



Arabian Gulf Journal of Humanities and Social Studies

ISSN: 3080-4086

الإصدار الرابع - العدد العاشر || تاريخ الإصدار 2026-01-20

## البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس في مديرية تربية إربد الأولى وعلاقتها بمستوى التمكين الوظيفي للمعلمين

Organizational Ambidexterity among School Principals in the First Irbid Directorate of Education and Its Relationship to the Level of Teachers' Job Empowerment

شذى يحيى المريان<sup>1</sup> - الأستاذ الدكتور تيسير محمد الخوالده<sup>2</sup>

Prof. Taiseer Mohamed Al-Khawaldeh - Shatha Yahia Theep Al-Mryan

باحثة / الأردن<sup>1</sup> - جامعة آل البيت / الأردن<sup>2</sup>

DOI: <https://doi.org/10.64355/agjhss4102>

مجلة خليج العرب للدراسات الإنسانية والاجتماعية || هذه المقالة مفتوحة المصدر موزعة بموجب شروط وأحكام ترخيص مؤسسة المشاع الإبداعي (CC BY-NC-SA)

Clarivate | ProQuest

Ulrichsweb™



معرفة  
e-Marefa



شبكة المعلومات التربوية  
Arab Educational Information Network

AskZad

ORCID

Connecting Research  
and Researchers

INTERNATIONAL  
Scientific Indexing

CC creative  
commons

### الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس في مديرية تربية إربد الأولى وعلاقتها بمستوى التمكين الوظيفي للمعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من (3505) من معلمي ومعلمات المدارس الأساسية والثانوية في تربية إربد الأولى، وتكونت عينة الدراسة من (240) معلم ومعلمة في تربية إربد الأولى، وتكونت الاداة من الاستبانة والتي اشتملت على قسمين: الأول، يتعلق بالمعلومات الشخصية والثاني: على جزأين الأول: البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس، ومكون من (44) فقرة موزعة على (4) مجالات، والثاني: التمكين الوظيفي لدى المعلمين، مكون من (29) فقرة، وتم التأكد من الصدق والثبات لأداة الدراسة، أشارت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس في تربية إربد الأولى للبراعة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة، حيث جاء المجال (براعة الاستثمار الأمثل للفرص المتاحة) في المرتبة الأولى، وجاء المجال (براعة استكشاف فرص جديدة) في المرتبة الثانية، وجاء مجال (براعة الاستثمار الأمثل للموارد المادية المتاحة) في المرتبة الثالثة، بينما جاء مجال (براعة الاستثمار الأمثل للموارد البشرية في المدرسة) في المرتبة الأخيرة، كما أشارت النتائج أن مستوى التمكين الوظيفي لدى المعلمين في تربية إربد الأولى من وجهة نظرهم جاء بدرجة مرتفعة، ووجود علاقة ايجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة مديري المدارس في تربية إربد الأولى للبراعة التنظيمية ومستوى التمكين الوظيفي لدى المعلمين. وقد أوصت الدراسة بالعمل على وضع الجداول الزمنية المحددة لتنفيذ المهام الإدارية، والتواصل مع المؤسسات الداعمة والمانحة لتمويل المشاريع التطويرية داخل المدرسة، والعمل على تطوير أدوات التقويم والمتابعة الخاصة بالمعلمين.

**الكلمات المفتاحية:** البراعة التنظيمية، التمكين الوظيفي، مديري المدارس، تربية إربد الأولى.

### Abstract:

The study aimed to identify the organizational proficiency of school principals in the Irbid First Directorate of Education and its relationship with the level of job empowerment among teachers. To achieve the study's objectives, a descriptive survey method was used. The sample consisted of 240 teachers, and the tool was a questionnaire with two sections: the first for personal information, and the second in two parts: organizational proficiency of school principals and job empowerment of teachers. The validity and reliability of the tool were verified. The results indicated that the degree of organizational proficiency of school principals in Irbid First Directorate of Education, from the teachers' perspective, was high, with "optimal investment in available opportunities" ranking first, and "optimal investment in human resources in the school" ranking last. The results also indicated that the level of job empowerment among teachers in Irbid First Directorate of Education, from their perspective, was high. A statistically significant positive relationship was found between the degree of organizational proficiency of school principals and the level of job empowerment among teachers. The study recommended setting specific timelines for implementing administrative tasks.

**Keywords:** Organizational proficiency, job empowerment, school principals, Irbid First Directorate of Education, teachers.

### المقدمة:

تُدار المنظمات من قِبَل القادة الذين يوجهونها، وهم ممثلون بمديريها، وذلك من خلال وضع البرامج والمبادرات وإنشاء النظم والسياسات والإجراءات. جميع العاملين في هذه المنظمة، وعلى رأسهم المدير، يتحملون مسؤولية تنفيذ هذه النظم والإجراءات بوصفها مسؤولية مشتركة، وتقع على عاتق المديرين المسؤولية الكاملة في رعاية المنظمة وتدبير شؤونها، هذه الإجراءات تتطلب تخطيطاً وتنقيحاً، ومن أبرز هذه المنظمات هي المؤسسات التعليمية، والتي تُعد المدارس واحدة منها، وتحتاج المدارس إلى تنظيم مستمر من قبل المدير والمعلمين، من خلال الالتزام بالخطط الصحيحة والمتابعة الحثيثة لكل ما يلزم للنهوض بالعملية التعليمية.

تحتاج أي منشأة إلى منهج إداري لإدارتها؛ إذ إن المنشأة كنظام تضم عناصر متعددة تتفاعل فيما بينها، مما يؤثر عليها ويتأثر بها، ويُؤكد هذا المنهج الإداري على أن المنظمة عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من العناصر المتفاعلة، حيث يعتمد بقاء واستمرارية المنظمة على رضا المستفيدين من خدماتها، لذا، ينبغي على المنظمة جمع معلومات شاملة حول مستوى ونوعية هذه الخدمات (Hitt, 2021).

تُعتبر الإدارة المدرسية من أهم العناصر التي تُشكل العملية التربوية والتعليمية، حيث تعمل على تنشيط وتحفيز العناصر البشرية والمادية للعملية التربوية، وتكمن أهميتها في أنها ضرورية لكل مرحلة تعليمية، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية، وتلبية الاحتياجات وتوفير الظروف المناسبة لنجاح العمل والإبداع وإدارة شؤون المدرسة، وبالتالي، تُعتبر الإدارة المدرسية ضرورية لأنها تلعب دورًا اجتماعيًا مهمًا في تحويل النظريات إلى واقع عملي (عبود وآخرون، 1994).

ساعدت البراعة التنظيمية القادة في جميع التخصصات، سواء المالية أو الخدمية، وخاصة في المجال التربوي، على توليد أفكار تنافسية وتحديث هياكل المؤسسات التعليمية ونهجها، بالإضافة إلى إدخال تغييرات جذرية، واستكشاف الفرص الجديدة، وتعزيز الإبداع، والاستثمار في المعلمين والإداريين والطلاب، لتحقيق النتائج التعليمية المرجوة. (Soares, 2018)

تُعد البراعة التنظيمية قدرة المدير على إدارة الموارد المدرسية بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف التعليمية، وفي سياق المدارس، تلعب البراعة التنظيمية دورًا حاسمًا في تحسين البيئة التعليمية ودعم تحقيق النتائج الأكاديمية الممتازة، وتعتمد هذه المهارة على قدرة المدير في تخطيط وتنظيم الأنشطة المدرسية، وإدارة الوقت والموارد البشرية، والقدرة على التكيف مع التغيرات والابتكار في الإجراءات والسياسات المدرسية، وتُعد البراعة التنظيمية للمديرين عنصرًا جوهريًا في تحقيق الأداء المدرسي الفعال والمستدام، حيث تساهم في تحسين إدارة الفصول الدراسية وتوجيه العمل نحو تحقيق الأهداف التعليمية (أحمد، 2019).

يرتكز مفهوم التمكين الوظيفي بشكل رئيسي على بناء الثقة بين الإدارة والعاملين، وتحفيزهم، وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار، وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية بين الإدارة والعاملين، وقد نشأ مفهوم التمكين الوظيفي في سياق الجهود التجارية والصناعية لتحسين الإنتاجية ورضا الموظفين عن حياتهم العملية، ويتوازي مفهوم تمكين المعلم مع عملية تمكين الموظف في الشركات، وبالتالي أصبح تمكين المعلمين جزءًا أساسيًا من إصلاح التعليم (Barbara, 2000).

يُعد تمكين المعلمين في وظيفتهم خطوة أساسية لتحسين قدراتهم المهنية وتقديم الدعم الذي يمكنهم من الأداء بفعالية عالية، ويمثل هذا التمكين عنصرًا حيويًا في تطوير نظام تعليمي متقدم، حيث يمنح المعلمين حرية اتخاذ القرارات ويعزز شعورهم بالمسؤولية تجاه العملية التعليمية (العزیز، 2020)، ويؤدي تمكين المعلمين إلى تحسين بيئة العمل في المدارس من خلال زيادة رضاهم وتحفيزهم لتقديم أفضل أداء لديهم، ويمنح هذا التمكين المعلمين القدرة على الابتكار وتطوير المناهج الدراسية بطرق تلبي احتياجات الطلاب بشكل أفضل (الزهراني، 2021)، ويسهم التمكين الوظيفي في تعزيز مهارات المعلمين عبر توفير فرص التدريب والتطوير المستمر، مما ينعكس إيجابًا على جودة التعليم، ويتضمن هذا التمكين تقديم الأدوات والموارد اللازمة للمعلمين لتطوير مهاراتهم وتطبيقها في الفصول الدراسية (القحطاني، 2019)، ويمثل تمكين المعلمين أداة فعالة لتحسين الأداء الأكاديمي للطلاب، إذ يعزز من قدرتهم على تقديم تعليم عالي الجودة باستخدام أحدث الأساليب التربوية، ومن خلال ما تم عرضه سابقًا، فإن الدراسة الحالية جاءت لتلقي الضوء على موضوع "البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس في مديرية تربية إربد الأولى وعلاقتها بمستوى التمكين الوظيفي للمعلمين".

