

## "التمكين الوظيفي وعلاقته بمهارات التدريس الإبداعية لدى الهيئة التدريسية في مشروع مهنتي للتعليم التكاملي"

إعداد الباحثان:

• د. مصعب محمد جمال عبوشي

مناهج وطرق تدريس /كلية الآداب والعلوم التربوية/جامعة فلسطين التقنية-خضوري

• أ. أشرف زهير دويكات

إدارة تربوية /كلية فلسطين التقنية/ جامعة فلسطين التقنية-خضوري

## الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى التمكين الوظيفي وعلاقته بمهارات التدريس الإبداعية لدى الهيئة التدريسية في مشروع مهنتي للتعليم التكاملي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتطوير استبانة شملت على (45) فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، تكونت عينة الدراسة من (50) عضواً من هيئة التدريس، وفي ضوء ذلك تم تحليل البيانات والإجابة على أسئلة الدراسة، وكان من أهم نتائجها: أن مستوى التمكين الوظيفي الممنوح لعضو هيئة التدريس كان بدرجة مرتفعة وعلى كافة مجالاته، وكان مستوى مهارات التدريس الإبداعية لعضو هيئة التدريس كان بدرجة مرتفعة على كافة المجالات الفرعية، كما وجدت الدراسة لأن هنالك علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين مجالات التمكين الوظيفي ومجالات مهارات التدريس الإبداعية، وفي ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة عدة توصيات من أهمها إتماد التمكين الوظيفي لعضو هيئة التدريس في كلية التعليم التكاملي، وتعزيز عضو هيئة التدريس للإبقاء على هذه الدرجة المرتفعة من مهارات التدريس الإبداعية.

**الكلمات المفتاحية:** التمكين الوظيفي، مهارات التدريس الإبداعية، التعليم التكاملي.

## المقدمة:

تشهد أنظمة التعليم في عالمنا المعاصر كثيراً من محاولات الإصلاح والتطوير في كافة المجالات التربوية، وثمة جهود كبيرة وواسعة في كثير من الدول تستهدف تحقيق إصلاحات تربوية في نظمها التعليمية بما يتلائم مع متطلبات التنمية الخاصة بها.

حيث زاد الاهتمام في الآونة الأخيرة على المستوى العالمي والمحلي بإصلاح وتحسين العملية التعليمية وتطويرها وتفعيل دورها المناط بها لمواجهة تحديات هذا العصر من خلال تعليم الأفراد وشحن قدراتهم واستتارة جوانب الإبداع لديهم.

يعتبر المعلم من الركائز الهامة لإنجاح أي نظام تعليمي لتربية جيل يمتاز بتعدد المصادر وعالمية المعلومات، لذلك وجب على الإدارات التربوية أن تحرص على امتلاكه لمهارات تدريسية إبداعية تمكنه من تنمية مهارات هذا الجيل للحاق بركب التقدم العلمي والتقني (الشهري، 2018).

مما يتطلب العمل على إعداد جيل قادر مبدع على مواكبة التغيرات المتسارعة في المجالات كافة لتطوير المجتمع وتنميته لإحداث التطوير الشامل، من هنا تأتي أهمية دور معلم قادر على ممارسة التدريس من خلال نوعية ما يقوم به من أنشطة وإجراءات في بيئة التعلم وتفاعله مع عناصر الموقف التعليمي المختلفة، كما يمتلك مهارات التدريس الإبداعية من عمليات التخطيط والنقد والتنبؤ والخروج من النمطية والمألوف إلى توليد أفكار وحلول أصيلة جديدة ويطبق حرية التفكير والترحيب بكل الأفكار المقترحة من الطلاب مهما كان نوعها ويشجع على التعليم التعاوني وإعطاء الوقت الكافي لهم ليعبروا عن مقترحاتهم بهدف اختصار الطريق نحو النجاح والتميز (المالكي، 2006؛ جروان، 2002؛ Mei-Shiu, 2009).

بالرغم من تعدد المهارات المكونة للتفكير الابداعي مثل الاصاله والمرونة و الطلاقة وادراك التفاصيل والتنبؤ والتقييم وتباين آراء التربويين حولها، فمنهم من يطلق عليها قدرات وآخرون يسمونها سمات والبعض الآخر مهارات إلا أن هنالك إجماعاً على أهميته في العملية التعليمية والتعليمية وانتاجها لشيء جديد تتوفر فيه الجدة والأصاله والمنفعة (البغدادي، 2008؛ أبو حطب وصادق، 2000).

