

التمكين الوظيفي كاستراتيجية متكاملة لتحقيق الأداء المتميز من وجهة

نظر مفتشي و مديري المدارس الابتدائية بمفتشية الوادي 01

Job Empowerment as an Integrated Strategy to achieve Outstanding Performance from the Perspective of Inspectors and Principals of Primary Schools in El-Oued Inspectorate 01

أ. ليلي بوشول*¹ د. رتيبة طايبى²

1- جامعة علي لونيبي البليدة 02 (الجزائر)، algeralger8623@gmail.com

2- جامعة علي لونيبي البليدة 02 (الجزائر)، icosiumsocio@hotmail.fr

تاريخ الاستلام: 2020/05/04 تاريخ القبول: 2020/06/28

الملخص:

تهدف هذه الدراسة حسب اتجاهات المفتشين والمدراء إلى الكشف عن أثر التمكين الوظيفي في تحقيق مستوى أداء متميز للموظفين بالمقاطعة الإدارية الوادي 01، أجريت الدراسة على كافة أفراد مجتمع البحث والبالغ عددهم (63 فردا)، تم التوصل إليهم بواسطة أداة الاستبيان. وبعد إجراء عملية التحليل بالأساليب الإحصائية على (42) استبيان، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج والمتمثلة في وجود علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين التمكين الوظيفي و تحقيق الأداء المتميز للأفراد، وكذلك وجود علاقة معنوية دالة احصائي ا بين مشاركة المعلومات مع الموظفين من مختلف المستويات وتحقيق هم مستوى أداء عالٍ، إضافة إلى وجود علاقة دالة احصائي ا بين توفر ثقافة ممكنة وتحقيق الأهداف بفاعلية لبلوغ التميز، كما أكدت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك هم لأهمية تطبيق التمكنب اختلاف المستوى الوظيفي، مُوصية بضرورة توجيه الاهتمام نحو تنمية قدرات الفرد لتحسين كفاءة الأداء.

الكلمات المفتاحية: التمكين الوظيفي، الأداء المتميز، الثقافة الممكنة، الإدارة التشاركية.

Abstract:

This study according to the directions of the inspectors aims to reveal the impact of jobempowerment in achieving a distinct level of performance of staff in El-Oued Inspectorate 01, the study was conducted on all 63 members of the research community, They were reached by the questionnaire tool, and after conducting the analysis of statistical methods on (42)

*أ. ليلي بوشول ، المؤلف المرسل

questionnaire, the study reached several conclusions, namely the existence of a statistically significant relationship between functional empowerment and achieving the outstanding performance of individuals, As well also the existence of a statistically significant relationship between the sharing of information with employees of different levels and achieving a high level of performance, In addition to a statistically significant relationship between the availability of a possible culture and achieve the goals effectively to achieve excellence, and The results also confirmed the existence of statistically significant differences in their awareness of the importance of applying the empowerment at different functional level, recommending the need to direct attention towards the development of individual abilities to improve performance efficiency.

Keywords: Job empowerment; outstanding performance; possible culture; participatory management.

إشكالية الدراسة:

يُعدُّ التَّمكين الوظيفي جزءاً مشهوداً من التَّغْيير في لعصر الحالي، فهو عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية عامل الإبداع للمورد البشري داخل المؤسسة، يساهم في تطويع المؤسسة على المرونة والقدرة على التَّعلم والتَّكيف و زيادة الإنتاجية بغية اللحاق بالمنافسة والمحافظة على مكانتها و توسيعها (الدوري وصالح، 2008، 29)، وتتم عملية التمكين حسب برسولي ويحياوي (2017) وفق الاستراتيجيات مختلفة لكل منها فلسفتها، فهنا كمن يعتقد أنه عملية تتم من أعلى إلى أسفل، حيث تقوم الإدارة بتوضيح الرؤية وتجديد خطوط الاتصالات، وشرح الأهداف ومدِّ الموظفين بالمعلومات اللازمة لإنجاز المهام، ثم تركلهم فرصة اتخاذ القرارات والإجراءات المتعلقة بعمليات التَّغيير والتَّطوير، وطبقاً لهذه الرؤية فإن التمكين كاستراتيجية متكاملة تمثله عدة عناصر هي: البدء من القمة، توضيح الرسالة، التحديد الدقيق للمهام و الأدوار، ومنح السلطات والصلاحيات الكافية لاتخاذ القرار.

وقد أشار (Spretizer 1995) في هذا الإطار أن التَّمكين يتحقق بخطوتين أساسيتين،

والتي تبدأ بالتَّمكين النفسي ومنثمّة يتبعها التَّمكين الهيكلي بإبراز أهميته كوسيلة

فاعلة لجذب انتباهها لموظفين إليه، واقناعهم به كوسيلة مهمة نحو تحسين أدائهم، ويُرجع (Randolphs1995) سهولة تنفيذ أسلوب التمكين في المؤسسة التي تشهد ديناميكية كبيرة في العمل، وذلك بتعزيز الثقة في موظفيها من خلال تبادل المعلومات بينهم عن طريق القنوات المفتوحة وتوفير فرص التدريب ومشاركة فرق العمل في بناء الأهداف، وتقَبلاً لمزيد من الحرية التي تفرضها طبيعة التمكين من خلال استشعار الرقابة الذاتية (العجبي، 2012، 44).

كما تؤكد دراسة محمدية (2016) على التأثير الإيجابي لبرامج التمكين في سلوك الفرد لإدراكه لمستوى الأفكار الإبداعية في المؤسسة، إلا أن المشاركة في اتخاذ القرار ضمن فريق عمل تكاد تكون صورية وليس حقيقية ولا تؤدي إلى تدعيم ثقة الفرد بنفسه، وفي هذا الإطار توصل تيزيان (2017) في دراستها إلى التأكيد على ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية في المستويات الدنيا بتحفيظه على التعلم وتحمل المسؤوليات، بالرغم من قوة الارتباط بين التمكين وتحقيق الجودة.

ومن جانب آخر لقد أثبتت بعض الدراسات أن المؤسسات العربية تشهد ارتفاع كلفة البنى التحتية وتكنولوجيا صناعة الثقافة الممكنة الذي يحتم عليها ضرورة مشاركة جميع الموارد البشرية بالرغم من توافرها على تقنيات حديثة، إلا أنها تستورد تكنولوجيا المعلومات أكثر من إنتاجها، فضلاً عن نزيف العقول العربية التي اعتادت على البرامج الجاهزة وعجزهم عن دمج المعلومات ضمن العمليات الإدارية، إضافة إلى التفاوت الشديد في امتلاكها، يفرض ان على واضعي البرامج والخطط اتخاذ قرارا تكفيلة بأن لا تصبح وسيلة للاستبعاد الاجتماعي لأفراد (خضر، 2014، 32).

