

الإثراء الوظيفي كمدخل أساسي لدعم سياسة التمكين الإداري

لدى مدراء المؤسسات التربوية الجزائرية

Functional Enrichment As A Key Input To Support The Policy Of Empowerment Of Directors Of Algerian Educational Institutions

أ.د. ثابتي الحبيب

مصطفى اصطمبولي، معسكر، الجزائر

habib_tabeti@hotmail.com

تاريخ القبول: 2018/10/05

أ. مخلوفي كنزة

مصطفى اصطمبولي، معسكر، الجزائر

makhloufi.kenza@yahoo.fr

تاريخ الاستلام: 2018/07/02

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المؤسسات التربوية، وذلك باعتباره منطلق أساسي لتطبيق أسلوب التمكين الإداري، حيث أنه يتطلب إعادة تصميم الوظائف حتى يشعر المدير بالقدرة على التأثير في ظروف العمل، ولتحقيق ذلك قمنا بتحليل الجانب النظري لكل من الإثراء الوظيفي والتمكين الإداري، وإعداد استبانة تكونت من 32 عبارة موزعة على الأبعاد الأساسية للإثراء الوظيفي معتمدين في ذلك على نموذج إثراء الخصائص الوظيفية الذي يعتمد على زيادة مستوى الخصائص الوظيفية الأساسية والمتمثلة في: تنوع المهارة، أهمية المهام، تحديد المهام، الاستقلالية، التغذية العكسية، بالإضافة إلى أبعاد التمكين المتمثلة في: المشاركة في المعلومات، التحفيز، حرية التصرف، فرق العمل، ثم تم تطبيقها على عينة مكونة من 42 مدير منهم: 19 مدرسة ابتدائية، 16 متوسطة، 7 ثانويات، وقد استخدمنا المنهج الوصفي والتحليلي في هذه الدراسة التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المدراء ومستوى الإثراء الوظيفي تعزى للسن، المؤهل العلمي والخبرة كما بينت النتائج أن المدراء يملكون المقدرة الإدارية، التربوية، والبيداغوجية مما يدعو إلى منحهم استقلالية أكبر.

الكلمات المفتاحية: إثراء وظيفي، تمكين إداري، خصائص وظيفية، تصميم وظائف، مؤسسات تربوية.

Abstract:

The present study aims to know the reality about job enrichment for supervisors of Educational companies, this is considered as an essential element. To apply the empowerment style, there is a need to design again occupations so that the director able to influence others at varied moments and affect the surrounding of work. In finding so, we have opted for analyzing the theoretical side that is related with job enrichment and empowerment. The preparation of investigation consisted of 32 expressions distributed at the principal dimensions for job enriching which relies on raising the principal occupational characteristic's which is represented in: {varying skills, significance of tasks. Participation in information, motivation, free behavior, teamwork}. This was applied for a sample category composed of 42 directors. Among them, 19 directors of primary schools, 16 of middle schools and finally 7 ones of secondary school. Both the descriptive and analytical approaches are adopted in this study. It resulted in the fact that job enrichment is somehow well evaluated for companies directors.

Key Words: Job Enrichment, Empowerment, Functional characteristics, Design Jobs, Educational Institutions.

JEL Classification: C2, I2, J2.

* مرسل المقال: مخلوفي كنزة (makhloufi.kenza@yahoo.fr).

المقدمة:

يعتبر قطاع التربية من أهم القطاعات التي تولي لها الدولة أشد الاهتمام والعناية، فهو نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة به، ونظراً لأننا نشهد في وقتنا الراهن الكثير من التغيرات في شتى المجالات التي تفرض على منظماتنا الإدارية تغيير أساليبها التقليدية في الإدارة وتبني الأساليب الإدارية الحديثة إذا ما أرادت أن تحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية، فانه يتوجب على قطاع التربية عامة والمؤسسات التربوية خاصة التي تسعى إلى توفير جودة حياة العمل أن تعتمد تصميم إثرائي للأعمال التي بها، لتتيح للفريق التربوي والإداري فرص التقدم والنمو والتطور، وذلك لإن إعادة تصميم الوظائف لإثرائها خاصة وظيفة المدير يسمح له بالمشاركة وتحمل المسؤولية ويهدف لتحقيق العديد من النتائج الإيجابية للمنظومة التربوية، بحيث كلما اتسمت مهام المدراء بالإثراء يكون لديهم دوافع داخلية عالية لأداء العمل بكفاءة مما يؤدي إلى الانغماس الوظيفي والمواطنة الوظيفية وعلى الرضا عن الراتب ونوعية الإشراف وزملاء العمل (فارس، 2001، صفحة 171)، وبناءاً على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق أسلوب التمكين الإداري، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه حتى يشعر المدراء في المؤسسات التربوية بالفعالية الذاتية وقدرتهم على التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته، وانطلاقاً مما تقدم فان أهمية الدراسة تأتي من كونها ستسهم بتوضيح في تقديم السبل العلمية لتطبيق إستراتيجية الإثراء الوظيفي لمدراء المؤسسات التربوية وأهمية التوجه لها وأثرها في تنشيط عملية التمكين الإداري وتطويره، وبناءاً على ذلك تم طرح الإشكالية التالية: ما مستوى الإثراء الوظيفي لدى مديري المؤسسات التربوية الجزائرية؟ وما مدى انعكاس ذلك على تنشيط عملية التمكين الإداري لديهم؟

فرضيات الدراسة: من أجل معالجة المشكلة المطروحة واعتماداً على متغيرات الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية :

الفرضية الأولى: تؤثر إستراتيجية الإثراء الوظيفي تأثيراً معنوياً في تنشيط عملية التمكين الإداري.

الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الخاضعين للدراسة حول سياسة الإثراء الوظيفي وعلاقتها بدعم عملية التمكين في المؤسسات التربوية، وفقاً لخلفياتهم الشخصية والوظيفية.

أهداف الدراسة: التعرف على مستوى الإثراء الوظيفي المطبق في المؤسسات التربوية، بالإضافة إلى محاولة رصد طبيعة العلاقة بين الإثراء الوظيفي وعملية التمكين الإداري في مجتمع الدراسة.

الإطار المنهجي للدراسة: انطلاقاً من طبيعة هذه الدراسة التي تهدف من خلالها إلى معرفة واقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المؤسسات التربوية وما مدى انعكاس ذلك على تطوير ودعم سياسة التمكين الإداري لديهم، فقد استخدمنا منهجاً وصفيًا تحليليًا من خلال الاعتماد على أسلوب المسح بالعينة، وفضلاً عن ذلك فقد تمثل مجتمع الدراسة في جميع مديري المؤسسات التربوية ببلدية معسكر، وتمحورت عينة الدراسة في 42 مدير ممثلين لـ: 19 ابتدائية، 16 متوسطة، 7 ثانويات، معتمدين في ذلك على مخرجات برنامج SPSS.

