد الإدارة بالتمكين التي تعزى لمتغير النوع (ذكور، إناث)، ومتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأعلى)، وعدد سنوات الخبرة (من 1-5 سنوات، من 6-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

مجتمع البحث وعينته

تمثل مجتمع البحث في جميع معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان والذي بلغ عددهم إجمالاً (2132) معلم ومعلمة حسب الإحصائية الواردة من الإدارة العامة للتعليم بجازان للعام الدراسي 1446هـ، كما تألفت عينة هذا البحث من (293) معلم ومعلمة، وقد تم تحديد حجم العينة وفق معادلة حساب ستيفن ثامبسونو (2012) Steven Thompson صيغتها:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[N - 1 \times \left(d^2 \div z^2 \right) \right] + p(1-p)}$$

حيث N حجم المجتمع، و (Z) الدرجة المعيارية لمستوى الدلالة (0.05) ومستوى الثقة (95%) وتساوي (1.96)، و (d) نسبة الخطأ وتساوي (0.05) و (P) القيمة الاحتمالية وتساوي (0.50) ويتطبيق المعادلة السابقة يتضح أن حجم العينة الملائمة هو (204) معلمة. وقد تم اختيار عينة البحث الأساسية بالطريقة العشوائية المنتظمة، وبلغت (293) معلم ومعلمة بالمرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان؛ حيث تم تحديد طول فترة المعاينة من خلال قسمة العدد الإجمالي للمجتمع على عدد العينة $293/2132 = 7$ ؛ ثم اختيار المعلم الأول أو المعلمة الأولى في القائمة، ثم المعلم الثامن أو المعلمة الثامنة، ثم رقم 15 وحتى اكتمال العدد المطلوب وهو (293)؛ وقد تم تطبيق أداة البحث عليهم، من خلال توزيع الاستبانة إلكترونياً باستخدام نموذج جوجل، والجدول التالي يبين خصائص البيانات الأولية لعينة البحث ومماثلها:

المديرين بالاستقلالية والإنجاز، مما أدى إلى تحسين الأداء المؤسسي وبيئة العمل.

وهدفت دراسة السعيد (2020) إلى بيان العلاقة بين مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس وإدارة الوقت في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي واستبانة على 307 معلمين. أشارت النتائج إلى أن التمكين الإداري وإدارة الوقت جاءا بمستوى مرتفع، مع وجود علاقة ارتباط إيجابية دالة إحصائياً بينهما، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الجنس، الخبرة، ومستوى المدرسة في كلا المتغيرين.

وهدفت دراسة Shibly et al. (2021) إلى التعرف على تأثير التمكين الإداري على تطبيق التحسين المستمر في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة. استخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي ووزعوا استبياناً على عينة من 321 مستجيباً، وأظهرت النتائج أن أبعاد التمكين الإداري (مشاركة المعلومات، الاستقلالية، التعزيز، فرق العمل) تؤثر إيجابياً وعالياً على التحسين المستمر في دورة PDCA (التخطيط، التنفيذ، التحقق، الإجراء) في المنظمة المستهدفة.

مما سبق يتضح أن الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الإدارة بالتمكين تنوعت سياقياً ومنهجياً، ومن أبرزها دراسات: المطيري والعيني (2018)، حلاوة (2019)، McNaughtan et al. (2019)، والسعيد (2020)، و Shibly et al. (2021). وقد اشتركت جميعها في هدف عام هو استكشاف أثر التمكين الإداري على متغيرات مؤسسية مثل الأداء الإداري، اتخاذ القرار، الرضا الوظيفي، إدارة الوقت، والتحسين المستمر. واستخدمت معظم الدراسات المنهج الوصفي الارتباطي، مع أدوات شملت الاستبانة أو الاستبانتين، واستهدفت عينات متنوعة من مديري المدارس أو المعلمين أو القيادات الإدارية، وتراوحت أحجام العينات بين 100 و406 مشاركاً، وأجمعت النتائج على وجود علاقات إيجابية دالة إحصائياً بين أبعاد التمكين الإداري وتلك المتغيرات، مع غياب فروق ذات دلالة في بعض المتغيرات الديموغرافية، ويتميز البحث بأنه يربط بين التمكين الإداري والانتماء المهني، في إطار تربوي محلي، وعلى فئة المعلمين لا المديرين، وهو ما لم تتطرق إليه الدراسات السابقة بشكل مباشر، ما يمنحه بُعداً جديداً في الكشف عن أثر التمكين على الاستقرار المهني والولاء التنظيمي داخل البيئة المدرسية.

الطريقة والإجراءات:

يتناول هذا الجزء منهج البحث، وعينة الدراسة، وأداة الدراسة،

جدول 1

توزيع عينة البحث بحسب متغيرات النوع وعدد سنوات الخبرة، والتخصص الدراسي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكور	136	46.41%
	إناث	157	53.58%
	من ١ - ٥ سنوات	68	23.21%
	من ٦ - ١٠ سنوات	104	35.49%
عدد سنوات الخبرة	أكثر من ١٠ سنوات	121	41.29%
	بكالوريوس	261	89.07%
المؤهل العلمي	ماجستير فأعلى	32	10.92%

أداة البحث:

مقياس «ليكرت» الخماسي، الذي تُحوَّل فيه درجة الاستجابة إلى الأوزان النسبية (موافق بشدة يأخذ الدرجة 5، موافق يأخذ الدرجة 4، محايد يأخذ الدرجة 3، غير موافق يأخذ الدرجة 2، غير موافق بشدة يأخذ الدرجة 1).

2. الصدق الظاهري للاستبانة (صدق المحكمين):

بعد إعداد الاستبانة في صورتها الأولية تم عرضها على مجموعة من السادة المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة التربوية؛ حيث تم التعرف على آرائهم فيما يخص الشكل العام للاستبانة، وتعليقاتها العامة، ومدى مناسبة عبارات الاستبانة لأهدافها والغرض منها، ومدى مناسبة صياغة عبارات الاستبانة للمحاور المتضمنة بها، وكذلك سلامة العبارات من الناحية العلمية؛ ووفقاً لآراء وملاحظات السادة المحكمين تم إعادة صياغة بعض العبارات الفرعية، في حين لم يشر المحكمون إلى إضافة أي عبارة للاستبانة، وبذلك أصبحت الاستبانة جاهزة للتطبيق الاستطلاعي مكونة من (42) عبارة فرعية.

3. الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة

لتحديد الاتساق الداخلي لعبارات استبانة واقع تعزيز الانتماء المهني لمعلمي المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان في ضوء أبعاد الإدارة بالتمكين طُبِّقَت على عينة استطلاعية بلغت (28) معلم ومعلمة من الإدارة العامة للتعليم بجازان من مجتمع البحث نفسه ومن غير عينة البحث الأساسية (حيث تم تحويل المقياس إلى الشكل الإلكتروني من خلال نماذج جوجل)، ثم تم حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient) بين درجة كل عبارة فرعية والدرجة الكلية للاستبانة والدرجة الكلية للمحور، وبين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للاستبانة من خلال برنامج الحزمة الإحصائية SPSS، ويمكن توضيح ذلك بالجدول التالي:

تمثلت أداة جمع البيانات في هذا البحث في استبانة لتقييم واقع توظيف معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان لمنصة مدرستي في تعزيز قيم المواطنة الرقمية من وجهة نظر معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية، وقد تم إعداد الاستبانة في ضوء الخطوات التالية:

1. الصورة الأولية للاستبانة:

تم إعداد الصورة الأولية لاستبانة واقع تعزيز الانتماء المهني لمعلمي المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان في ضوء أبعاد الإدارة بالتمكين، من خلال الاطلاع على بعض الأدبيات والبحوث والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث ومنها: سلامة (2003)، عورتاني (2003)، الصيرفي (2005)، السايية (2008)، أبو العلا (2009)، عياد (2010)، الدوسري والحري (2014)، حسنين (2015)، بخاري (2019)، حسونة (2019)، خضر (2019)، حلاوة (2019)، إسماعيل (2021)، آل شريان (2022)؛ حيث تم صياغة بنود الاستبانة في صورة عبارات سلوكية قصيرة تصف سلوكاً واحداً يستجيب عليه معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية، وقد روعي عند صياغة عبارات الاستبانة أن تتفق مع أهدافها وطبيعتها من ناحية والمحور الذي تنتمي إليه من ناحية أخرى، وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (42) عبارة فرعية تندرج تحت ستة محاور هي: دور الإدارة بالتمكين في تحقيق (الرضا الوظيفي، الولاء المؤسسي، الالتزام التنظيمي، التفاعل الاجتماعي، الدافعية للعمل، الابداع المهني)، حيث تضمن كل محور منها (7) عبارات فرعية.

