

أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى معلمي التربية البدنية العاملين بقطاع التعليم

**رمضان الجلدي كريم عبيد

*حسين أحمد عمر كازوز

مقدمة الدراسة :

تتركز الجهود التي تبذلها كافة الوزارات المعنية وزارة التربية والتعليم العالي بالأمور التعليمية في مختلف البلدان بالاهتمام بالنظم التعليمية، وتأهيل الذين تناط بهم تلك المهمة، وعلى رأسهم المعلمون الذين يعول عليهم بالنهوض بهذا الجيل نحو العلياء، ومن هذا المنطلق فإن ما يتمتع به المعلم من تأهيل مهني ونفسي، هو ما يعول عليه لكي يؤدي دوره على أكمل وجه.

وقد أصبح التمكين الوظيفي موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين؛ حيث أجريت الدراسات التي تبرز الاهتمام بمفهوم التمكين الذي يركز بشكل رئيسي على إقامة، وتكوين الثقة بين القيادة والعاملين، وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية بين القيادة والعاملين، فالمنظمات أصبحت تدرك أن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق (1).

ويعد الأداء الوظيفي للعاملين الناتج النهائي الذي تسعى لتحقيقه جميع المنظمات، وهو مؤشر يدل على أداء المنظمة وفشلها، كما إن الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين يتوقف على عدة عوامل تؤثر عليه منها: عوامل بيئية، وأخرى شخصية ووظيفية (2).

وتسعى المدارس كباقي المنظمات التربوية، إلى الاستفادة من المفاهيم الحديثة في حقل الإدارة بشكل عام، والإدارة التربوية بشكل خاص، لذلك فقد سعت الإدارات التربوية الحديثة إلى توظيف مفهوم التمكين الوظيفي في المدارس بحيث ينعكس على الأداء الوظيفي للمعلمين، ويعزز من النمو والتطور في الحقل التعليمي، ويؤدي إلى تحسين جودة المخرجات التعليمية. (3)

ويرى (ملحم، 2006) أن التمكين لا ينشأ من فراغ، وإنما يحتاج إلى مقومات أساسية، وهذه المقومات تحتاج إلى تأصيل وتعميق داخل المؤسسة، فأسس الثقة، والمعرفة، ونشر القوة، والمشاركة في الرؤية، والمعلومة تحتاج إلى تغيير في نوايا المجتمع ومعتقداتهم، وسلوكياتهم، لتبني هذه الأسس، لكي تعمل كشرائط أساسية لإنجاح مفهوم التمكين .

ان أساسيات التمكين الوظيفي كما يعتقد (المطارنة وشيرين محمد 2006) (4) هي مكونة من مجموعة المبادي المستكملة EMPOWERMENT وعلى النحو التالي:

- 1-تعليم العاملين (Educatio) والتعليم من الضروري أن يؤدي إلى زيادة فاعلية العاملين في المنظمات .
- 2- الدافعية (motivation) وهذا الامر يقع على عاتق الادارة التي عليها أن توعي العاملين لأهمية دورهم في نجاح المنظمات .
- 3- وضوح الهدف (purpose) لا بد للعاملين لكي ينجحوا من فهم واضح، وتصور تام لفلسفة وأهداف المنظمة .
- 4- تحقيق الانجاز (ownership) ولتحقيق الانجاز فإن على الادارة والعاملين فيها قبول المسؤولية عن افعالهم وقرارتهم .
- 5- الرغبة في التغيير والبحث (willingness to change) وذلك يعتمد على تشجيع الادارة العليا والوسطى

6- الاحترام (Respect) إن جوهر التمكين هو الاعتقاد بأن كل عضو في المنظمة قادر على المساهمة فيها ، من خلال تطوير عمله والإبداع فيها وكل ذلك قائم على مبدأ الاحترام .

7 . نكران الذات : (Ego Elimination) ويكون ذلك باتباع أساليب ، وأنماط إدارية قديمة تؤدي إلى الفشل وأضاف درة(2003) أن مفهوم الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أو أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معًا مع الميل إلى إبراز الإنجاز، أو النتائج، وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية وبين الإنجاز والنتائج من ناحية أخرى. (5)

ويرى الباحثان أن الأداء هو السلوك الذي يقوم به الفرد في المؤسسة التي يعمل بها بالطريقة الصحيحة والسليمة، مراعيًا في ذلك الكفاءة، والفاعلية، والسلامة في العمل.

ومن هذا المنطلق يأتي هذا البحث لمحاولة التعرف على مستوى التمكين الوظيفي الممنوح للمعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية بمدينة الجميل، وأثره على السلوك الإبداعي لديهم من وجهة نظرهم .مشكله الدراسة:

بالرغم من أن الكثير من الدراسات أبرزت المميزات الإيجابية التي يحققها التمكين، كدراسة عريقات(2006) (6) (ودراسة العساف(7) (2006) ودراسة ملحم(8) (2006) إلا أن الكثير من المدارس ما زالت تفتقر إلى

رؤية واضحة لهذا المفهوم .وكيفية تطبيقه في إدارتها، ولا تترك الفوائد التي تنعكس على المعلمين والمعلمات والمناخ المؤسسي فيها .وكذلك ما زال هنالك بعض المديرين في المدارس لا يؤمنون بأهمية التغيير والاستفادة من الفوائد التي يحققها تطبيق مفهوم التمكين الوظيفي للإدارة المدرسية، حيث أنهم يعتقدون أن ذلك يعد مصدرا من مصادر الخطر الذي يهدد سلطتهم ونفوذهم؛ فيقفوا عائقا أمام التطوير الإداري والتغيير التنظيمي، بما في ذلك الاتجاه نحو التمكين الإداري .

وفي ظل غياب الدراسات التي تتناول مفهوم التمكين الوظيفي، وأثره على السلوك الإبداعي ضمن نطاق البيئة التربوية؛ فإن ذلك يستدعي أن تتوجه جهود الباحثين لدراسة هذا المفهوم من كافة جوانبه، للوقوف على أثره على كثير من المفاهيم الإدارية المتعلقة به، وإن ذلك يستدعي أيضًا أن تقوم مؤسسات البحوث التربوية بإسناد مثل تلك الدراسات لمن يستطيعون أن يعطوها حقها من التحليل.

وعلى الرغم من وجود بيئة مناسبة لتطبيق التمكين الوظيفي في المنظمات التربوية الحديثة بشكل عام، ومنها المدارس، إلا أنه لم يعرف بعد هل يطبق مفهوم التمكين في مدارس ليبيا؟ وهل يحقق ذلك حافزا للأداء الوظيفي للمعلمين؟ لذلك تمحورت مشكله هذه الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيسي وهو :ما مستوى التمكين الوظيفي ودوره في دعم السلوك الإبداعي لدى معلمي التربية البدنية العاملين بقطاع التعليم الجميل . أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في النقاط الآتية:

1 .كونها تتطرق إلى أحد المفاهيم التنظيمية الحديثة وهو التمكين الوظيفي لدى معلمين ومعلمات التربية البدنية في المدارس الحكومية بقطاع التعليم بمدينة الجميل والذي يعد من المواضيع الهامة في الفكر الإداري الحديث، كونه مصدرًا هامًا من مصادر نجاح المنظمة وديمومتها، خاصة في المؤسسات التي تسعى إلى تبني استراتيجية الإدارة التي تسمح بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، واستغلال الفرص، وزيادة قدراتها التنافسية، والإبداعية.