وهنا يمكننا أن نؤكد على وجود تداخل وتضارب بين تطبيق التمكين كأسلوب داعم للتطوير ومردوده الفعلي على أرضية المؤسسة التربوية في مختلف المستويات

الوظيفية، حيث أثبتت العديد من المحطات على انعدام معايير واضحة وأسس محددة للأداء المتميز للأفراد، واستناد ذلك كإفان الإعداد النفسي للمورد البشري وحده غير كافٍ لتطبيق التمكين دون الاهتمام بتنمية قدراته وكفاءته الشخصية، إضافة إلى تزويده بالمعلومات والمعطيات المحققة للتحسين والقدرة على مواجهة المشكلات والتغلب عليها، لما له من دور فاعل للتغيير تُجاه مستقبل أكثر منافسة وتعقيدا من أي وقت مضى. ومما سبق طرحه من دراسات ميدانية ذات الصلة بمتغيري الدراسة، وبعد اجراء استطلاع على المؤسسات التربوية، تم حصر مشكلة الدراسة في التّحديد الدّقيق للعلاقة بين التّمكين الوظيفي كاستراتيجية ديناميكية تبعث على التحسين والأداء المتميز في المدارس الابتدائية، وتحديد مدى تأثير هذا الأسلوب على نمط سلوك مفتشي ومديري المدارس من خلال تبادلهم للمعلومات اللازمة وتوافرهم على بيئة عمل داعمة للتّغيير، وهذا مايرزه التساؤل الرئيسي الآتي: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أسلوب التّمكين الوظيفي وتحقيق الأداء المتميز من وجهة نظر مفتشي ومديري المدارس الابتدائية بمقاطعة الوادي 01؟

وينبثق عن هذا الإشكال مجموعة من التساؤلات الفرعية:

1. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المعلومات مع الموظفين من مختلف المستويات الإدارية وتحقيقهم للأداء المتميز من وجهة نظر المفتشين والمدراء؟
2. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفير إدارة المؤسسة التربوية لثقافة تنظيمية ممكنة لموظفي المدارس الابتدائية وتحقيقهم لمستوى أداء متميز من وجهة نظر المفتشين والمدراء؟

3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المفتشين والمديرين حول إدراك الموظفين للأداء المتميز في المؤسسة التربوية لأهمية تطبيق أسلوب التمكين تعزى لاختلاف المستويات الوظيفية؟

وبناء على ذلك تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أسلوب التمكين الوظيفي وتحقيق الأداء المتميز من وجهة نظر مفتشي ومديري المدارس الابتدائية بمقاطعة الوادي 01.

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المعلومات مع الموظفين من مختلف المستويات الإدارية وتحقيقهم لمستوى أداء متميز من وجهة نظر المفتشين والمدراء.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفير إدارة المؤسسة التربوية لثقافة تنظيمية ممكنة لموظفي المدارس الابتدائية وتحقيقهم للأهداف بفاعلية لبلوغ مستوى أداء متميز من وجهة نظر المفتشين والمدراء.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المفتشين والمديرين نحو إدراك الموظفين للأداء المتميز في المؤسسة التربوية لأهمية تطبيق أسلوب التمكين تعزى لاختلاف المستوى الوظيفي.

وتستمد هذه الدراسة أهميتها بتوجيه موظفي المدارس الابتدائية نحو الاهتمام أكثر بتنمية قدراتهم لتحسين كفاءة الأداء والتكيف مع متطلبات المؤسسة التربوية، فضلاً عن ضرورة إبراز أهمية الثقافة الممكنة لتحفيزهم على التفكير المبدع والمشاركة، ويأمل أن يستفيد من نتائجها صانعي القرار في المفتشية ومديرية التربية بالولاية، كما تهدف إلى الكشف عن مدى تبني المدرسة لأسس التمكين الوظيفي بأبعاده (مشاركة المعلومات، الثقافة الممكنة) كمؤشر إيجابي وداعم لتحقيق جودة

أداء الموظف في مختلف المستويات الإدارية، بالإضافة إلى المعوقات التي تعترض تطبيقه وتعزيزه كمارسة تُحدث التفاعل والتعاون بين الجميع.

التعريفات الاجرائية لمصطلحات الدراسة:

-التمكين الوظيفي: هو منح الموظف حرية التصرف في اتخاذ القرارات واختيار أسلوب العمل المناسب، باعتباره استراتيجية بناءة في وضع الأهداف ورسم الخطط من خلال المشاركة والتشجيع على ثقافة الإبداع لتقديم مقترحات مبتكرة.

-الأداء المتميز: أداء المهام في سلسلة مترابطة من السلوكات الإيجابية بتفاعل الجهود والخبرات مع المسؤوليات الناتجة عن توافر بيئة عمل محفزة على التعاون والتنافس.

-مشاركة المعلومات: هي حصول الفرد على المعلومات التي تساعد على صنع القرار وتعزز شعوره بالانتماء باستخدام مختلف وسائل الاتصال الحديثة.

-الثقافة التنظيمية الممكنة: هي الأسس المتفق عليها والمدمجة في بيئة العمل من قيم وسلوكات، ومحاولين بواسطتها التكيف مع المستجدات التي تتيح بلوغ مستوى التميز.

-الإدارة التشاركية: هي الطريقة التي تتيح للأفراد المشاركة في القرارات ووضع الأهداف والخطط التي تتماشى ومنهج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

أسلوب التمكين الوظيفي كاستراتيجية محققة للأداء المتميز للمورد البشري:

إنّ تطبيق التمكين الوظيفي ليس بالأمر الهين طالما يُشكل استراتيجية متكاملة تحتاج تنفيذها إلى توافر إمكانيات كبيرة لإنجاحه، وتأتي عملية تطوير المورد البشري على رأس أسس التمكين، الذي تهتم به المؤسسة لرفع مستوى أدائه وتقديم أفضل الخدمات الممكنة، لهذا وجب مشاركته في وضع الخطط وتطويرها لخلق بيئة تدعم مهاراته الشخصية، بحيث تحسّن من مقوماته وتساعد على توجيه سلوكه

باتجاه العمل لتحقيق الأهداف نحو الأفضل. وقد وضع ذلك Bowen & Lawler بأن تطبيق التمكين كاستراتيجية محققة للتميز الوظيفي مرتبطة أيما ارتباط بالبيئة المحفزة، معتمدين فيه على الإثراء الوظيفي الذي فتح قنوات الاتصال والمعلومات واعتماده على التغذية الراجعة كوسيلة للتغلب على أوجه القصور وإصلاح مواطن الخلل، وقد أوكل المسؤولية للإدارة العليا لتوفر بيئة مشجعة على الابتكار والتفكير الاستراتيجي في أداء الأنشطة وفق مبادئ إدارة الجودة، تستدعي إعادة تنظيم فلسفة جديدة تدعم المشاركة في اتخاذ القرار نحو بناء ثقافة تنظيمية ممكنة تضمن من خلالها بلوغ مستويات جُداً متقدمة، لتحقيق هدف أسمى وهو تحسين أداء المؤسسة ككل (Bowen & Lawler, 1995, 84).

الإجراءات المنهجية للدراسة:

- 1- المنهج المتبع: اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، الذي نستطيع بواسطته دراسة الظاهرة ووصفها وصفاً دقيقاً.
- 2- مجتمع الدراسة وعينتها: يُمثل جميع موظفي المفتشية الإدارية للمدارس الابتدائية الوادي 01 والتي تشمل (40) مدرسة، موزعين على مستويات مختلفة (مفتش، مدير، ومساعد مدير)، ونظراً لمحدودية حجم مجتمع الدراسة في هذه المقاطعة والبالغ عددهم (63) فرد اعتمدنا أسلوب الحصر الشامل.
- 3- أدوات جمع البيانات: اخترنا الاستبيان كأداة إجرائية محققة لهدف الدراسة، مكونة من قسمين، اشتمل القسم الأول على البيانات الشخصية والوظيفية وهي الجنس، السن، المستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة، أما القسم الثاني فقد تكوّن من محوري الدراسة، بحيث تضمّن المحور الأول متغير التمكين الوظيفي ببعديه (مشاركة المعلومات والثقافة الممكنة)، أما المحور الثاني بعد الأداء

المتميز، وبعد التوزيع تم استرجاع 51 واستقر العدد النهائي عند 42 استبيان صالح للتحليل الإحصائي.