وفي ظل سعي أنظمة التعليم لمواكبة التطور في جميع أركان العملية التعليمية وخاصة المعلم، كان لا بد من تعزيز قدرته في تحصيل المعرفة والمهارة الادارية وإتاحة الفرصة له لإظهار قدراته وأفكاره الابداعية في مجال وظيفته، وبالتالي فتمكينه الوظيفي من خلال تحفيزه للمشاركة في اتخاذ القرار وبناء العلاقات وفتح قنوات اتصال يمكنه من تحمل مسؤوليات وظيفته لينعكس على الأداء الوظيفي ويعزز التطور في المجال التعليمي وبالتالي إلى تحسين جودة المخرجات التعليمية ليصبح داعماً لإستراتيجية النظام لمواجهة التحديات والتطورات المتسارعة والمنافسة وتحقيق التميز ونشر روح الفريق الواحد وغرس مبدأ الديمقراطية(عبيد و كازوز، 2018؛ البعيج، 2014).

يشهد العصر الحالي تحولاً من البناء الهرمي التقليدي إلى نظام تشاركي ديمقراطي يتميز بالانفتاح والمرونة، حيث أجريت الدراسات والأبحاث التي تبرر الإهتمام بالتمكين الوظيفي في النظام التربوي بكافة مستوياته لتصبح مواكبة للظروف الراهنة وأكثر قابلية للنمو والإزدهار وتحقيق الكفاءة والفاعلية وزيادة دافعية العاملين لزيادة الإنتاجية ومنهم المعلم(عبد، 2011).

كما يهدف التمكين الوظيفي إلى التغلب على التسلط والبيروقراطية في العمل، كما ويهدف لجعل المنظمة والفرد (عضو هيئة التدريس) أكثر قدرة ومرونة للاستجابة للمتغيرات المتسارعة وتبني الأفكار المبتكرة الإبداعية ، كما أنها تزيد من القدرة على إيجاد القيادات في المنظمة، مما يساعد إلى حد كبير في إتخاذ القرارات وتحمل المخاطر وحل المشكلات بشكل فاعل دون إنتظار مسؤوليهم لحلها ( Bowen and Lawler, 1992).

وتضيف (المطارنة، 2006) أن من أهم أساسيات التمكين الوظيفي:

- تعليم العاملين: حيث يرى أن التعليم يؤدي بالضرورة إلى زيادة فاعلية العاملين في المنظمة.
- الدافعية: على الإدارة أن تعمل على توعية موظفيها لأهمية دورهم في نجاحها وتحقيق أهدافها.
- وضوح الأهداف: حتى ينجح عضو هيئة التدريس في مهمته عليه أن يكون على فهم واضح وتصور تام لفلسفة المؤسسة التي ينتمي إليها وكذلك أهدافها.

• تحقيق الإنجاز: على جميع العاملين(موظفين وإدارة) قبول المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم.

• الرغبة في التغيير: ويكون هذا نتيجة تشجيع الإدارة للموظفين.

كما يعمل التمكين الوظيفي على تحقيق نتائج إيجابية على عضو هيئة التدريس، ويعطيه العديد من المزايا (ملحم، 2009)، منها:

• يساهم التمكين الوظيفي بزيادة الإلتزام الداخلي للموظف وإنتمائه للمهام التي يقوم بها، وكذلك للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي إليه.

• يساهم في رفع مستوى مشاركة الموظف حيث أن المشاركة الناجمة عن التمكين الوظيفي تتميز بمستوى عالٍ من الفاعلية الهادفة.