- 2 بما أن هذا المفهوم (التمكين الوظيفي) حديث العهد نسبيًا في البيئة الإدارية عمومًا، والتربوية بشكل خاص، لذلك فإن إخضاع هذا المفهوم للدراسة التطبيقية يعطيها أهمية واضحة ضمن الإطار العلمي لأساليب الإدارة المتقدمة في اكتساب المعارف والمهارات، واستخدامها في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.
- 3- المكانة التي يحتلها العنصر البشري في المنظمات الإدارية بشكل عام، والتربوية بشكل خاص، من حيث الأهمية، والمساهمة في تحقيق أهدافها، من خلال مواكبة التغيرات في البيئة الخارجية، وتحقيق التميز والنمو: مما يعكس أهمية دراسة العوامل المؤثرة في سلوك هذا العنصر ودوافعه نحو العمل.
- 4- أهمية دراسة الأداء الوظيفي لدى معلمين ومعلمات التربية البدنية في المدارس الحكومية بقطاع التعليم بمدينة الجميل تحفيزهم بغية التركيز عليها لخلق الطاقات الإبداعية القادرة على التجديد والابتكار، والتي تساهم في رفع مستوى جودة الأداء التعليمي.
- 5 - كذلك فإن هذا البحث يمكن أن يوجه أنظار مديري وصانعي القرار في المدارس الحكومية في مدينة الجميل إلى أهمية تبني مفهوم التمكين الوظيفي، وتطبيقه كونه يساعد في جهود التطوير الإداري.
- 6- كما يأمل الباحثان أن تكون نتائج هذا البحث ذات أهمية بالنسبة للأكاديميين، والدارسين، والتربويين، فهو يساهم في إغناء المكتبة العربية بمواضيع جديدة من خلال ربطها بين مفهومي التمكين والأداء الوظيفي، والسلوك الإبداعي فهي من أولى الدراسات على حد علم الباحثان التي ربطت بين هذين المفهومين، وحاولت التعرف على العلاقة التأثيرية بينهما. وقد تحظى باهتمام الباحثين والممارسين، وتعد نقطة انطلاق لدراسات أخرى.
- 7- كما يأمل الباحثان أن تكون نتائج هذا البحث مفيدة للعاملين على تطوير الخدمات التعليمية والتربوية في مدينة الجميل، فهي تساهم في زيادة فاعلية القطاع التعليمي وتعزيز كفاءته. ويؤمل أن يكون هذا البحث نواة لدراسات أخرى مشابهة تقيس التمكين الوظيفي من كافة الجوانب.
- أهداف الدراسة:**
- يهدف هذا الدراسة إلى تحقيق ما يلي:
1. التعرف على أبعاد التمكين الوظيفي وأثره على السلوك الإبداعي بمراقبة خدمات التعليم بالجميل .
 2. التعرف على مستوى السلوك الإبداعي للمعلمين والمعلمات بمراقبة خدمات التعليم بالجميل .
- تساؤلات الدراسة:**
- يستمد البحث تساؤلاته الرئيسية من مشكلة البحث، وهي العلاقة الترابطية بين أثر التمكين الوظيفي والسلوك الإبداعي لدى معلمي ومعلمات التربية البدنية بقطاع التعليم بالجميل. وبذلك تقوم هذا البحث على مجموعه من التساؤلات الرئيسية على النحو التالي:
1. لا يوجد أثر التمكين الوظيفي بأبعاده المختلفة (تفويض الصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرار، والتحفيز الذاتي، وبيئة العمل، وبناء الثقة) في السلوك الإبداعي لدى معلمين ومعلمات التربية البدنية في المدارس الحكومية بقطاع التعليم بمدينة الجميل عند مستوى دلالة احصائية؟
 2. ما مستوى ممارسة المعلمين والمعلمات لمستوى السلوك الإبداعي بمراقبة خدمات تعليم الجميل؟
- تعريف بالمصطلحات المستخدمة في الدراسة:**

التمكين الإداري: العملية التي يتم بها تزويد الموظفين بالتوجيهات الضرورية والمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات، وكذلك تزويدهم بالسلطة (والمسؤولية والمحاسبة، لجعل هذه القرارات مقبولة ضمن بيئة التنظيمات .

ويقصد به الدرجة التي يقوم من خلالها المعلم في المدارس السعودية بالاشتراك في السلطة، واتخاذ القرارات، واكتساب المهارات التي تؤهله للاستقلالية، وقد تم قياسه من خلال استبانة خاصة طورها الباحثان لهذا الغرض.

التمكين الوظيفي : وهو منح العاملين داخل قطاع التعليم حرية واسعة في العمل الوظيفي من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة وزيادة المشاركة في اتخاذ القرار، والتحفيز الذاتي، والتأكيد على أهمية بيئة العمل، وبناء الثقة بين الإدارة والعاملين، مما يشجع السلوك الابداعي عندهم . (9)

التمكين الوظيفي للمعلم: وهو السلوك الذي يقوم به المعلم في المؤسسة التي يعمل فيها بالطريقة الصحيحة والسليمة، مراعيًا بذلك الفعالية والكفاءة والسلامة العامة في العمل (10)

ويعرف التمكين إجرائيًا:

بأنه منح المعلمين صلاحية اتخاذ القرارات المتعلقة بالحصص المدرسية والتي تكون ذات صلة مباشرة بأعمالهم، بحيث ينعكس ذلك على جودة أدائهم، ويعزز من ثقتهم، وارتباطهم بالمدرسة والفصل الدراسي . حدود الدراسة :

1.الحدود المكانية : مدينة الجميل .

2. الحدود الزمانية2018م: العام الدراسي 2017/2018م الحدود الموضوعية: مفاهيم التمكين الوظيفي، والسلوك الابداعي والعلاقة بينهما.

الدراسات السابقة:

سيتم تقسيم الدراسات العربية إلى قسمين، يتناول الأول الدراسات العربية المتعلقة بالتمكين، أما القسم الثاني فيستناول الدراسات العربية المتعلقة بالأداء الوظيفي.

الدراسات العربية المتعلقة بالتمكين:

1 :- دراسة الطراونة (2006) (11) هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري وبين فاعلية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن. ولتحقيق أهدافها تم تصميم استبانة لجمع البيانات، وقد تم توزيع (343) استبانة، أعيد منها وكان صالحًا للتحليل (286) استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها ما يلي:

1 أشارت النتائج إلى أن تصورات المديرين لأبعاد متغير التمكين الإداري كان متوسطًا، وأن تصورات المديرين لأبعاد متغير فاعلية عملية اتخاذ القرار كان متوسطًا، وأن تصورات المديرين لأبعاد متغير فاعلية عملية اتخاذ القرار كان متوسطًا.

2. أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن.

3. أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية للجنس والمؤهل العلمي والخبرة في تصورات المديرين لمستوى متغير التمكين الإداري.

4. أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية للجنس والمؤهل العلمي والخبرة في تصورات المديرين لمستوى فاعلية عملية اتخاذ القرار.

2:- دراسة العساف (2006). (12) حيث هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية، وعلاقته بالالتزام التنظيمي، والاستقرار الوظيفي الطوعي، لدى أعضاء هيئة التدريس فيها من وجهة نظر هؤلاء الأعضاء. وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس الأردنيين المتفرغين العاملين في الجامعات الأردنية الحكومية الثمانية، وشملت عينة الدراسة (541) عضو هيئة تدريس، مثلوا ما نسبته (15%) من أفراد مجتمع الدراسة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. ولجمع بيانات الدراسة، استخدم الباحث استبانة اشتملت على ثلاث أدوات قياس: أداة قياس التمكين الوظيفي الذي قام الباحث بتطويرها، وأداة قياس للالتزام التنظيمي الذي استند الباحث في تطويرها بعد (Thompson & Spiller, Brut, Philpot, Gordon) على مقياس جوردن وزملائه أن تم ترجمته وتعديله بما يتلاءم مع مجتمع الدراسة وأداة قياس الاستقرار الوظيفي الطوعي الذي قام الباحث بتطويرها أيضاً.

وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية جاء متوسطاً، إذ بلغ (3.26) درجة من أصل (5) درجات للحد الأقصى، وأن مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية جاء مرتفعاً، إذ بلغ (3.54) درجة، وأن مستوى الاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية جاء مرتفعاً أيضاً، إذ بلغ (3.46) درجة.

كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية، والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس فيها، وكذلك وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية، والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئة التدريس فيها. وأوصى الباحث بضرورة ممارسة التمكين الوظيفي من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية بكافة أبعاده، وزيادة الالتزام الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس فيها، وزيادة الاهتمام بعوامل الجذب لاستقرار أعضاء الهيئات التدريسية وبقائهم في مراكز عملهم.

3:- دراسة ملحم، (2006) (13) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مواقف رؤساء الجامعات الأردنية من موضوع التمكين كمفهوم معاصر وبعض المفاهيم الإدارية المعاصرة المرتبطة بموضوع التمكين. حيث قام بإجراء مقابلات معمقة مع رؤساء الجامعات الحكومية في الأردن وتم استخدام منهجية تحليل المحتوى للوصول إلى النتائج التي تبين من خلالها وجود بعض التباين في آراء رؤساء الجامعات الأردنية حول موضوع التمكين وأهميته من ناحية التطبيق مع وجود توافق في الآراء حول بعض المفاهيم الأخرى. وشرحت الدراسة أهمية المنهجية الكيفية وغير الكمية في جمع البيانات وبينت محددات الدراسة والتحديات التي تواجه هذا النوع من الدراسات في البيئة العربية. كما قدمت هذه الدراسة مجموعة من التوصيات التي تساند رؤساء الجامعات في إعادة النظر في المفاهيم الإدارية الحديثة ودورها في تحسين أداء رؤساء الجامعات. وأوصت بأهمية إجراء دراسات أخرى امتداداً لهذه الدراسة.

4- دراسة عريقات، (2006) (14) التي هدفت إلى بناء أنموذج إداري لتمكين معلمي المرحلة الثانوية في الأردن في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة، ولتحقيق هذا الغرض أجابت الدراسة عن الأسئلة التالية:

1. ما الاتجاهات المعاصرة في موضوع تمكين المعلم؟

2. ما درجة التمكين لدى معلم المرحلة الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين؟

3. ما الأنموذج الإداري المقترح لتمكين معلم المرحلة الحكومية في الأردن؟ حيث تم تطوير استبانة لقياس درجة تمكين معلمي ومعلمات المرحلة الحكومية في الأردن وذلك للتعرف على واقع تمكين المعلمين في وزارة التربية والتعليم. وقد تحققت من صدق محتواها وثباتها إذ بلغ معامل ثباتها (0.92) وللإجابة عن السؤال الأول استخدم مسح الأدب النظري ذي العلاقة بالتمكين واستخلاص العناصر والمجالات التي تشكل هذا المفهوم. وللإجابة عن السؤال الثاني استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. وبعد ذلك اعتمد على نتائج السؤالين الأول والثاني للإجابة عن السؤال الثالث لاقتراح أنموذج إداري لتمكين معلمي المرحلة الثانوية في الأردن.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. استخلاص ثماني مجالات للسلوك الإداري التمكيني للمعلمين في المرحلة الثانوية وهي: النمو المهني، والنمو الشخصي، والاستقلالية، والمشاركة في صنع القرار، وبيئة العمل، والاتصال، والمساءلة الداخلية، ونظام المكافأة. وتحديد (87 فقرة تمثل هذا السلوك)

2. جاءت درجة تمكين المعلمين بمستوي متوسط على جميع المجالات، مرتبة تنازليا على النحو الآتي: مجال الاتصال وبيئة العمل، مجال النمو المهني والمساءلة الداخلية، مجال الاستقلالية والمشاركة في صنع القرار، مجال نظام المكافأة.

3. بناء أنموذج إداري مقترح لتمكين معلمي المرحلة الثانوية في الأردن في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة، اشتمل الأنموذج على إطار مفاهيمي يرتكز على نظرية العلاقات الإنسانية، ومبادئ الديمقراطية، ونظريات القيادة الحديثة، وإدارة الجودة الشاملة. وعلى إطار عملي يشتمل على ثماني مجالات تحدد معايير سلوك مدير المدرسة التمكينية لمعلمي ومعلمات المرحلة الثانوية كما يلي: مجال النمو المهني، ومجال النمو الشخصي، ومجال الاستقلالية، ومجال المشاركة في صنع القرار، ومجال بيئة العمل، ومجال الاتصال، ومجال المساءلة الداخلية، ومجال نظام المكافأة.

5:- دراسة العوائد، (2001) (15) هدفت إلى تقويم أداء القيادات الإدارية في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان، وذلك في ضوء المهمات الموكلة لهم كما يراها العاملون في تلك المديريات، ومعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة هذه القيادات لتلك المهام تعزى للمتغيرات (الخبرة، نوع الوظيفة، المؤهل العلمي)، وتكونت عينة الدراسة من (170) مدير دائرة ونائب مدير، ورئيس قسم في وزارة التربية والتعليم، وقد طور الباحث استبانة مكونة من (80) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: مجال المهام الإدارية، والمهام الفنية، (والمهام الإنسانية، والمهام التصورية. (وقد أشارت الدراسة لعدة نتائج هي:

1- كانت درجة ممارسة القيادات الإدارية في مديريات التربية العمانية للمهام الموكلة لهم متوسطة.

2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة القيادات للمهام الموكلة لهم تعزى لمتغير الوظيفة لأفراد العينة لصالح نائب المدير.

3-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة القيادات الإدارية للمهام الموكلة إليهم تعزى إلى المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة.

6. قواسمه (2003) (16) دراسة هدفت إلى تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة من قبل المعلمين في المدرسة، فقد تكونت عينة الدراسة من (33) مديراً ومديرة و (432) معلماً ومعلمة يعملون في المدارس الابتدائية والإعدادية في البحرين. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1-مستوى الأداء الوظيفي لمديري ومديرات المدارس بلغ قيمة دون المستوى المتوقع بقليل.

2-كما أنه لا توجد فروق جوهرية في مستوى الأداء الوظيفي لمديري ومديرات المدارس الابتدائية والإعدادية تبعاً للتفاعل ما بين متغير الجنس والمدرسة.

6. دراسة النيازجين (2003) (17) هدفت للتعرف على علاقة صراع الدور بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن ومديرياتها.

وتكونت عينة الدراسة من 326 مديراً ومديرة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وأظهرت النتائج أن مستوى صراع الدور لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، كان أقل من المتوسط، وأن مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية كان متوسطاً، ولا توجد فروق ذات دلالة (0.05 بين المديرين والمديرات على بعد الأداء $\alpha =$ إحصائية عند مستوى الوظيفي تعود لمتغير الجنس، أما متغيرات الخبرة والمؤهل العلمي فقد أظهرت

النتائج أن هنالك أثراً ذا دلالة إحصائية لتلك التغيرات على الأداء الوظيفي لأفراد عينة الدراسة.

وفي دراسة قام بها كل من) العمارة، أبو غرة، (2004 هدفت إلى معرفة أداء مديري المدارس ومديراتها في منطقتي عين الباشا وجنوب عمان التعليميتين في القيام بأدوارهم المتوقعة من وجهة نظرهم، ومعرفة إذا كان لمتغير الجنس اثر في هذه الفاعلية بالإضافة إلى معرفة إذا كان لمتغير السلطة المشرفة والمؤهل العلمي) أثر في فاعلية المديرين في القيام بأدوارهم. فقد تكونت عينة الدراسة من 91) مديراً ومديرة، وقد طور الباحث استبانة شملت عدة مجالات وهي) مجالات تتعلق بأدوار المديرين في مجال الإشراف التربوي، النمو المهني للمعلمين، التخطيط، التقويم، المجتمع المحلي، شؤون التلاميذ. (وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1-ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة فعالية المديرين والمديرات في القيام بأدوارهم المتوقعة تعود لمتغير الجنس.