وبالنسبة لتقدير استجابات معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية عينة البحث الأساسية على عبارات ومحاور الاستبانة، فقد تم وضع أسلوب تقدير الأداء في ضوء خمس مستويات؛ حيث اعتمد على

جدول 2

معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة فرعية والدرجة الكلية لاستبانة واقع تعزيز الانتماء المهني لمعلمي المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان في ضوء أبعاد الإدارة بالتمكين والدرجة الكلية لكل محور (N=28)

الرضا الوظيفي			الولاء المؤسسي			الالتزام التنظيمي		
م	الارتباط بالدرجة الكلية	الارتباط	م	الارتباط بالدرجة الكلية	الارتباط	م	الارتباط بالدرجة الكلية	الارتباط
1	0.762	0.745	8	0.688	0.648	15	0.726	0.70
2	0.496	0.557	9	0.718	0.774	16	0.600	0.60
3	0.720	0.754	10	0.667	0.770	17	0.746	0.77
4	0.681	0.719	11	0.716	0.741	18	0.848	0.85
5	0.759	0.743	12	0.549	0.644	19	0.795	0.89
6	0.637	0.695	13	0.806	0.770	20	0.742	0.78
7	0.693	0.769	14	0.661	0.769	21	0.784	0.87

التفاعل الاجتماعي			الدافعية للعمل			الابداع المهني		
م	الارتباط بالدرجة الكلية	الارتباط	م	الارتباط بالدرجة الكلية	الارتباط	م	الارتباط بالدرجة الكلية	الارتباط
22	0.770	0.643	29	0.535	0.691	36	0.489	0.51
23	0.755	0.789	30	0.569	0.744	37	0.707	0.81
24	0.607	0.699	31	0.665	0.757	38	0.724	0.80
25	0.596	0.700	32	0.663	0.677	39	0.593	0.76
26	0.547	0.585	33	0.573	0.599	40	0.603	0.74
27	0.529	0.728	34	0.680	0.707	41	0.702	0.77
28	0.673	0.730	35	0.471	0.567	42	0.735	0.71

كما تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة، حيث بلغت معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة وهي (دور الإدارة بالتمكين في تحقيق الرضا الوظيفي، دور الإدارة بالتمكين في تحقيق الالتزام التنظيمي، دور الإدارة بالتمكين في تحقيق التفاعل الاجتماعي، دور الإدارة بالتمكين في تحقيق الدافعية للعمل، دور الإدارة بالتمكين في تحقيق الابداع المهني) على الترتيب (0.956؛ 0.941؛ 0.954؛ 0.920؛ 0.875؛ 0.888) وهي معاملات ارتباط طردية وشبه تامة، وبذلك أصبحت استبانة واقع تعزيز الانتماء المهني لمعلمي المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان في ضوء أبعاد الإدارة بالتمكين من تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

4. ثبات درجات الاستبانة :

للتحقق من ثبات درجات استبانة واقع تعزيز الانتماء المهني لمعلمي المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان في ضوء أبعاد الإدارة بالتمكين، تم استخدام معامل «ألفا لكرونباخ» (Cronbach's alpha) لحساب معامل ثبات عبارات الاستبانة ككل وثبات كل محور على حدة؛ والجدول (3) يوضح ذلك:

ضح من الجدول (2) أن ثمة ارتباطاً طردياً بين العبارات الفرعية وبين الدرجة الكلية للاستبانة، حيث تراوحت معاملات ارتباط بيرسون بين (0.174-0.848)، وهي معاملات ارتباط تتراوح بين المتوسطة، والكبيرة، وشبه التامة، كما تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لمحور دور الإدارة بالتمكين في تحقيق الرضا الوظيفي بين (0.769-0.557)، كذلك تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لمحور دور الإدارة بالتمكين في تحقيق الولاء المؤسسي بين (0.644-0.774)

كما تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لمحور دور الإدارة بالتمكين في تحقيق الالتزام التنظيمي بين (0.604-0.891)، بينما تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لمحور دور الإدارة بالتمكين في تحقيق التفاعل الاجتماعي بين (0.585-0.789)، كذلك تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لمحور دور الإدارة بالتمكين في تحقيق الدافعية للعمل بين (0.567-0.757)، كذلك تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لمحور دور الإدارة بالتمكين في تحقيق الابداع المهني بين (0.516-0.817)، وجميعها معاملات ارتباط تتراوح بين الكبيرة وشبه التامة.

جدول 3

معامل ثبات ألفا لكرونباخ لدرجات استبانة واقع تعزيز الانتماء المهني لمعلمي المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان في ضوء أبعاد الإدارة بالتمكين (ن=28)

المحاور للاستبانة	عدد العبارات	الدرجة الكلية	معامل الثبات
دور الإدارة بالتمكين في تحقيق الرضا الوظيفي	7	35	0.804
دور الإدارة بالتمكين في تحقيق الولاء المؤسسي	7	35	0.866
دور الإدارة بالتمكين في تحقيق الالتزام التنظيمي	7	35	0.888
دور الإدارة بالتمكين في تحقيق التفاعل الاجتماعي	7	35	0.823
دور الإدارة بالتمكين في تحقيق الدافعية للعمل	7	35	0.804
دور الإدارة بالتمكين في تحقيق الابداع المهني	7	35	0.859
الاستبانة ككل	42	210	0.969

معيّار الحكم على استجابات عينة البحث على عبارات ومحاور الاستبانة:

لتحديد المحك المعتمد في تفسير استجابات أفراد عينة البحث حول واقع تعزيز الانتماء المهني لمعلمي المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان في ضوء أبعاد الإدارة بالتمكين، تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي. ولتحديد طول فئات المقياس (الحدود الدنيا والعليا)، حسب المدى من خلال طرح أقل قيمة من أعلى قيمة في المقياس (5-1=4)، ثم قُسم على عدد فئات المقياس الخمس للحصول على طول الفئة (4÷5=0.80)، وبعد ذلك أضيفت هذه القيمة تدريجياً إلى أقل قيمة في المقياس لتحديد حدود كل فئة، وبوضوح الجدول التالي الحدود الدنيا والعليا لفئات المقياس الخماسي. وقد استُخدمت هذه الحدود في تفسير المتوسطات الحسابية وتحديد مستوى الاستجابة لكل عبارة ومحور من محاور الاستبانة.

باستقراء النتائج الموضحة بالجدول رقم (3) اتضح أن معاملات ألفا كرونباخ جاءت مرتفعة لاستبانة واقع تعزيز الانتماء المهني لمعلمي المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان في ضوء أبعاد الإدارة بالتمكين ككل؛ إذ بلغ معامل الثبات الكلي (0.969)، وهو معامل ثبات مرتفع جداً. كما بلغت معاملات الثبات للمحاور الستة للاستبانة، وهي: (دور الإدارة بالتمكين في تحقيق الرضا الوظيفي، ودورها في تحقيق الولاء المؤسسي، والالتزام التنظيمي، والتفاعل الاجتماعي، والدافعية للعمل، والإبداع المهني) على الترتيب: (0.804، 0.866، 0.888، 0.823، 0.804، 0.859)، وجميعها معاملات ثبات مرتفعة جداً، مما يؤكد تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي، وبذلك أصبحت الاستبانة جاهزة للتطبيق الميداني على عينة البحث الأساسية، حيث تألفت من (42) عبارة موزعة على (6) محاور رئيسة. معيار الحكم على استجابات عينة البحث على عبارات ومحاور الاستبانة

جدول 4

معيار الحكم على استجابات عينة البحث على عبارات الاستبانة

الفئة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
درجة المهارات والدور	صغير جداً	صغير	متوسط	كبير	كبير جداً
المدى	1-1.8	1.81-2.6	2.61-3.4	3.41-4.2	4.21-5

كما تمّ تحديد درجة واقع تعزيز الانتماء المهني لمعلمي المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان في ضوء أبعاد الإدارة بالتمكين ككلٍ ولكل محور كل على حدة من خلال حساب المدى وطول الخلية لكل فئة كما هو موضح بالجدول (5):

جدول 5

تقدير مستوى محاور الاستبانة ككل وفق مقياس ليكرت الخماسي

المحاور	الصغرى	العظمى	المدى	طول الخلية	صغير جداً	صغير	متوسط	كبير	كبير جداً
الأول إلى السادس	7	35	28	5.6	71	12.61-18.2	18.21-23.8	23.81-29.4	29.41-35
الاستبانة	42	210	168	33.6	42	75.61-109.2.9	1.9.21-142.8	142.81-176.4	176.41-210

نتائج البحث:

تناول هذا الجزء عرضاً للنتائج المرتبطة بأسئلة البحث، ويمكن بيان ذلك على النحو التالي:

وللإجابة عن السؤال الأول للبحث طُبِّقت الاستبانة على عينة من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان اشتمت من المجتمع بلغت (293) معلم ومعلمة ثم حُسِبَت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة فرعية لاستبانة واقع تعزيز الانتماء المهني لمعلمي المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان في ضوء أبعاد الإدارة بالتمكين ومحاورها الستة، ويمكن توضيح النتائج التي تُوصِّل إليها من خلال الجدول التالي:

جدول 6

المتوسطات الحسابية وانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث على عبارات استبانة واقع تعزيز الانتماء المهني لمعلمي المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان في ضوء أبعاد الإدارة بالتمكين، وللاستبانة ككل، ولكل محور على حدة (ن=293)

م	العبارات والمحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الدور
1	أشعر بالرضا عن بيئة العمل داخل مدرستي.	3.92	0.2694	كبير
2	توفر لي الإدارة الموارد اللازمة لأداء عملي بكفاءة.	3.81	0.3911	كبير
3	أشعر بالتقدير من قبل الإدارة لجهودتي في التدريس.	3.9	0.2991	كبير