- تُكسب المعرفة والمهارة والقدرة لدى الموظف ويتحقق ذلك من خلال التنمية والتدريب.
- المحافظة على الموظف من قبل المنظمة، حيث إن المنظمات الناجحة هي تلك التي لا تفرط بموظفيها المتمكنين وظيفياً، بل تحرص على تطوير كفاءته وقدراته.
- الموظف المتمكن وظيفياً يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره، وخاصة عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره بالتأثير على النتائج، وشعوره بأنه عنصر مهم له دوره ومساهمته التي تصب في مصلحته ويرى الأمور بنظرة شاملة، فيتغير معنى العمل بالنسبة له من معنى محدود الى معنى شامل.
- تحقيق الرضا الوظيفي الذي هو أحد المزايا المتحققة من نتائج التمكين الوظيفي حيث أن الشعور بحرية التصرف والمشاركة والإستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي الى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة.
- ويضيف الطريس(2017) و أوميكر(Umiker,1992) على أن التمكين الوظيفي قد يزيد من فرص الإبداع والإبتكار لدى الموظف بالإضافة لزيادة القدرة على حل المشكلات بطريقة إبداعية.
- مما سبق يستنتج الباحثان أن التمكين الوظيفي لعضو هيئة التدريس يعود عليه بثمار إيجابية، وتعمل على إعلاء همته وشحن دافعيته لبذل مزيداً من الجهد والإبداع والإبتكار في عملية التدريس، وينعكس على جودة الأداء وتعزيز الثقة بنفسه، وارتباطهم بمكان عملهم .
- كما يعد الإهتمام بالإبداع والسلوك الإبداعي من أولويات العملية التدريسية، حيث أن العلاقة بين التدريس والإبداع متلازمة، ويقع عبء تنمية عناصر الإبداع لدى الطلبة على عاتق المعلم المؤهل الذي تتجلى مواصفاته بتشجيع الإبداع مثل تقبل آراء الطلبة والإصغاء إليهم باهتمام والتنوع في طرح القضايا والمشاكل وإثارة تفكيرهم، وتؤكد الأبحاث والدراسات أن استخدام المعلم لأساليب إبداعية في التدريس تؤدي إلى ظهرة النشاط الإبداعي لدة الطلبة وتغير وجهة نظرهم نحو المادة (طافش، 2004؛ Mei-Shiu,2009؛ Queen, 1994).
- ويؤكد المشرفي(2005) على أهمية دور المعلم في تنمية القدرات الإبداعية لطلبته، فيشجع على التفكير الإبداعي وإعتبره مرحلة تتعدى مستوى الحفظ والتلقين، كما يعمل بدوره على تنمية الثقة بالنفس وتقدير الأفكار الإبداعية والحلول التي يقترحها الطلبة، ويستخدم طرقاً وأساليب تنمية قدرات الطلبة الإبداعية مثل البحث والمشاركة الجماعية وموجهاً للحصول على المعرفة والقدرة على النقد.
- إن قدرة المعلم على تأدية ممارسات إبداعية كقدرته على طلاقة الأفكار الجديدة وتطبيقها عملياً، وإستخدام طرائق تدريس مختلفة تتناسب مع المواقف التعليمية وإعادة تعديل هذه المواقف بمرونة عالية يمكن القول أنه يؤدي مهارات تدريس إبداعية تعمل على تنمية مواهب المتعلمين بكفاءة عالية وفاعلية أكبر (زاهي و الأسود، 2012) .
- إن إيلاء التدريس الإبداعي أهمية كبيرة أصبح متطلباً للعصر الحالي، نظراً لضرورته لضمان مسايرة المنظومة التعليمية والتغيرات المتسارعة في المجالات الثقافية والتكنولوجية وغيرها الحاصلة في العالم، وبالتالي إكساب الطالب مساحة أكبر للتعبير عن أفكارهم ومرونة ذهنية، ومعالجة المواقف العملية والنظرية بموضوعية ودقة وعمق، وهذا يعتبر من أهم الأهداف التي تسعى إليها فلسفة التدريس في التخصصات التقنية والمهنية التابعة لمشروع مهنتي للتعليم التكاملي.

وبما أن مجال التعليم والتدريب المهني والتقني يعتبر من الأنظمة التعليمية التي ينبغي على الدول - ومن ضمنها فلسطين - تبنيها والإهتمام بها لتمكين الشباب من دخول سوق العمل كقوى عاملة وملائمة لاحتياجاته، قامت العديد من الدول المتقدمة بالعمل على تطوير أركانها من خلال استحداث الإستراتيجيات والخطط المستقبلية للعمل على تطوير مناهجها وبيئته التعليمية لخلق مناخ تعليمي مهني ملائم ومناسب على مستوى المناهج والمعلم لمواكبة احتياجات هذا العصر .