### مشكلة الدراسة:

نظرًا لأن التنظيم هو الأساس لنجاح أي مؤسسة، فإن المؤسسات التعليمية تحتاج إلى تبني مبادئ التنظيم نظريًا وعمليًا، والمدرسة، باعتبارها إحدى المؤسسات التربوية والتعليمية، تعتمد على التنظيم من خلال التخطيط الجيد والمتابعة المستمرة واستخدام التغذية الراجعة، لذلك، يتعين على المدرسة أن تلتزم بتنظيم مستمر وجيد، ويتم تحقيق ذلك من خلال الجهود المبذولة من قِبل من يديرها، ويتعين على القائد المدرسي أن يولي اهتمامًا خاصًا بجميع جوانب التنظيم، مع التركيز بشكل خاص على متابعة التمكين الوظيفي للمعلمين من خلال التوجيه والإرشاد والإشراف والتطوير المهني، والهدف من هذه الجهود هو تعزيز المعرفة والمهارات لدى المعلمين، مما ينعكس إيجابيًا على العملية التربوية والتعليمية بشكل عام.

ومن خلال عمل أحد الباحثين معلمًا لمدة طويلة في وزارة التربية والتعليم الأردنية، لاحظت أن هنالك ضعف في البراعة التنظيمية لدى مديري ومديرات المدارس، مما أدى بالتالي إلى وجود ضعف في التمكين الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات.

لذلك جاءت هذه الدراسة في محاولة لمعرفة درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم إربد الأولى للبراعة التنظيمية وعلاقتها بمستوى التمكين الوظيفي للمعلمين.

## أسئلة الدراسة

أجابت الدراسة عن الأسئلة الآتية:

- 1- ما درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية إربد الأولى للبراعة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين؟
- 2- ما مستوى التمكين الوظيفي لمعلمي المدارس في مديرية تربية إربد الأولى من وجهة نظر المعلمين؟
- 3- هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة مديري مدارس مديرية تربية إربد الأولى للبراعة التنظيمية ومستوى التمكين الوظيفي لدى المعلمين؟

## أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى ما يأتي:

- 1- التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية إربد الأولى للبراعة التنظيمية.
- 2- التعرف إلى مستوى التمكين الوظيفي لمعلمي المدارس في مديرية تربية إربد الأولى من وجهة نظر المعلمين أنفسهم.
- 3- التعرف فيما إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين ممارسة مديري مدارس مديرية تربية إربد الأولى للبراعة التنظيمية والتمكين الوظيفي لدى المعلمين.

## أهمية الدراسة:

تقسم أهمية هذه الدراسة إلى قسمين:

أولاً: الأهمية النظرية، وتتمثل الأهمية النظرية بما يلي:

- 1- إثراء الأدب النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة.
- 2- تسليط الضوء على موضوع لم يتم تناوله بشكل كبير، وهو درجة ممارسة مديري المدارس للبراعة التنظيمية وعلاقتها بمستوى التمكين الوظيفي لدى المعلمين في مدارسهم.

ثانياً: الأهمية التطبيقية، وهي تتمثل بما يلي:

- يُؤمل أن تفيد هذه الدراسة مديري المدارس بإظهار الإجراءات المناسبة والخطوات الصحيحة لممارسة الإجراءات والصلاحيات اللازمة للبراعة التنظيمية وعلاقتها بمستوى التمكين الوظيفي لدى المعلمين في مدارسهم.
- قد تدفع نتائج الدراسة الباحثين لإجراء دراسات أخرى تدرس ممارسة مديري المدارس للبراعة التنظيمية وعلاقتها بمستوى التمكين الوظيفي لدى المعلمين في مدارسهم، وربطها ببعض المتغيرات.
- قد تفيد هذه الدراسة أصحاب القرار التربوي والتعليمي لتبني الاقتراحات والتوصيات التي ستخرج بها الدراسة وتبنيها على أرض الواقع لتحسين وتحديث البراعة التنظيمية وربط مستوى التمكين الوظيفي بها لتحقيق التعليم الأفضل، بأن يكون هنالك فاعلية أكبر لدور مديري المدارس في البراعة التنظيمية.

## حدود الدراسة ومحدداتها:

تمثلت حدود الدراسة الحالية بما يأتي:

- الحد الموضوعي: البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس في مديرية تربية إربد الأولى وعلاقتها بمستوى التمكين الوظيفي للمعلمين.
- الحد البشري: إذ اقتصر على معلمي ومعلمات المدارس في مديرية تربية وتعليم إربد الأولى.
- الحد المكاني: طبقت هذه الدراسة في المدارس في مديرية تربية وتعليم إربد الأولى.
- الحد الزمني: طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2023 / 2024).

### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

وردت عدة مصطلحات في الدراسة، تركز على الكلمات والمفاهيم المستخدمة في الدراسة، وهنا نورد التعريفات العلمية والإجرائية لها:

**البراعة التنظيمية:** تعرّفها الجنازرة (2020: 17): بأنها: "إبداع قادة المدارس على استثمار الفرص المتاحة داخل المدرسة من موارد بشرية، متمثلة في المعلمين والطلبة والعاملين فيها ومادية من رأس مال وتقنيات تعليم في تنفيذ أهداف المنظومة التعليمية، واستكشاف البيئة المحيطة وما قد يناسب المدرسة ويسهم في تقدمها مثل القرارات من وزارة التربية والقرارات الداخلية، والانفتاح على المدارس الأخرى، والتعاون معهم، وتفعيل الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي".

ويعرّفها الباحثان إجرائيًا بأنها الدرجة التي يعبر عنها المعلمون في هذه الدراسة بالدرجة التي تحصل عليها فقرات الأداة التي قام الباحثان بإعدادها ودرجة ممارسة مديري المدارس في تربية وتعليم إربد الأولى للبراعة التنظيمية.

**التمكين الوظيفي:** يعرّفه العجيل (2014: 205) بأنه: "استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة، تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية الأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا مع الثقة التامة فيهم".

ويعرّفه الباحثان إجرائيًا بأنه الدرجة التي يعبر عنها المعلمون في هذه الدراسة بالدرجة التي تحصل عليها فقرات الأداة التي قام الباحثان بإعدادها ومستوى التمكين الوظيفي لمعلمي المدارس في تربية وتعليم إربد الأولى.

### الادب النظري:

تناول هذا الجزء الادب المتعلق بالبراعة التنظيمية، والتمكين الوظيفي، وذلك على النحو الآتي:

**أولاً: البراعة التنظيمية:** عرّفها العيساوي (2012: 15) بأنها: "القدرة على تحديد واستثمار الفرص المتاحة بفعالية لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية، يشمل ذلك الابتكار في العمليات وتطوير استراتيجيات تستجيب بسرعة للتغيرات البيئية".

بينما عرّفها الحريزي (2016: 34) بأنها: "عملية تطوير وتنفيذ أفكار جديدة لتحسين الأداء التنظيمي والاستجابة للتغيرات البيئية".

ويرى الباحثان بأن البراعة التنظيمية تعني المقدرة على استثمار الفرص المتاحة واستخدام الموارد بكفاءة لتحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية. يتضمن هذا المفهوم الابتكار في الأساليب الإدارية، والمقدرة على التكيف مع التغيرات، وتحسين العمليات التنظيمية لتحقيق التفوق التنافسي.

### أبعاد البراعة التنظيمية

تتمثل أبعاد البراعة التنظيمية بالنقاط الآتية:

- 1- براعة استثمار الفرص: وتعني القدرة على اكتشاف واستثمار الفرص التي قد لا تكون ظاهرة للآخرين. يتطلب ذلك رؤية استراتيجية وتفكير مستقبلي لتحليل الفرص وتوظيفها بطرق فعالة (الضيافي، 2015)، ويشير إلى قدرة المنظمة على اكتشاف واستغلال الفرص

التي قد تكون غير ظاهرة للآخرين. يتطلب ذلك رؤية استراتيجية وتفكير مستقبلي لتحديد الفرص وتوظيفها بشكل فعال (Johnson & Smith, 2017).

2- براعة استثمار الموارد المادية: وتشمل القدرة على استخدام الموارد المتاحة بشكل كفء لتحقيق الأهداف. يتضمن ذلك إدارة الموارد المادية مثل التكنولوجيا والبنية التحتية لتحقيق أفضل عائد ممكن (العيساوي، 2012)، ويتعلق هذا البعد بقدرة المنظمة على استخدام الموارد المتاحة بشكل كفء لتحقيق أهدافها. يشمل ذلك إدارة المواد، والتكنولوجيا، والبنية التحتية لتحقيق أفضل عائد ممكن (Adams & Brown, 2021).

3- براعة استثمار الموارد البشرية: وتشمل استثمار قدرات ومهارات العاملين وتحفيزهم للعمل بكفاءة وفعالية. يُعتبر هذا البعد أساسياً لتحقيق الابتكار والإبداع في المنظمة من خلال تمكين الموظفين وتطوير مهاراتهم (الحريزي، 2016)، ويشمل استثمار قدرات ومهارات العاملين وتحفيزهم للعمل بكفاءة وفعالية. يعتبر هذا البعد أساسياً لتحقيق الابتكار والإبداع في المنظمة من خلال تمكين الموظفين وتطوير مهاراتهم (Garcia & Brown, 2019).