جدول (01): يبين معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور أداة الدراسة

اسم المحور	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
مشاركة المعلومات	9	%76.4	%84.7
الثقافة التنظيمية الممكنة	8	%78.1	%88.3
الأداء الوظيفي المتميز	11	%92.2	%96
معامل الثبات الكلي	28	%89.5	%94.6

أنت قيم معاملات الارتباط للأبعاد محصورة بين (44.9% و82.8%)، والذي يثبت أنّ هناك ارتباط عاليًا جدًا عند مستوى الدلالة 0.05 للعبارات وجميعها دالة احصائيا ومرتبطة مع الأبعاد التي تقيسه وتمثله، وبما أنّ جميع المعاملات تجاوزت 50% فهذا مؤشر لصلاحية قبول الاستبيان دون استبعاد أي بند.

3- الأساليب الإحصائية:

تمّ اعتماد برنامج (SPSS) لتحليل بيانات الاستبيان، وذلك باستخدام مقاييس النزعة المركزية لوصف خصائص العينة وقياس اتجاهاتهم، كذلك معامل ألفا كرونباخ للتأكد من درجة ثبات الأداة، ومعامل سبيرمان لقياس مستوى ارتباط المتغيرين، فضلا عن تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار صحة الفروض، واختبار كروسكال وليس لتحليل تباين متوسطات الرتب وكاي تربيع. كما حددت الأوزان النسبية: (منخفض = أقل من 1.66، متوسط = من 1.67 إلى 2.33، مرتفع = من 2.34 إلى 3).

4- تفسير النتائج ومناقشتها:

بناءً على نص الفرضية الرئيسية سنقوم بتحليل بُعدي التّمكين (مشاركة المعلومات، الثقافة الممكنة) لتحديد مدى تحقيق الأداء المتميز في المدارس الابتدائية:

جدول (02): يوضح تحليل أبعاد التمكين وعلاقته بأداء أفراد العينة

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
امتلاك المعلومات ومشاركتها	2.558	0.877	2
الثقافة التنظيمية الممكنة	2.668	0.869	1
الإجمالي	2.643	0.865	

يتضح من المنحى العام للجدول أنّ الموظفين موافقون على ما جاء به محور التمكين الوظيفي بدرجة مرتفعة جدا، لأن المتوسط الحسابي (2.643) ينتمي إلى الفئة [3-2.34] حسب مقياس ليكرت الثلاثي، مما يدل على أن المفتشية الإدارية الأولى تستوعب جميع الإجراءات والأساليب الحديثة، التي تبعث على تمكين الفرد بالمهارات اللازمة لبلوغ التميز من خلال ترسيخ ثقافة العمل الجماعي، الثقة، والتكيف مع المستجدات، بإيجاد سبل جديدة يستطيع بواسطتها اقناع غيره من الأفراد على المبادرة في حل المشكلات دون الرجوع للإدارة، ونسبة الانحراف المعياري (0.865) تشير إلى قلة تشتت إجابات المبحوثين، وبالتالي يُنم على وجود تطابق وجهات النظر حول عبارات التمكين.

- تفسير ومناقشة الفرضية الفرعية الأولى:

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الأولى تم حساب نتائج التحليل الاحصائي

واختبار معاملات الانحدار البسيط، في الآتي:

جدول (03): يوضح نتائج التحليل الإحصائي المتعلقة ببعد مشاركة المعلومات

المستوى	الرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات الخاصة ببعد مشاركة المعلومات
مرتفع	5	0.739	2.547	1- أحصل على المعلومات الضرورية لتمكيني من اتخاذ القرار المناسب
مرتفع	4	0.821	2.642	2- يشاركتي الرئيس باتخاذ القرارات لإكسابي مهارات جديدة ومختلفة
متوسط	9	0.627	2.304	3- تشجعي الإدارة على تبادل المعلومات مع الأفراد من باقي المستويات
مرتفع	3	0.874	2.666	4- تزودني المؤسسة بالمعلومات عن طريق التعلم والتدريب والإرشاد
مرتفع	6	0.773	2.500	5- تسمح لي مشاركتي للمعلومات بتقديم حلول للمشكلات
مرتفع	8	0.705	2.342	6- تسهل الشبكة الداخلية في امتلاك المعلومات وتبادلها
مرتفع	7	0.740	2.476	7- أستخدم تكنولوجيا المعلومات الحديثة لتجديد معارفي باستمرار
مرتفع	1	0.949	2.761	8- تعتمد المؤسسة في نشر المعارف على الاجتماعات والرسائل الكتابية
مرتفع	2	0.888	2.785	9- ترد المؤسسة على رسائلي في الآجال المحددة
مرتفع		0.877	2.558	متوسط استجابات عينة الدراسة على محور مشاركة المعلومات

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن درجة ممارسة ومستوى مشاركة المعلومات ونشر المعارف من وجهة نظر المفتشين والمدراء بين موظفي المقاطعة الأولى مرتفع جدا، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (2.558) وانحراف معياري (0.877) وهو ما يدل على قلة تشتت في إجابات المبحوثين، مما يسفر على تطابق وجهات النظر لديهم، ما عدا العبارة الثالثة التي أقرت على المتوسط.

وقد جاءت العبارة الثامنة في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (2.761) وانحراف معياري (0.949)، مما يشير إلى 76.2% موافقون على أن المؤسسة تهتم بنشر المعارف والمعلومات المهمة عن طريق التنظيم الرسمي والمتمثل في عقد اجتماعات دورية ورسائل كتابية وإعلانات بدرجة أولى، مع ذلك تُسند لهم تسهيلات

في التّواصل من خلال الشبكة الداخلية، وهذا ما أقرته العبارة السادسة بنسبة 66.7% موافقون على وجود مرونة في التواصل وتبادل المعلومات من خلال الشبكة الداخلية (الحواسيب، الهاتف، الوثائق)، تليها العبارة التاسعة بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي قيمته (2.785) وانحراف معياري (0.888)، والمستوى المرتفع يشير إلى 52.4% موافقون على أن المؤسسة ترد على الرسائل في الأجل المحددة، وعليه يؤكد هذا التّوجه على أن المؤسسة تهتم أئّما اهتمام بتلبية احتياجات الموظّف من خلال منح الفرص للوصول إلى البيانات الضّروية التي تحفزه على تحمل مسؤوليات جديدة ومبادرات مبتكرة، حتى يتجنب هؤلاء التّفكير في الانسحاب أو الدوران، وبالتالي فإن الحصول على معارف جديدة من خلال متابعة الشبكة الداخلية باستمرار ووصول الرسائل في وقتها المحدد، دليل على حرص الإدارة لمنافسة نظيراتها من المؤسسات على جودة التعليم وتوفير الخدمات التربوية، وحرص الفرد على تحسين أدائه لمتابعة التغييرات والتكيف معها.

بينما جاءت العبارة الثالثة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قيمته (2.304) وانحراف معياري (0.627) وبدرجة تقدير متوسط، مما يدل على اعتماد المؤسسة على قنواتها في إيصال المعلومات وتبادلها بين الأفراد دون الاستناد عليهم في هذه العملية، وهذا ما أقرته العبارة السابقة بتفعيل شبكتها الداخلية.

وبالنظر لما جاءت به عبارات هذا الجدول نلاحظ أن العينة تقر على تمركز أسس التمكين الوظيفي عند المدراء، لتحكمهم في امتلاك المعلومات وتوظيفها حسب الظرف في القناة الاتصالية المناسبة كالاتتماعات الدورية، الرسائل الكتابية، الهاتف وغيرها، إضافة إلى إمكانية مشاركة هذه الفئة في صناعة القرار على غرار غيرهم، وهذا ما يسبب عرقلة عند موظفي المستويات الدنيا إما لقصور وصول المعلومات والمعارف في الأجل المحددة أو عدم نشرها ومشاركتها لاعتبارها من

التمكين الوظيفي كاستراتيجية متكاملة لتحقيق الأداء المتميز من وجهة نظر مفتشي ومديري المدارس الابتدائية

أ. ليلي بوشول د. طايب رتيبة

بمفتشية الوادي 01

خصوصيات هذه الفئة، خوفاً من فقد السيطرة وسلطة التحكم في الأفراد بعد تمكينهم وتنمية قدراتهم.