وامتداداً لهذه الجهود أعتمد نظام التعليم الثنائي التكاملي كمنهجية لتدريس بعض التخصصات التقنية في الجامعات ومعاهد التدريب، ومن ضمنها جامعة خضوري التي أطلقت مشروع مهنتي للتعليم التكاملي والذي يعد من أفضل النماذج العالمية الذي يجمع بين الدراسة النظرية في الجامعة والتطبيق العملي في المؤسسات الشريكة من مصانع وشركات، بتمويل من الحكومة الألمانية من خلال مؤسسة التعاون الألماني (GIZ)، الذي يسعى لتحقيق التكامل في الدراسة من خلال ربط الطالب في بيئة العمل منذ اليوم الأول من التحاقه بالبرنامج الدراسي والتطبيق العملي في إحدى الشركات المتخصصة في ذات المجال، بهدف المساهمة في رفع المستوى المهني لديه، وتوفير فرص عمل جيدة بعد التخرج، في محاولة لجسر الفجوة بين مخرجات التعليم الأكاديمي واحتياجات ومتطلبات سوق العمل، وتوفير كادر تدريسي مؤهل ومتميز من خلال نوعية ما يقوم به من أنشطة وإجراءات في بيئة التعلم وتفاعله مع عناصر الموقف التعليمي المختلفة وإتقان عمليات التخطيط والنقد والتتبؤ والخروج من النمطية والمألوف إلى توليد أفكار وحلول أصيلة جديدة ويطبق حرية التفكير. (التعليم والتدريب المهني في فلسطين ، 2021؛ دليل الطريقة الوطنية المعيارية لتطوير مناهج التدريب والتعليم المهني والتقني، 2018؛ البطران، ؛ الجلال، 2021).

يعد مشروع التعليم التكاملي من أحد أفضل النماذج العالمية التي تسعى لمحاولة جسر الفجوة بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل وتقليل نسب البطالة، ففي عام (2017) حصلت جامعة فلسطين التقنية ضمن منحة صندوق تطوير الجودة (مشروع الانتقال من التعليم إلى العمل) على تمويل لمشروع مهنتي في هذا المجال، تم تطبيق هذه المنهجية على ثلاثة تخصصات دبلوم المحاسبة التقنية، الأتمتة الصناعية، التصميم الداخلي والديكور (جامعة فلسطين التقنية-خضوري، 2019).

يمثل مشروع "مهنتي التكاملية" الحلقة التي تعمل على تشبيك التعليم العالي مع سوق العمل، حيث أن التطبيق العملي يعزز الشراكة بين مؤسسات التعليم العالي ومؤسسات قطاع العمل مما ينعكس إيجاباً على جودة مخرجات العملية التعليمية، ويعمل على تضيق الفجوة بينها وبين متطلبات سوق العمل.

كما يمثل قرار جامعة خضوري بإستحداث كلية التعليم التكاملية بالإتجاه الصحيح لزيادة فاعلية الجهود التي تبذل من أجل جسر الهوة بين مخرجات البرامج الأكاديمية واحتياجات سوق العمل، وذلك من خلال تقديم إطار ناظم لآليات الإشراف والتدريب لطلبة برامج التعليم التكاملية وذلك من خلال توفير مجموعة من خطط التدريب التكاملية بين الجانبين النظري الأكاديمي والعملي المهني لمساقات سوق العمل بالإضافة الى توفير منظومة متابعة وإشراف فعالة لطلبة برامج التعليم التكاملية في أماكن عملهم هادفة إلى تمكين الطلبة وصقل مهاراتهم المهنية والعملية والمتابعة الحثيثة لمجريات عملية التدريب (كلية التعليم التكاملية، 2022؛ عباس، 2022).

تم إنشاء عمادة التعليم التكاملية في عام (2021) بهدف بناء إطار ناظم لبرامج الجامعة الأكاديمية بمسارها التعاوني والتكاملية المستحدثة سابقاً في الجامعة، وللنهوض بواقع التدريب العملي للطلبة من خلال ضبط جودة مخرجات البرامج الأكاديمية المستهدفة بوجود فريق متابعة وهيئة تدريس ذوي كفاءة عالية تمثل قاعدة أساسية لتوفير بيئة تعليمية محفزة للتميز والإبداع وضمان جودة المخرجات

التعليمية مما يعزز من إمكانية حصولهم على فرص عمل لائقة بعد التخرج بهدف تقليل الفجوة مع متطلبات سوق العمل (عباس، 2022).

إنطلاقاً مما سبق يرى الباحثان ضرورة التعرف على مستوى التمكين الوظيفي الممنوح للهيئة التدريسية في مشروع مهنتي للتعليم التكاملية ودراسة أثره في التمكين الوظيفي ومهارات التدريس الإبداعي من وجهة نظرهم، حيث أبرزت العديد من الدراسات المميزات الهامة التي من الممكن أن يحققها التمكين الوظيفي بحيث تنعكس إيجاباً عليهم وعلى سلوكياتهم التدريسية والإبداعية مثل حب الإستطلاع والمثابرة والثقة بالنفس والإستقلالية وتأكيد الذات والمرونة والطموح والقدرة على التخيل (Kleyston & Street, 2001).