كبير	0.4082	3.81	4	أحصل على فرص عادلة للتطوير المهني داخل المدرسة.
كبير	0.2966	3.91	5	أشعر بالراحة والطمأنينة تجاه مستقبل المهني في هذه المؤسسة.
كبير	0.6462	3.69	6	أجد أن توزيع المهام التدريسية يتم بعدالة بين المعلمين.
كبير	0.2848	3.91	7	أشعر بالرضا عن أسلوب إدارة المدرسة في التعامل مع المعلمين
كبير	1.9859	26.96		المتوسط الحسابي لخوور دور الإدارة بالتمكين في تحقيق الرضا الوظيفي
كبير	0.2466	3.93	8	أحرص على تقديم صورة إيجابية عن مدرستي وإدارة التعليم.
كبير	0.2853	3.93	9	أفضل الاستمرار في العمل ضمن هذه المؤسسة التعليمية على البحث عن بدائل أخرى.
كبير	0.3611	3.84	10	أشعر بالانتماء لمدرستي وإدارة التعليم في جازان.
كبير	0.2276	3.94	11	أساهم في تطوير بيئة العمل في المدرسة بشكل مستمر.
كبير	0.3640	3.85	12	أشعر بالفخر لكوني أحد معلمي هذه المدرسة.
كبير	0.2674	2.93	13	أحرص على المشاركة في الفعاليات والأنشطة التي تنظمها إدارة المدرسة.
كبير	0.2276	3.94	14	ألتزم بتحقيق أهداف المدرسة وإدارة التعليم بجدية وإخلاص.
كبير	1.4409	27.39		المتوسط الحسابي لخوور دور الإدارة بالتمكين في تحقيق الولاء المؤسسي
كبير	0.4870	3.86	15	ألتزم بتطبيق سياسات وأنظمة المدرسة دون تردد.
كبير	0.3275	3.9	16	أحرص على الحضور والانضباط في أوقات الدوام الرسمي.
كبير	0.1752	3.98	17	أتحمل مسؤولياتي التدريسية بشكل كامل.
كبير	0.3429	3.92	18	أعمل على تحسين جودة التعليم داخل فصلي الدراسي.
كبير	0.3336	3.89	19	أستجيب بجدية لتوجيهات الإدارة التربوية.
كبير	0.2436	3.95	20	أساهم في تنفيذ خطط وأهداف المدرسة بكفاءة.
كبير	0.4587	3.78	21	أحرص على تطوير مهاراتي بما يخدم العملية التعليمية.
كبير	1.2691	27.3		المتوسط الحسابي لخوور دور الإدارة بالتمكين في تحقيق الالتزام التنظيمي
كبير	0.2393	3.96	22	أحرص على التعاون مع زملائي في تطوير أساليب التدريس.
كبير	0.5309	3.75	23	أشعر بالراحة عند التواصل مع إدارة المدرسة حول القضايا التعليمية.
كبير	0.1297	3.98	24	أشارك زملائي في تبادل الخبرات والمعرفة.
كبير	0.5729	3.67	25	أجد أن بيئة العمل تشجع على الحوار البناء بين المعلمين.
كبير	0.4717	3.99	26	أتلقي الدعم من زملائي في مواجهة التحديات التعليمية.
كبير	0.4596	3.73	27	أحرص على تقديم المساعدة لزملائي عند الحاجة.
كبير	0.2853	3.93	28	أشعر أن هناك بيئة إيجابية تدعم العلاقات الجيدة بين المعلمين في المدرسة.
كبير	1.2865	27.04		المتوسط الحسابي لخوور دور الإدارة بالتمكين في تحقيق التفاعل الاجتماعي
كبير	0.2076	3.96	29	أشعر بالحماس عند أداء مهامتي التدريسية.
كبير	0.4216	3.8	30	أحرص على ابتكار أساليب جديدة لجعل الدروس أكثر تشويقاً.
كبير	0.3190	3.89	31	أبذل جهداً إضافياً لتحسين مستوى طلابي.
كبير	0.4597	3.79	32	أجد أن عملي كمعلم يحقق لي الرضا الشخصي.
كبير	0.3640	3.85	33	أبحث عن طرق لتطوير قدراتي التدريسية بشكل مستمر.
كبير	0.1739	3.97	34	أستمتع بمساعدة الطلاب على تحقيق نجاحهم الأكاديمي.
كبير	0.2483	3.94	35	أحرص على تحقيق أفضل النتائج في أداء مهامتي التربوية.
كبير	1.2186	27.22		المتوسط الحسابي لخوور دور الإدارة بالتمكين في تحقيق الدافعية للعمل
كبير	0.2713	3.92	36	أستخدم أساليب تدريس جديدة ومبتكرة في دروسي.
كبير	0.3081	3.89	37	أشعر بأن الإدارة تدعم الأفكار الإبداعية التي أطرحها.
كبير	0.3592	3.91	38	أبحث دائماً عن طرق جديدة لجعل التعلم أكثر فاعلية للطلاب.
كبير	0.2483	3.94	39	أستفيد من التكنولوجيا في تحسين جودة التدريس.
كبير	0.2713	3.92	40	أشارك في تطوير خطط دراسية تتناسب مع احتياجات الطلاب.
كبير	0.2713	3.89	41	أعمل على تجربة استراتيجيات جديدة داخل الفصل الدراسي.
كبير	0.3592	3.91	42	أشعر بأن لدي الحرية في تطبيق أساليب تدريس غير تقليدية داخل المدرسة.
كبير	1.4487	27.4		المتوسط المرجح لخوور دور الإدارة بالتمكين في تحقيق الابداع المهني
كبير	5.2386	163.35		المتوسط الحسابي للاستبانة ككل

المشاركة في اتخاذ القرار، مما يمنحهم شعوراً بالانخراط في منظومة العمل التربوي، كما أن منحهم الثقة والصلاحيات في أداء مهامهم قد يعزز من استقلاليتهم وشعورهم بالمسؤولية، وإلى جانب ذلك، تلعب التحفيز المعنوية والمادية دوراً كبيراً في تعزيز الرضا والانتماء، خاصة عندما تُقدّر جهودهم بوضوح، وأيضاً، قد تسهم البيئة التنظيمية المستقرة وتحديد الأدوار بوضوح في رفع راحة المعلمين النفسية، كما أن وجود ثقافة مؤسسية إيجابية قائمة على التعاون والاحترام يدعم ذلك الانتماء، ومن العوامل المؤثرة كذلك، الدعم المستمر للمعلمين من خلال التدريب والتطوير، مما يشعرهم بأن المؤسسة حريصة على نموهم المهني، وأخيراً فإن وضوح الأهداف المؤسسية يُسهم في جعلهم يرون أنفسهم كجزء من مشروع تربوي متكامل وهادف.

أما فيما يخص نتائج محاور الاستبانة الستة، فقد اتضح أنها جميعها جاءت ضمن درجة «كبير»، وهو ما يدل على تكامل مكونات التمكين الإداري في بيئة العمل التعليمية؛ فارتفع الرضا الوظيفي ينبع من وجود بيئة مشجعة ومستقرة تدعم راحة المعلم، بينما الولاء المؤسسي يتعزز من خلال علاقات قائمة على الثقة والتقدير المتبادل بين المعلمين والإدارة، كما أن الالتزام التنظيمي يعكس وضوح القوانين والسياسات الداخلية مما يدفع المعلمين للامتثال الذاتي لها، فيما يسهم التفاعل الاجتماعي في تقوية أواصر الزمالة والتعاون بين الأفراد داخل المدرسة، ولا يمكن إغفال أن ارتفاع الدافعية للعمل يعكس تأثير التحفيز الإيجابي والاهتمام برعاية المعلم، بينما الإبداع المهني يرتبط بمرونة الإدارة وتقبلها للأفكار الجديدة، مما يشجع المعلمين على الابتكار دون خوف أو تردد.

وتُظهر نتائج العبارات الفردية أن أعلى العبارات من حيث المتوسط الحسابي كانت تتعلق بالتعاون والدعم الزملائي وتحمل المسؤولية، وهو ما يدل على أن بيئة العمل تعزز من قيم التعاون والمشاركة وتحمل المسؤولية المهنية. كما تعكس هذه النتائج عيانياً مرتفعاً لدى المعلمين بأهمية الدعم المتبادل وتبادل الخبرات، إلى جانب ثقافة مهنية تشجع على العمل بروح الفريق، أما العبارات التي سجلت أدنى المتوسطات، فقد ارتبطت بضعف في عدالة توزيع المهام وتشجيع الحوار البناء، ما قد يشير إلى وجود بعض القصور في تنظيم العمل أو التواصل الداخلي بين المعلمين، بالإضافة إلى أن الضغوط المهنية قد تحد من فرص تقديم الدعم بين الزملاء. أيضاً، قد تُعزى هذه النتائج إلى غياب آليات مؤسسية واضحة للحوار والمشاركة في بعض المدارس، مما يبرز الحاجة إلى تطوير سياسات أكثر دعماً للعدالة والتواصل.

وتشير نتائج البحث الحالي إلى أن دور الإدارة بالتمكين في تعزيز الانتماء المهني لدى معلمي المرحلة الثانوية جاء بدرجة «كبيرة»، وهي نتيجة تتفق مع نتائج دراسات عدة تناولت أثر التمكين الإداري في تعزيز جوانب مهنية متعددة، مثل دراسة المطيري والعتيبي (2018) التي أظهرت أن للاستقلالية، والتدريب، والدافعية دوراً في تحسين الأداء الإداري، ودراسة حلاوة (2019) التي أظهرت وجود علاقة قوية بين التمكين ومستوى اتخاذ القرار، ودراسة McNaughtan et al., (2019) التي أظهرت أن التمكين يرتبط إيجابياً بالرضا الوظيفي، ودراسة الفاضل (2020) التي أوضحت أن التمكين يدعم تطبيق

يتضح من النتائج المعروضة بالجدول (6) أن جميع عبارات استبانة واقع تعزيز الانتماء المهني لمعلمي المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان في ضوء أبعاد الإدارة بالتمكين وقعت ضمن درجة الدور (كبير) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.67-3.99) وبانحرافات معيارية تراوحت بين (0.1739-0.6462)، كما جاء المتوسط الحسابي المرجح للاستبانة ككل ضمن درجة الدور (كبير) بمتوسط حسابي بلغ (163.35) وبانحراف معياري بلغ (5.2386)، وهو ما يشير إلى أن واقع تعزيز الانتماء المهني لمعلمي المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان في ضوء أبعاد الإدارة بالتمكين ككل من وجهة نظر عينة البحث جاء كبيراً.