- تفسير ومناقشة الفرضية الفرعية الثانية:

للتحقق من صحة الفرضية الثانية تم حساب نتائج التحليل الاحصائي واختبار

معاملات الانحدار البسيط ونتائج الارتباط، وهي ممثلة في الجداول التالية:

جدول (04): يوضح نتائج التحليل الاحصائي المتعلقة ببعد الثقافة الممكنة

المستوى	الرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات الخاصة ببعد الثقافة التنظيمية الممكنة
مرتفع	6	0.700	2.595	1- تثق الادارة في قدراتي على أداء المهام المخولة لي
مرتفع	4	0.834	2.714	2- يشجعني رئيسي على تقديم مقترحات لحل المشكلات
مرتفع	1	0.849	2.904	3- تحفزني بيئة العمل على ابتكار أسلوب عمل جديد
مرتفع	5	0.715	2.690	4- أملك الاستقلالية والحرية في تحديد أسلوب أداء مهامي
مرتفع	2	0.881	2.833	5- تطلعي الادارة على المستجدات التي تطرأ من خلال التغيير
مرتفع	3	0.849	2.761	6- أعمل في بيئة تسودها الثقة والعلاقات الداعمة للتغيير
مرتفع	7	0.771	2.547	7- أنجز مهامي ضمن فريق عمل يسوده التعاون والتنافس
متوسط	8	0.773	2.300	8- تتوافق أهدافي الشخصية مع أهداف المؤسسة
مرتفع		0.869	2.668	متوسط استجابات عينة الدراسة على محور الثقافة التنظيمية

يتبين من الجدول (04) أن مستوى الأهمية للثقافة الممكنة في المدارس

الابتدائية من وجهة نظر المفتشين والمدراء مرتفعة جداً، حيث قدر المتوسط

الحسابي لكافة العبارات ب(2.668) وانحراف معياري ب(0.869)، باستثناء العبارة 8

بمستوى متوسط، وهو ما يدل على قلة تشتت في إجاباتهم تجاه بعد الثقافة

التنظيمية، مما يسفر على تطابق وجهات النظر لديهم.

وقد جاءت العبارة الثالثة في المرتبة الأولى متوسط حسابي(2.904) وانحراف

معياري(0.849)، والمستوى المرتفع يشير إلى أن نسبة 64.6% موافقون على أن بيئة

العمل تحفزهم بدرجة كبيرة على ابتكار أسلوب عمل غير مألوفة، فالتحدي

الحقيقي أمام المدرسة الابتدائية هو أن تصنع وتختار لنفسها مركزا في قائمة مدارس المقاطعات الأخرى، يسمح لها باغتنام الفرص التي توفرها وتُجنّبها من التّهديدات، وهو ما لمسناه عند إتاحة الفرص للجميع في بيئة تسودها الثقة، التعاون، وغرس القيم والسلوكات المستهدفة في ظل توافر ثقافة ممكنة تأخذ بعين الاعتبار جميع الاتجاهات الداعمة لتطوير كفاءة المورد البشري، فضلا عن منحه مساحة معتبرة من الاستقلالية لإطلاق عنان طاقاته الكامنة مُبتكرا أسلوباً جديداً يُسهل من أداء المهام، ويعزز ثقافة الابداع والتّواصل والتّنافس، وما ساعده على ذلك ما أفرت به العبارة الخامسة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.833) وانحراف معياري (0.881)، مما يشير إلى أن 71.5% من أفراد العينة موافقون على الاطلاع المستمر على المستجدات، وهذا يدل على درجة وعي إدارة المؤسسة التربوية بأهمية المورد البشري كعنصر حيوي، وتنمية قدراته تعد من أهم الدعائم والمقومات الداعية للتحسين والتغيير لفتح آفاق جديدة تحقق مستوى التميز الوظيفي للفرد والمؤسسة على حد سواء.

أما في المرتبة الأخيرة مثلتها العبارة الثامنة بمتوسط حسابي (2.300) وانحراف معياري (0.773). وبالرغم من إتاحة المؤسسة للوسائل والمعدات اللازمة للموظف واطلاعه المستمر على المستجدات في بيئة يسودها التعاون والثقة، يبقى الهدف الشخصي للفرد غير متوافق إلى ما تصبو الإدارة لتحقيقه، وعليه يمكننا إرجاعه إما لتعقد وتداخل بعض المهام التي تحول بالفرد على استثمار الوقت بأفضل شكل ممكن، أو لسهولة تحقق الهدف، لأن الأهداف الصعبة هي الأكثر تحفيزا على العمل بجِدٍ، وعليه فالمشاركة في وضعه تساهم في التزامه.

وبالنظر لمجمل اتجاهات المفتشين والمدراء نجد أنّ المدارس التابعة للمقاطعة الأولى تتمتع بيئتها بثقافة تنظيمية داعمة للإدارة التشاركية بدرجة مرتفعة جدا،

التمكين الوظيفي كاستراتيجية متكاملة لتحقيق الأداء المتميز من وجهة نظر مفتشي ومديري المدارس الابتدائية
بمفتشية الوادي 01 أ. ليلي بوشول د. طايبي رتبية

لأنها تولي اهتماما بالغاً بتطوير أداء الفرد على اختلاف مستوياته الوظيفي، بمنحه مساحة من الاستقلالية الأمر الذي يعزّز شعوره بالتمكين ويحفزه على الإبداع من خلال إتاحة الفرصة له لتقديم مقترحات مبتكرة، فضلا عن تعزيز العلاقات الإنسانية مع غيره.

جدول (05): نتائج التحليل الاحصائي المتعلقة ببعد الأداء الوظيفي المتميز

المستوى	الرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات الخاصة بالأداء الوظيفي المتميز
مرتفع	6	0.885	2.738	1- اهتمام الإدارة بالمورد البشري يعزز ويرفع من كفاءة الأداء
مرتفع	3	0.790	2.904	2- مشاركة الموظف في صنع القرارات يحسن من مستوى الأداء
مرتفع	2	0.820	2.906	3- ممارسة الإدارة لرقابة ذاتية يؤدي إلى تحقيق أداء متميز
مرتفع	9	0.754	2.666	4- توفر العدالة التنظيمية في نظام التقييم يحقق الرضا الوظيفي
مرتفع	5	0.790	2.761	5- اتباع أسلوب الجودة يبني من القدرات التنافسية للأفراد
مرتفع	1	0.905	2.910	6- تسعى المؤسسة لتحديث عملياتها الإدارية للوصول إلى أداء أفضل
متوسط	11	0.706	2.276	7- تستجيب المؤسسة لاقتراحاتي في تحسين جودة التعليم
متوسط	10	0.700	2.304	8- خصص ميزانية سنوية للدورات التكوينية لتجديد المعارف
مرتفع	8	0.780	2.690	9- تحديد الصلاحيات بدقة يقلل من الصراع ويحسن الأداء
مرتفع	4	0.802	2.881	10- يساعد النمط القيادي على تطوير المهارات وتعزيز الخبرات
مرتفع	7	0.805	2.714	11- إزالة المعوقات أمام مشاركة الأفراد للمعلومات يحقق أداء متميز
مرتفع		0.842	2.704	متوسط استجابات عينة الدراسة على محور الأداء المتميز

يظهر من معطيات الجدول (05) أن مستوى تحقيق الموظفين للأداء المتميز من وجهة نظر المفتشين والمدراء مرتفع جداً، إذ بلغ المتوسط الحسابي لكافة العبارات (2.704) وانحراف معياري (0.842)، وهو ما يدل على قلة تشتت إجابات الأفراد حول بعد الأداء المتميز مما يسفر عن تطابق وجهات النظر لديهم، باستثناء العبارتين 7 و8 جاءت بمستوى متوسط.