1. الخلفية النظرية للإثراء الوظيفي:

طورت فكرة الإثراء الوظيفي أو تمكين الموظفين بواسطة زيادة سلطة اتخاذ القرار في العمل من خلال أعمال العالم الأمريكي النفسي فريدريك هزبرغ في دراسته التي توجها بـ "نظرية هزبرغ في الدافعية" والتي أشارت إلى أنه بإمكان الإدارة تحفيز العاملين من خلال إشباع الحاجات الخاصة بالمحتوى الوظيفي وذلك بإضافة صلاحيات أكبر وتوفير التغذية العكسية المباشرة (Kleiman, 1997, p. 118)، كما تفترض هذه النظرية لكي تحفز الموظفين لابد أن تصمم الأعمال بحيث تمد الأفراد بفرص للنمو والتطور والانجاز والتقدير وجعل العمل ذا معنى، إلى جانب زيادة في تنوع عظيم في محتوى الوظيفة مما يتطلب مستوى عال من المعرفة والمهارة وإعطاء الموظف زيادة في الاستقلالية والمسؤولية في تخطيط وتنفيذ وتوجيه والتحكم في آليات أداء الأعمال (Luthans.F, 2002, p. 508)

1.1 مفهوم الإثراء الوظيفي: يشير إلى الأعمال المرتبطة بإضافة وسائل وطرق جديدة لتحسين أداء الوظيفة والرضا الوظيفي لشاغليها، وقد عرفه Ribbens على أنه: «إستراتيجية تصميم عمل ذي أهمية لتعزيز الفعالية، ويتمثل في زيادة المسؤولية الوظيفية والمشاركة في اتخاذ القرارات» (Ribbense.M.L, 2002, p. 434)، أما Harris فيعرفه على أنه: «زيادة الرضا الوظيفي عن طريق إضافة عوامل جوهرية أساسية مثل الشعور بالانجاز وعوامل خارجية مثل سياسة المؤسسة وغط الإشراف» (Harris, 2000, p. 373). كما عرف الإثراء الوظيفي في معجم المصطلحات على أنه: «أحد أساليب تصميم الوظائف ويقصد به تصميم الوظيفة بحيث تحمل في ثناياها عناصر الحرية والمسؤولية والاستقلالية، حيث يتاح للموظف فرصاً أكثر وحرية أوسع في تخطيط وتنظيم وأداء عمله واتخاذ القرارات في إطار وظيفته دون الحاجة إلى إشراف أو رقابة مركزة. وهذا يعني التوسع العمودي في الأعمال ويتضمن أسلوب إعطاء المرؤوس بعض المهام والواجبات التي يقوم بها رئيسه وبالتالي زيادة مشاركته في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعمله، وهذا الأسلوب يؤدي إلى ارتباط المرؤوس بعمله وزيادة ولائه للعمل كما يزيد من إحساسه بالمشاركة والانجاز بشكل يؤدي إلى رفع روحه المعنوية وبالتالي زيادة إنتاجه» (بدر، 1998، صفحة 22).

2.1 مميزات الإثراء الوظيفي: من مميزات الإثراء الوظيفي ما يلي: (Chabra.T.N, 2002, p. 209)

- يمنح العمل الكثير من التحدي والمتعة.
- يقلل من نسبة الغياب في العمل وثورات العمال.
- يساعد على زيادة الدافعية في العمل من خلال فرص النمو والتقدم.
- يعمل على جعل المهام سهلة تعزز وتزيد من مهارات العمال.
- يحصل العاملون على مستوى عال من الرضا الوظيفي.

3.1 أهداف أسلوب الإثراء الوظيفي: يهدف أسلوب الإثراء الوظيفي إلى تحقيق ما يلي: (حنا، 2000، صفحة 32)

- تحفيز الموظف لأداء عمله عن طريق التركيز على الدوافع الداخلية أكثر من الخارجية باعتبارها الأقوى ولأنها تنمي الالتزام والحماس وتشبع الحاجات لإثبات الذات وهي من أقوى الحاجات لدى الفرد.
- تخطيط وتصميم وتنفيذ وتقييم العمل والقيام بوحدة عمل كاملة.
- إكساب الموظف الاستقلالية في اتخاذ القرارات ضمن نطاق عمله.

■ تحقيق الرضا الوظيفي للموظف ورفع معنوياته وإشباع حاجاته.

■ زيادة الفاعلية والكفاية وتحقيق مستوى عمل متميز من خلال إشراك الموظف في تصميم وتنفيذ وتقييم العمل.

4.1 أبعاد الإثراء الوظيفي: يركز أسلوب الإثراء الوظيفي على تحليل الأعمال وإجراء تعديل أو تغيير في أبعاد العمل الرئيسية، وتعتمد الوظائف على خمسة أبعاد رئيسية، وهي التي تحدد ما إذا كانت الوظائف تحتاج إلى إثراء أم لا، وسيتم اعتمادها في هذه الدراسة كخصائص للعمل والمتمثلة فيما يلي: (حسين، 2003، صفحة 112)

أ. **تنوع المهارات Skill Variety:** المهارات المختلفة والمتنوعة المطلوبة التي يستخدمها الفرد أو العامل لإنجاز مهام عمله المتعددة حتى يتمكن من إنجاز وتحسين طرق عمله وهذا التنوع يجعل المهام تثير التحدي في نفس العامل وتجعل العمل حافزا له.

ب. **أهمية العمل Task Importance:** يشير إلى مدى أهمية العمل على العاملين سواء على المستوى الداخلي أم المستوى الخارجي للمنظمة وكلما كانت المهمة ذات نفع للعامل من نظره سيكون للعامل المكانة والشهرة من قبل الآخرين وسيزداد تمسكه بعمله.

ت. **التحقق من هوية العمل (تحديد أو تمييز المهام) Task Identity:** المدى الذي يتضمنه العمل من وحدات كاملة من العمل أي التعرف على أجزاء العمل من بدايته إلى نهايته مع وضوح الأهداف المرجوة منه.

ث. **الاستقلالية Autonomy:** مقدار السيطرة والحرية التي يتمتع بها الفرد في العمل وفي صنع واتخاذ القرار وتنفيذ العمل وكلما زادت الاستقلالية في العمل ومنح الثقة في القدرات يتولد أن يكون الموظف أكثر قدرة على المشاركة في اتخاذ القرارات الصائبة.

ج. **التغذية العكسية Feedback:** تعني الدرجة التي يستطيع فيها العمل اطلاع الفرد على مستوى أدائه وتزويده بمعلومات واضحة ومباشرة عن مستوى أدائه ونتائج عمله لكي يقوم بعملية تعديل أدائه بالشكل المطلوب أي يصحح مهارة العمل الذي يقوم به.

5.1 متطلبات نجاح أسلوب الإثراء الوظيفي: تتعدد المتطلبات الضرورية الواجب توفرها لزيادة نجاح إستراتيجية إثراء العمل وهي كالآتي :

أ. **عوامل تتعلق بالفرد:** تتمثل فيما يلي : (حسين ح.، 2004، صفحة 31)

1. إدراك الفرد لعمله الحالي وكيف يرى عمله: فإذا كان الفرد يرى أن عمله روتيني مملا فانه سيتقبل الإثراء الوظيفي بشكل ايجابي، أما إذا كان الفرد يعتقد أن عمله معقد ويشكل تحديا فان المزيد من الإثراء في العمل قد يؤدي إلى نتائج عكسية.