كذلك يتضح من النتائج المعروضة بالجدول أن جميع محاور الاستبانة وهي (دور الإدارة بالتمكين في تحقيق الرضا الوظيفي، دور الإدارة بالتمكين في تحقيق الولاء المؤسسي، دور الإدارة بالتمكين في تحقيق الالتزام التنظيمي، دور الإدارة بالتمكين في تحقيق الدافعية للعمل، دور الإدارة بالتمكين في تحقيق الإبداع المهني) وقعت ضمن درجة الدور (كبير) حيث بلغت المتوسطات الحسابية لها على الترتيب (26.96؛ 27.39؛ 27.3؛ 27.04؛ 27.22؛ 27.4) وبانحرافات معيارية بلغت على الترتيب (1.9859؛ 1.4409؛ 1.2691؛ 1.2865؛ 1.2186؛ 1.4487).

وبالنسبة لأعلى ثلاثة عبارات من حيث المتوسطات الحسابية؛ فقد جاءت العبارة رقم (26) ونصها (أتلقى الدعم من زملائي في مواجهة التحديات التعليمية) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.99)، في حين جاءت العبارة رقم (17) ونصها (أتحمل مسؤولياتي التدريسية بشكل كامل) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي بلغ (3.98)، كذلك جاءت العبارة رقم (24) ونصها (أشارك زملائي في تبادل الخبرات والمعرفة) في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي بلغ (3.98).

وبالنسبة لأقل ثلاثة عبارات من حيث المتوسطات الحسابية؛ فقد جاءت العبارة رقم (25) ونصها (أجد أن بيئة العمل تشجع على الحوار البناء بين المعلمين) في الترتيب الثاني والأخير بمتوسط حسابي بلغ (3.67)، في حين جاءت العبارة رقم (6) ونصها (أجد أن توزيع المهام التدريسية يتم بعدالة بين المعلمين) في الترتيب الواحد والأربعين بمتوسط حسابي بلغ (3.69)، كذلك جاءت العبارة رقم (27) ونصها (أحرص على تقديم المساعدة لزملائي عند الحاجة) في الترتيب السادس والثلاثون بمتوسط حسابي بلغ (3.73).

وفي ضوء ما سبق تمت الإجابة على السؤال الأول للبحث ونصه: ما واقع تعزيز الانتماء المهني لمعلمي المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان في ضوء أبعاد الإدارة بالتمكين؟ بأن واقع تعزيز الانتماء المهني لمعلمي المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان في ضوء أبعاد الإدارة بالتمكين من وجهة نظر عينة البحث جاء كبيراً أكمل وللمحاور الستة كل على حدة.

وتشير النتيجة السابقة إلى أن دور الإدارة بالتمكين في تعزيز الانتماء المهني لدى معلمي المرحلة الثانوية جاء بدرجة «كبيرة»، وقد يُعزى ذلك إلى عدة أسباب؛ منها أن الإدارة قد تُمكن المعلمين من

الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان في ضوء أبعاد الإدارة بالتمكين تعزى لمتغير النوع؟ وللإجابة عن السؤال الثاني للبحث ولتحديد الفروق في استجابات معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان حول واقع تعزيز الانتماء المهني لمعلمي المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان في ضوء أبعاد الإدارة بالتمكين التي تُعزى لمتغير النوع (ذكور، إناث) تمَّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وكذلك لحسب اختبار «ت» لعينتين مستقلتين (Independent Samples T-Test)، وقيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS)، ويمكن توضيح النتائج التي تُوصَل إليها من خلال الجدو

الجودة الشاملة، ودراسة (Al-bdareen (2020 التي أشارت إلى أن التمكين يؤثر على عملية إدارة الأداء، ويسهم في تحسين سلوكيات العمل، ودراسة السعيد (2020) التي أوضحت وجود علاقة إيجابية بين التمكين وإدارة الوقت، ودراسة سليمان (2022) التي أسفرت عن وجود علاقة موجبة بين التمكين والالتزام التنظيمي، بينما اتفقت مع دراستي آل شريان (2022) و Lynda (2024) اللتين كشفتنا عن ارتباط التمكين بالتعلم التنظيمي، مما يعزز بيئة العمل الفعالة ويقوي الانتماء لدى العاملين.

ثانياً: نتائج السؤال الثاني للبحث، ونصه: هل توجد فروق دالة إحصائية في وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان حول واقع تعزيز الانتماء المهني لمعلمي المرحلة

جدول 7

قيم «ت» لدلالة الفروق بين متوسطات درجات معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم حول واقع تعزيز الانتماء المهني لمعلمي المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان في ضوء أبعاد الإدارة بالتمكين ككل ولكل محور على حدة وفق متغير النوع (ن=293)

محاور الاستبانة	المجموعة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة «ت»	درجة الحرية	الدلالة p
الرضا الوظيفي	ذكور	136	27.02	2.0054	0.450	291	0.653 غير دالة
	إناث	157	26.91	1.9740			
الولاء المؤسسي	ذكور	136	27.46	1.3872	0.706	291	0.481 غير دالة
	إناث	157	27.34	1.4880			
الالتزام التنظيمي	ذكور	136	27.32	1.2285	0.205	291	0.838 غير دالة
	إناث	157	27.29	1.3070			
التفاعل الاجتماعي	ذكور	136	26.96	1.2904	1.047	291	0.296 غير دالة
	إناث	157	27.12	1.2827			
الدافعية للعمل	ذكور	136	27.24	1.1831	0.182	291	0.855 غير دالة
	إناث	157	27.21	1.2522			
الابداع المهني	ذكور	136	27.45	1.2931	0.809	291	0.611 غير دالة
	إناث	157	27.36	1.5741			
الاستبانة ككل	ذكور	136	163.47	4.8472	0.344	291	0.731 غير دالة
	إناث	157	163.26	5.5690			

العامة للتعليم بجازان في ضوء أبعاد الإدارة بالتمكين ككل، ولجميع المحاور الستة المتضمنة بالاستبانة.

وبناءً على ما سبق تمَّ الإجابة عن السؤال الثاني للبحث ونصّه: هل توجد فروق دالة إحصائية في وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان حول واقع تعزيز الانتماء المهني لمعلمي المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان في ضوء أبعاد الإدارة بالتمكين تُعزى لمتغير النوع؟ بأنه لا توجد فروق دالة إحصائية في وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان حول واقع تعزيز الانتماء المهني لمعلمي المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان في ضوء أبعاد الإدارة بالتمكين تُعزى لمتغير النوع.

وتُعزى النتيجة التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في استجابات معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية حول واقع تعزيز الانتماء المهني لمعلمي المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان في ضوء أبعاد الإدارة بالتمكين تُعزى لمتغير النوع إلى عدة عوامل متداخلة ومتراصة، منها أن السياسات الإدارية في المدارس التابعة للإدارة العامة للتعليم بجازان قد تُطبَّق بشكل موحد على الذكور والإناث، مما

باستقراء النتائج الواردة بالجدول رقم (7) اتضح أن قيمة (ت) للاستبانة ككل بلغت (0.344)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً؛ حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة باستخدام برنامج SPSS (0.731)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المفروضة ($\alpha=0.05$)، في حين بلغت قيمة (ت) للمحاور الستة الرئيسة المتضمنة بالاستبانة وهي (دور الإدارة بالتمكين في تحقيق الرضا الوظيفي، دور الإدارة بالتمكين في تحقيق الولاء المؤسسي، دور الإدارة بالتمكين في تحقيق الالتزام التنظيمي، دور الإدارة بالتمكين في تحقيق التفاعل الاجتماعي، دور الإدارة بالتمكين في تحقيق الدافعية للعمل، دور الإدارة بالتمكين في تحقيق الابداع المهني) على الترتيب (0.450؛ 0.706؛ 0.205؛ 1.047؛ 0.182؛ 0.509)، وجميعها قيم غير دالة إحصائياً.

حيث بلغت قيم الدلالة المحسوبة باستخدام برنامج SPSS لها على الترتيب (0.653؛ 0.481؛ 0.838؛ 0.296؛ 0.855؛ 0.611)، وجميعها أكبر من مستوى الدلالة المفروضة (0.05)، وهو ما يعني عدم وجود فرق دال إحصائياً يُعزى لمتغير النوع (ذكور، إناث) في استجابات معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية حول واقع تعزيز الانتماء المهني لمعلمي المرحلة الثانوية بالإدارة

(2020)، التي أكدت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس في مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس وعلاقته بإدارة الوقت في دولة الكويت، مما يدعم فكرة أن ممارسات التمكين الإداري تتسم بالعدالة والموضوعية في بيئات العمل التعليمية، وهذا التجانس النوعي يعزز بيئة مهنية متكافئة تسهم في تعزيز الانتماء المهني لجميع العاملين دون تمييز نوعي. ثالثاً: نتائج السؤال الثالث للبحث، ونصه: هل توجد فروق دالة إحصائية في وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان حول واقع تعزيز الانتماء المهني لمعلمي المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان في ضوء أبعاد الإدارة بالتمكين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

وللإجابة عن السؤال الثالث للبحث ولتحديد الفروق في استجابات معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان حول واقع تعزيز الانتماء المهني لمعلمي المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان في ضوء أبعاد الإدارة بالتمكين التي تُعزى لمتغير المؤهل (بكالوريوس، ماجستير فأعلى) تمَّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وكذلك حُسِب اختبار «ت» لعينتين مستقلتين (Independent Samples T-Test)، وقيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS)، ويمكن توضيح النتائج التي تُوصَل إليها من خلال الجدول التالي:

يؤدي إلى تقارب تجاربهم المهنية. كما قد يكون لكل من المعلمين والمعلمات مستوى متشابه من التفاعل مع بيئة العمل بحكم تشابه طبيعة الأدوار التدريسية.