وقد جاءت العبارة السادسة في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (2.910) وانحراف معياري (0.905)، والمستوى المرتفع يشير إلى أن 57.1% موافقون على أن الإدارة تقوم بتحديث العمليات والآليات لبلوغ التميز، وذلك ينمُّ على أن المؤسسة التربوية تقوم بتغذية مرتدة وتقييم مستمر لأداء الموظفين حتى تُسائر بوصلة التغيير في الأساليب، العمليات، البرامج، وإعداد الخطط، وفي الاتجاه الموازي يسعى المورد البشري لبناء مقدراته الجوهرية وتجديد مهاراته بطريقة تكاملية، يُدمج فيها كل الموجودات والعمليات للتنسيق بين الموارد المتاحة وتحويلها بالصيغة التي تتماشى وطبيعة المهام، وأغلب التحديثات تستقر عند الإجراءات والثقافة الممكنة التي يتم بواسطتها صنع القرار المناسب وإدارة العمليات لتحقيق الأهداف المسطرة، وفي المرتبة الثانية تأتي العبارة الثالثة بمتوسط حسابي (2.906) وانحراف معياري (0.820)، وبالتالي فاعتماد المؤسسة على رقابة ذاتية بدل الرقابة الصارمة اللصيقة مؤشر على تطبيق معالم التمكن. وقد ذكر Selznick ذلك عندما استعمل بشكل ملفت للانتباه مصطلح "المقدرة المميزة" لوصف الأنشطة التي تؤديها المؤسسة نحو تحسين الرؤى الاستراتيجية للفرد من خلال تأسيس شبكة منسجمة من الفرق التي تمتلك مؤهلات تمكّنها من اكتساب مهارات جديدة تسمح بملء الفراغ أو إعادة صياغة المعارف الحالية بدون ممارسة أي ضغوط عليها (جلاب وعبد الرضا، 2015، 152).

أما المرتبة الأخيرة مثلها العبارة السابعة بمتوسط حسابي قيمته (2.276) وانحراف معياري (0.706)، ودرجة التوسط تشير إلى أن 64.3% موافقون على ترحيب الإدارة باقتراحاتهم وآرائهم، وهذا يدل على أن المؤسسة لا تستوعب جميع الأفكار والآراء والاقتراحات الصادرة عن الأفراد، نجدها تركز على فئة من المدراء والمفتشين بصفة خاصة لخبرتها في السلطة والبحث عن التطوير المستمر، وخاصة في

تكنولوجيا المعلومات بدرجة كبيرة لمساهمتها في الامداد الداخلي، فضلا عن الاستعداد الدائم للتكيف مع المستجدات والتمتع بالجرأة وروح المخاطرة في ايجاد أفكار مبتكرة، وبالرغم من حصول العبارة التي قبلها على مستوى التوسط، إلا أننا نلمس اهتمام بالغ من الإدارة التربوية بتخصيص ميزانية سنوية لتجديد المعارف للأفراد بعقد دورات وندوات مستمرة، وهذا ما أقرته النسبة 71.4% ممن وافقوا على هذه العبارة، لأن الميزانية العامة لأي مؤسسة هي المؤشر الرئيس الذي يمكن الاستناد عليه في التحديد الدقيق لمدى استثمارها للمورد البشري واغتنام الفرص.

وبالنظر لمجمل إجابات مفتشي ومدراء المدارس الابتدائية بالمقاطعة الأولى لعبارات الأداء، نلاحظ أن اقتناع موظفي المؤسسة التربوية بأسلوب التمكين الوظيفي يرتكز على الاستجابة لمقترحاتهم بشكل يخدم تحقيق الأداء المهاري والقدرات الخلاقة والمبادرات الابداعية، وخاصة التركيز على موظفي المستويات الإدارية الدنيا، وذلك بتطبيق معالم الحداثة والابتعاد عن التعقيدات الاجرائية والإدارية من أجل إرساء ثقافة الجودة.

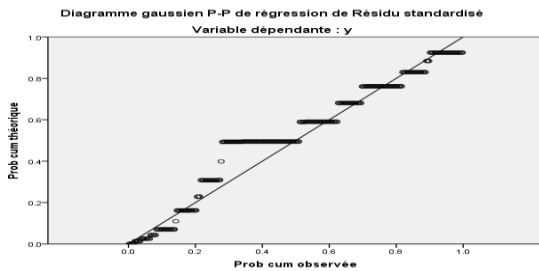
5- اختبار صحة الفروض:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المعلومات مع الموظفين من مختلف المستويات الادارية وتحقيقهم لمستوى أداء متميز من وجهة نظر المفتشين والمدراء.

جدول (06): اختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط

Sig	قيمة t	النسبة غ مفسرة	مستوى الدلالة لمعامل المقاطع	معامل التحديد R ²	معامل ارتباط R	معامل الانحدار B	المتغير المستقل
0.000	14.28	%27	0.001	0.730	0.853	0.601	مشاركة المعلومات

يتضح من معطيات الجدول أعلاه وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المعلومات والأداء المتميز، لأن قيمة مستوى الدلالة في الجدول (0.000) أقل من قيمة مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). ويمكن تفسير علاقة الانحدار من قبل متغير التمكين بناء على معطيات معامل التحديد الذي وضع مستوى المساهمة في تحقيق الأداء المتميز بنسبة 73%، وهذا يعني أن المشاركة مسؤولة عن تفسير هذه النسبة من المتغيرات التي تحدث في رفع كفاءة الأداء وجودته، أما النسبة الباقية 27% تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية. وبالتالي تؤكد قوة الارتباط بين المتغيرين الذي قدر ب(0.853) على وجود علاقة طردية قوية تفسر اندماج الموظف وتمكّنه من المشاركة بسهولة في كل المستويات، وهذا ما يتفق مع دراسة العتيبي (2013) ودراسة الضامن (2015) التي أكدت على وجود تأثير لمشاركة المعلومات على تحسين أداء المشرفات وسرعة انجازهن، من خلال توفرها على قنوات اتصال كفؤة تسهل تبادل المعلومات بينهن، أما دراسة الزاملي (2013) أكدت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة التمكين لمتغير الجنس لصالح الذكور في مجال تدفق المعلومات ومشاركتها. ويمكن تمثيل المتغيرين بيانيا بشكل الانتشار في الآتي:



تُبين قيمة معامل الانحدار أن تطبيق استراتيجية التمكين الوظيفي تؤثر على زيادة كفاءة أداء الموظفين في المقاطعة الإدارية الأولى بنسبة 60.1%، وهي نسبة مرتفعة نسبياً لتمثيل اتجاهات المفتشين والمدراء نحو تبني المؤسسة التربوية

لأساليب الجودة في ظل اعتمادها على الأنساق الاتصالية المفتوحة لمشاركة جميع الأفراد، وبما أن قيمة t 14.28 دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، فهذا يعكس التأثير الإيجابي لتطبيق الأفراد من مختلف المستويات الإدارية لعملية التمكين كمفهوم يحقق الريادة والتميز. وهو ما شهدناه في التمثيل السابق لشكل الانتشار، إذ نجد أن أخطاء معادلة الانحدار المقدرة لها في لوحة انتشار التوزيع الطبيعي بين المتغيرين (مشاركة المعلومات والأداء) بصورة تقريبية من خلال العلاقة الخطية الواضحة والتي تنبئنا بتحقق الفرضية.