2-وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة فعالية قيام المديرين والمديرات بأدوارهم المتوقعة تعود لمتغير السلطة المشرفة ولصالح مديري مدارس وكالة الغوث ومديراتها.

3-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة فعالية قيام المديرين والمديرات بأدوارهم المتوقعة تعود إلى المتغير المؤهل العلمي

7:- دراسة الجرايين، (2004) (18)هدفت للتعرف على مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن، وعلاقته بمستوى التوتر، ومدى استخدام مهارات العامل لديهم. اشتملت عينة الدراسة على (290) مديراً ومديرة، تم اختيارهم بالطريقة التطبيقية العشوائية، وكانت أهم النتائج:

1. أن مستوى الأداء الوظيفي كان متوسطاً لمديري المدارس الثانوية.

2. وجود علاقة ارتباطية عكسية غير دالة إحصائياً بين مستوى الأداء الوظيفي، ومستوى التوتر لدى مديري المدارس.

3. وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الأداء الوظيفي للمديرين، ودرجة استخدام مهارات التعامل.

التعليق على الدراسات السابقة .

هدفت دراسة كل من الطراونة وشيرين محمد (2006) إلى التعرف على العلاقة بين التمكين وبين فاعلية اتخاذ القرارات، وهدفت دراسة العساف، (2006) إلى معرفة مستوى التمكين الوظيفي وعلاقته بالالتزام الوظيفي، وهدفت دراسة عريقات (2006) إلى بناء أنموذج لتمكين المعلمين، وهدفت دراسة العميرة وأبو غرة (2004) إلى معرفة أداء مديري ومديرات المدارس، أما دراسة العوائد (2001) فهدف إلى تقييم أداء القيادات في مديريات التربية، وهدفت دراسة الجرادين (2004) إلى تعرف مستوى الأداء الوظيفي، أما دراسة العتيبي (2004) فهدف إلى معرفة استراتيجية تمكين العاملين .

لاحظ الباحثان ندرة الدراسات التي تناولت موضوع التمكين الوظيفي وعلاقته بالسلوك الابداعي في المدارس، حيث اتضح للباحثان عدم وجود أي دراسة سابقة تحدثت عن مفاهيم التمكين الوظيفي وعلاقته بالسلوك الابداعي للمعلمين والمعلمات، ومن وجهة نظر الباحثان فإن هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة فيما يلي:

1. أنها تناولت أثر التمكين الوظيفي وعلاقته بالسلوك الابداعي.
 2. أنها تناولت بالبحث فئة تعد ذات أهمية كبرى وهي معلمي المدارس الحكومية.
 3. أنها تناولت بالبحث إحدى المناطق التي لم تحظى بالكثير من الدراسات والبحوث وهي مدينة الجميل .
- وقد استفاد الباحثان من الدراسات السابقة في تطوير أدوات الدراسة وبناء منهجها ومناقشة نتائجها. اجراءات الدراسة .
- وتشمل وصفاً لمجتمع البحث والعينة واداة البحث ، واجراءات الصدق والثبات للأداة المستخدمة في البحث ، كما تتناول وصفا للمعالجات الإحصائية التي ستستخدم في تحليل البيانات ، واستخراج النتائج .
- 1:- مجتمع الدراسة .

تكون مجتمع البحث من جميع المعلمين والمعلمات العاملين بالمدارس الحكومية بمراقبة تعليم الجميل . وقد قام الباحثان بأجراء مسح شامل لجميع افراد مجتمع البحث والبالغ عددهم (65) معلماً ومعلمة . وذلك حسب المأخوذة من مكتب التوجيه التربوي بالجميل .بتاريخ :2018/03/04م وتمثلت عينة البحث من معلمي ومعلمات التربية البدنية والتابعين لمراقبة تعليم الجميل .

2:- عينة الدراسة :

وتم توزيع عدد(65) استمارة استبيان وتم ارجاع عدد (62) استمارة استبيان أي ما نسبته 95.03% وبعد الفرز تم استبعاد استبانة واحدة لعدم صلاحيتها لأغراض التحليل الاحصائي لتصبح عينة البحث النهائية مكونة من (61) استمارة والتي تمثل ما نسبته (93.05%) من أجمالي الاستبانات الموزعة .

3:- منهج الدراسة .

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذا البحث وذلك لملائمته لطبيعة البحث .

4:- أداة الدراسة :

قام الباحثان بإعداد أداة الدراسة وهي عبارة عن استبانة تضمنت معلومات شخصية ووظيفية تصف العينة ؛ فيما تكونت الاستبانة من (38) فقرة ؛ لوصف أبعاد التمكين الوظيفي ، تم إعداد فقراتها بالاستفادة من (الرويلي ، 2013) (19) و (الرميحي ، 2011) (20) لتحديد مستوى التمكين الوظيفي بأبعاده المختلفة بمراقبة تعليم الجميل ، حيث تم استخدام مدرج ليكرث الخماسي في فقرات الاستبانة ، وهي خمسة مستويات تتدرج من (اتفق تماما ، اتفق ، غير متأكد ، لا اتفق ، لا اتفق تماما) بدرجات (1-2-3-4-5) على التوالي . وتم تقسيم الاستبانة إلى (3) أقسام على النحو الآتي .:

القسم الأول : . وهو الجزء المتعلق بالمتغيرات الديمغرافية والوظيفية للمعلمين والمعلمات وتم قياسه من خلال ثلاث متغيرات وهي (الجنس ، والخبرة الوظيفية ، والمؤهل العلمي)

القسم الثاني : يتعلق بمتغير البحث المستقل والذي عبر عن التمكين الوظيفي بأبعاده المختلفة وهي (تفويض السلطة ، والمشاركة في اتخاذ القرار ، والتحفيز الذاتي ، وبيئة العمل ، وبناء الثقة) فيما كانت عدد فقراته الكلي (26) فقرة تقسمت إلى (6.5،5.5،5.5) على التوالي الاستبانة لهذا الجزء على فقرة سلبية واحدة وهي الفقرة رقم (3) والتي تقيس متغير تفويض الصلاحية .

5.متغيرات الدراسة : .

أ. المتغيرات المستقلة التمكين الوظيفي : . عبر عنها بالفقرات من (1 . 27) الواردة بالاستبانة وعددها (6)

- تفويض الصلاحية : عبر عنها بالفقرات من (1 . 6) الواردة بالاستبانة وعددها (5)

- المشاركة في اتخاذ القرار : عبر عنها بالفقرات من (7 . 11) الواردة بالاستبانة وعددها (5)

- التحفيز الذاتي : عبر عنها بالفقرات من (12 . 16) الواردة بالاستبانة وعددها (5)

- بيئة العمل : عبر عنها بالفقرات من (17 . 21) الواردة بالاستبانة وعددها (5)

- بناء الثقة : عبر عنها بالفقرات من (22 . 27) الواردة بالاستبانة وعددها (6)

- السلوك الإبداعي عبر بالفقرات من (28 . 39) الواردة بالاستبانة .

الجدول رقم (1)

قيم معاملات الاتساق الداخلي باستخدام اختبار كرونيباخ ألفا

قيم معاملات الاتساق الداخلي		
المحور	الفقرات	معامل الثبات
تفويض السلطة	5-1	0. 852
المشاركة في اتخاذ القرار	10.6	0. 859
التحفيز الذاتي	15-11	0. 863
بيئة العمل	20.16	0. 857
بناء الثقة	26. 21	0. 906
السلوك الإبداعي	39. 27	0. 917

6.وصف خصائص عينة الدراسة .