ومن المحتمل أن يكون هناك وعي مؤسسي متزايد بأهمية المساواة المهنية بين الجنسين، وهو ما يُسهم في تقليص الفروق النوعية، كذلك قد تكون السياسات التربوية المعتمدة حديثاً قد ساعدت في دعم العدالة المهنية بشكل أكبر، ومن الممكن أن تعتمد الإدارة على ممارسات تمكين وتوزيع فرص تطوير مهني تراعي الإنصاف بين الجنسين، كما يرجح أن الاحتياجات المهنية المتقاربة بين الجنسين تجعل تقييمهم للتمكين متشابهاً، كما قد تسهم العوامل الثقافية والتعليمية في المنطقة في تعزيز روح الانسجام والاحترام المتبادل بين المعلمين والمعلمات، وأخيراً، فإن استخدام أدوات قياس موحدة ومحايدة في الاستبانة قد يكون أحد العوامل التي قلّلت من تأثير الاختلافات النوعية في الاستجابات.

وقد اتفقت النتيجة سالفة الذكر، التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في وجهة نظر معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان حول واقع تعزيز الانتماء المهني لمعلمي المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان في ضوء أبعاد الإدارة بالتمكين تُعزى لمتغير النوع (ذكور/إناث)، مع ما توصلت إليه دراسة حلاوة (2019)، التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الجنسين في درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالتمكين وعلاقتها بمستوى اتخاذ القرار، مما يعكس تساوي فرص التمكين والتأثير الإداري بغض النظر عن النوع.

كما اتفقت هذه النتيجة أيضاً مع دراسة السعيد

جدول 8

قيم «ت» لدلالة الفروق بين متوسطات درجات معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان واقع تعزيز الانتماء المهني لمعلمي المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان في ضوء أبعاد الإدارة بالتمكين ككل ولكل محور على حدة وفق متغير المؤهل العلمي (ن=293)

محاور الاستبانة	المجموعة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة «ت»	درجة الحرية	الدلالة p
الرضا الوظيفي	بكالوريوس	261	26.96	2.0170	0.085	291	0.932 غير دالة
	ماجستير فأعلى	32	26.93	1.7401			
الولاء المؤسسي	بكالوريوس	261	27.41	1.4292	0.361	291	0.719 غير دالة
	ماجستير فأعلى	32	27.31	1.5541			
الالتزام التنظيمي	بكالوريوس	261	27.33	1.1929	0.139	291	0.465 غير دالة
	ماجستير فأعلى	32	27.09	1.7845			
التفاعل الاجتماعي	بكالوريوس	261	27.06	1.2573	0.513	291	0.608 غير دالة
	ماجستير فأعلى	32	26.93	1.5226			
الدافعية للعمل	بكالوريوس	261	27.23	1.2236	0.356	291	0.722 غير دالة
	ماجستير فأعلى	32	27.15	1.1943			
الابداع المهني	بكالوريوس	261	27.41	1.4616	0.272	291	0.786 غير دالة
	ماجستير فأعلى	32	27.34	1.3585			
الاستبانة ككل	بكالوريوس	261	163.4	5.1388	0.660	291	0.510 غير دالة
	ماجستير فأعلى	32	162.7	6.0521			

والأهداف التنظيمية، وهو ما قد يسهم في توحيد التقييمات، كما قد تؤثر العوامل الثقافية والاجتماعية في المنطقة في تعزيز القيم المشتركة والانتماء المهني بغض النظر عن المستوى التعليمي، وأخيراً، قد يكون لاستخدام أدوات قياس موحدة ومحايدة في الاستبانة دور في الحد من ظهور فروق دالة إحصائية ناجمة عن اختلاف المؤهل العلمي، مما يجعل النتائج أكثر استقراراً وموثوقية.

وقد اتفقت النتيجة سائلة الذكر، التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في وجهة نظر معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان حول واقع تعزيز الانتماء المهني لمعلمي المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان في ضوء أبعاد الإدارة بالتمكين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس/ماجستير فأعلى)، مع ما توصلت إليه دراسة حلاوة (2019) التي لم تجد فروقاً ذات دلالة إحصائية بين مؤهلات المعلمين ومديري المدارس في وكالة الغوث الدولية بغزة فيما يتعلق بمستوى ممارسة الإدارة بالتمكين واتخاذ القرار، ما قد يشير إلى أن تأثير المؤهل العلمي على الإدراك لممارسات التمكين والإحساس بالانتماء المهني قد يكون محدوداً في ظل بيئات تعليمية تتسم بتوحيد السياسات الإدارية وتكافؤ الفرص التدريبية.

لذا يمكن تفسير هذه النتيجة بأن المؤهل العلمي لا يمثل في البيئة التعليمية محل الدراسة عاملاً مؤثراً في تشكيل اتجاهات المعلمين نحو الانتماء المهني، إذ تبدو ممارسات الإدارة بالتمكين أكثر ارتباطاً بالبيئة التنظيمية وأساليب القيادة وفرص المشاركة في اتخاذ القرار، وهي عوامل يستفيد منها جميع المعلمين على نحو متقارب، مما يسهم في تقارب مستوى الانتماء المهني لديهم بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية.

رابعاً: نتائج السؤال الرابع للبحث، ونصه: هل توجد فروق دالة إحصائية في وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان حول واقع تعزيز الانتماء المهني لمعلمي المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان في ضوء أبعاد الإدارة بالتمكين تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة؟

ويُعد متغير عدد سنوات الخبرة من المتغيرات التي قد يكون لها أثر في اختلاف استجابات أفراد العينة، لذا تم التحقق من وجود فروق في وجهات نظر المعلمين والمعلمات حول واقع تعزيز الانتماء المهني في ضوء أبعاد الإدارة بالتمكين تبعاً لفئات سنوات الخبرة.

وللإجابة عن السؤال الرابع للبحث وللتحقق من وجود فروق تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة بين معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان من ذوي عدد سنوات الخبرة (من 1 إلى 5 سنوات؛ من 6 إلى 10 سنوات؛ أكثر من 10 سنوات) حول واقع تعزيز الانتماء المهني لمعلمي المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان في ضوء أبعاد الإدارة بالتمكين، تم تفرغ الاستجابات وتحليلها إحصائياً باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS، والمجدول التالي يوضح النتائج التي تم التوصل إليها.

باستقراء النتائج الواردة بالجدول رقم (8) اتضح أن قيمة (ت) للاستبانة ككل بلغت (0.660)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً؛ حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة باستخدام برنامج SPSS (0.510)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المفروضة ($\alpha=0.05$)، في حين بلغت قيمة (ت) للمحاور الستة الرئيسة المتضمنة بالاستبانة وهي (دور الإدارة بالتمكين في تحقيق الرضا الوظيفي، دور الإدارة بالتمكين في تحقيق الولاء المؤسسي، دور الإدارة بالتمكين في تحقيق الالتزام التنظيمي، دور الإدارة بالتمكين في تحقيق التفاعل الاجتماعي، دور الإدارة بالتمكين في تحقيق الدافعية للعمل، دور الإدارة بالتمكين في تحقيق الابداع المهني) على الترتيب (0.085؛ 0.361؛ 0.139؛ 0.513؛ 0.356؛ 0.272)، وجميعها قيم غير دالة إحصائياً؛ حيث بلغت قيم الدلالة المحسوبة باستخدام برنامج SPSS لها على الترتيب (0.932؛ 0.719؛ 0.465؛ 0.608؛ 0.722؛ 0.786)، وجميعها أكبر من مستوى الدلالة المفروضة (0.05)، وهو ما يعني عدم وجود فرق دال إحصائياً يُعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأعلى) في استجابات معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية حول واقع تعزيز الانتماء المهني لمعلمي المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان في ضوء أبعاد الإدارة بالتمكين ككل، ولجميع المحاور الستة المتضمنة بالاستبانة.

وبناءً على ما سبق تمَّ الإجابة عن السؤال الثالث للبحث ونصُّه: هل توجد فروق دالة إحصائية في وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان حول واقع تعزيز الانتماء المهني لمعلمي المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان في ضوء أبعاد الإدارة بالتمكين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي؟ بأنه لا توجد فروق دالة إحصائية في وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان حول واقع تعزيز الانتماء المهني لمعلمي المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان في ضوء أبعاد الإدارة بالتمكين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتُعزى النتيجة التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في استجابات معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية حول واقع تعزيز الانتماء المهني لمعلمي المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان في ضوء أبعاد الإدارة بالتمكين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي إلى عدة أسباب محتملة، منها أن السياسات الإدارية والتربوية المطبقة في الإدارة العامة للتعليم بجازان قد تُطبق بشكل موحد على جميع المعلمين بغض النظر عن مؤهلهم العلمي، مما قد يؤدي إلى تقارب التجارب المهنية وتجانس بيئة العمل، كما أنه من الممكن أن طبيعة المهام التعليمية المتشابهة تقلل من تأثير المؤهل العلمي في تشكيل الفروق في الانتماء المهني، وقد تلعب برامج التطوير المهني المتاحة لجميع المستويات العلمية دوراً في توفير فرص متساوية للتمكين مما يعزز الشعور بالإنصاف.