2. مدى استعداد الفرد إلى التغيير: يجب معرفة مدى استعداد الفرد لأي تغيير في صميم العمل، لأنه كلما كان تقبله للتغيير واضح سينفذ متطلبات التغيير وسيعمل على إنجاح تطبيق الإثراء.

3. مدى حاجة الفرد للإنجاز: الأفراد الذين لديهم درجة عالية من الحاجة إلى الإنجاز سيستجيبون إلى الإثراء الوظيفي بإيجابية وباستمرار.

ب. **العوامل الموقفية:** هي العوامل التي تؤثر في فاعلية نهج إثراء العمل وتشمل ما يلي :

ب.1 مدى الإثراء الذي يتضمنه العمل الحالي: من خلال نظر شاغلها إذ أن أي عمل يمكن إثراؤه إلى درجة معينة وكلما زادت عملية الإثراء أدى إلى نتائج عكسية.

ب.2 مدى الرضا: رضا العامل عن العوامل الخارجية للعمل مثل الراتب وظروف العمل والإشراف وغيرها، لأنه كلما كان العاملون راضين بشكل معقول عن العوامل الخارجية للعمل سيؤدي ذلك إلى أفضل نجاح للإثراء الوظيفي.

ت. نموذج هرزبرج: استخدم نموذج هرزبرج بشكل واسع بواسطة كثير من الباحثين لكونهم التمسوا صلاحيته، إن تطبيق النظرية يرتبط بين أهداف المنظمة وحاجات الأفراد، ولقد اقترح كل من الباحثين Luthans and Knot عوامل ناقدة مهمة من ناحية العمل وناحية الأفراد التي تحلل لصالح تضمين الإثراء الوظيفي بشكل سليم، كما يلي: (Sharma.A.R, 2000, p. 33)

ت.1 من ناحية العمل :

ت.1.1 مستوى المنظمة: إن أغلبية التطبيقات الناجحة للإثراء الوظيفي تقترح النجاح للمنظمة في أعلى مستوى. ت.1.2 وحدة استقلالية العمل: لكي ننجح في الأعمال التي تحتوي على وحدة استقلالية العمل لابد أن تحمل في طياتها التوسع العمودي في المهام التي تساعد الموظف على تتبع العمل من البداية للنهاية. ت.1.3 التحكم بالعمل: انه كلما كان هناك سمة السيطرة والتحكم لدى الفرد أثناء تأدية مهامه ساعد على زيادة فرص النجاح.

ت.1.4 التغذية الراجعة للأداء: نتائج الأداء التي يجب أن تعطى للموظفين بشكل إجمالي لسلوكه أو أدائه في المنظمة في وقتها.

ت.2 من ناحية الموظف :

ت.1.2 مستوى المهارات: أن توقع النجاح بشكل مرتفع لبرامج الإثراء الوظيفي التي تهدف إلى تنمية مهارات أو جزء من المهارات واحتراف الموظفين.

ت.2.2 متغير الشخصية: إن فرص النجاح تزداد إذا أبدى الموظف وصرح بمظاهر أخلاق الجد والاجتهاد والنشاط وتحمل المسؤولية الملقاة على عاتقه والأخذ بالأساليب الناجحة لانجاز الأعمال الجلية.

ت.3.2 الحاجة إلى العوامل الدافعة: وهي الهدف الذي يطالب به الإثراء الوظيفي كمطلب أساسي لإنجاح البرنامج ويجب أن تكون العوامل الدافعة هي احتياجات الموظفين.

أي أنه كلما كان لدى العاملين طموح وقدرات ابتكارية واستعداد للعطاء والحرص على نجاح العمل مع إمدادهم بالبرامج التدريبية المطلوبة أدى إلى نجاح البرنامج بشكل جيد. بالإضافة إلى أن المشرفين بإمكانهم اتخاذ بعض من الإجراءات لكي يحققوا درجة ما من الإثراء الوظيفي، ومن هذه الإجراءات ما يلي: (السويدان، 2003، صفحة 46)

- التقليل من الرقابة والتدقيق على الموظفين.
- ممارسة تفويض السلطة للموظفين بشكل أكبر عن السابق.

■ تخصيص مشروعات خاصة للموظفين.

■ السماح للموظفين باستخدام آرائهم الخاصة فيما يتعلق بالكمية والنوعية لأداء العمل.

6.1 معوقات تطبيق الإثراء الوظيفي: توجد أربعة أنظمة في المنظمة تعمل على إعاقة تطبيق الإثراء الوظيفي وهي كالتالي: (Worley.G.C, 1993, p. 350)

أ. **تقنية المنظمة:** تتمثل في معرفة مستوى الأنظمة الجديدة والمعدات الخاصة بتأدية الأعمال في المنظمة والتي لا بد من توفرها حتى إن كانت مكلفة لأنها لها دور في نجاح تطبيق الإثراء الوظيفي.

ب. **النظام التشخيصي:** يمكن أن يعيق أو يقلص من تطبيقات الإثراء الوظيفي من خلال إنشاء توصيف الأعمال التي يكون بها تشدد في التعريف وقلة المرونة في تغير واجبات العمال. أي المرونة المتوفرة في الوظيفة ونظام الحوافز والعلاقات الإنسانية.

ت. **الإدارة:** يعني أن تكون الإدارة مناسبة لتطبيق البرنامج وإن يكون للمدير دور في تحفيز الموظفين، ويعامل الموظفين بطريقة الإشراف في وضع أهداف الأعمال ومنحهم الصلاحيات.

ث. **نظام الإشراف:** هذا النوع سيحدد مقدار الاستقلالية والتغذية الراجعة التي يقوم بها المرؤوسين، وكلما استخدم المشرفون طرقاً استبدادية في الحكم سيكون من الصعب إثراء التغذية الراجعة وستعمل على تقييد تطبيق الإثراء الوظيفي، وفي حالة تقييد هذه التطبيقات بعوامل أخرى ستقرر إذا كان تأثير الإثراء قويا وإن كان سيستمر .

2. الخلفية النظرية لسياسة التمكين

1.2 مفهوم التمكين: لغة مصدر تمكّن، وهو من الفعل مَكَّنَ: أي أصبح ذا مكانة وسلطة، ويقال: فلان تمكّن عند الناس، أي علا شأنه، وأمكنه من الشيء أي جعل له سلطاناً وقدرة، وتمكّن من الشيء: قدر عليه أو ظفر به (الوسيط، 1998، صفحة 354)، وأمكنه من عدوه: أي نصره عليه وحكمه فيه (الدين، 1995، صفحة 412)، أما بالنسبة للتعريف الاصطلاحي فقد تعددت الآراء في ذلك، التمكين هو إعطاء العاملين الحق في ممارسة السلطة الكافية لممارسة السيطرة والاقتدار في اتخاذ القرارات (Conger, 1988)، التمكين هو العملية التي يزود فيها الأفراد بالفرصة والموارد الرئيسة التي تمكنهم من فهم كيفية إنجاز أعمالهم وتطويرها (Lagna, 1989, p. 52)، ويرى كل من Bowen & Lawler أن مفهوم التمكين يعتمد على أربعة عناصر مجتمعة المعلومات، المعرفة، المكافآت، القوة وأن غياب أي عنصر منها ينفي وجود مفهوم التمكين، ((Lawler, 1992, p. 31)، التمكين هو الوضع الذي تشجع فيه البيئة التفاعلية والداعمة العاملين على البحث عن طرق العمل الأكثر فاعلية، وتطبيقها (Herrenkohl, 1999, p. 373)، يبرز Carole مفهومه بأنه توجيه نشاط الفرد نحو مختلف التحديات من خلال شعوره الداخلي بالقدرة والسيطرة وإحساسه بوجود معنى لارتباط أهدافه بأهداف الشركة (Eagle, 2006, p. 12). و من أهم التعريفات وأوضحها ما جاء به Bower & Lawler: «التمكين يتمثل في إطلاق حرية الموظف، وهو حالة ذهنية وسياق إدراكي يحتاج إلى تبني وتمثل هذه الحالة من قبل الفرد لكي تتوافر له الثقة بالنفس، وبما يمتلك من قدرات معرفية تساعد في اتخاذ القرارات واختبار النتائج التي يريد الوصول إليها».