تم اختيار عينة البحث وهي جميع المعلمين والمعلمات بمراقبة مكتب تعليم الجميل ، أي شملت جميع

المستويات التعليمية بمراقبة مكتب تعليم الجميل ، وتشكلت عينة البحث النهائية من (61) معلماً ومعلمة من مراقبة مكتب تعليم الجميل ، حيث احتوت الاستبانة علي جزء متعلق بالمتغيرات الديموغرافية و الوظيفية لعينة البحث وتم قياسه من خلال 3 متغيرات هي ؛ (الجنس ، ومدة الخدمة ، والمؤهل العلمي). حيث تضمنت كل استبانة (3) معلومات شخصية ووظيفية تصف العينة فيما هناك (39) فقرة لقياس (6) متغيرات تندرج تحت المتغير التابع و المستقل ، و فيما يلي عرض للتوزيع الديموغرافي لعينة البحث :

جدول رقم (2)

توزيع أفراد العينة وبحسب المتغيرات الديموغرافية والوظيفية (ن=61)

النسبة المئوية (%)	التكرار	الجنس	بيان
60.7	37	ذكر	الجنس
39.3	24	أنثى	
90.2	55	دبلوم متوسط	
7.12	5	بكالوريوس	
1.6	1	دراسات عليا	
82	50	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة
14.8	9	5-10 سنوات	
3.3	2	11-15 سنوات	
0	0	16-20 سنوات	
0	0	21 سنة فأكثر	
100	61	المجموع	

يظهر من الجدول رقم (2) الخصائص الوظيفية والشخصية الخاصة لعينة البحث كما هي التالي :

أولاً: الجنس

يبين الجدول رقم (2) توزيع عينة البحث بالنسبة لمتغير الجنس ، حيث أشارت النتائج الي ان البحث الي أجري علي العينة و بحسب متغير الجنس توزعت ما بين (60.7%) ذكور و (39.3 %) للإناث . نستنتج من الجدول السابق أن مراقبة مكتب التعليم بالجميل قد اعتمد في تعيين الكوادر الادارية والذي يمثل مجتمع البحث علي الذكور وبنسبة أكبر من الإناث ، وهذه النتيجة طبيعية كون طبيعة العمل يأخذ الصبغة الميدانية ويحتاج العامل الي التأخر لساعات طويلة في العمل أحيانا ، وكما هو معروف فإن الإناث لديهم مسؤوليات خاصة تتعلق بالأسرة ولا تفضل هذا النوع من الاعمال التي تتطلب التأخر الي ساعات طويلة

ثانياً : المستوى التعليمي

تشير النتائج المرتبطة بالعينة الي اعتماد مراقبة مكتب خدمات التعليم بالجميل علي الكوادر الادارية من

حملة الشهادة الجامعية من البكالوريوس وبنسبة (90.2%) وبشكل أكبر من حملة الشهادات الأكاديمية الأخرى .

اذ نلاحظ من الجدول (2) أن البحث الذي أجري علي أفراد العينة وبحسب متغير المؤهل العلمي بينت أن نسبة (3.2%) كانت لحملة دبلوم فأقل . ونسبة (90.2%) لحملة البكالوريوس ، ونسبة (6.6%) لحملة الدراسات العليا ، مما سبق تبين ان العاملين في مكتب مراقبة خدمات التعليم بالجميل لديهم معرفة علمية متخصصة وهذا من شأنه يشكل عنصر قوة داخل بيئة العمل .

ثالثا : سنوات الخبرة

نلاحظ من الجدول رقم (2) ن البحث الذي اجري علي أفراد العينة لعدد سنوات الخبرة فكانت نسبة (82%) أقل من 5 سنوات ، ونسبة (14.8%) من (5-10) سنوات ، ونسبة (3.3%) من (11-15) سنة ، وانعدمت النسبة للذين لديهم خبرة اكثر من (16) سنة فأكثر مما يشير الي ان النسبة الاكبر لعينة أفراد البحث هم من يمتلكون سنوات خبرة (16) سنة فأقل

7. المعالجة الإحصائية :

للإجابة عن اسئلة البحث و اختبار فرضياته تم استخدام أسلوب الاحصاء الوصفي و التحليلي وذلك باستخدام الرموز الاحصائية (SPSS) ومن أجل الإجابة عن اسئلة البحث تم إجراء ما يلي :

1 – استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي وهي عبارة عن : التكرارات و النسب المئوية و المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية وتحديد معرفة مستوى التمكين الوظيفي بأبعاده لدى المعلمين والمعلمات و السلوك الإبداعي في مكتب مراقبة خدمات التعليم بالجميل .

2 – استخدام اختبار كرو نياخ ألفا (α) للتعرف علي مدى الاتساق الداخلي لعبارات مستوى توافر التمكين الوظيفي بأبعاده لدى المعلمين والمعلمات و أثره علي السلوك الإبداعي في مكتب مراقبة خدمات التعليم بالجميل .

3 – اختبار فرضيات البحث من خلال اختبار الفرضية الرئيسية ثم أولا استخدام اختبار الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) للتعرف علي أثر مستوى التمكين الوظيفي بأبعاده علي السلوك الإبداعي ، (تفويض الصلاحية ، والمشاركة في اتخاذ القرار ، والتحفيز الذاتي ، و بيئة العمل ، وبناء الثقة) في المتغير التابع (السلوك الإبداعي) .

4- معامل تضخم التباين ، واختبار التباين المسموح به لأبعاد التمكين الوظيفي .

5 – نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية .

6 – نتائج تحبيل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد التمكين الوظيفي (تفويض السلطة ، والمشاركة في اتخاذ القرار ، و التحفيز الذاتي ، و بيئة العمل ، وبناء الثقة) في السلوك الابداعي .

7- نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ بمستوى السلوك الابداعي من خلال ابعاد التمكين الوظيفي كمتغيرات مستقلة .

8. نتائج الدراسة (التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات)

1:- الإجابة على أسئلة الدراسة .

2:- اختبار الدراسة .

3:- الإجابة على أسئلة الدراسة .

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصل لها البحث من خلال الإجابة عن أسئلتها ، وعلى النحو الآتي
الإجابة عن السؤال الأول : . ما مستوى التمكين الوظيفي بأبعاده المختلفة لدى المعلمين والمعلمات بمراقبة
تعليم الجميل ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة التي تقيس
التمكين الوظيفي ، حيث تم احتساب مستوى التمكين الوظيفي بأبعاده المختلفة لدى المعلمين والمعلمات
بمراقبة تعليم الجميل على جانبي الأبعاد والفقرات ، على النحو التالي : .
1 . على مستوى أبعاد التمكين الوظيفي .

جدول رقم (3)

قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتصورات المبحوثين لأبعاد التمكين الوظيفي (ن = 61)

تسلسل الفقرات	التمكين الوظيفي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية	مستوى أهمية الفقرة
4-1	تفويض الصلاحية	3.58	1.21	2	مرتفع
8-5	المشاركة في اتخاذ القرار	3.51	1.11	4	مرتفع
12-9	التحفيز الذاتي	3.64	1.09	1	مرتفع
16-13	بيئة العمل	3.55	1.05	3	مرتفع
20-17	بناء الثقة	3.44	1.07	5	متوسط
20-1	وسط التمكين الوظيفي	3.54	1.10	-	مرتفع

يبين الجدول رقم (3) إن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أبعاد التمكين الوظيفي من وجهة
نظر معلمي ومعلمات التربية البدنية بمراقبة تعليم الجميل . (تفويض الصلاحية ، المشاركة في اتخاذ القرار
، التحفيز الذاتي ، بيئة العمل ، بناء الثقة) كانت مرتفعة ، إن المتوسط الكلي لتمكين الوظيفي من وجهة
نظر معلمي ومعلمات التربية البدنية بمراقبة تعليم الجميل بلغ (3.54) ، وقد احتل بعد التحفيز الذاتي
المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.64) ، في حين جاء في المرتبة الثانية بعد تفويض الصلاحية بمتوسط
حسابي بلغ (3.58) ، وجاء في المرتبة الثالثة بعد بيئة العمل بمتوسط حسابي بلغ (3.55) بدرجة مرتفعة
أيضا ، أما بعد المشاركة في اتخاذ القرار في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.55) بدرجة مرتفعة ،
وجاء في المرتبة الأخيرة بعد بناء الثقة بمتوسط حسابي بلغ (3.44) بدرجة مرتفعة أيضا .
2 . على مستوى الفقرات :

أولا : . تصورات المعلمين والمعلمات عن بعد تفويض الصلاحية : .

استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة البحث على فقرات متغير
تفويض الصلاحية ، رقم الجدول (4) يبين ذلك .

جدول رقم (4)

قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتصورات المعلمين والمعلمات عن فقرات بعد التفويض الصلاحية

رقم الفقرة	فقرات تفويض الصلاحية	وسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية	مستوى أهمية الفقرات
1 -	تفوضني ادارة المدرسة صلاحيات كافية لإنجاز مهام وظيفتي .	3.31	1.27	2	متوسط
2 -	تثق ادارة المدرسة في قدراتي على اداء المهام الموكلة لي .	2.63	1.22	5	متوسط
3 -	لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة ألي خلال فترة التفويض .	2.72	1.14	4	متوسط
4 -	تمنحي ادارة المدرسة المرونة المناسبة للتصرف في اداء مهامي .	3.56	1.02	1	مرتفع
5 -	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية .	3.2	1.40	3	متوسط
	الوسط الحسابي الكلي	3.05	1.21		متوسط

يشير الجدول رقم (4) الى ان بعد تفويض الصلاحية كبعد من ابعاد التمكين الوظيفي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين بمراقبة تعليم الجميل . جاء متوسطا على اغلب الفقرات ، ماعدا الفقرة رقم (4) التي جاءت في المرتبة الاولى ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.56) بدرجة مرتفعة التي تنص . تمنحني ادارة المدرسة المرونة المناسبة للتصرف في اداء مهامي . أما الفقرة رقم (2) جاءت في المرتبة الاخيرة بدرجة متوسطة التي تنص على : تثق ادارة المدرسة في قدراتي على أداء المهام الموكلة لي . بمتوسط حسابي بلغ (2.63) .

ثانيا : تصورات المعلمين والمعلمات عن بعد المشاركة في اتخاذ القرار .

جدول رقم (5)

قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتصورات المعلمين والمعلمات عن فقرات بعد المشاركة في اتخاذ القرار .

رقم الفقرة	فقرات المشاركة في اتخاذ القرار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية	مستوى أهمية الفقرات
6.	أشارك في حل بعض المشكلات داخل المدرسة في ضوء التاح لي .	3.77	1.25	3	مرتفع
7.	أشارك في دور إيجابي في تحسين العمل داخل المدرسة .	4.00	0.86	1	مرتفع
8.	أمارس بعض الصلاحيات بالمدرسة لتحقيق أهدافها.	3.18	1.18	4	متوسط

متوسط	5	1.24	2.75	أشعر باني عنصر فعال ومؤثر دخل المدرسة .	9-
مرتفع	2	1.03	3.87	تتوفر لي الفرصة داخل المدرسة بالمشاركة في صنع القرارات .	10-
مرتفع		1.11	3.51	الوسط الحسابي الكلي	

يشير الجدول رقم (5) الى ان بعد المشاركة في اتخاذ القرار كبعد من ابعاد التمكين الوظيفي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بمراقبة تعليم الجميل .جاءت مرتفعة على أغلب الفقرات ، وجاءت الفقرة رقم (7) بدرجة مرتفعة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.00) بدرجة مرتفعة التي تنص على . أشرك في دور إيجابي في تحسين العمل داخل المدرسة . في حين جاءت الفقرة رقم (9) التي تنص على أشعر بأني عنصر فعال ومؤثر داخل المدرسة . في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.75) بمتوسط .

ثالثاً :- تصورات المعلمين والمعلمات عن بعد التحفيز الذاتي :-

جدول رقم (6)

قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتصورات المعلمين والمعلمات عن فقرات بعد التحفيز الذاتي

رقم الفقرة	فقرات التحفيز الذاتي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية	مستوى الاهمية
10-	تقدير ادارة المدرسة جهودي المبذولة في العمل .	3.47	1.17	5	متوسط
11-	يسمح لي نظام العمل في المدرسة بالمشاركة في اتخاذ القرارات .	3.59	1.10	3	مرتفع
12-	يتناسب المرتب الذي أتقاضاه مع المجهود الذي ابذله	3.81	1.08	1	مرتفع
13-	أشعر بعدالة وموضوعية في نظام الترقيات الوظيفية المعمول بها الادارة التعليمية .	3.68	1.02	2	مرتفع
14	تعد كفاءة الموظفين معياراً مهماً في نظام الترقيات	3.51	1.12	4	مرتفع
	الوسط الحسابي	3.61	1.09		مرتفع

يشير الجدول رقم (6) إلى أن بعد التحفيز الذاتي كبعد التمكين الوظيفي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بمراقبة تعليم الجميل جاء مرتفعاً على أغلب الفقرات ، وجاءت الفقرة (12) بدرجة متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.47) بدرجة متوسطة التي تنص على " يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل " ، وفي المرتبة الاخيرة جاءت الفقرة (10) التي تنص " تقدر ادارة المدرسة جهودي المبذولة في العمل " بمتوسط حسابي بلغ (3.47) بدرجة متوسطة

رابعاً :- تصورات المعلمين والمعلمات عن بُعد بيئة العمل .

جدول رقم (7)

قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتصورات المعلمين والمعلمات عن فقرات بُعد بيئة العمل .

رقم الفقرة	فقرات بيئة العمل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية	مستوى الاهمية
14	يسود مناخ تنظيمي يساعدني على انجاز عملي بإتقان	3.70	1.06	2	مرتفع
15	توفر لي بيئة العمل متطلبات المشاركة في عملية اتخاذ القرار	3.27	1.10	5	متوسط
16	تسمح لي الادارة بتقديم افكار جديدة في سبيل تطوير العمل	3.75	0.99	1	مرتفع
17	توفر لي الادارة فرص لتدريب وتطوير مهارات العمل	3.61	1.06	3	مرتفع
18	تشجع الادارة العمل بروح الفريق الواحد في مواجهة المشاكل التنظيمية	3.42	1.04	4	متوسط
	المتوسط الحسابي الكلي	3.55	1.05		مرتفع

يشير الجدول رقم (7) الى أن بُعد بيئة العمل كبعد من ابعاد التمكين الوظيفي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بمراقبة تعليم الجميل. جاءت مرتفعة على اغلب الفقرات ، وجاءت الفقرة رقم (16) التي تنص على "تسمح لي الادارة بتقديم افكار جديدة في سبيل تطوير العمل " حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.75) بدرجة مرتفعة ، اما الفقرة رقم التي تنص على " توفر لي بيئة العمل متطلبات المشاركة في عملية اتخاذ القرار" جاءت في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي (3.27) بدرجة متوسطة .

2018

خامساً :- تصورات المعلمين والمعلمات عن بُعد بناء الثقة .