كما يمكن أن تعتمد الإدارة على معايير موضوعية في توزيع المهام والفرص دون تحيز لمستوى المؤهل العلمي، مما قد يُقلل من الفروق بين الأفراد، إضافة إلى احتمال تقارب الاحتياجات المهنية والبيئية لكل المعلمين والمعلمات بسبب التشابه في المتطلبات

جدول 9

قيم تحليل التباين ومستوى الدلالة الإحصائية لمتوسطات درجات معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان حول واقع تعزيز الانتماء المهني لمعلمي المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان في ضوء أبعاد الإدارة بالتمكين في ضوء متغير عدد سنوات الخبرة (ن=293)

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدالة p
الرضا الوظيفي	بين المجموعات	3.069	2	1.535	0.387	0.679 غير دالة
	داخل المجموعات	1148.59	290	3.691		
	المجموع	1151.659	292			
الولاء المؤسسي	بين المجموعات	2.413	2	1.207	0.579	0.561 غير دالة
	داخل المجموعات	603.867	290	2.082		
	المجموع	606.280	292			
الالتزام التنظيمي	بين المجموعات	0.189	2	0.94	0.058	0.943 غير دالة
	داخل المجموعات	470.166	290	1.621		
	المجموع	470.355	292			
التفاعل الاجتماعي	بين المجموعات	4.201	2	2.1	1.271	0.763 غير دالة
	داخل المجموعات	479.13	290	1.652		
	المجموع	483.331	292			
الدافعية للعمل	بين المجموعات	8.607	2	4.303	2.936	0.202 غير دالة
	داخل المجموعات	425.072	290	1.466		
	المجموع	433.679	292			
الابداع المهني	بين المجموعات	2.573	2	1.287	0.611	0.000 غير دالة
	داخل المجموعات	610.28	290	2.104		
	المجموع	612.853	292			
الاستبانة ككل	بين المجموعات	56.023	2	1.287	0.611	0.043 غير دالة
	داخل المجموعات	7957.439	290	2.104		
	المجموع	8013.372	292			

(0,05)، وبذلك يتضح عدم وجود فروق بين متوسطات درجات معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان من ذوي عدد سنوات الخبرة (من 1 إلى 5 سنوات؛ من 6 إلى 10 سنوات؛ أكثر من 10 سنوات) في استبانة واقع تعزيز الانتماء المهني لمعلمي المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان في ضوء أبعاد الإدارة بالتمكين ككل ولجميع المحاور الستة المتضمنة بها.

وفي ضوء ما تم عرضه أمكن الإجابة على السؤال الثالث من أسئلة البحث ونصه: هل توجد فروق دالة إحصائية في وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان حول واقع تعزيز الانتماء المهني لمعلمي المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان في ضوء أبعاد الإدارة بالتمكين تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة؟ بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) في استجابات معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان حول واقع تعزيز الانتماء المهني لمعلمي المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان في ضوء أبعاد الإدارة بالتمكين تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

وتُعزى النتيجة التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) في استجابات معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان حول

باستقراء النتائج المعروضة بالجدول رقم (9) اتضح أن قيمة اختبار (ف) لاستبانة واقع تعزيز الانتماء المهني لمعلمي المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان في ضوء أبعاد الإدارة بالتمكين ككل بلغت (1,021)، وهي قيمة غير دالة إحصائية؛ حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة (p) باستخدام برنامج SPSS (0,36) وهي أكبر من مستوى الدلالة المفروضة (0,05).

كما بلغت قيمة اختبار (ف) للمحاور الستة الرئيسة المتضمنة بالاستبانة وهي (استخدام معلمي المرحلة الثانوية لمنصة مدرستي لتعزيز الوصول الرقمي، واستخدام معلمي المرحلة الثانوية لمنصة مدرستي لتعزيز السلوك الرقمي، واستخدام معلمي المرحلة الثانوية لمنصة مدرستي لتعزيز الأمن الرقمي، واستخدام معلمي المرحلة الثانوية لمنصة مدرستي لتعزيز القوانين الرقمية، واستخدام معلمي المرحلة الثانوية لمنصة مدرستي لتعزيز الصحة والسلامة الرقمية، واستخدام معلمي المرحلة الثانوية لمنصة مدرستي لتعزيز الحقوق والمسؤوليات الرقمية) على الترتيب (0,387؛ 0,579؛ 0,058؛ 1,271؛ 2,936؛ 0,611) وجميعها قيم غير دالة إحصائية؛ حيث بلغت قيم الدلالة المحسوبة باستخدام برنامج SPSS لها على الترتيب (0,679؛ 0,561؛ 0,943؛ 0,282؛ 0,055؛ 0,543)، وجميعها أكبر من مستوى الدلالة المفروضة

النوع أو المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة، أمكن تقديم التوصيات التالية:

1. الاستمرار في تطبيق ممارسات الإدارة بالتمكين في المدارس الثانوية بجازان، لما لها من أثر إيجابي كبير في تعزيز الانتماء المهني لدى المعلمين، كما أظهرت نتائج الدراسة.
2. تعميم ثقافة التمكين الإداري على مستوى الإدارة العامة للتعليم بجازان، من خلال برامج تدريبية وورش عمل تستهدف القيادات المدرسية والمشرفين التربويين.
3. تعزيز مشاركة المعلمين في صنع القرار المدرسي، من خلال تشكيل لجان مهنية دائمة تمثل فيها مختلف التخصصات، بما يعزز شعورهم بالانتماء والدور القيادي.
4. توسيع الصلاحيات الممنوحة للمعلمين داخل المدرسة فيما يتعلق بالتخطيط والتقييم وتنفيذ الأنشطة التربوية، بما يدعم استقلاليتهم المهنية ويعزز انتماءهم المؤسسي.
5. اعتماد معايير موضوعية في تمكين المعلمين دون تمييز على أساس النوع أو المؤهل العلمي أو عدد سنوات الخبرة، بما يضمن عدالة التمكين ويعزز روح الفريق.
6. توفير بيئة عمل داعمة ومشجعة على المبادرة والإبداع، من خلال الاعتراف بجهود المعلمين وتقدير إنجازاتهم المهنية وتقديم حوافز معنوية ومادية لهم.
7. تصميم برامج إرشادية وتنموية تُعنى ببناء الانتماء المهني من خلال تسليط الضوء على قيم العمل التربوي، وربط أهداف المعلم الشخصية بأهداف المؤسسة التعليمية.
8. إجراء تقييم دوري لمدى فاعلية ممارسات التمكين في المدارس الثانوية، وربط نتائج هذا التقييم بخطة التحسين المدرسية والتنمية المهنية للمعلمين.

المقترحات

في ضوء ما أسفر عنه هذا البحث من نتائج وتوصيات، يقترح إجراء البحوث التالية مستقبلاً:

1. واقع تطبيق الإدارة بالتمكين في المدارس الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان وموقعاتها من وجهة نظر القيادات المدرسية والمعلمين.
2. العلاقة بين درجة ممارسة الإدارة بالتمكين ومستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في إدارة تعليم جازان.
3. الإدارة بالتمكين ودورها في تحسين الأداء المهني للمعلمين في مدارس التعليم الثانوي بجازان.
4. تصور مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في ضوء مبادئ التمكين الإداري بمدارس التعليم العام في منطقة جازان.

واقع تعزيز الانتماء المهني لمعلمي المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان في ضوء أبعاد الإدارة بالتمكين وفق متغير عدد سنوات الخبرة إلى عدة احتمالات من وجهة نظر الباحثة، منها أن الممارسات الإدارية المتمثلة في التمكين قد تُطبق بشكل موحد على جميع المعلمين بغض النظر عن مدة خدمتهم، مما يقلل من أثر الخبرة في تشكيل تصوراتهم، وقد يكون ذلك ناجماً عن حرص الإدارات المدرسية على تقديم فرص تطوير مهني وتدريب إداري متكافئ لجميع أفراد الهيئة التعليمية، كما قد يعكس ذلك وعياً مؤسسياً بأهمية العدالة المهنية في بيئة العمل

بالإضافة إلى أن التشابه في التحديات والضغط المهنية اليومية بين المعلمين قد يسهم في تقارب وجهات نظرهم حول التمكين والانتماء، كما يُحتمل أن تُركز أنظمة التمكين الحالية على تحقيق أهداف جماعية لا تميز بين المعلمين بحسب سنوات الخبرة، وقد تكون طبيعة الهيكل التنظيمي في المدارس لا تتيح فروقاً واضحة في الصلاحيات أو التقدير المهني بناءً على سنوات الخدمة، كذلك قد تكون الخبرات المتقاربة في التعامل مع بيئة التعليم الرقمي وسياسات التمكين الموحدة ساهمت في تشابه التقييمات، كما أن وجود آليات دعم فني وإداري موجهة لكافة المعلمين دون استثناء ربما أدت إلى توحيد الانطباعات، بالإضافة إلى أن ثقافة العمل التعاوني داخل المدارس قد تخفف من الفوارق المرتبطة بطول الخدمة، وأخيراً فإن استخدام أدوات قياس موحدة وعينة بحثية متنوعة قد أسهم في تقليل أي فروق ذات دلالة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وقد اتفقت النتيجة سالفة الذكر، والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان حول واقع تعزيز الانتماء المهني لمعلمي المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان في ضوء أبعاد الإدارة بالتمكين تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، مع ما توصلت إليه نتائج حلالة (٢٠١٩) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالتمكين تُعزى لمتغير سنوات الخدمة، وهو ما يشير إلى أن التمكين الإداري كما يُمارس في الواقع التربوي قد لا يتأثر كثيراً بالفروق الزمنية في الخبرة المهنية، وربما يعكس ذلك توجهاً إدارياً يعامل جميع المعلمين بشكل متكافئ من حيث الصلاحيات والفرص المهنية، بغض النظر عن عدد سنوات الخدمة.