### أهمية البراعة التنظيمية:

تتمثل أهمية البراعة التنظيمية بالنقاط الآتية:

1. تعزيز القدرة التنافسية: تُعد البراعة التنظيمية من العناصر الأساسية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات في بيئة الأعمال الحديثة، حيث التغيرات السريعة والتحديات المتزايدة، وتتميز المؤسسات القادرة على التكيف مع المتغيرات واستثمار الفرص المتاحة بفعالية، وتمنح البراعة التنظيمية هذه المؤسسات القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في السوق، وتطوير استراتيجيات جديدة تضمن لها التفوق على منافسيها، ومن خلال الاستثمار في مهارات الابتكار والقدرة على استكشاف الفرص الجديدة، يمكن للمؤسسات تعزيز مكانتها التنافسية وزيادة حصتها في السوق، من خلال استثمار الفرص المتاحة، يمكن للمنظمات تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. يساهم ذلك في تحسين أداء المنظمة وقدرتها على التفوق على المنافسين (الضيافي، 2015).

2. زيادة الكفاءة: البراعة التنظيمية تلعب دوراً حيوياً في تحسين الكفاءة التشغيلية للمؤسسات من خلال إدارة الموارد بشكل فعال واستغلالها بأفضل الطرق الممكنة، تستطيع المؤسسات تقليل التكاليف وتحسين الإنتاجية، وتتضمن البراعة التنظيمية تحسين العمليات الداخلية، وتقليل الهدر، وزيادة فعالية استخدام الموارد المتاحة، سواء كانت بشرية أو مادية، وهذا يؤدي إلى تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة ويضمن تحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة، مما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة، تساعد البراعة التنظيمية على تحسين استخدام الموارد المتاحة، مما يؤدي إلى تحقيق الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف (العيساوي، 2012).

3. تحقيق الابتكار: تساعد البراعة التنظيمية على تعزيز الابتكار والإبداع داخل المؤسسة، من خلال توفير بيئة تدعم التفكير الإبداعي وتشجع على تجربة الأفكار الجديدة، يمكن للمؤسسات تطوير منتجات وخدمات مبتكرة تلبي احتياجات السوق المتغيرة، ويعتبر الابتكار أحد المحركات الرئيسية للنمو والتطور في المؤسسات، حيث يساهم في تحسين الجودة وتقديم قيمة مضافة للعملاء، ومن خلال تبني نهج تنظيمي يشجع على الابتكار، يمكن للمؤسسات أن تظل في طليعة التقدم وتحافظ على قدرتها على المنافسة في السوق، ويدفع التركيز على البراعة التنظيمية المنظمات نحو الابتكار المستمر، مما يساهم في تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات السوق المتغيرة (الحريزي، 2016).

### ثانياً: التمكين الوظيفي:

عرّفه كونج Kong (94: 2005) على أنه: "عملية تمكين الأفراد بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها في إطار عملهم، مما يزيد من مستوى تحفيزهم ومشاركتهم في تحقيق أهداف المؤسسة".

ويرى الباحثان بأن التمكين الوظيفي هو منح الموظفين القدرة على اتخاذ قرارات تتعلق بعملهم، ما يؤدي إلى زيادة استقلاليتهم ومسؤولياتهم في العمل، ويتضمن التمكين مجموعة من الممارسات التي تساعد على تحسين أداء الموظفين وزيادة رضاهم وتعزيز إسهامهم في تحقيق الأهداف التنظيمية.

### أهمية التمكين الوظيفي:

- تحفيز الإبداع والابتكار: يتيح التمكين للموظفين التعبير عن أفكارهم بحرية، مما يعزز الابتكار، ويسهم التمكين الوظيفي في تشجيع الأفراد على تقديم أفكارهم وآرائهم بحرية، وهذا يفتح المجال للإبداع والابتكار داخل المؤسسة. عندما يشعر الموظفون بأنهم مؤهلون لاتخاذ القرارات وتنفيذها، فإنهم يكونون أكثر عرضة لتقديم حلول جديدة وفعالة للتحديات التي تواجه المؤسسة (Laschinger & Finegan, 2001).
- زيادة الرضا الوظيفي: من خلال إعطاء الموظفين مزيداً من الاستقلالية والمسؤولية، يزيد شعورهم بالرضا والانتماء، ويؤدي التمكين الوظيفي إلى زيادة رضا الموظفين عن عملهم وعن البيئة التنظيمية بشكل عام، وعندما يشعر الموظفون بأن أصواتهم مسموعة وأن جهودهم محسوبة، فإنهم يصبحون أكثر ولاءً للمؤسسة وتفاعلياً في أداء مهامهم بشكل فعال (Gagné & Deci, 2005).
- تحسين الأداء الوظيفي: يساعد التمكين على تحسين مستوى الكفاءة والإنتاجية، ويسهم التمكين الوظيفي في تعزيز أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم. حيث يشجع على تحفيز الموظفين لتحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية، مما يعكس إيجاباً على أدائهم في أداء مهامهم بكفاءة وفعالية أكبر (Zimmerman, 1995).

### مكونات التمكين الوظيفي:

- المشاركة في اتخاذ القرار: تمثل في إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم ومسؤولياتهم، مما يعزز شعورهم بالانتماء والمسؤولية ويزيد من انخراطهم في العمل. (Spreitzer, 1995)
- منح السلطة والمسؤولية: يتضمن تفويض الموظفين بسلطة اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية عن أداء مهامهم، مما يعزز شعورهم بالثقة والاستقلالية في العمل ويحفزهم على تحقيق الأهداف المحددة. (Thomas & Velthouse, 1990)
- توفير المعلومات والتغذية الراجعة: يشمل توفير المعلومات الشفافة والتغذية الراجعة المنتظمة حول أداء الموظفين، مما يساعدهم على تقييم أدائهم وتحديد نقاط القوة والضعف وتحسين أدائهم بشكل مستمر. (Gagné & Deci, 2005)

### فوائد التمكين الوظيفي:

1. زيادة الإنتاجية والكفاءة: يتيح التمكين الوظيفي للموظفين الشعور بالمسؤولية والتحمل في تنفيذ المهام، مما يعزز من أدائهم ويسهم في زيادة الإنتاجية وتحسين الكفاءة في العمل (الحسن، 2018).
2. تحسين رضا الموظفين: يشعر الموظفون الذين يتمتعون بالتمكين الوظيفي بالثقة والاحترام من قبل الإدارة، مما يؤدي إلى تحسين رضاهم الوظيفي وتعزيز مشاعر الانتماء للمؤسسة (القحطاني، 2016).
3. زيادة التحفيز والانخراط: يشعر الموظفون المتمكنون بالقدرة على تحقيق الأهداف الشخصية والمؤسسية، مما يعزز من مستوى تحفيزهم ويزيد من انخراطهم في أداء المهام وتحقيق النتائج المرجوة (العجيل، 2014).

### الدراسات السابقة:

تم الرجوع إلى عدد من الدراسات العربية والأجنبية، وتم عرضها من الاقدم إلى الاحداث، وذلك على النحو الاتي:

### أولاً: الدراسات ذات العلاقة بالبراعة التنظيمية:



قامت الجنازرة (2020) بدراسة هدفت التعرف إلى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة من خلال التجول من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدى المديرين، ولتحقيق هذا الهدف استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطوير الاستبانة وتوزيعها على عينة الدراسة، وتم التحقق منها والتحقق من صحتها وتطبيقها (362) مساعداً رئيساً ومشرفاً تربوياً تم اختيارهم من المدارس الخاصة في العاصمة عمان. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة جاءت متوسطة، حيث جاءت درجة الإدارة بالتجول لدى مديري المدارس الخاصة متوسطة؛ أشارت النتائج إلى وجود علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة ودرجة الإدارة بالتجول التطبيقي لدى مديري المدارس الخاصة.

وأجرت العودة (2020) دراسة هدفت التعرف إلى مستوى تحقيق البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمات في منطقة القصيم، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة حول مستوى تحقيق قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم للبراعة التنظيمية ترجع الاختلاف (سنوات الخبرة – التخصص – الدورات التدريبية) واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم اختيار عينة البحث بطريقة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة المكون من (2592) معلمة، حيث تكونت عينة الدراسة من (333) معلمة. وتوصلت نتائج الدراسة بأن مستوى تحقيق البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمات في منطقة القصيم جاءت بدرجة كبيرة، حيث جاء بعد الاستكشاف بالترتيب الأول وبعد الاستغلال بالترتيب الثاني، وجاءت جميع الأبعاد متحققة بدرجة كبيرة.

وقامت الجميعة (2021) بدراسة هدفت التعرف إلى درجة توافر البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المعلمات لدرجة توافر البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف تعزى إلى (المؤهل العلمي، عدد الدورات، وسنوات الخبرة)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف البالغ عددهم (316)، وقد تم بناء استبانة مكونة من (22) عبارة وزعت على بعدين، هما بعد: براعة الاستغلال وبراعة الاستكشاف، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: درجة توافر البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة عالية، درجة توافر براعة الاستغلال لدى قائدات المدارس الأهلية جاءت أعلى من براعة الاستكشاف.

وأجرى الجرايدة (2021) دراسة هدفت إلى تعرف العلاقة بين البراعة التنظيمية وجودة المناخ التنظيمي في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان. ومن أجل تحقيق الهدف تم بناء استبانة مكونة (63) فقرة موزعة على (7) أبعاد رئيسة وبعد التحقق من صدقها وثباتها، تم تطبيقها على (100) مديراً ومديرة مدرسة. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة توافر أبعاد البراعة التنظيمية في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان كانت عالية. وكذلك أظهرت النتائج أن درجة جودة المناخ التنظيمي في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان كانت عالية، ووجود علاقة ارتباطية بين أبعاد البراعة التنظيمية وجودة المناخ التنظيمي في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان.