جدول رقم(8)

قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتصورات المعلمين والمعلمات عن فقرات بُعد بناء الثقة

رقم الفقرة	فقرات بناء الثقة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية	مستوى الاهمية
19	يتسم سلوك الادارة التعليمية بالإنصاف والتعاون	3.80	1.02	2	مرتفع
20	أشعر بثقة كاملة في مهارات اخلاقيات ادارة المدرسة	3.61	1.24	3	مرتفع
21	إذا ارتكبت أي خطأ فان ادارة المدرسة تكون مستعدة للمسامحة والنسيان	2.88	1.01	5	متوسط
22	استطيع ان احدد بوضوح ما تتوقعه الادارة العليا مني وما اتوقعه منها	3.90	0.98	1	مرتفع
23	الادارة العليا للتعليم موثوق بها	3.01	1.08	4	متوسط
	المتوسط الحسابي الكلي	3.44	1.06		متوسط

يشير الجدول رقم (8) الى ان بُعد بناء الثقة كبعد من ابعاد التمكين الوظيفي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بمراقبة تعليم الجميل . جاءت مرتفعة على اغلب الفقرات وجاءت الفقرة رقم (22) في المرتبة الاولى التي تنص على " استطيع ان احدد بوضوح ما تتوقعه الادارة العليا مني وما اتوقعه منها" بمتوسط حسابي (3.90) بدرجة مرتفعة ، أما الفقرة (21) التي تنص "إذا ارتكبت أي خطأ فان ادارة المدرسة تكون مستعدة للمسامحة والنسيان " جاءت في المرتبة الاخيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.88) بدرجة متوسطة

المؤتمر العلمي الدولي الأول لكلية التربية البدنية 2018

جدول رقم (9)

قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتصورات المعلمين والمعلمات عن المتغير السلوك الإبداعي .

رقم الفقرة	فقرات السلوك الإبداعي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية	مستوى الاهمية
1-	أتحمل الشجاعة للقيام بإعمال إبداعية .	3.52	1.10	5	مرتفع
2-	أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة .	3.04	1.32	10	متوسطة
3-	أرفض ما هو خاطئ وإن كان شائعا داخل المدرسة .	3.27	1.10	9	متوسطة
4-	الخوف من الفشل يجعلني أتردد أحيانا في اقتراح أفكار جديدة لتطوير العمل .	3.40	1.14	6	متوسطة
5-	أسعى إلى ايجاد طرق جديدة أكثر فاعلية لإنجاز العمل التعليمي .	3.38	1.14	7	متوسطة
6-	أرى بأن التغير ظاهرة طبيعية في الادارة المدرسية والتكيف معها .	3.88	0.92	2	مرتفعة
7-	أجرب الافكار الجديدة البناءة ولا أحكم عليها مسبقا .	4.61	0.53	1	مرتفع
8-	أرى بأن سياسة فرض الآراء على الآخرين تعرقل سير العمل .	3.34	1.19	8	متوسطة
9-	أحاول إقناع الآخرين بوجهة نظري والافادة من أفكارهم	3.79	1.11	3	مرتفع
10-	لدى القدرة على تطوير بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات التعليمية .	3.70	1.19	4	مرتفع
11-	حينما توجني مشكلة في أثناء عملي أحاول التوصل الى حل لها .	3.88	0.92	2	مرتفع
12-	أجمع وأحل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلات قبل اتخاذ قرار بصدها	3.34	1.19	8	متوسطة
13	وسط السلوك الإبداعي .	3.60	1.07		مرتفع

يشير الجدول رقم (9) الى ان بعد السلوك الإبداعي كبعد التابع من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بمراقبة تعليم الجميل . جاءت متفاوتة بين المرتفع والمتوسط في التصور ، حيث جاءت الفقرة رقم (7) والتي تنص . أجرب الافكار الجديدة البناءة ولا أحكم عليها مسبقا . بالدرجة الاولى لمتوسط حسابي مقداره (4.61 %) وانحراف معياري ما قيمة (53 %) ، فيما حصلت الفقرة رقم (2) والتي تنص أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة ، على أقل متوسط حسابي ، حيث بلغ مقداره (3.04) ، وانحراف معياري ما قيمة (1.32) .

مناقشة النتائج :

1:- مناقشة نتائج الفرض الاول والذي ينص على " ما مستوى التمكين الوظيفي بأبعاده المختلفة لدى المعلمين والمعلمات بمراقبة تعليم الجميل .

أثبتت نتائج البحث أن مستوى إدراك المعلمين والمعلمات بمراقبة تعليم الجميل لجميع أبعاد التمكين التي شملها البحث (بُعد تفويض السلطة ، بُعد المشاركة في اتخاذ القرار ، بُعد التحفيز الذاتي ، بُعد بيئة العمل ، بُعد بناء الثقة) كانت مرتفعة وإيجابية ، حيث بلغ المتوسط الكلي لإجابات أفراد عينة البحث ما قيمته (3.54%) وانحراف معياري مقداره (1.1) ، حيث جاء بعد التحفيز الذاتي ليحتل أعلى متوسط حسابي بقيمة (1.09) ، وهذا من شأنه يؤدي من شعور المعلمين والمعلمات بمراقبة تعليم الجميل بالرضا الوظيفي وبالتالي يستثيرهم نحو زيادة الأداء وفي حين احتل بُعد الثقة بأقل مستوى بمتوسط حسابي مقداره (3.44) وانحراف معياري قيمته (1.07) مما يدل على ان هذا البُعد بحاجة الى تعزيز وتنمية بصورة أكبر، وفي المحصلة لابد من المحافظة على هذه الأبعاد لدى المعلمين والمعلمات بمراقبة تعليم الجميل . والعمل على تعزيزها من خلال البحث عن أبعاد أخرى لم يشملها مخطط البحث .

1:- مناقشة نتائج بُعد تفويض الصلاحية كأحد ابعاد التمكين الوظيفي .

أشارت نتائج البحث الى ان تصورات أفراد عينة البحث عن بُعد تفويض الصلاحية كان متوسطاً ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي ما قيمته (3.05) والانحراف المعياري ما قيمته (1.21) وهذه النتيجة تشير الى ان هذا البُعد بحاجة الى عناية أكبر من قبل المسؤولين في مراقبة تعليم الجميل من حيث يعملون على توسيع نطاق السلطة بشكل أكبر .

2:- مناقشة نتائج بُعد المشاركة في اتخاذ القرار كأحد أبعاد التمكين الوظيفي .

أشارت نتائج البحث أن تصورات أفراد عينة البحث عن فقرات بعد المشاركة في اتخاذ القرار كانت مرتفعة ، حيث بلغ المتوسط الكلي لها ما مقداره (3.51) والانحراف المعياري (1.11) ، وهذا يدل على إن مستوى المشاركة في اتخاذ القرار لدى المعلمين والمعلمات بمراقبة تعليم الجميل كان جيداً ولا بد من المحافظة على هذا المستوى وتدعيمه

3 . مناقشة نتائج بُعد التحفيز الذاتي كأحد أبعاد التمكين الوظيفي .

أشارت نتائج البحث الى ان تصورات افراد عينة البحث عن فقرات بعد التحفيز الذاتي كانت مرتفعة ، حيث بلغ المتوسط الكلي لها ما مقداره (3.61) والانحراف المعياري (1.09) ، وهذا يدل على ان مستوى التحفيز الذاتي لدى المعلمين والمعلمات بمراقبة تعليم الجميل كان جيداً مع ضرورة التنوع في في هذه الحوافز .

4 . مناقشة نتائج بُعد بيئة العمل كأحد أبعاد التمكين الوظيفي .

أشارت نتائج البحث الى أن تصورات أفراد عينة البحث عن فقرات بُعد بيئة العمل كانت مرتفعة . حيث بلغ المتوسط الكلي لها ما مقداره (3.55) والانحراف المعياري (1.05) وهذه النتيجة تشير الى ان بيئة العمل لدى المعلمين والمعلمات بمراقبة تعليم الجميل معافيه وسليمة .

5 . مناقشة نتائج بُعد بناء الثقة كأحد أبعاد التمكين الوظيفي .