التوصيات

في ضوء نتائج البحث حول واقع تعزيز الانتماء المهني لمعلمي المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان في ضوء أبعاد الإدارة بالتمكين، والتي أظهرت ارتفاع مستوى الدور بشكل عام وفي جميع المحاور، وعدم وجود فروق دالة إحصائية حسب

من وجهات نظر المديرين أنفسهم (رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية). قاعدة بيانات دار المنظومة.

الحكمي، سمية عبد الوهاب والشماسي، أريج بنت عبد الرحمن ناصر. (2021). دور الاستغراق الوظيفي في تحقيق الانتماء المهني: دراسة ميدانية على موظفين العقود بشركة الإسناد الخارجي فرع المحمل بمحافظة جدة. *المجلة العربية للنشر العلمي*، (38)، 45-80.

حلاوة، محمد زهير. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للإدارة بالتمكين وعلاقتها بمستوى اتخاذ القرار لديهم (رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة). قاعدة بيانات دار المنظومة.

حنونة، سامي. (2006). قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.

خالدي، فراح، زاوي، صورية ومهاوة، آمال. (2021). دور الانتماء الوظيفي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة عينة من أفراد مديرية الحماية المدنية لولاية بسكرة. *مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية*، 9(1)، 229-239.

الدوسري، سعيد والحري، محمد. (2014). التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظرهم. *مجلة كلية التربية - جامعة بنها*، 25(98)، 53-99.

الزامل، محمد. (2015). درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لديهم معلمهم (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية بغزة.

الزعيم، محمود. (2014). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للإدارة بالتمكين وعلاقتها بمستوى أداء معلمهم (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية بغزة.

السعيد، عبد العزيز هلال فراح رويحي. (2020). مستوى التمكين الإداري وعلاقته بإدارة الوقت لدى مديري المدارس في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير، جامعة مؤتة). قاعدة بيانات دار المنظومة.

السكرانة، بلال خلف. (2009). دار المسيرة للنشر والتوزيع.

سلامة، انتصار محمد. (2003). مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية.

5. معوقات تطبيق الإدارة بالتمكين في مدارس البنات الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بجازان من وجهة نظر مديرات المدارس والمعلمات.

6. أثر الإدارة بالتمكين على فاعلية فرق العمل المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية بجازان.

المراجع

أبو العلا، محمد صلاح الدين. (2009). ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة (رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة). قاعدة بيانات دار المنظومة.

أبو النصر، مدحت حمد. (2007). *إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة*. مجموعة النيل العربية.

إسماعيل، حنان إسماعيل أحمد. (2021). الانتماء المهني للمعلم وتحسين فاعلية الأداء المدرسي: رؤى وتوجهات. إدارة الأعمال، (172)، 28-35.

الأفندي، حسن عطية. (2004). *تمكين العاملين مدخل للتجديد والتطوير المستمر*. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

آل شريان، رنا بنت يحيى بن صالح. (2022). التعلم التنظيمي وعلاقته بالتمكين الإداري في مدارس التعليم العام بمنطقة نجران. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، (68)، 69 - 81.

بخاري، خلود. (2019). دور التمكين الإداري لقائدات مدارس تطوير في التحول إلى مدرسة المستقبل. *المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات*، (8)، 1-15.

البولي، محمد سليمان النجدي. (2008). التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير، جامعة مؤتة). قاعدة بيانات دار المنظومة.

الجميل، مطر عبد المحسن. (2008). الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف للعلوم الأمنية.

الحري، رافدة، جلال، محمود وإبراهيم، محمد. (2007). *الإدارة والتخطيط التربوي*. دار الفكر.

حسين، منار حسن. (2015). درجة التمكين الإداري والمناخ التنظيمي والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في شمال الضفة الغربية

- سمارة، فوزي. (2004). *تقضايا تربوية معاصرة*. دار الطريق للنشر والتوزيع.
- السيابية، نصرء بنت عبد الله. (2008). الانتماء المهني للمعلم. *مجلة التطوير التربوي*، 7 (43)، 20-21.
- الشريف، مها محمد علي. (2012). التمكين الإداري ودوره في رفع كفاءة العاملين بالجامعات (دراسة تحليلية). *مجلة كلية التربية بالإسماعيلية*، 24 (24)، 291-312.
- شعبيات، عوض وشاهين، هناء. (2014). السلوك القيادي للمديرين وعلاقته بالنمو المهني من وجهة نظر معلمي الحكومة في محافظة الخليل. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 23 (1)، 1-37.
- الصبري، محمد. (2005). *السلوك التنظيمي*. حورس للنشر والتوزيع.
- الضمور، صفاء. (العوامل المؤثرة على التمكين الإداري (تصورات مراكز الوزارات الأردنية). *مجلة دراسات العلوم الإدارية*، 36 (1)، 78-94.
- الطعاني، حسن أحمد. (2007). *التدريب مفهومه وفعاليته: بناء البرامج التدريبية وتقييمها*. دار المسيرة.
- عبد العال، خولة مساعد يوسف. (2016). درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميهم (رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة). قاعدة بيانات دار المنظومة.
- العتيبي، سعد. (2005). *جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي* (ورقة مقدمة إلى الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة). جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- العتيبي، سعيد بن مرزوق. (2004). أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية (عرض ورقة). المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة - الإبداع والتجديد: دور المدير العربي في الإبداع والتميز، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، مصر، 90-117.
- عراي، محمد سعد منصور. (2021). الانتماء المهني لدى معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي: المشكلات والحلول. *مجلة كلية التربية بالمنصورة*، 115 (115)، 1684 - 1715.
- علي، عالية جواد محمد وأحمد، سيف الدين عماد. (2013). أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، 36 (36)، 159-186.
- العوفي، أشواق بنت محمد بن كليب. (2019). القيادة التحويلية لقائدات المدارس وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمات من وجهة نظر المعلمات. *مجلة البحث العلمي في التربية*، 20 (20)، 179-224.
- الفاعوري، رفعت. (2005). إدارة الإبداع التنظيمي. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- القاضي، نجاح محمد. (2008). أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة اليرموك.
- القحطاني، مصلح. (2012). الإدارة بالتمكين لدى القيادات التربوية بمدارس التعليم العام بين إدراك المفهوم ودرجة الممارسة. *مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية*، 44 (44)، 198-237.
- الكبيسي، عامر خضر. (2004). *إدارة المعرفة وتطوير المنظمات*. المكتب الجامعي الحديث.
- اللوزي، موسى. (2003). *التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة*. دار وائل للنشر والتوزيع.
- الليمون، عبير صالح سليمان. (2022). التمكين الإداري وعلاقته بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك (رسالة ماجستير، جامعة مؤتة). قاعدة بيانات دار المنظومة.
- المرسومي، محمود، عنيزة، حسين، الموسوي، سنان والطائي، يوسف. (2006). *الإدارة نظرة معاصرة*. مؤسسة زهير العيسى للطباعة والنشر.
- المطيري، زكية بنت ذياب بن شباب. (2024). الاستقامة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء الوظيفي لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، 37 (37)، 201 - 244.
- منصور، أكرم عبد القادر محمد، كباجة، أحمد محمد عبد الهادي وعياد، أسامة حسن علي. (2022). درجة الانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين. *مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية*، 5 (1)، 198-225.
- المهدي، ياسر. (2007). تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر: دراسة ميدانية. *مجلة كلية التربية-جامعة عين شمس*، 31 (2)، 9-56.

- ing, (38), 45–80.
- Al-Hariri, R., Jalal, M., & Ibrahim, M. (2007). *Al-Idarah wa al-Takhtit al-Tarbawi* (In Arabic). Dar al-Fikr.
- Ali, A. J. M., & Ahmed, S. D. E. (2013). The impact of employee empowerment on organizational development (In Arabic). *Baghdad College Journal of Economic Sciences*, (36), 159–186.
- Al-Jumaili, M. A. (2008). Leadership styles and their relationship to empowerment levels from the perspective of Shura Council employees (In Arabic) (Unpublished master's thesis). Naif Arab University for Security Sciences.
- Al-Limon, A. S. S. (2022). Administrative empowerment and its relationship to creative behavior among secondary school principals in Karak Governorate (In Arabic) (Master's thesis, Mu'tah University). Dar Al-Mandumah Database.
- Al-Mahdi, Y. (2007). Teacher empowerment in basic education schools in Egypt: A field study (In Arabic). *Journal of the Faculty of Education, Ain Shams University*, 31(2), 9–56.
- Al-Mutairi, Z. bint D. b. S. (2024). Organizational integrity and its relationship to job belonging among female secondary school principals (In Arabic). *Arab Journal of Educational and Psychological Sciences*, (37), 201–244.
- Al-Ofi, A. bint M. b. K. (2019). Transformational leadership of female school leaders and its relationship to teachers' professional belonging (In Arabic). *Journal of Scientific Research in Education*, (20), Pt. 10, 179–224.
- Al-Otaibi, S. b. M. (2004). Ideas for enhancing employee empowerment in Arab organizations (In Arabic). Paper presented at the *5th Arab Annual Conference on Management*, Arab Administrative Development Organization, Sharm El-Sheikh, Egypt, 90–117.
- Al-Qadi, N. M. (2008). Dimensions of administrative empowerment among educational leaders in public universities in the Northern Region and their relationship to administrative training (In Arabic) (Unpublished doctoral dissertation).
- والي، عدنان ماضي. (2011). *التطوير الإداري: المهام والواجبات* (ط. 2).
- Abd Al-Aal, K. M. Y. (2016). Transformational leadership traits among secondary school principals in Gaza and their relationship to teachers' professional belonging (In Arabic) (Master's thesis, Islamic University of Gaza). Dar Al-Mandumah Database.
- Abu Al-Ela, M. S. (2009). Work stress and its impact on organizational loyalty: An applied study on managers working in the Ministry of Interior in the Gaza Strip (In Arabic) (master's thesis, in Arabic, Islamic University of Gaza). Dar Al-Mandumah Database.
- Aithal, P. S. (2015). Faculty empowerment strategies in higher education institutions. *International Journal of Management, IT and Engineering*, 3(7), 108–115.
- Al Maani, A. I., Al Adwan, A., Areiqat, A. Y., Zamil, A. M., & Salameh, A. A. (2020). Level of administrative empowerment at private institution and its impact on institutional performance: A case study. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(2), 500.
- Al-Balawi, M. S. A. (2008). Administrative empowerment and its relationship to job performance among public school teachers in Al-Wajh Governorate, Saudi Arabia (In Arabic) (Master's thesis, Mu'tah University). Dar Al-Mandumah Database.
- Al-Dosari, S., & Al-Harbi, M. (2014). Administrative empowerment and its relationship to job satisfaction among public secondary school principals in Riyadh (In Arabic). *Journal of the Faculty of Education, Benha University*, 25(98), 53–99.
- Al-Dumour, S. (2009). Factors affecting administrative empowerment: Perceptions of Jordanian ministries' centers (In Arabic). *Administrative Sciences Studies*, 33(1), 78–94.
- Al-Hakami, S. A., & Al-Shammasi, A. bint A. A. N. (2021). The role of job engagement in achieving professional belonging: A field study of contract employees at an outsourcing company in Jeddah (In Arabic). *Arab Journal for Scientific Publish-*