ويعرف Zemke & Schaaf التمكين بأنه: «تحرير الإنسان من القيود وتشجيع الفرد وتحفيزه ومكافئته على ممارسة روح المبادرة والإبداع» (حسين، ١٠، 2012، صفحة 22).

2.2 تطور مفهوم سياسة التمكين: ظهر التمكين نتيجة عملية تحويلية عبر ما يزيد عن مئة عام من التطور في الفكر الإداري، فبالنسبة للنظريات الكلاسيكية المتمثلة في: «الإدارة العلمية Taylor، النظرية الإدارية Fayol، والنظرية البيروقراطية Weber»، فنرى أنه يوجد اختلاف بينها وبين التمكين لأنها أهملت مبادئه التي تركز على إعطاء العامل حرية التصرف واتخاذ القرار وذلك بحكم أن هذه النظريات تنظر للعامل على أنه آلة يجب برمجتها لإعطاء أكبر قدر ممكن من الإنتاج، (ملحم، 2006، صفحة 14)، أما بالنسبة للنظريات السلوكية فكانت البداية بدراسات هوثورن وحركة العلاقات الإنسانية من طرف Mayo التي أظهرت أن الاهتمام بالعامل يؤثر على الإنتاجية، وجاءت نظرية الحاجات على يد Maslow الذي قام بتتبع دوافع وحاجات العاملين وتكلم عن ضرورة دراسة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية، بينما كانت النظرية X و Y على يد Mc Gregor خطوة مهمة اتجه التمكين، فالنظرية X تنظر إلى العامل على أنه كسول ويفتقد لروح المبادرة ويتحمل المسؤولية وهذا لا يؤدي إلى التمكين، بينما Y ترى أن العامل يمتلك روح المبادرة والرقابة ويحب عمله، وهذا هو أساس أسلوب التمكين بحيث يسعى المسئول إلى منح العمال مجال أوسع للمبادرة وحرية التصرف مما يؤدي إلى الإبداع والتفوق وتحقيق الذات. (قاسم، 2000، صفحة 88)

أما النظريات الحديثة فقد كانت بمثابة الخطوات المبدئية والتدرجية التي أدت إلى ظهور وتنامي تطبيق التمكين الإداري في ممارسات منظمات الأعمال العصرية، بحيث دعت نظرية النظم Sillar و Humanes إلى الأهداف المشتركة، والترابط والتعاون في الوظائف من خلال العمل بروح الفريق، والتأكيد على القيمة المضافة التي يقدمها كل عضو من أعضاء الفريق، في حين أسس كل من Kas و Rosenzweig النظرية الموقفية التي تقوم على مبدأ التكيف مع المتغيرات البيئية التي تواجه الشركة، وقد ساهمت هذه النظرية في ظهور التمكين من خلال دورها في إتاحة المجال المناسب للتفكير والعصف الذهني قبل البدء بأي عمل، وركزت أدبيات الإدارة على موضوع تمكين العاملين بشكل واضح عند الحديث عن الجودة الشاملة، لأن المدير لا يستطيع تحقيق الجودة دون تفاني الموظف وتعاونيه في سبيل ذلك، (Krajewski, 2005, p. 65)، وقد جاءت نظرية Z التي قدمها الياباني Ouchi والأمريكي Tanner تحت على الحركة الأفقية للعاملين أي أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي والاهتمام بتخطيط المهنة Career Planning، والتنمية المهنية Cereer Development واتخاذ القرار بشكل جماعي والتركيز على عمل الفريق، (محمد، 2006، صفحة 81)، وأخيرا مفهوم الشركة المتعلمة learning organization كما Senge يقصد به الشركة التي تتطور وتتقدم بشكل دائم، وذلك بالتعلم من تجاربها وخبراتها التي تتكون من خبرات أعضائها، (ملحم ي.، 2006، صفحة 24)، وعلى هذا الأساس فإن الشركة المتعلمة تعتبر من أهم المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تعزز موضوع التمكين وتستثمره من أجل التطوير المستمر في الشركة.

3.2 أسباب تنامي الاهتمام بممارسة التمكين الإداري: يوجد العديد من الأسباب التي تدفع المنظمات إلى تبني فلسفة التمكين الإداري، نذكر من أهمها ما يلي : (الهوري، 2000، صفحة 22) الحاجة إلى عدم انشغال

الإدارة العليا بالأمر اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأمد، أهمية سرعة اتخاذ القرارات، وإطلاق القدرات الإبداعية للأفراد، توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء، الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية، إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر، وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر في إنجاز عملهم.

4.2 أبعاد التمكين: يوجد تباين ملحوظ بين الباحثين على أبعاد التمكين، وبناء عليه فقد تم اختيار الأبعاد التي يجمع عليها معظم الكتاب، وهي على النحو التالي :

أ. **المشاركة في المعلومات:** تعد المعلومات جانبا مهما يعتمد عليها في عملية اتخاذ القرار، وفي حل مشكلات العمل، فبدونها لا يمكن للموظف التصرف بالطريقة الصحيحة التي تمنحه الثقة بالتصرف، كما أن الاتصال الفاعل في المؤسسات الناجحة يعزز مبدأ الإبداع والابتكار، ويختصر كثيراً من الجهود (المحسن، 2008، صفحة 49)

ب. **تحفيز الموظفين:** تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي، وتكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين، إذ تعد الحوافز إحدى الوسائل التي تهدف إلى حث الأفراد على العمل بكفاءة، وبذل جهد أكبر للإنجاز، وله أثر كبير في تشجيع العاملين على الإبداع، وغياب المكافأة المناسبة لتشجيع العاملين على طرح الأفكار والحلول الإبداعية للمشاكل التي تواجه المؤسسات التي يعملون بها تعد كأحد المعوقات للإبداع بالمؤسسة، ويجب هنا على القيادة المدركة لأهمية الإبداع تقديم الحوافز بشكل متنوع وعادل، ومثير للإبداع لدى العمال.

ت. **حرية التصرف:** تشير الاستقلالية إلى إلغاء دور المشرفين في خطوط العمليات ومنح العاملين صلاحيات واسعة باتخاذ إجراءات ذات مساحات أوسع كإعادة الهيكلة، أما حرية التصرف فتعد العامل الأكثر أهمية في تمكين العاملين لأنها تتضمن منح الأشخاص العاملين سعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها (الساعدي، 2011، صفحة 173).