بعد إطلاع الباحثان على الدراسات والبحوث التي أجريت حول متغيرات الدراسة الحالية، وكانت الدراسات على النحو التالي:

دراسة عبيد وكازوز (2018) التي هدفت التعرف إلى أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى معلمي التربية البدنية للعاملين بقطاع التعليم، وذلك بتوزيع استبانة على عينة مكونة من (61) معلماً بمراقبة تعليم الجميل، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة: مستوى التمكين الوظيفي بأبعاده المختلفة (التمكين الوظيفي والسلوك الإبداعي) لدى المعلمين والمعلمات كانت مرتفعة، وكان من أهم توصياتها: التركيز على جانب التحفيز الذاتي وأخذة بعين الإعتبار عند إستهداف السلوك الإبداعي، تفويض الصلاحيات يساعد على تمكين الإدارات في تحفيز المعلمين.

وفي دراسة أجراها محمدية (2016) التي هدفت إلى تأثير التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تشييط السياحة في الأردن، حيث أظهرت النتائج أن مستوى التمكين الوظيفي كان مرتفعاً لدى العاملين، كما أظهرت النتائج أن مستوى السلوك الإبداعي كان مرتفعاً، ووجود علاقة طردية لتأثير التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي، ومن أهم توصياتها إعتناء التمكين الوظيفي أسلوباً إدارياً بهدف تعميق الوعي به، كما دعت الدراسة الإدارة العليا بدعم العاملين المبدعين ذوي الأفكار الخلاقة مادياً ومعنوياً.

و دراسة توريمن (Toremén, 2003) التي هدفت إلى تحديد أهم العوامل التي يستخدمها المديرون لتكوين بيئة إبداعية لدى المدرسين في المدرسة والخصائص التي تميز المناخ الإبداعي في جنوب إفريقيا، وكان من أبرز النتائج التي توصلت لها أن الحد من البيروقراطية في العمل الإداري وتوفير نظام إتصال يسمح بتبادل الخبرات وتشجيع الإبداع الفردي ومنح الحوافز والرؤية الواضحة للمستقبل كل ذلك يعمل على تكوين بيئة إبداعية.

وفي دراسة الزاملية (2013) التي هدفت التعرف إلى واقع التمكين الوظيفي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في غزة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: درجة التمكين الإداري لمديري المدارس كانت كبيرة، بالإضافة إلى أن درجة ممارسة السلوكيات الإبداعية جاءت بدرجة كبيرة، كما وجد أن هنالك علاقة ارتباطية موجبة بين التمكين الإداري وممارسة الإبداع الإداري، وكان من ضمن توصياتها نشر ثقافة التمكين الإداري في الوسط التربوي وإزالة العوائق التي تحد منها، مكافأة المديرين المبدعين في عملهم من باب التحفيز للإستمرار في التفكير والممارسات الإبداعية.

وفي دراسة أجراها الأمير وعبد الرسول (2008) والتي هدفت إلى تحديد مستوى إدراك رؤساء الأقسام والفروع لإستراتيجية التمكين المتبعة في منظماتهم وتحديد مدى فاعلية فرق العمل في الوحدات التنظيمية لعينة الدراسة (52) موظفاً، وأظهرت النتائج: وجود توجه ملحوظ من قبل الإدارة نحو دعم ثقافة الفريق والعمل الجماعي، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التمكين في فاعلية فريق العمل.

دراسة العساف (2006) التي هدفت إلى تحديد مستوى التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقته بالالتزام التنظيمي والإستقرار الوظيفي ، وزعت استبانة على عينة الدراسة المكونة من (541) عضو هيئة تدريس، وأظهرت النتائج: مستوى ممارسة التمكين الوظيفي جاء متوسطاً، ومستوى الالتزام التنظيمي جاء مرتفعاً ، وأظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي من جهة، والاستقرار الوظيفي من جهة أخرى، ومن أهم توصيات الدراسة بضرورة ممارسة التمكين الوظيفي من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية.