ويعود تفسير ذلك إلى أن تعزيز مستوى تطبيق أسلوب التمكين ورفع كفاءة الأداء في المدرسة الابتدائية، إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات التي تزود الفرد بالمعارف الجديدة والمهارات المتعددة، لتُمكنه من صنع القرار والمشاركة في وضع الأهداف، فضلاً عن إزالة المشكلات التي تعترض أداءه، فتبادل المعلومات تقوم بتوحيد المقدرات التنظيمية في المؤسسة، وذلك بالتقليل من معدل الصراع ومنح المهارات والقدرة على استيعاب المعارف المتبادلة، لهذا أكد الباحثون على تبني أسلوب التمكين الوظيفي كاستراتيجية تركز على التحسين المستمر.

وبناء على ما تقدّم يمكننا رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة التي تؤكد على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المعلومات مع الموظفين من مختلف المستويات الادارية وتحقيقهم لمستوى أداء متميز من وجهة نظر المفتشين والمدراء.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفير إدارة المؤسسة التربوية لثقافة ممكنة لموظفي المدارس الابتدائية وتحقيقهم الأهداف بفاعلية لبلوغ مستوى أداء متميز من وجهة نظر المفتشين والمدراء.

جدول (07): اختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط

Sig	قيمة t	النسبة غ مفسرة	مستوى الدلالة لمعامل المقاطع	معامل التحديد R ²	معامل ارتباط R	معامل الانحدار B	المتغير المستقل
0.017	12.94	%18.1	0.000	0.819	0.905	0.800	الثقافة الممكنة

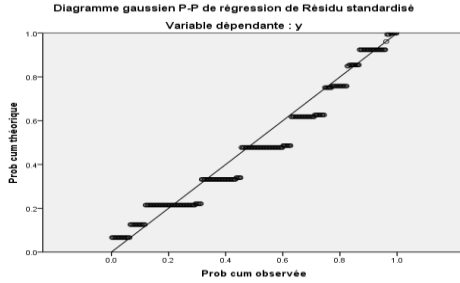
يتبين من الجدول وجود علاقة دالة إحصائياً بين الثقافة الممكنة والأداء الوظيفي المتميز، لأن قيمة مستوى الدلالة في الجدول (0.017) أقل من ($\alpha \leq 0.05$)، ويمكن تفسير علاقة الانحدار الخاصة ببعدها الثقافة الممكنة بناء على معطيات معامل التحديد الذي وضّح المستوى الفعلي لبلوغ أداء وظيفي متميز بنسبة 81.9%، وهذا يعني أنّ الثقافة مسؤولة عن تفسير هذه النسبة من المتغيرات التي تساهم في رفع من مستوى الأداء وفاعليته، أما النسبة الباقية 18.1% تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، وبناءً على هذه النتائج تؤكد قوة الارتباط بين الثقافة الممكنة والأداء المتميز وجود علاقة طردية قوية تفسّر توفر المدارس الابتدائية على مناخ عمل يدفع الفرد لتغيير سلوكه المعتاد وإدارته في بيئة متماز بالمزايا المستدامة، وهذا ما يتفق مع دراسة شقورة (2015) التي توافرت بيئتها على جميع المؤشرات الدالة على فاعلية المدراء بدرجة كبيرة جداً في المدارس والتي أثمرت بثقافة عالية للإنجاز، كما أقرت دراسة محمديّة (2016) ودراسة بوزيان (2017) على ضرورة توفير بيئة عمل متماز بثقافة داعمة للتغيير وخاصة للعاملين في المستويات الدنيا، وذلك بتشجيعهم على تحمل المسؤوليات ومنحهم مجال من الثقة والحرية لتعميق الوعي وتوجيه السلوك نحو الإبداع والأفكار الخلاقة، بخلاف دراسة العجمي (2012) التي حازت فيها نشر ثقافة تنظيمية مشجعة على الإبداع بدرجة قليلة نظير ضعف الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، في حين أتضح من دراسة العامري (2015) عدم اقتناع الإدارة العليا بتطبيق أسس الجودة وذلك لتخوفها من فقد سيطرتها وسلطتها على العاملين، وبالتالي العامل لا يجد البيئة

التمكين الوظيفي كاستراتيجية متكاملة لتحقيق الأداء المتميز من وجهة نظر مفتشي ومديري المدارس الابتدائية

أ. ليلي بوشول د. طايبي رتيبة

بمفتشية الوادي 01

المحفزة له على الابتكار والابداع. ويمكن تمثيل نتائج معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الثانية بشكل الانتشار في الرسم البياني التالي:



إن قيمة معامل الانحدار التي مثلتها اتجاهات المفتشين والمدراء في المقاطعة الأولى تُجاه تبني المدرسة الابتدائية لأسلوب التمكين من خلال تعزيز الثقافة الممكنة بنسبة مرتفعة 80%، لمسناه في تأثيرها البالغ على فعالية أدائهم الوظيفي ودرجة تحملهم للمسؤوليات الجديدة واقتناعهم بمتابعة المستجدات، وهذا دليل على وعي الموظفين بأهمية تطوير كفاءة أدائهم، ويعكس تأثيرها الإيجابي أيضا قيمة $t = 12.94$ عند مستوى الدلالة 0.05، بأن تشبّع الأفراد وتشربهم بالثقافة التنظيمية العلمية كفيل برفع مستوى أدائهم وتميزهم على كافة المستويات وفي مختلف المجالات، وهذا ما مثله الرسم البياني السابق، إذ نجد أن أخطاء معادلة الانحدار المقدّرة لها في لوحة انتشار التوزيع الطبيعي بين المتغيرين (الثقافة الممكنة والأداء المتميز) بصورة تقريبية من خلال العلاقة الخطية الواضحة والتي تنبئنا بتحقق الفرضية.

ويمكن تفسير ذلك بأن توفر ثقافة ممكنة في المدرسة الابتدائية تُنهي شعور الموظف بذاته وتحفزه على تحمل المسؤولية، كما تلعب دوراً هاماً في التزامه من خلال شعوره بالسيطرة والفاعلية الذاتية، وذلك عند تبنيه قيم الاستقلالية وتشجيعه على الجرأة وتحمل المخاطر لممارسة أعماله بمرونة، وقد ذكر (Denison 1990) في نموذجِه بأن الفرد يتكيف في بيئة العمل بناءً على استجابة

التمكين الوظيفي كاستراتيجية متكاملة لتحقيق الأداء المتميز من وجهة نظر مفتشي ومديري المدارس الابتدائية
بمفتشية الوادي 01 أ. ليلي بوشول د. طايبي رتبية

المؤسسة لأيّ تغيير يمسّ احتياجاته بها، فهذه تُدعم قدرتها على التّنظيم وتفسير وترجمة إشارات من بيئتها إلى السلوك الداخلي من التغييرات التي تزيد من فرصتها للبقاء (Zakari, Wilberforce, 2013,98).

مما سبق وبناء على نتائج اختبارات الجدول يتضح صحة الفرض الفرعي الثاني، والذي يؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفير إدارة المؤسسة التربوية لثقافة ممكنة لموظفي المدارس الابتدائية وتحقيقهم الأهداف بفاعلية لبلوغ مستوى أداء متميز من وجهة نظر المفتشين والمدراء.

اختبار صحة الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المفتشين والمديرين نحو إدراك الموظفين للأداء المتميز في المؤسسة التربوية لأهمية تطبيق أسلوب التمكين تعزى لاختلاف المستوى الوظيفي.