ث. **فرق العمل:** تعد من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفاعليه وكفاءة، حيث إن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقية تتمثل في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام، وتساعد في التغلب على أية مشكلة من خلال السعي الدائم لجلب رؤية ملائمة تحقق مصلحة كل من المنظمة والفريق.

5.2 علاقة الإثراء الوظيفي بتمكين العاملين: يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف، بحيث تتضمن تنوع الأنشطة الوظيفية وإعطاء العامل حرية واستقلالية في كيفية السيطرة على وظيفته وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية على أعماله وحصوله على معلومات على نتائج أعماله، وعلى هذا الأساس فالإثراء الوظيفي منطلق لتطبيق تمكين العاملين، حيث أنه يتطلب إعادة تصميم العمل حتى يشعر الموظف بالحرية والقدرة على التأثير في الأحداث والظروف المحيطة بالعمل وبمخرجاته. وقد أشار بعض الباحثين إلى أن الإثراء هو أي إستراتيجية تزيد من خلالها واحدة أو أكثر من الخصائص الأساسية للوظيفة، أي أن يرتبط بشكل مباشر بالحمل العمودي للوظيفة، ويمكن تحقيقه بطرق عديدة ولعل الأكثر شيوعاً منها نموذج إثراء الخصائص الوظيفية الذي يعتمد على زيادة مستوى

الخصائص الوظيفية الأساسية وهي: تنوع المهارة، هوية المهمة وأهميتها، الاستقلالية، التغذية الراجعة، وهذه المستويات تؤثر على ثلاث حالات نفسه هي: الإحساس بالمعنى، الإحساس بالمسؤولية، ومعرفة النتائج، والذي طوره كل من: أولدمان وهاكمان. (أندراوس، 2008، صفحة 59)

3. الدراسة الميدانية: بعدما تطرقنا إلى الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، سنقوم بعرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية مع القيام بتحليلها وتفسيرها، وذلك للتعرف على واقع الإثراء الوظيفي في بعض المؤسسات التربوية ببلدية معسكر من وجهة نظر عينة الدراسة، وذلك من خلال عدة أبعاد أساسية هي: تنوع المهارات، أهمية المهام، تحديد المهام، الاستقلالية والتغذية العكسية، وانعكاس ذلك عليها بتطوير سياسة التمكين بها وسنعمد في دراستنا هذه على نتائج المعالجة الإحصائية التي توصلنا إلى تحديدها بعد تفريغ وتحليل بيانات الاستبانة أداة الدراسة باستخدام برنامج الإعلام الآلي (SPSS).

1.3 تحليل البيانات

أ. اختبار الثبات: من أجل البرهنة على أن الاستبانة تقيس أثر أبعاد الإثراء الوظيفي على تطوير سياسة التمكين الإداري لدى مدراء المؤسسات التربوية والتأكد من صدقها، استعملنا مقياس ألفا كرونباخ، بحيث أن هذا الأسلوب يستعمل لقياس صدق وثبات الاستبيانات، وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، ومن الناحية التطبيقية يعد ألفا ≥ 0.60 معقولا في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية، والجدول التالي يبين النتائج:

الجدول 01: "معاملات الثبات (طريقة ألفا كرونباخ) حسب المحاور"

عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق
أبعاد الإثراء الوظيفي	0.788 / 78.8 %	0.887
أبعاد سياسة التمكين	0.736 / 73.6 %	0.857
الاستبيان	0.858 / 85.8 %	0.926

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

مقياس الثبات هو 0.858 أي 85.8 % وهي نسبة أعلى من النسبة المقبولة إحصائيا 60 %، واعتمادا على ذلك تكون أداة القياس صالحة ويمكننا من خلالها الحصول على بيانات صادقة.

2.3 تحليل النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة :

المحور الأول: التعرف على واقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المؤسسات التربوية

الجدول 02: "مستوى الإثراء الوظيفي لدى مديري المؤسسات التربوية حسب آراء العينة المدروسة"

العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
1/ تنوع المهارات								
تتماز وظيفتي بتنوع المهام.	34	8	0	0	0	4.809	0.397	موافق تماما
مهاري متناسب مع عملي.	18	22	2	0	0	4.381	0.582	موافق
أشارك في وضع المناهج الدراسية والسياسات التعليمية	3	4	7	14	14	2.238	1.225	-
أكلف أحيانا بمهام خارجة عن نطاق عملي.	7	17	4	11	3	3.333	1.242	موافق
2/ أهمية المهام								
تعتبر مهامي أساسية لتحقيق أهداف المؤسسة.	33	9	0	0	0	4.757	0.415	موافق تماما
تؤثر مهامي بشكل واضح على مهام الآخرين.	22	15	1	3	1	4.285	0.994	موافق تماما
أتعلم الجديد في عملي دائما.	26	15	0	1	0	4.571	0.630	موافق تماما
أشعر باهتمام رؤسائي من خلال اشتراكي في قرارات عملي.	11	9	12	7	3	3.428	1.252	محايد
3/ تحديد المهام								
يوجد توصيف وظيفي واضح للمهام التي أقوم بها.	17	22	3	0	0	4.333	0.611	موافق

يتطلب عملي القيام بنفس المهام وبشكل متكرر.	13	22	0	7	0	3.976	0.999	موافق
	31%	52.4%	0%	16.7%	0%			
ألتزم بأداء المهام كما هي محددة.	20	20	1	1	0	4.404	0.664	-
	47.6%	47.6%	2.4%	2.4%	0%			
صلاحياتي محددة لتسهيل أداء مهامي.	18	17	5	1	1	4.190	0.917	موافق
	42.9%	40.5%	11.9%	2.4%	2.4%			تماما
4/ الاستقلالية								
تتوفر لي فرصة تخطيط وتنفيذ عملي.	14	18	2	8	0	3.904	1.077	موافق
	33.3%	42.9%	4.8%	19%	0%			
الصلاحيات الممنوحة لي للقيام بمهامي كافية.	7	16	0	15	4	3.166	1.341	موافق
	16.7%	38.1%	0%	35.7%	9.5%			
توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية.	1	14	4	15	8	2.642	1.206	غير موافق
	2.4%	33.3%	9.5%	35.7%	19%			
أشعر برقابة شديدة أثناء تأدية عملي.	12	14	7	9	0	3.690	1.115	موافق
	28.6%	33.3%	16.7%	21.4%	0%			
5/ التغذية العكسية								
طبيعة عملي تمنح لي معلومات واضحة حول أدائي للمهام.	18	21	1	2	0	4.309	0.748	موافق
	42.9%	50%	2.4%	4.8%	0%			
أملك القدرة على تقييم أدائي ذاتيا.	23	17	0	1	1	4.428	0.830	موافق
	54.8%	40.5%	0%	2.4%	2.4%			تماما
يزودني الشركاء (الجمعيات...) بمعلومات حول مستوى أدائي.	13	14	6	8	1	3.714	1.174	موافق
	31%	33.3%	14.3%	19%	2.4%			
أحصل على الكثير من التعليمات المرتبطة بأداء مهامي.	12	22	3	4	1	3.952	0.986	موافق
	28.6%	52.4%	7.1%	9.5%	2.4%			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول أن المتوسطات الحسابية المتعلقة بمحور الإثراء الوظيفي والخاصة بعبارات بعد تنوع المهارات جاءت بنسب مرتفعة حيث بلغت (4.809، 4.381، 3.333) للعبارات (1، 2، 4) على التوالي وتشير