أشارت نتائج البحث الى ان تصورات أفراد عينة البحث عن فقرات بُعد بناء الثقة كانت متوسطاً ، حيث بلغ المتوسط الكلي لها ما مقداره (3.44) والانحراف المعياري (1.06) ، وهذه النتيجة تشير الى ضرورة الاهتمام بهذا البعد والعمل على تعميق وتعزيز بناء الثقة بين المعلمين والمعلمات على كافة المستويات التعليمية بمراقبة تعليم الجميل . وهذا من شأنه يتطلب وضع الخطط الاستراتيجية التي تساهم في تدعيم بناء الثقة وتنميتها بشكل أكبر في التعليم .

ب . مناقشة نتائج السؤال الثاني ينص على ما مستوى ممارسة المعلمين والمعلمات للسلوك الإبداعي بمراقبة تعليم الجميل ؟

أشارت نتائج البحث الى تصورات أفراد عينة البحث عن متغير السلوك الإبداعي كان مرتفعاً ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلى لفقرات هذا المتغير ما مقداره (3.60) ، والانحراف المعياري (1.07) . وهذه النتيجة إيجابية لذلك لا بد من إدامتها والبحث عن مجالات أخرى تعزز من مستواها لدى المعلمين والمعلمات بمراقبة التعليم الجميل ، وبالتالي تشجع على تحفيز الافكار الابداعية لدى المعلمين والمعلمات .
ثانياً : مناقشة النتائج المتعلقة باختيار الفرضيات .

أ . مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية والتي تنص على : لا يوجد أثر لأبعاد التمكين الوظيفي (تفويض الصلاحية ، المشاركة في اتخاذ القرار ، التحفيز الذاتي ، بيئة العمل ، بناء الثقة) في السلوك الإبداعي لدى المعلمين والمعلمات بمراقبة تعليم الجميل عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) .

تبين وجود أثر دال إحصائياً بين أبعاد التمكين الوظيفي التالية (تفويض الصلاحية ، التحفيز الذاتي ، وبيئة العمل) والسلوك الإبداعي ، حيث أن هذه الأبعاد فسرت ما نسبة (79%) من التباين في السلوك الإبداعي في مراقبة تعليم الجميل ، ولم يوجد أثر لبعدي المشاركة في اتخاذ القرار وبناء الثقة على السلوك الإبداعي ، وهذا يؤكد دور وأثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي ، وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة (راضي ، والمعلمات (2010) (20) والتي برهنت نتائجها وجود دعم جزئي لعلاقات التمكين الوظيفي مع متغيرات إبداع المعلمين والمعلمات ، وكذلك اتفقت دراسة (المبيضين ، الطراونة ، 2011) (21) والتي جاء فيها ان هنالك أثر ذي دلالة احصائية لمجالات تمكين المعلمين والمعلمات في السلوك الإبداعي ، وكل هذه النتائج تشير الى وجود علاقة إيجابية بين التمكين الوظيفي وابداع المعلمين والمعلمات .

الاستنتاجات :-

1 - وجود تأثير معنوي لأبعاد التمكين الوظيفي التي شملتها الدراسة في السلوك الإبداعي لدى المعلمين والمعلمات بمراقبة التعليم بالجميل ، وهذا ما أشارت له نتائج الدراسة ، حيث أكدت على هذه التأثيرات بصفه مباشرة .

2 . أظهرت نتائج الدراسة محدودية استجابة السلوك الإبداعي للمعلمين والمعلمات بمراقبة تعليم الجميل لبعض أبعاد التمكين الوظيفي التي شملتها الدراسة مثل (بناء الثقة ، المشاركة في اتخاذ القرار) الامر الذي يعنى صعوبة تعميم النتائج ما بين التمكين الوظيفي والسلوك الإبداعي .

3 . يدركون المعلمين والمعلمات بمراقبة تعليم الجميل أهمية توفير أسلوب التمكين الوظيفي بأبعاده المختلفة لتكوين الافكار الإبداعية .

توصيات الدراسة :-

- 1 . التركيز على جانب التحفيز الذاتي وأخذ بعين الاعتبار عند استهداف السلوك الإبداعي .
- 2 . تفويض الصلاحيات يساعد على تمكين الادارات في تحفيز العاملين والاهتمام باعتماد المرونة للتأثير على السلوك الإبداعي في جميع الوزارات والمؤسسات التعليمية والهيئات .
- 3 . اعتماد التمكين الوظيفي أسلوباً لإدارة مراقبة التعليم بالجميل وذلك للتعميق بهذا الجانب نظراً لأهميته في توجيه سلوك المعلمين والمعلمات نحو الابداع .

4 . امكانية الاستفادة من فقرات الاستبانة عن التمكين الوظيفي والسلوك الإبداعي للمعلمين والمعلمات لإعداد برامج تدريبية ودورات منهجية للرفع من قدراتهم المعرفية وتحفيزهم من خلال التركيز على تفويض الصلاحية وبناء الثقة من أجل العمل على زيادة مستوى الابداع .

المراجع

- 1.الحراشنة، محمد؛ والهيبي، صلاح،(2006) ، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية ، دراسة ميدانية، مجلة دراسات الجامعة الأردنية، مجلد 33 (العدد2 -465-ص240
- 2 . العديلي، ناصر محمد،(1995) ، السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
- 3 . عياصرة، علي أحمد عبد الرحمن،(2006) ، القيادة والدافعية للإدارة التربوية، ط1 ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 4 . ملحم يحيى،(2006) ، التمكين من وجهة نظر رؤساء الجامعات الحكومية في الأردن :دراسة كيفية تحليلية معمقة، دراسة مقدمة لمؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- 5.المطارنة، شيرين محمد،(2006) ، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن
- 6 . درة، عبد الباري درة،(2003) ، التغيير في المنظمات، مجلة البحوث الاقتصادية، 30، عمان، الأردن -م. 9ع (4)ص15
- 7 . عريقات، ريم أحمد،(2006) ، بناء نموذج إداري مقترح لتمكين معلمي المرحلة الثانوية في الأردن في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- 8 . العساف، حسين،(2006) ، التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
9. الطراونة(2006) ، العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- 10 . مرجع سبق ذكره .ص52
- 11 . مرجع سبق ذكره .ص82.
12. مرجع سبق ذكره .ص23.

13. مرجع سبق ذكره. ص.25.
14. مرجع سبق ذكره. ص.33.
15. العوائد، مسعود سعيد، (2001) ، تقويم أداء القيادات الإدارية في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان في ضوء المهمات الموكلة لهم كما يراها العاملين في تلك المديريات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
16. قواسمه، أحمد، (2003) ، تقويم الأداء الوظيفي من جهة نظر العاملين، مجلة -76.الدراسات العلوم التربوية(، مجلد(30) ، عدد(1) ، ص65 مخيمر، عبد العزيز، (2000) ، قياس الاداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الادارية: ندوات ومؤتمرات، القاهرة، مصر.
17. الجازين حليمة، (2003) علاقة صراع الدور بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
18. العميرة، محمد؛ وأبو غرة، محمد، (2004) ، درجة فعالية أداء مديري المدارس ومديراتها في منطقتي عين الباشا وجنوب عمان التعليمية في القيام بأدوارهم ، (المتوقعة من وجهة نظرهم، مجلة جامعة دمشق، مجلد (20، عدد1) -64.ص.52.
19. الجرايين، نجاح خليل، (2004) ، الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بمستوى التوتر واستخدام مهارات التعامل لديهم، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
20. راضي وجواد محسن (2010) التمكين الاداري وعلاقته بأبداع العاملين ، دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الادارة والاقتصاد، بجامعة القادسية ، العراق ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 12، العدد1.
21. المبيضين محمد ، الطراونة محمد (2011) أثر التمكين الاداري لدى العاملين في البنوك التجارية الاردنية ، كلية ادارة الاعمال ، جامعة الزيتونة ، المجلد 38، العدد 2.