جدول (08): نتائج اختبار الفروق بين إدراك مفتشي ومديري المدارس الابتدائية بالمقاطعة

الأولى لأهمية تطبيق أسلوب التمكين باختلاف المستوى الوظيفي

المتغير	اختبار كرويسكال واليس لمتوسطات الرتب		اختبار كاي تربيع		الدلالة الإحصائية
الفئة المهنية	مفتش	مدير	مساعد مدير	قيمة Q^2	ذات دلالة إحصائية
	221.510	233.500	212.350	7.125	0.042
(المتوسطات = 56.2143)، (الانحراف المعياري = 5.23374)					

بالنظر إلى الجدول (08) يتضح أن مدراء المدارس الابتدائية في المقاطعة الإدارية الأولى هم الأكثر إدراكاً لأهمية تطبيق التمكين الوظيفي كأسلوب داعم لتحقيق الجودة من خلال ممارساتهم وتفاعلهم مع التقنيات والبرامج الحديثة، يليهم المفتشون بتوليمهم للتخطيط الجيد ورسم الأهداف المحققة للتميز، ليصل مساعدي المدراء في الترتيب الأخير والذي يرجع لعدم إحاطتهم بجميع الأمور الإدارية والبيداغوجية لاعتبارها من صلاحيات المدير أو المفتش بدرجة أولى.

وبالرجوع لاختبار كاي تربيع الذي قيمته $Q^2 = 7.125$ المحسوبة أكبر من $X^2 =$

5.991 المجدولة عند درجة حرية 2 ومستوى دلالة 0.05، فهذا يؤكد وجود فروق

معنوية بين المستويات الوظيفية، وخاصة بين المدراء ومساعدتهم، مما يفصح عن درجة الوعي بأهمية تطبيق التمكين الوظيفي كمؤشر محقق للتميز في مختلف المستويات.

ومن هذا المنطلق ننفي صحة الفرض البديل ونثبت قبول الفرض الصفري الدال على وجود فروق دالة إحصائية بين إدراك مفتشي ومديري المدارس الابتدائية بمقاطعة الوادي الأولى لأهمية تطبيق أسلوب التمكين تعزى لاختلاف المستوى الوظيفي.

اختبار الفرضية الرئيسية:

بعد أن تطرقنا إلى تحليل ما جاءت به الفرضيات الفرعية لتحديد العلاقة بين متغيري التمكين الوظيفي والأداء المتميز من خلال بُعدي مشاركة المعلومات والثقافة الممكنة، نرجح الآن لاختبار صحة الفرضية الرئيسية والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أسلوب التمكين الوظيفي وتحقيق الأداء المتميز من وجهة نظر مفتشي ومديري المدارس الابتدائية بمقاطعة الوادي 01.

جدول (09): تحليل الانحدار البسيط لعلاقة التمكين الوظيفي بالأداء المتميز

Sig	قيمة t	النسبة غ مفسرة	مستوى الدلالة معامل المقاطع	معامل R^2	معامل ارتباط R	معامل الانحدار B	متغيرات الدراسة
0.018	10.48	%22.1	0.04	0.779	0.883	0.043	التمكين الوظيفي والأداء المتميز

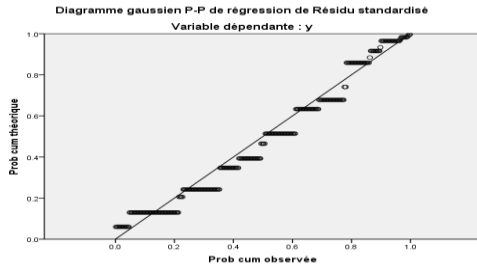
وبالنظر إلى الجدول أعلاه نلاحظ وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الوظيفي والأداء المتميز، لأن قيمة مستوى الدلالة في الجدول (0.018) أقل من ($\alpha \leq 0.05$)، ويمكن تفسير علاقة الانحدار الخاصة بمتغيري الدراسة بناء على معطيات معامل التحديد الذي وضّح المستوى الفعلي لبلوغ الأداء المتميز بنسبة (77.9%)، وهذا يعني أن تبني أسلوب التمكين في المدرسة الابتدائية مسؤول على

التمكين الوظيفي كاستراتيجية متكاملة لتحقيق الأداء المتميز من وجهة نظر مفتشي ومديري المدارس الابتدائية

أ. ليلي بوشول د. طايبي رتيبة

بمفتشية الوادي 01

بلوغ الموظفين فيها لمستويات أداء عليا، تُمكنها من تحقيق الميزة التنافسية في استقطاب كفاءات ذوي مهارات إبداعية ومبادرات خلاقة، أما النسبة الباقية 22.1% تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، وبناءً على هذه النتائج اتضح من قيمة معامل الارتباط (0.883) أنّ العلاقة بين المتغيرين طردية قوية دالة إحصائياً تفسّر استناد هذه المؤسسات التربوية على أساليب وإجراءات حديثة كاستجابة للتغيرات في بيئة العمل، ويمكن تمثيل نتائج معاملات الانحدار للفرضية الرئيسية في الرسم البياني التالي:



تُبين قيمة معامل الانحدار أن تطبيق التمكين الوظيفي كاستراتيجية متكاملة تؤثر في مستوى أداء الموظفين في المقاطعة الإدارية الأولى بنسبة 43%، وهي نسبة متوسطة تعكس وجهة نظر المفتشين والمدراء نحو تبني المدارس الابتدائية لأسلوب التمكين ببعده: مشاركة المعلومات وتوفير ثقافة تنظيمية ممكنة، وبما أن قيمة t 10.48 دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، فهو يوضح التأثير الإيجابي لتطبيق موظفي هذه المقاطعة من مختلف المستويات الإدارية لمعالم التمكين الوظيفي كأسلوب حديث يبعث على بلوغ التميز الوظيفي وتحقيق الأهداف بفاعلية. وهذا ما مثله الشكل البياني أعلاه، إذ نجد أن أخطاء معادلة الانحدار المقدّرة لها في لوحة انتشار التوزيع الطبيعي بين المتغيرين (التمكين الوظيفي والأداء المتميز) بصورة تقريبية من خلال العلاقة الخطية الواضحة والتي تنبئنا بتحقق الفرضية.

ومما سبق من نتائج يمكننا قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أسلوب التمكين الوظيفي وتحقيق الأداء المتميز من وجهة نظر مفتشي ومديري المدارس الابتدائية بمقاطعة الوادي 01.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع ما دعت له دراسة محمدية (2016) التي تؤكد التأثير الإيجابي لبرامج التمكين بكل أبعاده في ارتفاع السلوك الإبداعي للعاملين في الهيئة الأردنية، كما تبين الأثر الإيجابي لمشاركة المعلومات في دراسة العتيبي(2013) على تحسين كفاءة أداء الأفراد في وزارات الكويت، بينما تشهد اختلاف مع دراسة العامري(2015) في تأكيدها على تدني مستوى الأداء، لعدم تلقي الأفراد تحفيز من قبل رؤسائهم على الابتكار والمشاركة في اتخاذ القرار لتصحيح الأخطاء التي تحدث، إضافة إلى التذبذب في التغذية الرجعية والتباين في مهارات الأفراد الناتج عن عدم توافر نظام للمعلومات الذي يساعدهم على تحديد الإجراءات، في نفس الاتجاه ترى دراسة العجمي (2012) أنّ مقومات التمكين تتوافر بدرجة قليلة كاستخدام الطرق العلمية والمشاركة.

وعليه يمكن القول أنّ تطبيق أسلوب التمكين الوظيفي كاستراتيجية متكاملة (مشاركة المعلومات والثقافة التنظيمية الممكنة) ذات أثر معنوي دال على تحقيق الموظفين لمستوى أداء متميز في المفتشية الإدارية الأولى بغض النظر عن الأبعاد الأخرى، لأن مشاركة المورد البشري للمعلومات مع غيره يُحدث تفاعلاً في البحث عن المزيد من المعارف، هذا الأمر ناتج عن التغيير المستمر في الثقافة التنظيمية التي تؤكد على الاطلاع الدائم للمستجدات.