هذه النتيجة إلى مستوى مرتفع لدرجة الإثراء الوظيفي لدى مدراء المؤسسات التربوية المعتمدة في الدراسة، ما عاد العبارة رقم 3 المتمثلة ب ﴿أشارك في وضع المناهج الدراسية والسياسات التعليمية﴾ جاءت بمتوسط حسابي منخفض حيث بلغ 2.238 مما يدل على أن مستوى الإثراء الوظيفي للمديرين منخفض في هذا الجانب. وفضلاً عن ذلك فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لبعد أهمية المهام ما بين (4.757 و 3.428) تشير هذه النتيجة إلى تفاوت درجات تقدير الإثراء لدى المدراء المعتمدين في الدراسة حول عبارات هذا البعد حيث جاءت العبارة رقم 8 المتمثلة ب ﴿أشعر أي موضع اهتمام رؤساء العمل من خلال اشتراكي في اتخاذ القرارات الخاصة بعملية﴾ بدرجة إثراء وظيفي متوسط للمدراء. أما بعد تحديد المهام فقد تمثل بمتوسطات حسابية مرتفعة بلغت (4.333، 3.976، 4.04، 4.190) وهذا يدل على درجة إثراء وظيفي مرتفع للمديرين على هذه العبارات. ومن جانب آخر فقد تميز بعد الاستقلالية بنوع من التشتت في الآراء بحيث أن العبارة رقم 13 تمثلت بمتوسط حسابي بلغ 3.904 وانحراف معياري 1.077 أما العبارة رقم 15 فتمثلت بمتوسط حسابي 2.642 وهذا ما يدل على أنّ مديري المؤسسات التربوية من وجهة نظر عينة الدراسة يختلفون في درجة الموافقة عن الحرية الممنوحة لهم لاتخاذ القرارات باستقلالية في المؤسسات المعتمدة وهذا ما لمسناه من خلال المقابلات التي أجريناها مع المدراء، في حين جاء بعد التغذية العكسية بمتوسطات حسابية مرتفعة تراوحت ما بين (4.428 و 3.714) وهذا يشير إلى أن درجة الإثراء الوظيفي لدى المديرين من هذا الجانب جاءت مرتفعة.

المحور الثاني: تحليل مجالات تمكين مديري المؤسسات التربوية

الجدول 03: "مجالات تمكين مديري المؤسسات التربوية حسب آراء العينة المدروسة"

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارة
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
1/ المشاركة في المعلومات								
موافق	0.918	3.714	0	5	10	19	8	تتميز تعليمات المنظومة التربوية بالوضوح.
موافق			0%	11.9	23.8	45.2%	19	
موافق	1.025	3.857	2	4	1	26	9	تتاح لي المعلومات لانجاز عملي باستمرار.
موافق			4.8	9.5	2.4	61.9%	21.4	
موافق	0.552	4.500	0	0	1	19	22	أشارك زملائي في العمل في المعلومات والبيانات.
تماما			0%	0%	2.4	45.2%	52.4	
2/ التحفيز								
غير موافق	1.375	2.761	9	12	7	8	6	تؤخذ كفاءة المدير كمعيار في نظام الترقية.
موافق			21.4	28.6	16.7	19%	14.3	
غير موافق	1.146	2.381	10	17	5	9	1	يمتاز نظام العطل الاعتيادية والطارئة لمدرء المؤسسات التربوية بالعدالة.
موافق			23.8%	40.5	11.9	21.4	2.4	
				%	%	%	%	
غير موافق	1.143	1.761	24	11	2	3	2	الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع طبيعة عملي.
موافق			57.1%	26.2	4.8	7.1%	4.8	
تماما				%	%		%	
3/ حرية التصرف								
موافق	1.194	3.476	2	8	10	12	10	أساهم بوضع الخطط والاستراتيجيات لتحقيق أهداف المنظومة التربوية.
			4.8%	19	23.8	28.6%	23.8	
				%	%		%	
موافق	1.319	3.333	4	10	5	14	9	أمتلك صلاحية تصحيح الانحرافات دون الرجوع إلى مديرية التربية.
			9.5%	23.8	11.9	33.3%	21.4	
				%	%		%	
موافق	1.125	3.619	2	6	7	18	9	تشجع المنظومة التربوية المدرء على تحمل المسؤولية المهنية للعمل.
			4.8%	14.3	16.7	42.9%	21.4	
				%	%		%	
4/ فرق العمل								
موافق	0.496	4.595	0	0	0	17	25	أفضل العمل الجماعي على العمل الفردي.
تماما			0%	0%	0%	40.5%	59.5	

تشجيع المنظومة التربوية	15	15	8	4	0	3.976	0.975	-
على تبادل الخبرات.	35.7	35.7%	19	9.5	0%			
تسود الثقة بين أعضاء فرق	20	11	3	8	0	4.023	1.157	موافق
العمل داخل المؤسسة.	47.6	26.2%	7.1	19	0%			تماما

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول أنّ مديري المؤسسات التربوية المعتمدين في الدراسة يملكون قدر كاف من المعلومات حيث جاءت العبارات (1، 2، 3) بمتوسطات حسابية معتبرة قدرت ب (3.857، 714.3)، (4.500) على التوالي، في حين تميز بعد التحفيز بعدم الموافقة وهذا ما عبرت عنه المتوسطات الحسابية المنخفضة والتي تمثلت ب (2.761، 2.381، 1.761) للعبارات (4، 5، 6) على التوالي مما يدل على أن المدراء غير راضين عن نظام التحفيز المعمول به في المنظومة التربوية، في حين عبرت النتائج على أنهم يتمتعون بحرية التصرف على مستوى المؤسسة وهذا ما دلت عليه المتوسطات الحسابية المرتفعة والتي بلغت (3.333، 3.746، 3.619) للعبارات (7، 8، 9) على التوالي، كما نلاحظ أيضا أن بعد فرق العمل يتميز بدرجة موافقة عالية بحيث تمثلت المتوسطات الحسابية الخاصة به كالآتي (4.595، 3.976، 4.023)، وحسب ما عبرت عنه الانحرافات المعيارية (0.496، 0.975، 1.157) للعبارات (10، 11، 12) على التوالي مما يدل على أن مديري المؤسسات التربوية المعتمدين في الدراسة يدركون أهمية العمل الجماعي.

3.3 تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة: بما أن هذه الدراسة تبحث عن دور الإثراء الوظيفي في تنشيط سياسة التمكين لدى مدراء المؤسسات التربوية، يتوجب علينا دراسة علاقة الارتباط بين متغيري الدراسة، ويمكن توضيح نتائج تحليل الارتباط من خلال الجدول التالي:

الجدول 04: "العلاقة بين الإثراء الوظيفي والتمكين الإداري"

الإثراء الوظيفي / التمكين	تنوع المهارات	أهمية المهام	تحديد المهام	الاستقلالية	التغذية العكسية
معامل الارتباط بيرسون	0.078	0.262	0.504	0.371	0.652

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يبين الجدول علاقة واضحة ومعامل ارتباط عالي بين أسلوب الإثراء الوظيفي وسياسة التمكين الإداري لدى مدراء المؤسسات التربوية إذ تراوحت ما بين (0.078 و 0.652).