وقامت العموش (2023) بدراسة هدفت إلى تعرف درجة البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلمهم، واستخدم المنهج الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء، والبالغ عددهم (3908) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (363) معلماً ومعلمة جرى اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وأظهرت نتائج الدراسة أن البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاء في الرتبة الأولى مجال استكشاف الفرص، تلاه في الرتبة الثانية مجال استغلال الفرص، كما أظهرت النتائج أن مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الأساسية جاءت أيضاً بدرجة كلية متوسطة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية ودلالة إحصائية بين مستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية والثقة التنظيمية لدى المعلمين.

وأجرت كل من المالكية والحبيسة (2023) دراسة هدفت التعرف إلى البراعة التنظيمية لدى مديري مدارس الصفوف من (10-12) وعلاقتها بالتكيف التنظيمي للمعلمين في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، طبقت على عينة مكونة من (130) معلماً ومعلمة في مدارس الصفوف من (10-12) بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان. وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى البراعة التنظيمية لدى مديري مدارس الصفوف من (10-12) بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عُمان كبيراً، كما كشفت نتائج الدراسة أن مستوى التكيف التنظيمي لدى المعلمين بمدارس الصفوف من (10-12) بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عُمان مرتفع جداً، كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى تطبيق البراعة التنظيمية لمديري المدارس، ومستوى التكيف التنظيمي للمعلمين بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عُمان.



وأجرى أندرسون (Anderson,2023) دراسة بعنوان "البراعة التنظيمية في القيادة المدرسية" في الولايات المتحدة. استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي وشملت العينة 150 مدير مدرسة تم اختيارهم بشكل عشوائي. استخدمت الدراسة استبيان مكون من 50 فقرة. أشارت النتائج إلى أن البراعة التنظيمية العالية ترتبط إيجابيًا بأداء المدرسة، وأن المديرين الذين يظهرون مرونة في اتخاذ القرارات يقودون مدارس أكثر فعالية.

أجرت براون (Brown,2023) دراسة بعنوان "البراعة التنظيمية في التعليم" في المملكة المتحدة باستخدام منهج مختلط. شملت العينة 200 مدير مدرسة تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية. استخدمت الدراسة استبيانات ومقابلات. وجدت النتائج أن ممارسات البراعة التنظيمية أساسية للتكيف مع التغيرات التعليمية، وأن المدارس التي يقودها مديرون يتمتعون ببراعة تنظيمية تحقق رضا أعلى للمعلمين ونتائج أفضل للطلبة.

### ثانيًا: الدراسات ذات العلاقة بالتمكين الوظيفي:

قامت أبو طعمة وعاشور (2016) بدراسة هدفت معرفة دور مديري المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر في تمكين المعلمين، وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية من وجهة نظر المعلمين. تكونت عينة الدراسة من (498) فرداً منهم (134) معلمًا و(364) معلمة من معلمي المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر، اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة. استخدمت الدراسة مقياس شورت ورينهرت (1992) المطور للبيئة العربية من قبل المهدي (2007) بعد التحقق من دلالات صدقه وثباته. أظهرت نتائج الدراسة أن دور مدير المدرسة الحكومية في تمكين المعلمين جاء بدرجة تقدير مرتفعة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير الجنس في تمكين المعلمين ككل، وفي مجالات المشاركة في صنع القرار، والتأثير، وفعالية الذات في العمل التعليمي لصالح الذكور، ومتغير المؤهل العلمي في مجالات المشاركة في صنع القرار، والمكانة، والتأثير لصالح الدراسات العليا، ومتغير مستوى المدرسة في مجالي المشاركة في صنع القرار، والنمو المهني لصالح مستوى المدرسة الابتدائية. وبينت النتائج كذلك عدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وأجرت ديباجة (2022) دراسة هدفت الكشف عن دور الإدارة المدرسية في تمكين المعلمين في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية من وجهة نظر معلمي مدارس مدينة الرمثا. ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال مقياس مكون من (34) فقرة. وتكونت عينة الدراسة من (272) معلمًا ومعلمة من المدارس الحكومية، منهم (116) معلمًا و(156) معلمة، اختيروا بالطريقة العشوائية العنقودية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة دور الإدارة المدرسية في تمكين المعلمين في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية من وجهة نظر معلمي مدارس مدينة الرمثا كانت متوسطة. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر معلمي مدارس مدينة الرمثا حول دور الإدارة المدرسية في تمكين المعلمين تبعاً لمتغيرات الجنس، والخبرة العملية، والمؤهل العلمي.

وأجرت ديفيس (Davis,2024) دراسة بعنوان "تمكين المعلمين والنمو المهني" في كندا باستخدام المنهج الكمي. شملت العينة 250 معلمًا تم اختيارهم بطريقة العينة الملائمة. استخدمت الدراسة استبيانًا عبر الإنترنت مكونًا من 40 فقرة. أشارت النتائج إلى أن المعلمين الممكّنين يبلغون عن رضا وظيفي أعلى، وأن فرص التطوير المهني ضرورية لتمكين المعلمين.

وأجرى مارتينيز (Martinez,2024) دراسة بعنوان "دور التمكين في أداء المعلمين" في أستراليا باستخدام دراسة طولية. شملت العينة 300 معلم تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية. استخدمت الدراسة مقابلات منظمة وتقييمات أداء. أشارت النتائج إلى أن تمكين المعلمين يحسن إدارة الصف وجودة التدريس، وأن المدارس التي تركز على تمكين المعلمين تشهد زيادة في تفاعل الطلاب وإنجازاتهم.

في ضوء ما تم عرضه من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية لاحظ الباحثان وجود تشابه واختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة، حيث تشابهت مع جميع الدراسات السابقة في اختيار المنهج الوصفي المسحي كمنهج للدراسة، واختيار الاستبانة كأداة لجمع البيانات في الدراسة، وتميزت الدراسة الحالية في مكان ومجتمع الدراسة وبيان البراعة التنظيمية (مديرية تربية وتعليم إربد الأولى)، واتفقت في بيان درجة ممارسة مديري المدارس للبراعة التنظيمية، وقد تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في عدة جوانب أهمها:

1. تتميز هذه الدراسة بأنها تتناول قياس تطبيقي يقيس البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم إربد الأولى وعلاقتها بمستوى التمكين الوظيفي لدى المعلمين.

2. معظم الدراسات السابقة قد تم تنفيذها في بيئات أجنبية وعربية، في حين تم تنفيذ هذه الدراسة في الأردن في محافظة إربد الأولى. وتعد هذه الدراسة -على حد علم الباحثان - الأولى التي تقيس فعلياً البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم إربد الأولى وعلاقتها بمستوى التمكين الوظيفي لدى المعلمين.

### الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الجزء عرضاً للطريقة والإجراءات لتحقيق أهداف الدراسة من حيث المنهج الذي تم استخدامه في الدراسة، وتحديد ماهية مجتمع الدراسة وعينته، وبيان أداة الدراسة، والتأكد من صدقها وثباتها، وإجراءاتها، وبيان متغيرات الدراسة، والأسلوب الذي تم استخدامه في التحليل الإحصائي لمعالجة البيانات وتحليلها وبيانها لاستخلاص نتائج الدراسة.

**منهج الدراسة:** تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي لملاءمته لطبيعة الدراسة.

**مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات مديرية تربية وتعليم إربد الأولى في المدارس الحكومية، والبالغ عددهم (3505) بحسب إحصائيات مديرية تربية وتعليم إربد الأولى.

**عينة الدراسة:** قام الباحثان باختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية بما يتلائم ومجتمع الدراسة، وقام الباحثان بتوزيع استبانة الدراسة من خلال الرابط الإلكتروني عبر تطبيق (Google Drive)، حيث تم استرجاع (340) استبانة صالحة لأغراض الدراسة.

### الجدول (1)

توزع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

| المتغير       | الفئة                | العدد | النسبة المئوية |
|---------------|----------------------|-------|----------------|
| الجنس         | ذكر                  | 143   | 42.1           |
|               | أنثى                 | 197   | 57.9           |
| المؤهل العلمي | بكالوريوس فما دون    | 302   | 88.8           |
|               | دراسات عليا          | 38    | 11.2           |
| سنوات الخبرة  | أقل من 5 سنوات       | 143   | 42.1           |
|               | من 5-أقل من 10 سنوات | 127   | 37.4           |
|               | 10 سنوات فأكثر       | 70    | 20.6           |
|               | المجموع              | 340   | 100.0          |

#### أداة الدراسة:

قام الباحثان بتطوير استبانة بهدف تحقيق أهداف هذه الدراسة التي تناولت موضوع درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية إربد الأولى للبراعة التنظيمية وعلاقتها بمستوى التمكين الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين. وتكونت البراعة التنظيمية بصورتها الأولية من (44) فقرة، والتمكين الوظيفي من (30) فقرة.

#### صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بطريقة صدق المحتوى، وذلك بعرضها على عدد من المحكمين والبالغ عددهم (10) من أساتذة العلوم التربوية في الإدارة التربوية وأصول التربية من أساتذة الجامعات الأردنية، وقد طلب من المحكمين تنقيح الأداة ومراجعتها من حيث درجة وضوح الفقرات، وجودة الصياغة اللغوية، ودرجة انتماء الفقرات للمجال الذي تقيسه، وتعديل أو حذف أي فقرة يرون أنها لا تحقق الهدف من الأداة حيث جمعت البيانات من المحكمين، وبعد ذلك أعيد صياغتها، وفق ما توافق عليه (80%) من المحكمين، وبذلك أصبحت الأداة بصورتها النهائية مكونة من (44) فقرة لقياس البراعة التنظيمية، و (29) فقرة لقياس التمكين الوظيفي.

#### ثبات الأداة:

قام الباحثان بالتحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال استخدام اختبار معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha Coefficient)، والجدول (2) يبين قيم الاتساق الداخلي:

#### الجدول (2)

معاملات قيم الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا

| المجال  | الاتساق الداخلي |
|---|-----------------|
| براعة الاستثمار الأمثل للفرص المتاحة              | 0.89            |
| براعة استكشاف فرص جديدة                           | 0.86            |
| براعة الاستثمار الأمثل للموارد المادية المتاحة    | 0.87            |
| براعة الاستثمار الأمثل للموارد البشرية في المدرسة | 0.89            |
| البراعة التنظيمية (الكلي)                         | 0.92            |
| التمكين الوظيفي                                   | 0.96            |

يبين الجدول (2) أن القيم الظاهرة جميعها صالحة لغايات الدراسة، حيث تكون نتيجة المقياس مقبولة احصائياً إذا كانت قيمة كرونباخ ألفا أكبر من (0.6) (Sekaran, 2013)، وكلما اقتربت القيمة من 100% دل هذا على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة

#### متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

**المتغير المستقل:** البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس في مديرية تربية إربد الأولى.

**المتغير التابع:** مستوى التمكين الوظيفي لدى المعلمين في مدارس مديرية تربية إربد الأولى.

**المعالجة الاحصائية:**

للإجابة عن السؤالين الأول والثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وللإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار بيرسون. وتم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) وهي تمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج: من 1.00 - 2.33 قليلة، ومن 2.34 - 3.67 متوسطة، ومن 3.68 - 5.00 كبيرة.

وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:

((الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)) / مقسوماً عدد الفئات المطلوبة (3))

$$1.33 = 3 / (5 - 1) =$$

ومن ثم إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة.

**نتائج الدراسة ومناقشتها:**

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول ومناقشتها والذي نصه: ما درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية إربد الأولى للبراعة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الممارسة لمجالات الدراسة. والجدول (3) يوضح ذلك:

**الجدول (3)**

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لممارسة "البراعة التنظيمية"

| الرتبة | الرقم | المجال  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|--------|-------|---|-----------------|-------------------|--------|
| 2      | 1     | براعة الاستثمار الأمثل للفرص المتاحة              | 3.91            | 0.88              | مرتفعة |
| 4      | 2     | براعة استكشاف فرص جديدة                           | 3.81            | 0.93              | مرتفعة |
| 3      | 3     | براعة الاستثمار الأمثل للموارد المادية المتاحة    | 3.89            | 0.85              | مرتفعة |
| 1      | 4     | براعة الاستثمار الأمثل للموارد البشرية في المدرسة | 3.92            | 0.81              | مرتفعة |
|        |       | البراعة التنظيمية (الكلي)                         | 3.88            | 0.81              | مرتفعة |

يبين الجدول (3) أن درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية إربد الأولى للبراعة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين جاءت ضمن المستوى المرتفع بمتوسط حسابي (3.88)، وانحراف معياري (0.81)، وان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.81-3.92)، حيث حصل مجال "براعة الاستثمار الأمثل للموارد البشرية في المدرسة" على أعلاها بدرجة مرتفعة من الموافقة بمتوسط حسابي (3.92)، وانحراف معياري (0.81)، ثم تلاها مجال "براعة الاستثمار الأمثل للفرص المتاحة" بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.88)، ثم تلاها مجال "براعة الاستثمار الأمثل للموارد المادية المتاحة" بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.85)، وحصل مجال "براعة استكشاف فرص جديدة" على أدناها بدرجة مرتفعة من الموافقة بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.93)، وقد يُعزى السبب في ذلك إلى:

- يُظهر تركيز مديرية تربية إربد الأولى على تدريب وتطوير مهارات المديرين في مجالات القيادة والتنظيم نتائج إيجابية. التدريب المستمر يمنح المديرين الأدوات والمعرفة اللازمة لإدارة المدارس بشكل فعال، مما يعزز من مقدرتهم على التخطيط والتنظيم والتوجيه بطريقة ترفع من مستوى الأداء المدرسي بشكل عام.

- استخدام المديرين أساليب إدارية حديثة مثل التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة يعزز من مقدرتهم على تنظيم العمل بكفاءة، وهذه الأساليب تُسهم في تحسين بيئة العمل المدرسي وتسهيل عملية التدريس والتعلم، مما ينعكس إيجاباً على تقييم المعلمين للبراعة التنظيمية للمديرين.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الجنازرة (2020)، ومع دراسة العوده (2020)، ومع دراسة الجميحي (2021)، ومع دراسة الجرايده (2021)، ومع دراسة العموش (2023)، ومع دراسة المالكية والحبيسية (2023) في وجود نتائج مرتفعة وكبيرة في ممارسة مديري المدارس للبراعة التنظيمية.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

#### 1- مجال براعة الاستثمار الأمثل للفرص المتاحة:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن "براعة الاستثمار الأمثل للفرص المتاحة" والجدول (4) يبين ذلك.

#### الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال براعة الاستثمار الأمثل للفرص المتاحة

| الفقرة | الرتبة | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|--------|--------|--|-----------------|-------------------|--------|
| 7      | 1      | يتبنى آراء المعلمين لاستثمار الخدمات المتوفرة في المدرسة                     | 4.13            | 1.10              | مرتفعة |
| 5      | 2      | يحرص على توظيف التكنولوجيا الرقمية المتوفرة في المدرسة لاستثمار الوقت والجهد | 4.06            | 1.17              | مرتفعة |
| 8      | 3      | يتخذ القرارات الإدارية في الوقت المناسب                                      | 4.02            | 1.16              | مرتفعة |
| 3      | 4      | يتمكن المعلمين من التعامل مع المستجدات والظروف المتغيرة                      | 3.97            | 1.16              | مرتفعة |

|        |      |      |  |    |    |
|--------|------|------|--|----|----|
| مرتفعة | 1.36 | 3.93 | يستثمر الأفكار الإبداعية والفرص الثمينة لمصلحة المدرسة   | 5  | 6  |
| مرتفعة | 1.15 | 3.92 | يوظف الأساليب المتعددة للكشف عن احتياجات الطلبة          | 6  | 9  |
| مرتفعة | 1.17 | 3.90 | يقوم بإجراء التحسينات للجهود والأفكار الحالية بشكل مستمر | 7  | 10 |
| مرتفعة | 1.18 | 3.90 | يضع الخطط الأمثل لدعم نقاط القوة وتجاوز نقاط الضعف       | 7  | 2  |
| مرتفعة | 1.29 | 3.75 | يرصد الفرص التطويرية المتاحة للمعلمين والطلبة            | 8  | 1  |
| مرتفعة | 1.36 | 3.74 | يضع الاستراتيجيات التنظيمية التي تتكيف مع مختلف الظروف   | 9  | 4  |
| متوسطة | 1.34 | 3.64 | يضع الجداول الزمنية المحددة لتنفيذ المهام الإدارية       | 10 | 11 |
| مرتفعة | 1.23 | 3.91 | الكلية   |    |    |

يبين الجدول (4) أن درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية إربد الأولى للبراعة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في مجال : براعة الاستثمار الأمثل للفرص المتاحة، جاءت ضمن المستوى المرتفع بمتوسط حسابي (3.91)، وانحراف معياري (1.23)، وان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.64-4.13)، حيث حصلت الفقرة (7): "يتبنى آراء المعلمين لاستثمار الخدمات المتوافرة في المدرسة" على أعلاها بدرجة مرتفعة من الموافقة بمتوسط حسابي (4.13)، وانحراف معياري (1.10)، وحصلت الفقرة (11): "يضع الجداول الزمنية المحددة لتنفيذ المهام الإدارية" على أدناها بدرجة مرتفعة من الموافقة بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (1.34)، وقد يعزى سبب ذلك إلى:

- تبني آراء المعلمين يعزز شعورهم بالتقدير والاحترام مما يزيد من ولائهم للعمل.
- استثمار آراء المعلمين يساهم في تحسين الخدمات المتوافرة بما يتناسب مع احتياجات المعلمين والطلبة.
- إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات يعزز التفاعل الإيجابي بينهم وبين الإدارة.
- قد يواجه مديرو المدارس ضيق الوقت مما يجعل من الصعب الالتزام بالجداول الزمنية المحددة.
- كثرة المهام الإدارية والتعليمية تجعل من الصعب وضع جداول زمنية دقيقة.
- تتغير أولويات العمل بمرور الوقت مما يجعل الالتزام بالجداول الزمنية أمراً صعباً.

## 2- مجال براعة استكشاف فرص جديدة:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لل فقرات المعبرة عن "براعة استكشاف فرص جديدة" والجدول (5) يبين ذلك.



## الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال براءة استكشاف فرص جديدة

| الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة  | الرتبة | الفقرة |
|--------|-------------------|-----------------|---|--------|--------|
| مرتفعة | 1.10              | 4.09            | يسمح للمعلمين بتقديم الأفكار والمبادرات والاقتراحات الإبداعية والابتكارية   | 1      | 17     |
| مرتفعة | 1.22              | 4.00            | يضع القواعد التنظيمية بشكل مرن ومناسب للتكيف مع قدرات واحتياجات المدرسة     | 2      | 18     |
| مرتفعة | 1.22              | 3.83            | يقوم بدراسة الأفكار الجديدة للعمل على تنفيذها                               | 3      | 14     |
| مرتفعة | 1.25              | 3.82            | ينتهج الأساليب الملائمة التي تستقطب الأفراد ذوي الخبرات                     | 4      | 19     |
| مرتفعة | 1.34              | 3.79            | يشجع المعلمين في المدرسة على ابتكار أفكار أصيلة غير تقليدية                 | 5      | 13     |
| مرتفعة | 1.31              | 3.78            | يهيئ المناخ التنظيمي الداعم للتغيير الإيجابي في المدرسة                     | 6      | 22     |
| مرتفعة | 1.25              | 3.77            | يشارك المعلمين في جلسات العصف الذهني لتحديد التوجهات المستقبلية للمدرسة     | 7      | 20     |
| مرتفعة | 1.37              | 3.75            | يستخدم الأسلوب العلمي في التخطيط والتصميم لاستراتيجيات تطوير المدرسة        | 8      | 12     |
| مرتفعة | 1.35              | 3.71            | يفوض الصلاحيات الكافية للمعلمين لتمكينهم من أداء أعمالهم على أكمل وجه       | 9      | 16     |
| مرتفعة | 1.33              | 3.69            | يستجيب على الدوام للتغيرات المستجدة في البيئة الخارجية للمدرسة              | 10     | 21     |
| مرتفعة | 1.38              | 3.69            | يعدّل أهداف المدرسة مع إعادة جدولة الأعمال لها وفقًا للفرص الجديدة المرصودة | 10     | 15     |
| مرتفعة | 1.24              | 3.81            | الكلي   |        |        |

يبين الجدول (5) أن درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية إربد الأولى للبراعة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في مجال : براءة استكشاف فرص جديدة، جاءت ضمن المستوى المرتفع بمتوسط حسابي (3.81)، وانحراف معياري (1.24)، وأن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.69-4.09)، حيث حصلت الفقرة (17): "يسمح للمعلمين بتقديم الأفكار والمبادرات والاقتراحات الإبداعية والابتكارية" على أعلاها بدرجة مرتفعة من الموافقة بمتوسط حسابي (4.09)، وانحراف معياري (1.10)، وحصلت الفقرة (15): "يعدّل أهداف المدرسة مع إعادة

جدولة الأعمال لها وفقاً للفرص الجديدة المرصودة" على أدناها بدرجة مرتفعة من الموافقة بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (1.38)، وقد يعزى سبب ذلك إلى:

- يوفر المدير بيئة تشجع على الابتكار والإبداع مما يعزز من تقديم الأفكار الجديدة.
- يشعر المعلمون بأنه يمكنهم الإسهام بشكل فعال في تطوير المدرسة.
- يزيد من رضا المعلمين عن عملهم حيث يشعرون بأن لهم دوراً مهماً في المدرسة.
- تعديل الأهداف يتطلب وقتاً وجهداً كبيرين.
- قد يواجه المدير مقاومة من بعض المعلمين عند محاولة تعديل الأهداف والجدولة.
- نقص الموارد قد يحد من القدرة على تعديل الأهداف والجدولة.

### 3- مجال براعة الاستثمار الأمثل للموارد المادية المتاحة:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن " براعة الاستثمار الأمثل للموارد المادية المتاحة " والجدول (6) يبين ذلك.

#### الجدول(6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال براعة الاستثمار الأمثل للموارد المادية المتاحة

| الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة   | الرتبة | الفقرة |
|--------|-------------------|-----------------|--|--------|--------|
| مرتفعة | 1.13              | 4.02            | يعزز مبادئ الشفافية والوضوح للكشف عن كيفية إدارة الموارد المادية                           | 1      | 27     |
| مرتفعة | 1.20              | 3.99            | يوفر الدعم المادي المتاح واللازم لتبني الأفكار الابتكارية والإبداعية                       | 2      | 26     |
| مرتفعة | 1.16              | 3.97            | يقوم بعمل جولات تفقدية للمختبرات والمكتبة وغيرها من المرافق التي تستلزم التجديد            | 3      | 25     |
| مرتفعة | 1.21              | 3.95            | يحرص على تزويد المكتبة بالكتب الجديدة والنافعة والملائمة للطلبة                            | 4      | 24     |
| مرتفعة | 1.26              | 3.93            | يضع برنامجاً لتفعيل مرافق المدرسة من مختبرات ومكتبة وغرفة نشاطات... في برنامج الحصص اليومي | 5      | 28     |

|        |      |      |  |   |    |
|--------|------|------|--|---|----|
| مرتفعة | 1.24 | 3.88 | يحرص على الصيانة المستمرة للمرافق المدرسية                                 | 6 | 23 |
| مرتفعة | 1.24 | 3.86 | يحرص على توفير حدائق وساحات رياضية ملائمة للطلبة                           | 7 | 32 |
| مرتفعة | 1.19 | 3.84 | يضع أهدافاً عامة وخاصة لإدارة موازنة المدرسة قابلة للتعديل                 | 8 | 31 |
| مرتفعة | 1.33 | 3.84 | يخصص حصص لا صفية ولا منهجية في المدرسة                                     | 8 | 29 |
| مرتفعة | 1.39 | 3.68 | يتواصل مع المؤسسات الداعمة والمانحة لتمويل المشاريع التطويرية داخل المدرسة | 9 | 30 |
| مرتفعة | 1.26 | 3.89 | الكلية   |   |    |

يبين الجدول (6) أن درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية إربد الأولى للبراعة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في مجال : براعة الاستثمار الأمثل للموارد المادية المتاحة، جاءت ضمن المستوى المرتفع بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (1.26)، وان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.68-4.02)، حيث حصلت الفقرة (27): "يعزز مبادئ الشفافية والوضوح للكشف عن كيفية إدارة الموارد المادية" على أعلاها بدرجة مرتفعة من الموافقة بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (1.13)، وحصلت الفقرة (30): "يتواصل مع المؤسسات الداعمة والمانحة لتمويل المشاريع التطويرية داخل المدرسة" على أدناها بدرجة مرتفعة من الموافقة بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (1.39)، وقد يعزى سبب ذلك إلى:

- الشفافية تعزز من الثقة بين الإدارة والمعلمين.
- تكشف الإدارة عن كيفية إدارة الموارد مما يعزز من شعور العدالة بين الجميع.
- تمكن المعلمين من محاسبة الإدارة على كيفية استخدام الموارد.
- امتلاك بعض المديرين للعلاقات الجيدة مع المؤسسات الداعمة.
- امتلاك المديرين خبرة في التواصل مع المؤسسات المانحة.
- مقدرة المديرين على التواصل مع الجهات المانحة.

#### 4- مجال براعة الاستثمار الأمثل للموارد البشرية في المدرسة:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لل فقرات المعبرة عن "براعة الاستثمار الأمثل للموارد البشرية في المدرسة" والجدول (7) يبين ذلك.

#### الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال براعة الاستثمار الأمثل للموارد البشرية في المدرسة

| الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة  | الرتبة | الفقرة |
|--------|-------------------|-----------------|---|--------|--------|
| مرتفعة | 1.05              | 4.16            | يحرص على استثمار إمكانيات العاملين في المدرسة                                     | 1      | 33     |
| مرتفعة | 1.20              | 4.03            | يزود المعلمين بالكفايات التكنولوجية الرقمية من خلال المعارف والتدريب              | 2      | 39     |
| مرتفعة | 1.11              | 4.01            | يستضيف ذوي الخبرة باستمرار لإفادة المعلمين من خلال الدورات وورش العمل             | 3      | 43     |
| مرتفعة | 1.15              | 4.00            | يقوم بتنفيذ دور المجالس التربوية على مستوى المدرسة وباستمرار                      | 4      | 44     |
| مرتفعة | 1.20              | 3.97            | يستثمر المعلمين من خلال تزويدهم وتدريبهم على المعارف الجديدة                      | 5      | 35     |
| مرتفعة | 1.13              | 3.95            | يحرص على استثمار مواهب الطلبة والمعلمين في المشاركة في مختلف الفعاليات والمسابقات | 6      | 40     |
| مرتفعة | 1.15              | 3.94            | يقوم بالاستغلال الأمثل والملائم لإمكانيات المجتمع المحلي                          | 7      | 41     |
| مرتفعة | 1.24              | 3.90            | يُجري دراسات استطلاعية دائمة لمعرفة توجهات العاملين نحو تطوير المدرسة             | 8      | 37     |
| مرتفعة | 1.34              | 3.84            | يعتمد على البرامج التدريبية المهنية لرفع كفاءة العاملين في المدرسة                | 9      | 38     |
| مرتفعة | 1.32              | 3.81            | يحرص على أن يتم أخذ حصص التربية الرياضية والنشاطات اللاصفية بشكل مستمر للطلبة     | 10     | 36     |
| مرتفعة | 1.21              | 3.79            | يحرص على القيام بالزيارات الإشرافية وتقديم التغذية الراجعة للمعلمين               | 11     | 42     |
| مرتفعة | 1.50              | 3.61            | يراعي تخصصات المعلمين في توزيع الصفوف والمباحث الدراسية                           | 12     | 34     |
| مرتفعة | 1.28              | 3.92            | الكلي   |        |        |