6- النتائج العامة للدراسة:

ومن خلال الأدبيات النظرية والاستدلال بنتائج الدراسة الميدانية تمكنا من تحديد الاستنتاجات التالية:

- وجود أثر للتمكين الوظيفي ببعديه (مشاركة المعلومات، الثقافة الممكنة) كاستراتيجية متكاملة حسب وجهة نظر المفتشين والمدراء بالمقاطعة الإدارية الأولى للمدارس الابتدائية في أداء الموظفين نحو بلوغ التميز والسعي قُدمًا لمتابعة المستجدات، وهذا ما أثبتته قوة العلاقة الارتباطية (0.883) والانحدارية عند مستوى الدلالة 0.05.

- توافر المؤسسة التربوية على قنوات اتصال مفتوحة مكّنها من تحقيق الريادة، وهو ما أكّده مفتشو ومديرو المقاطعة بأن مشاركة المعلومات مع الأفراد من مختلف المستويات انعكس أثرها على كفاءة أداؤهم الوظيفي واکسابهم العديد من المهارات، وهذا ما عززته قوة العلاقة الارتباطية المقدرة ب (0.853) بين المتغيرين عند مستوى الدلالة 0.05.

-وعي مفتشي ومديري المؤسسات محل الدراسة بأهمية تمكين المورد البشري في ظل توافرها على ثقافة تنظيمية ممكنة ومساهمة في تحويل الطاقات البشرية إلى مبادرات إبداعية، حفزتهم على ابتكار أساليب جديدة وتحقيق الأهداف بفاعلية مُنبثقة عن الاطلاع الدائم على المستجدات التي تطرأ عليها، وهو ما أثبتته قوة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين "الثقافة الممكنة والأداء المتميز" والمقدرة ب(0.905) عند مستوى الدلالة 0.05.

- نجد أن هناك تفاوت في استجابات المفتشين والمديرين نحو إدراك الموظفين للأداء المتميز في المقاطعة الأولى لأهمية تطبيق أسلوب التمكين باختلاف المستوى الوظيفي.
خاتمة:

من خلال النتائج المتحصل عليها في هذه الدراسة نحو معرفة اتجاهات المفتشين والمدراء لمدى تطبيق المدارس الابتدائية لاستراتيجية التمكين الوظيفي تبين أن الموظفين حققوا مستوى أداء متميز ولديهم طموح عالٍ ودافع قوي في تعلّم كل

جديد، وهذا راجع لتوفر المؤسسات على ثقافة داعمة للتغيير، ومشاركتهم للمعلومات من شأنها أن تحمّلهم مسؤولية قراراتهم وتمكّنهم من اكتساب العديد من المهارات، إلا أننا شهدنا وجود تضارب بين المدراء ومساعدتهم في إدراكهم لأهمية تطبيق التمكين نظير ممارسة المركزية الشديدة، والاكتفاء بتوفير المعلومات ومشاركتها في الاجتماعات والندوات وغيرها. فالمؤسسة التربوية مدعوة بكل هيكلها إلى بذل جهود مضاعفة في تحديث البيانات والإجراءات وفتح قنوات الاتصال لكافة الأفراد، وخاصةً الموجودين في المستويات الدنيا كي يشاركوا في تقديم المقترحات، واقناعهم بأهمية تطبيق أسلوب التمكين الذي يضمن لهم إيجاد العديد من البدائل لتحقيق مستوى أداء عال.

التوصيات والمقترحات:

ولغرض الإفادة من نتائج الدراسة نقدم مجموعة من التوصيات والمقترحات نأمل أن تكون مرجعاً للباحثين ولجهات الدراسة، وهي كالآتي:

- محاولة تعميق ثقافة التمكين لمساعد المدير في بيئة تنظيمية يكون فيها الفرد قادر على تشخيص المشكل من خلال إشاعة المشاركة في العمل الفرقي، الاستقلالية، الرقابة الذاتية، القيادة التشاركية كمؤشرات إيجابية تدعم التطوير وتحسّن مستوى الأداء.

- إعداد شبكة رقمية تستوعب جميع المقترحات المبتكرة لموظفي المدرسة حتى وهم خارج حيزّ الدوام الرسمي، مع التأكيد على المراجعة الدورية لها من طرف خبراء.

- اتجاه المدارس نحو تبني مجموعة من الخيارات الاستراتيجية وخاصة استراتيجية التنوع في الأنشطة، للاستفادة من الأفكار الإبداعية نحو تحقيق أداء متميز.

- ضرورة تعزيز شعور الموظف بمبدأ عدالة التعامل مع الجميع لما يحققه من التزام، وإلمام الفرد بمتطلبات وظيفته، فضلا عن ترسيخ سلوكيات المواطنة وتنمية

المدركات نحو إدارة التمكين من خلال تحفيزهم على تقديم المقترحات بشكل غير متحيز.

-إثراء محتويات البرامج التكوينية بأهمية تطبيق استراتيجية التمكين الوظيفي لتنمية القدرات والخبرات نحو التفكير المبدع.

-ضرورة إعداد دراسات ميدانية بالمؤسسة التربوية تربط بين التمكين الوظيفي بمتغيرات أخرى كالضغط النفسي، الاعلام التربوي، القيادة التحويلية، الاغتراب النفسي.

المراجع والمصادر:

1. إحسان دهش جلاب وصالح عبد الرضا(2015)، الإدارة الاستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة، ط1، دار المناهج للنشر، الأردن.
2. أم كلثوم بوزيان(2017)، تمكين العاملين لتحقيق ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة البليدة 2، الجزائر.
3. بدر خضر(2014)، هندسة الحوار بحث في ثقافة الوعي وتكنولوجيا المعلومات، دار نينوى للنشر، سوريا.
4. جراح ذياب العتيبي(2013)، أثر تمكين العاملين على تحسين كفاءة أداءهم الوظيفي دراسة تطبيقية على وزارات دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
5. رولا الضامن(2015)، "أثر التمكين الوظيفي على تحسين أداء العاملين دراسة تطبيقية على مشرفات إدارة التربية والتعليم بعسير"، مجلة البحوث المالية والتجارية، (1)، ص282-303.
6. زكريا مطلق الدوري وصالح أحمد علي (2008)، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن.
7. عمر جهاد محمدي (2016)، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الابداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

التمكين الوظيفي كاستراتيجية متكاملة لتحقيق الأداء المتميز من وجهة نظر مفتشي ومديري المدارس الابتدائية
بمفتشية الوادي 01 أ. ليلي بوشول د. طايبي رتبية

8. فوزية برسولي ومفيدة يحياوي (2017)، تمكين الرأس مال البشري كخيار استراتيجي لتنمية
الابداع وصناعة التميز، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد
10(18)، ص66-76.

9. محمد الريس العامري (2015)، نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء
الوظيفي للعاملين في الدوائر المحلية في أبو ظبي، أطروحة دكتوراه منشورة بالدار الجزائرية،
الجزائر.

10. محمد شقورة (2015)، متطلبات التمكين الاداري لدي مديري المدارس الثانوية بمحافظات
غزة وعلاقتها بالإنجاز لديهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، فلسطين.

11. وليد بن حميد العجمي (2012)، التمكين وعلاقته بتحسين الأداء في جوازات منطقة مكة
المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

12. يوسف إسماعيل الزاملي (2013)، التمكين وعلاقته بالإبداع الاداري لدى مديري مدارس
وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية
بغزة.

13. Bowen, D; E, Lawlar, E.E (1995), Empowering Service Employees, Magazine Summer, 36(4).

<https://sloanreview.mit.edu/article/empowering-service-employees/>

14. Zakari .M, Kofi .P and Wilberforce A (2013), Organizational Culture and Organzitional
Performance: Empirical Evidence from the Banking Industry in Ghana, International
Journal of Business, Humanities and Technology, 3(1), 95-107.