4.3 اختبار فرضيات الدراسة: اختبار الفرضية الأولى «اعتماد الإثراء الوظيفي كأسلوب إداري في المؤسسات التربوية له تأثير ذو دلالة إحصائية على دعم سياسة التمكين لدى المدراء بها».

الجدول 05: "نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الإثراء الوظيفي على سياسة التمكين الإداري"

مصدر التباين	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
تنوع المهارات	0.137	0.480	0.044	0.286	0.777
أهمية المهام	0.250	0.404	0.089	0.620	0.539
تحديد المهام	0.492	0.290	0.026	1.692	0.099
الاستقلالية	0.218	0.210	0.204	1.039	0.306
التغذية العكسية	0.838	0.280	0.542	2.992	0.005

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ حسب النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للمتغير المستقل الإثراء الوظيفي في المتغير التابع سياسة التمكين لأفراد عينة الدراسة، إذ بلغت قيمة T المحسوبة قيم معتبرة وهي (0.286، 0.620، 1.692، 1.039، 2.992) على التوالي، وهي أكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ ، مما يدعو إلى قبول الفرضية.

اختبار الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الخاضعين للدراسة حول سياسة الإثراء الوظيفي وعلاقتها بتنشيط ودعم عملية التمكين في المؤسسات التربوية وفقاً لخلفياتهم الشخصية والوظيفية، ومن أجل التأكد من صحة هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار تحليل التباين الأحادي **One Way**

Anova حيث توصلنا إلى النتائج الملخصة من خلال الجدول الآتي:

الجدول 06: "نتائج التباين الأحادي للمتغيرات الشخصية للعينة والعلاقة بين الإثراء الوظيفي والتمكين الإداري"

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	1.905	1	1.905	3.509	0.68
	داخل المجموعات	21.714	41	0.543		
الجنس	بين المجموعات	0.233	1	0.233	1.667	0.204
	داخل المجموعات	5.600	41	0.140		
المؤهل العلمي	بين المجموعات	0.019	1	0.019	0.118	0.733
	داخل المجموعات	6.457	41	0.161		
عدد سنوات الخبرة	بين المجموعات	0.005	1	0.005	0.002	0.965
	داخل المجموعات	98.114	41	2.453		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تشير النتائج الواردة في الجدول والمتعلقة بتحليل التباين الأحادي لإجابات العينة حول أبعاد الإثراء الوظيفي وعلاقتها بدعم سياسة التمكين لدى مدراء المؤسسات التربوية وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية إلى ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لإجابات عينة الدراسة حول أبعاد الإثراء الوظيفي وعلاقتها بسياسة التمكين الإداري وفقاً للعمر والجنس وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوب

(0.68، 0.204) على التوالي أكبر من مستوى المعنوية المفترض (0.05)، هذه النتيجة تدل على أن المدراء في عينة الدراسة بالمؤسسات التربوية المعتمدة يتفوقون حول أنّ أبعاد الإثراء الوظيفي لها أثر على تنشيط سياسة التمكين لدى المدراء.

■ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات عينة الدراسة حول أبعاد الإثراء الوظيفي وعلاقتها بسياسة التمكين الإداري وفقا للمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوب (0.733، 0.965) على التوالي أكبر من مستوى المعنوية المفترض (0.05)، هذه النتيجة تدل على أن المدراء في عينة الدراسة يتفوقون على أن أبعاد الإثراء الوظيفي لها أثر على سياسة التمكين وهذا لا يختلف باختلاف مستواهم التعليمي وخبرتهم في العمل.

5.3 اقتراحات المدراء لتطوير أسلوب الإثراء الوظيفي لدعم سياسة التمكين الإداري لديهم: نتيجة للمقابلات التي أجريت مع 42 مدير المعتمدين في الدراسة تم تحليل اقتراحاتهم ومن ثم تصنيفها، وحساب تكرار إجاباتهم في كل موضوع، ونسبة طرحها من قبلهم، وذلك حسب ما يوضحه الجدول التالي :

الجدول 07: "اقتراحات المدراء لتطوير أسلوب الإثراء الوظيفي لدعم سياسة التمكين الإداري لديهم"

الرقم	العبارة	التكرار	النسبة
1	إشراك المدراء في وضع المناهج الدراسية والسياسات التعليمية	36	85.71 %
2	تقليل الأعباء الإدارية عن المدراء	40	95.23 %
3	إعادة النظر في اختيار القيادات التربوية في المديرية وتغييرها بشكل دوري	19	45.23 %
4	تشكيل لجان بمديرية التربية لحل مشاكل المدراء	29	69.04 %
5	تنمية القدرات المهنية لمديري المؤسسات التربوية بإشراكهم في الدورات التدريبية المختلفة	25	59.52 %
6	اطلاع مديري المؤسسات على التجارب التربوية الحديثة والناجحة	8	19.04 %
7	منح مديري المؤسسات التربوية صلاحيات أكثر والتخفيف من القيود المفروضة عليهم	31	73.80 %
8	زيادة سرعة وسهولة انسياب المعلومات لأنها تعد عامل مهم في دعم سياسة الإثراء الوظيفي مما يسهل عملية التمكين الإداري	35	83.33 %
9	إتاحة الفرصة لمدراء المؤسسات التربوية للمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالمنظومة التربوية	39	92.85 %
10	إعادة النظر في التوصيف الوظيفي لمدراء المؤسسات التربوية ضمن مدخل التمكين الإداري	27	64.28 %
11	عدم تكليف المدراء بمهام خارجة عن نطاق عملهم.	18	42.85 %

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول أن 95.23 % من المدراء اقترحوا ﴿تقليل الأعباء الإدارية عن المدراء﴾، في حين اقترح 92.85 % منهم ﴿إتاحة الفرصة لمدراء المؤسسات التربوية للمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالمنظومة التربوية﴾، وأشار 85.71 % من المدراء إلى ضرورة ﴿إشراكهم المدراء في وضع المناهج الدراسية والسياسات التعليمية﴾، بينما اقترح 83.33 % ﴿زيادة سرعة وسهولة انسياب المعلومات لأنها تعد عامل مهم في دعم سياسة الإثراء الوظيفي مما يسهل عملية التمكين الإداري﴾، ثم تلى ذلك ﴿منح مديري المؤسسات التربوية صلاحيات أكثر والتخفيف من القيود المفروضة عليهم﴾ بنسبة بلغت 73.80 %، فضلا عن ذلك اقترح

69.04 % منهم ❖ تشكيل لجان بمديرية التربية لحل مشاكل المدرء❖، كما يجذب البعض ❖ إعادة النظر في التوصيف الوظيفي لمدرء المؤسسات التربوية ضمن مدخل التمكين الإداري❖ بنسبة بلغت 64.28 %، وتوات الاقتراحات إذ اقترح 59.52 % ❖ تنمية القدرات المهنية لمديري المؤسسات التربوية بإشراكهم في الدورات التدريبية المختلفة❖، بينما اقترح 45.23 % ❖ إعادة النظر في اختيار القيادات التربوية في المديرية وتغييرها بشكل دوري❖، و 42.85 % اقترحوا ❖ عدم تكليف المدرء بمهام خارجة عن نطاق عملهم❖، وبنسبة أقل من ذلك اقترح 19.04 % منهم ❖ اطلاع مديري المؤسسات على التجارب التربوية الحديثة والناجحة❖.