- 1684–1715.
- Badah, A. (2012). Relationship between the knowledge management processes and the administrative empowerment with the employees of the Ministry of Higher Education and Scientific Research-Jordan. *European Scientific Journal*, 8(28), 191-209.
- Brackett, M. A., Reyes, M. R., Rivers, S. E., Elbertson, N. A., & Salovey, P. (2011). Classroom emotional climate, teacher affiliation, and student conduct. *The Journal of classroom interaction*, 27-36.
- Bukhari, K. (2019). The role of administrative empowerment of Tatweer school leaders in the transition to the school of the future (In Arabic). *Comprehensive Multidisciplinary Electronic Journal*, (8), 1–15.
- Cacioppe, R. (1998). Structured empowerment: an award-winning program at the Burwood Resort Hotel. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(5), 264-274.
- Cheung, C., Baum, T., & Wong, A. (2012). Relocating empowerment as a management concept for Asia. *Journal of Business Research*, 65(1), 36-41.
- Flohr Nielsen, J. (1995). Organizing for quality in Danish retail banking. In *Workshop on Quality Management in Services V* (Proceedings Part II), European Institute for Advanced Studies in Management, Tilburg (pp. 411-26).
- Gortani, A. M. (2011). Study of some effective factors on empowerment of the experts in educational institutions. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 29, 1960-1964.
- Halawa, M. Z. (2019). The degree of UNRWA school principals' practice of management by empowerment in Gaza and its relationship to decision-making levels (In Arabic) (Master's thesis, Islamic University of Gaza). Dar Al-Mandumah Database.
- Hanouna, S. (2006). Measuring the level of organizational commitment among Palestinian university employees in the Gaza Strip (In Arabic) (Unpublished master's thesis). Faculty of Commerce, Islamic University of Gaza.
- Hasanein, M. H. (2015). Administrative empower-
- Yarmouk University.
- Al-Qahtani, M. (2012). Management by empowerment among educational leaders in public schools: Concept awareness and level of practice (In Arabic). *Journal of the Educational Association for Social Studies*, (44), 198–237.
- Al-Saidi, A. H. F. R. (2020). Administrative empowerment and its relationship to time management among school principals in Kuwait (In Arabic) (Master's thesis, Mu'tah University). Dar Al-Mandumah Database.
- Al-Sayabiya, N. bint A. (2008). Teachers' professional belonging (In Arabic). *Educational Development Journal*, 7(43), 20–21.
- Al-Sharif, M. M. A. (2012). Administrative empowerment and its role in raising employee efficiency in universities: An analytical study (In Arabic). *Journal of the Faculty of Education, Ismailia*, (24), 291–312.
- Al-Sharyan, R. bint Y. b. S. (2022). Organizational learning and its relationship to administrative empowerment in public education schools in Najran (In Arabic). *Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences*, (68), 69–81.
- Al-Zaeem, M. (2014). Secondary school principals' practice of empowerment-based management in Gaza and its relationship to teachers' performance (In Arabic) (Unpublished master's thesis). Islamic University of Gaza.
- Al-Zamli, M. (2015). Administrative empowerment among secondary school principals in Gaza and its relationship to teachers' job satisfaction (In Arabic) (Unpublished master's thesis). Islamic University of Gaza.
- Anderson, K. S., & Sandmann, L. (2009). Toward a model of empowering practices in youth-adult partnerships. *The Journal of Extension*, 47(2), 1-8.
- Arabi, M. S. M. (2021). Professional belonging among first-cycle basic education teachers: Problems and solutions (In Arabic). *Journal of the Faculty of Education*, Mansoura University, (115),

- published master's thesis). An-Najah National University.
- Setiawan, A., Hanim, Z., Komariyah, L., & Salim, N. A. (2020). Empowerment Management Of High School Teachers In Kutai Kartanegara. *International Journal of Lat-est Research in Humanities and Social Science (IJLRHSS)*. <http://www.ijlrhss.com/vol3-iss12.html>.
- Shibly, M., Alawamleh, H. A., Nawaiseh, K. A., Ali, B. J., Almasri, A., & Alshibly, E. (2021). The relationship between administrative empowerment and continuous improvement: An empirical study. *Revista Ge-intec-Gestao Inovacao E Tecnologias*, 11(2), 1681-1699.
- Shuaibat, A., & Shaheen, H. (2014). Principals' leadership behavior and its relationship to professional growth from teachers' perspectives in Hebron (In Arabic). *Islamic University Journal of Educational and Psychological Studies*, 23(1), 1-37.
- Starc, J., & Fabjan, T. R. (2023). Employee Affiliation and Presenteeism in Health-care Settings. *Open Access Macedonian Journal of Medical Sciences*, 11(E), 338-347.
- Telli, S. (2016). Students' perceptions of teachers' interpersonal behaviour across four different school subjects: control is good but affiliation is better. *Teachers and Teaching*, 22(6), 729-744.
- Thompson, S. K. (2012). *Sampling* (Vol. 755). John Wiley & Sons.
- Wali, 'A. M. (2011). *Al-Tatweer al-Idari: Al-Mahām wa al-Wājibāt* (2nd ed.) (In Arabic).
- Walston, S. L., & Khaliq, A. A. (2012). Factors affecting the value of professional association affiliation. *Health care management review*, 37(2), 122-131.
- Wang, F. (2018). Social justice leadership—Theory and practice: A case of Ontario. *Educational Administration Quarterly*, 54(3), 470-498.
- Watkins, C. (2016). Affiliation to school: measures and interventions. *Pastoral Care in Education*, 34(2), 79-89.
- Yukl, G. A., & Becker, W. S. (2006). Effective empowerment in organizations. *Organization Management Journal*, 3(3), 210
- ment and organizational climate and the relationship between them among public basic school principals in northern West Bank (In Arabic) (Master's thesis, An-Najah National University). Dar Al-Mandumah Database.
- Ismail, H. I. A. (2021). Teachers' professional belonging and improving school performance effectiveness: Visions and trends (In Arabic). *Business Administration Journal*, (172), 28-35.
- Khalidi, F., Zawi, S., & Mahawa, A. (2021). The role of job belonging in enhancing organizational citizenship behavior: A study of civil protection employees in Biskra (In Arabic). *Journal of Quantitative Economic Studies*, 9(1), 229-239.
- Kilag, O. K., Tokong, C., Enriquez, B., Deiparine, J., Purisima, R., & Zamora, M. (2023). School Leaders: The Extent of Management Empowerment and Its Impact on Teacher and School Effectiveness. *Excellencia: International Multi-disciplinary Journal of Education*, 1(1), 127-140.
- Lestari, G. D., Izzati, U. A., Adhe, K. R., & Indriani, D. E. (2021). Professional Commitment: Its Effect on Kindergarten Teachers' Organizational Citizenship Behavior. *Cypriot Journal of Educational Sciences*, 16(4), 2037-2048.
- Lorber, M., & Skela-Savič, B. (2014). Factors affecting nurses' organizational commitment. *Obzornik zdravstvene nege*, 48(4), 295-301.
- Mansour, A. A. M., Kabaja, A. M. A., & Eyad, O. H. A. (2022). Professional belonging among secondary school principals in the southern governorates of Palestine (In Arabic). *Al-Baheth Journal for Sports and Social Sciences*, 5(1), 198-225.
- McNaughtan, J., García, H. A., Garza, T., & Harwood, Y. R. (2019). Empowering satisfaction: Analyzing the relationship between empowerment, work conditions, and job satisfaction for international center managers. *Tertiary Education and Management*, 25, 83-99.
- Salama, I. M. (2003). Professional belonging and job satisfaction among faculty members in Palestinian universities (In Arabic) (Un-

Journal of Human Sciences

A Scientific Refereed Journal Published
by University of Hail



Ninth year, Issue 31
Volume 1, September 2026