يبين الجدول (7) أن درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية إربد الأولى للبراعة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في مجال : براعة الاستثمار الأمثل للموارد البشرية في المدرسة، جاءت ضمن المستوى المرتفع بمتوسط حسابي (3.92)، وانحراف معياري (1.28)، وأن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.92-4.16)، حيث حصلت الفقرة (33): "يحرص على استثمار إمكانات العاملين في المدرسة" على أعلاها بدرجة مرتفعة من الموافقة بمتوسط حسابي (4.16)، وانحراف معياري (1.05)، وحصلت الفقرة (34): "يراعي تخصصات المعلمين في توزيع الصفوف والمباحث الدراسية" على أدناها بدرجة مرتفعة من الموافقة بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (1.50)، وقد يُعزى السبب في ذلك إلى:

- يُظهر تركيز مديرية تربية إربد الأولى على تدريب وتطوير مهارات المديرين في مجالات القيادة والتنظيم نتائج إيجابية. التدريب المستمر يمنح المديرين الأدوات والمعرفة اللازمة لإدارة المدارس بشكل فعال، مما يعزز من قدرتهم على التخطيط والتنظيم والتوجيه بطريقة ترفع من مستوى الأداء المدرسي بشكل عام.
  - استخدام المديرين أساليب إدارية حديثة مثل التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة يعزز من قدرتهم على تنظيم العمل بكفاءة، وهذه الأساليب تُسهم في تحسين بيئة العمل المدرسي وتسهيل عملية التدريس والتعلم، مما ينعكس إيجاباً على تقييم المعلمين للبراعة التنظيمية للمديرين.
  - ممارسة المديرين لاستراتيجيات تواصل فعالة والاستماع لاحتياجات المعلمين ومتطلباتهم يساهم في خلق بيئة عمل تعاونية وفعالة. هذا التفاعل يعزز من شعور المعلمين بالتقدير والانتماء، مما يزيد من ثقتهم في قدرات المديرين التنظيمية.
  - البراعة التنظيمية تشمل قدرة المديرين على التعامل السريع والفعال مع المشكلات التي تواجههم في المدرسة، فالقدرة على حل المشكلات بسرعة وفعالية تعزز من تقييم المعلمين للمديرين وترفع من مستوى ثقتهم فيهم وفي قدرتهم على التنظيم والإدارة.
  - ساهم وضع خطط عمل واضحة ومحددة من قبل المديرين في تسهيل عمليات التنظيم والإدارة داخل المدرسة، وهذا التخطيط يضمن سير العمل بسلاسة وبدون تعقيدات، مما يزيد من فعالية الأداء المدرسي ويسهم في رفع مستوى رضا المعلمين عن المديرين.
  - البراعة التنظيمية تشمل قدرة المديرين على تنظيم الموارد البشرية والمالية بفعالية. تحقيق استخدام أمثل للموارد ينعكس بشكل مباشر على جودة العملية التعليمية ويعزز من تقييم المعلمين لإدارة المدرسة بشكل إيجابي.
- واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الجنازة (2020).

**النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني ومناقشتها والذي نصه: ما مستوى التمكين الوظيفي لمعلمي المدارس في مديرية تربية إربد الأولى من وجهة نظر المعلمين؟**

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني تم ايجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيري الدراسة التمكين الوظيفي. والجدول (8) الآتي يبين ذلك:

#### الجدول(8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات التمكين الوظيفي

| الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة  | الرتبة | الفقرة |
|--------|-------------------|-----------------|---|--------|--------|
| مرتفعة | 1.16              | 4.06            | أستطلع المستجدات التربوية والمهنية المتعلقة بعملتي                  | 1      | 15     |
| مرتفعة | 1.12              | 4.05            | أتكيف مع التغيرات التي تحصل داخل المدرسة وخارجها                    | 2      | 16     |
| مرتفعة | 1.16              | 4.04            | أقدر مهنتي وأعتبرها من المهن السامية                                | 3      | 21     |
| مرتفعة | 1.19              | 4.01            | أتواصل مع الإدارة المدرسية دون وجود حواجز أو تدخلات                 | 4      | 20     |
| مرتفعة | 1.17              | 3.96            | أهتم بالعلاقات الإنسانية والاجتماعية في بيئة العمل                  | 5      | 22     |
| مرتفعة | 1.25              | 3.92            | أشارك في حل المشكلات التي تحصل داخل المدرسة                         | 6      | 26     |
| مرتفعة | 1.22              | 3.90            | أتعاون مع فريق العمل في أنجاز المهام المعقدة والطويلة               | 7      | 17     |
| مرتفعة | 1.34              | 3.86            | أقترح آراءً جديدة في بيئة العمل                                     | 8      | 5      |
| مرتفعة | 1.30              | 3.86            | أتيح لطلبتي الفرصة الكافية للإجابة عن الأسئلة                       | 8      | 10     |
| مرتفعة | 1.22              | 3.85            | أتواصل مع أولياء الأمور وأطلعهم على شؤون أبنائهم                    | 9      | 23     |
| مرتفعة | 1.21              | 3.85            | أستطيع الحصول على المعلومات التي أريدها بجهد أقل وبسرعة عالية       | 9      | 14     |
| مرتفعة | 1.26              | 3.85            | أطلع على الأنظمة والقوانين والتعليمات التربوية الخاصة برتب المعلمين | 9      | 19     |
| مرتفعة | 1.32              | 3.84            | أتحمل مسؤولية أفكارتي الإبداعية التي أطرحها على طلبتي               | 8      | 4      |
| مرتفعة | 1.23              | 3.84            | أشجع طلبتي على عرض أعمالهم وأفكارهم المبتكرة بثقة في النفس          | 8      | 9      |



| الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة  | الرتبة | الفقرة |
|--------|-------------------|-----------------|---|--------|--------|
| مرتفعة | 1.22              | 3.83            | أستخدم استراتيجيات التدريس الحديثة في تدريس طلبتي                   | 10     | 18     |
| مرتفعة | 1.26              | 3.82            | أمنح الطلبة جواً من الحرية والمحبة والثقة                           | 11     | 13     |
| مرتفعة | 1.27              | 3.80            | أثق بمقدرتي على إنجازي للمهام المطلوبة مني                          | 12     | 25     |
| مرتفعة | 1.25              | 3.78            | أرغب باستمرار في تطوير ذاتي   | 13     | 1      |
| مرتفعة | 1.31              | 3.77            | أقدم بدائل وحلول إبداعية وابتكارية للمشكلات                         | 14     | 3      |
| مرتفعة | 1.35              | 3.76            | أقبل الأفكار الجديدة من طلبتي                                       | 15     | 2      |
| مرتفعة | 1.25              | 3.75            | لدي المقدرة على العمل مع طلبتي دون كلل أو تئمر                      | 16     | 8      |
| مرتفعة | 1.29              | 3.72            | أحضر الاجتماعات المدرسية والتربوية المطلوبة مني                     | 17     | 24     |
| مرتفعة | 1.32              | 3.69            | أنمي روح المغامرة الإيجابية لدى طلبتي                               | 18     | 12     |
| مرتفعة | 1.28              | 3.69            | أطور من أدوات التقويم والمتابعة الخاصة بالطلبة                      | 18     | 27     |
| مرتفعة | 1.29              | 3.66            | ألتزم بأوقات الحضور والانصراف والمغادرة في المدرسة                  | 19     | 28     |
| مرتفعة | 1.35              | 3.59            | أشجع طلبتي على تقديم الحلول الإبداعية والمبتكرة للمشكلات            | 20     | 9      |
| مرتفعة | 1.30              | 3.58            | أستفيد من مرافق المدرسة المتاحة كالمكتبة والمختبرات وغرف الأنشطة... | 21     | 29     |
| مرتفعة | 1.40              | 3.53            | أطرح العديد من الأسئلة المحفزة على طلبتي                            | 22     | 6      |

| الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة   | الرتبة | الفقرة |
|--------|-------------------|-----------------|--|--------|--------|
| مرتفعة | 1.41              | 3.53            | أعزز طلبتي على استثمار وقت الفراغ بالشكل المناسب | 22     | 11     |
| مرتفعة | 1.29              | 3.81            | الكلية   |        |        |

يبين الجدول (8) أن درجة مستوى التمكين الوظيفي لمعلمي المدارس في مديرية تربية إربد الأولى من وجهة نظر المعلمين جاءت ضمن المستوى المرتفع بمتوسط حسابي (3.81)، وانحراف معياري (1.29)، وان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.53-4.06)، حيث حصلت الفقرة (15): "أستطلع المستجندات التربوية والمهنية المتعلقة بعملتي" على أعلاها بدرجة مرتفعة من الموافقة بمتوسط حسابي (4.06)، وانحراف معياري (1.16)، وحصلت الفقرة: "أعزز طلبتي على استثمار وقت الفراغ بالشكل المناسب" على أدناها بدرجة مرتفعة من الموافقة بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (1.41)، وقد يعزى سبب ذلك إلى:

- المدارس في مديرية تربية إربد الأولى قد تكون تحت قيادة إدارية تدعم المعلمين وتشجعهم على اتخاذ القرارات المستقلة. القيادة التي تمنح الثقة للمعلمين وتعزز من مشاركتهم في صنع القرار تساعد في تحقيق مستويات مرتفعة من التمكين الوظيفي.
- وجود ثقافة مدرسية تعزز الثقة المتبادلة بين الإدارة والمعلمين يمكن أن تكون عاملاً رئيساً في تمكين المعلمين. عندما يشعر المعلمون بأنهم يحظون بالاحترام والثقة من قبل الإدارة، فإنهم يكونون أكثر استعداداً لتحمل المسؤولية واتخاذ القرارات بفاعلية.
- توافر الموارد التعليمية والتقنية اللازمة لدعم العملية التعليمية يمكن أن يعزز من شعور المعلمين بالتمكين، حيث يمكنهم استخدام هذه الموارد بفاعلية لتحسين أدائهم وتطوير استراتيجيات تعليمية مبتكرة.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبوطعمه وعاشور (2016)، ومع دراسة ديباجة (2022).