الخلاصة:

حاولنا من خلال ما تم عرضه معالجة الموضوع حسب المعلومات المتوفرة والتي أمكن الحصول عليها، والحقيقة التي توصلنا إليها أنّ الموضوع جد متشعب ويحتاج إلى التعمق فيه أكثر، لذا فإننا نعتبر دراستنا هذه لبنة يمكن الانطلاق منها لبناء مواضيع أخرى ذات الصلة بما بحيث يمكن أن تسهم أكثر في إثراء البحث العلمي في ميدان التمكين الإداري والإثراء الوظيفي، وفي ما يلي سنقدم أهم النتائج والاقتراحات التي توصلنا إليها :

نتائج الدراسة: بعد تحليل البيانات، واستنادا إلى الاستنتاجات التي توصلنا إليها من المقابلات التي أجريت مع مدرء المؤسسات التربوية المعتمدة في الدراسة، تمحورت النتائج فيما يلي :

- أن مدرء المؤسسات التربوية لهم خبرة طويلة في ميدان العمل التعليمي والإداري، فهم أكثر أهلية وكفاءة لشغل هذه الوظيفة كما أنهم يتوفرون على مؤهلات علمية للقيام بالوظائف الإدارية المطلوبة، وهذا ما لمسناه من خلال اهتمامهم بالتلاميذ والأساتذة والعمال والسعي إلى تحفيزهم من أجل الحصول على نتائج إيجابية في المؤسسة في مختلف المجالات.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات عينة الدراسة حول أبعاد الإثراء الوظيفي وعلاقتها بسياسة التمكين الإداري وفقا ❖ للعمر، الجنس، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة❖، و هذه النتيجة تدل على أن المدرء في عينة الدراسة تتحد آراؤهم حول علاقة الإثراء الوظيفي بسياسة التمكين الإداري لديهم.
- يعتبر الإثراء الوظيفي الدعامة الأساسية لأسلوب التمكين الإداري لدى مدرء المؤسسات التربوية.
- اقتراحات: على ضوء النتائج التي توصلت لها الدراسة تم طرح الاقتراحات التالية:
- منح مدرء المؤسسات التربوية حرية أكبر في العمل مما يسمح بزيادة المسؤوليات والانجاز الشخصي وذلك من خلال السلطات الممنوحة لهم.
- تنمية القدرات المهنية لمدرء المؤسسات التربوية وذلك بإشراكهم في الدورات التدريبية المختلفة خاصة ما يتعلق بمجال تطوير المناهج الدراسية، إدارة الموارد المالية وغيرها.
- إعادة النظر في الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التربوية.
- السعي إلى تطوير أداء مدرء المؤسسات التربوية في ضوء مدخل الإثراء الوظيفي.
- العمل على الرفع من وسائل التواصل بين مدرء المؤسسات التربوية والمسؤولين في مديرية ووزارة التربية والتعليم.

المراجع المستعملة:

- ابن منظور أبو الفضل جمال الدين، (1995) "لسان العرب"، الطبعة، بيروت 3، دار إحياء التراث العربي.
- أندراوس جمال، ومعاينة عادل سالم، (2008)، الإدارة بالثقة والتمكين: مدخل لتطوير المؤسسات، الأردن، عالم الكتب الحديث.
- حريم حسين، (2003)، إدارة المنظمات: منظور كلي، عمان، دار الحامد.
- حريم حسين، (2004)، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان، دار الحامد للنشر.
- رشيد مازن فارس، (2001)، إدارة الموارد البشرية، الرياض، مكتبة العبيكان.
- الساعدي مؤيد نعمة، (2011)، مستجدات فكرية في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الأردن، مؤسسة الوراق للنشر.
- شهاب إبراهيم بدر، (1998)، معجم مصطلحات الإدارة العامة، عمان، دار البشير.
- طارق السويدان، محمد العدلوني، (2003)، خماسية الولاء: كيف تحفز ولاء العاملين، الطبعة الأولى، بيروت، دار ابن حزم.
- القريوتي محمد قاسم، (2000)، "دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في الشركات المختلفة"، عمان، دار الشروق.
- مجمع اللغة العربية، (1998)، المعجم الوسيط، الطبعة الثالثة، القاهرة.
- نصر الله حنا، (2000)، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الأزهري.
- النمر سعود بن محمد وآخرون، (2006)، "الإدارة العامة: الأسس والوظائف"، ط6 الرياض، مطابع الفرزدق.
- الهواري سيد، (2000)، الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن الحادي والعشرون، القاهرة، دار الجيل.
- الوادي محمود حسين، (2012)، التمكين الإداري في العصر الحديث، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- يحيى سليم ملحم، (2006)، "التمكين كمفهوم إداري معاصر"، الشركة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، مصر الجديدة، القاهرة.
- الجميلي، مطر بن عبد المحسن، (2008)، "الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض
- Cumming.G.T & Worley.G.C, (1993), Organization development and change, 9 édition, West publishing company, US,
- Harris M, (2000), Human Resources Management, 2 édition, USA,Thomson South-Western.
- Krajewski, L & Rittzman, L, (2005)," Operation Management", 7th ed, NJ, Prentice Hall.
- Luthans.F , (2002), Organizational Behaviour, 9 édition, New York, Mc Graw-Hill companies Inc.

- Sharma.A.R, (2000), Organizational Theory and Behaviour, 2 édition, New Delhi, Tata Mc craw-Hill Puplishing company Limited.
- Singh.B.P and Chabra.T.N, (2002), Organization Théory and Béhaviour, 4 édition, Délhi, Rai Co.(p)LTD.
- Carole Eagle luby, (2006)," A Case Study Of Psychological Empowerment Of Employees In A Community College", University Of Florida ,Usa.
- Conger, J.A, & Kanungo, R.N., (1988), "The empowerment Process: Integrating Theory and Practice". Academy of Management Review, Vol. 13.
- D.E. Bowen& E.E .Lawler, (1992), "The Empowerment Of Service Workers: What, Why, And When", Sloan Management Review, Spring .
- Herrenkohl, R.C., Judson, G.T. & Heffner, J.A., (1999), "Defining and Measuring employee empowerment", Journal of Applied Behavioral Science, 35(3).
- Lagna,J.F,(1989),"Managin change and school improvement effectively,NASSP Bulletin, 73(518).
- Lawrence.S. Kleiman, (1997), Human Resource Management :A managerial tool for competitive advantage,USA, West Publishing Company.
- Ribbense.M.L ,(2002), Sources of Satisfaction for Teacher Leader: A Job Enrichment Perspective, Unpublished EDD Thesis, Columbia University Teacher College.