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث ومناقشتها والذي نصه: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة مديري مدارس مديرية تربية إربد الأولى للبراعة التنظيمية ومستوى التمكين الوظيفي لدى المعلمين؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الخامس، تم إيجاد معاملات ارتباط بيرسون، والجدول الآتي يبين ذلك:

#### الجدول (9)

معاملات ارتباط بطريقة بيرسون (Pearson Correlation) بين مجالات البراعة التنظيمية ومستوى التمكين الوظيفي

| البراعة التنظيمية                    | التمكين الوظيفي         |
|--------------------------------------|-------------------------|
| براعة الاستثمار الأمثل للفرص المتاحة | معامل الارتباط 0.817**  |
|                                      | الدلالة الإحصائية 0.000 |
| براعة استكشاف فرص جديدة              | معامل الارتباط 0.852**  |
|                                      | الدلالة الإحصائية 0.000 |

|                          |        |   |
|--------------------------|--------|---|
| معامل الارتباط           | .895** | براعة الاستثمار الأمثل للموارد المادية المتاحة    |
| الدلالة الإحصائية        | 0.000  |   |
| معامل الارتباط           | .905** | براعة الاستثمار الأمثل للموارد البشرية في المدرسة |
| الدلالة الإحصائية        | 0.000  |   |
| معامل الارتباط           | .931** | الكلية  |
| الدلالة الإحصائية        | 0.000  |   |
| ** معنوية عند مستوى 0.01 |        |   |

من خلال القيم الظاهرة في الجدول (9) نلاحظ بأنها كانت ذات دلالة إحصائية، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين ممارسة مديري المدارس للبراعة التنظيمية ومستوى التمكين الوظيفي لدى المعلمين حيث بلغت (0.931)، وقد يُعزى السبب في ذلك إلى:

- توجيه المعلمين: يمكن أن يساهم توجيه المديرين للمعلمين وتقديم التوجيه والدعم في تعزيز شعور المعلمين بالتمكين الوظيفي، وعندما يتلقى المعلمون التوجيه والدعم اللازم من قبل الإدارة، يصبحون أكثر قدرة على تحقيق أهدافهم والمساهمة بفعالية في بيئة العمل.
- تحفيز الإبداع والابتكار: يشجع المديرون المتميزون المعلمين على الابتكار وتجربة أساليب تعليمية جديدة وفعالة، وهذا يؤدي إلى شعور المعلمين بالتمكين حيث يشعرون بأنهم مدعومون لتحقيق التغيير والتحسين في أدائهم.
- التواصل البناء: قد يساهم التواصل الفعال بين مديري المدارس والمعلمين في بناء علاقات قوية وثقافة عمل إيجابية، وهذا يعزز الثقة والاحترام المتبادلين ويشعر المعلمين بأنهم جزء من عملية صنع القرار، مما يؤثر إيجاباً على شعورهم بالتمكين. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الجنازرة (2020).

#### التوصيات:

بناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج، فإن الباحثان يوصيان بالآتي:

- العمل على وضع الجداول الزمنية المحددة لتنفيذ المهام الإدارية.
- تعديل أهداف المدرسة مع إعادة جدولة الأعمال لها وفقاً للفرص الجديدة المرصودة.
- التواصل مع المؤسسات الداعمة والمانحة لتمويل المشاريع التطويرية داخل المدرسة.
- الحرص على القيام بالزيارات الإشرافية وتقديم التغذية الراجعة للمعلمين.
- مراعاة تخصصات المعلمين في توزيع الصفوف والمباحث الدراسية.
- العمل على تطوير أدوات التقويم والمتابعة الخاصة بالمعلمين.
- الالتزام بأوقات الحضور والانصراف والمغادرة في المدرسة.

- تشجيع المعلمين على تقديم الحلول الإبداعية والمبتكرة للمشكلات.

- الاستفادة من مرافق المدرسة المتاحة كالمكتبة والمختبرات وغرف الأنشطة.

- طرح العديد من الأسئلة المحفزة على المعلمين.

## المصادر والمراجع

### المراجع باللغة العربية:

أبو طعمة، ناديا؛ وعاشور، محمد (2016). دور مديري المدارس داخل الخط الأخضر في تمكين المعلمين وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية من وجهة نظر المعلمين. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*. 12(2)، 255 – 267.

أبو قورة، محمد. (2020). *إدارة الموارد البشرية: نظريات وتطبيقات*. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

أحمد، عبد الله. (2019). *الإدارة المدرسية وأثرها على تحقيق الأهداف التعليمية. مجلة التعليم والتنمية*. 15(4)، 56-68.

الجنازرة، أسماء (2020). "البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدى المديرين". رسالة ماجستير (غير منشورة). كلية العلوم التربوية. جامعة الشرق الأوسط.

الحريزي، محمد. (2016). *البراعة التنظيمية في المؤسسات الصحية: التحليل والتطبيق*. الرياض: دار جامعة الملك سعود للنشر.

الحسن، نورة خالد. (2018). "فعالية التمكين الوظيفي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين: دراسة تطبيقية على القطاع الخاص في مملكة البحرين". رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الملك عبد العزيز.

ديباجة، ناديا محمد عبده (2022). دور الإدارة المدرسية في تمكين المعلمين في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية من وجهة نظر معلمي مدارس

مدينة الرمثا. *مجلة جامعة القدس المفتوحة*. 13 (39)، 99 – 115.

الزهراني، أحمد. (2021). *أهمية التدريب المستمر في تمكين المعلمين*. الرياض: دار النشر التربوي.

الضيافي، علي. (2015). *البراعة التنظيمية: مفهومها وأبعادها في منظمات الأعمال. مجلة الإدارة والتنظيم*. 11(2)، 25-48.

عبد الرحمن، خالد محمد. (2019). "تحليل التمكين الوظيفي للموظفين وأثره على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في القطاع الحكومي السوداني". *مجلة العلوم الإدارية*. 26(3)، 53-72.

عبد العزيز، محمد. (2020). *تمكين المعلمين ودوره في تطوير العملية التعليمية. مجلة التربية والتعليم*. 12(3)، 45-59.

عبود، عبد الغني؛ وحجي، أحمد؛ والصغير، محمد؛ وغانم، أحمد؛ والبهاشي،

السيد. (1994). *إدارة المدرسة الابتدائية*. القاهرة: مكتبة النهضة المدرسية.

العجيل، فاطمة بنت سليمان. (2014). "التمكين الوظيفي وعلاقته بجودة الخدمة والرضا الوظيفي لدى العاملين بالقطاع الصحي بمحافظة جدة". رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الملك عبد العزيز.

- العيساوي، أحمد. (2012). الإدارة الحديثة والتخطيط الاستراتيجي: دراسة تحليلية. عمان: دار الثقافة.
- القاضي، علي. (2018). أصول القيادة الفعالة في المنظمات الحديثة. بيروت: دار الكتاب العربي.
- القحطاني، علي. (2019). فوائد تمكين المعلمين في بيئة العمل المدرسي. مجلة التطوير التربوي. 11(2)، 34-48.
- القحطاني، وليد عبد الله. (2016). "دور التمكين الوظيفي في تحقيق التفاعل الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة في المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم". رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة القصيم.

#### المراجع باللغة الإنجليزية:

- Adams, J., & Brown, K. (2021). **Strategic Organizational Management: Theory and Practice**. Routledge.
- Barbara Jackson-Crossland (2000). "The Relationships Between Teacher Empowerment ,Teachers' Sense OpP Responsibility For Student Outcomes, and Student Achievement", A Dissertation presented to the Faculty of the Graduate School University of Missouri-Columbia In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Education, pp.3-4. 2A.
- Daft, R. L. (2018). **Organization theory and design**. Cengage Learning. John Wiley & Sons.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. **Journal of Organizational Behavior**, 26(4), 331-362.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. **Journal of Organizational Behavior**, 26(4), 331-362.
- Garcia, L. T., & Brown, C. M. (2019). The Role of Education in Developing Social Skills: A Comprehensive Review. **Educational Research and Reviews**, 14(3), 101-114.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2021). **Strategic Management: Competitiveness and Globalization**. Cengage Learning.
- Johnson, P., & Smith, R. (2017). Organizational Agility in Commercial Enterprises: Enhancing Competitive Advantage. **Business Review Journal**, 42(3), 215-228.
- Kong, H. (2005). The effects of organizational culture and climate on the empowerment of hospital employees. **Journal of Healthcare Management**, 50(6), 398–414.
- Kotter, J. P. (2012). **Leading change**. Harvard Business Press.

Kreitner, R., & Kinicki, A. (2010). **Organizational Behavior**. New York: McGraw-Hill.

Laschinger, H. K., Finegan, J., & Shamian, J. (2001). The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses' work satisfaction and organizational commitment. **Health Care Management Review**, 26(3), 7-23.

Linn, Robert & Grounlund, Norman E (2012). **Measurement and Assessment in Teaching**, 11<sup>th</sup> edition.

Robinson, D. (2019). The effects of resource limitations on organizational performance. **Journal of Business Strategy**, 40(5), 34-42.

Sekaran, U & Bougie, R., (2013), **Research Methods for Business: A Skill –Building Approach**, 6th, John Wiley & Sons.

Soares, J. Reis, D. Cunha, J & Neto, P (2018). Organizational Ambidexterity: A Study in Brazilian Higher Education Institutions. **Journal of Technology Management &**

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. **Academy of Management Journal**, 38(5), 1442-1465.

Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. **Academy of Management Review**, 15(4), 666-681.