ودراسة الشمايلة (2006) التي هدفت إلى الكشف عن الأنماط الإدارية لمديري المدارس العامة في الأردن وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين، استخدم البحث أداتين الأولى للأنماط إدارية الأربعة وفق نظرية رنيسيس ليكرت، الثانية لقياس السلوك الإبداعي لديهم، وتمخضت الدراسة عن عدة نتائج أهمها: أن درجة ممارسة المعلمي لمهارات السلوك الإبداعية جاءت متوسطة ، وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الخبرة لصالح الفئة (5 سنوات فأقل)، وعدم وجود ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس في مهارات السلوك الإبداعي ، كما أظهرت علاقة موجبة دالة إحصائياً بين الأنماط الإدارية للمدرء ومستوى السلوك الإبداعي للمعلمين، وفي ضوء ذلك أوصت الدراسة بعدة توصيات، منها منح مديري المدارس المزيد من الصلاحيات التي تمكنهم من ممارسة الأنماط الإدارية الفاعلة، وتوفير البيئة التربوية المناسبة التي تسودها العدالة والمساواة بين الكادر التعليمي وتنمية وتعزيز السلوكات الإبداعية للمعلمين وإشراك المعلمين في اتخاذ القرار وتهيئة ظروف العمل بشكل مناسب لتحفيز السلوكات الإبداعية لديهم.

دراسة الطراونة (2006) والتي هدفت التعرف إلى مستوى التمكين الإداري وعلاقته مع فاعلية إتخاذ القرار لدى مديري المدارس في إقليم جنوب الأردن ، صممت إستابنة لهذا الغرض وطبقت على عينة مكونة من (286) مديراً، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: مستوى التمكين الإداري كان متوسطاً ، وتصوراتهم لأبعاد فاعلية عملية إتخاذ القرار كان متوسطاً ، كما وأشارت الدراسة إلى علاقة إيجابية بين التمكين الإداري وفاعلية عملية إتخاذ القرار لدى مديري المدارس في إقليم جنوب الأردن، كما بينت الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائياً في تصورات المديرين لمستوى متغير التمكين الإداري وفاعلية عملية إتخاذ القرار تعزى للجنس والمؤهل العلمي.

دراسة تارجا وآخرون (Tarja, et al, 2005) التي هدفت إلى العمل على تمكين العاملين تجربة الإشراف على الممرضات ، ومن ثم قياس سلوكياتهم ولفظهم ومخرجات نتيجة التمكين الإداري بشكل عام، جمعت البيانات من (299) مشرفاً في الولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: قام المشرفين بممارسة التمكين الإداري والسلوكي واللفظي بطريقة قوية ، بينما كان شعورهم بالثقة تجاه مخرجات التمكين الإداري منخفضة، كما وجدت الدراسة أن هنالك بعض العوامل التي تؤثر على التمكين الإداري مثل ضغط العمل وطبيعته.

وفي دراسة أجراها راضي (2010) التي هدفت إلى دراسة العلاقة بين التمكين الوظيفي وإبداع العاملين في كلية الإقتصاد في جامعة القادسية، استخدمت استبانة لقياس التمكين الوظيفي وإبداع العاملين، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة وجود علاقة قوية بين التمكين الوظيفي وإبداع العاملين، وكذلك وجود دعم جزئي لعلاقات التمكين الإداري مع أغلب متغيرات إبداع الموظفين، وكان من أهم توصياتها دعوة القيادة الإستراتيجية في الكلية للتفكير بأسلوب التمكين الإداري من أجل زيادة إبداع العاملين.

دراسة لنتزل (Littrell , 2003) التي هدفت إلى تمكين العاملين في الصين، قام الباحث بدراسة توجهات ومواقف العاملين حول التمكين الإداري، واشتملت العينة على مجموعة من العاملين في الفنادق السياحية في الصين ، جمعت البيانات بين الأعوام 1999 - 2020، وأظهرت مجموعة من النتائج، أهمها موقف العاملين كان إيجابياً تجاه تمكينهم ، كما أشارت الدراسة إلى نجاح برامج التمكين في الصين.

دراسة العامري (2020) التي هدفت إلى إستقصاء برنامج تدريبي على تنمية مهارات التدريس الإبداعية لدى معلمي الطلبة الموهوبين وفاعليته في إكسابهم مهارات الإنتاجية الإبداعية ، بالإضافة لمستوى العلاقة بينهما، أجريت الدراسة على عينة قصدية مكونة من (30) معلماً، حيث أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أداء المعلمين لصالح القياس البعدي لمقاييس مهارات التدريس الإبداعية ومهارات الإنتاجية الإبداعية، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بينهما، وكان من أهم توصيات الدراسة ضرورة توجيه برامج تدريب المعلمين للإهتمام بتنمية مهارات التدريس الإبداعية والتوسع في تدريب المعلمين عليها.

#### مشكلة الدراسة:

هنالك الكثير من الدراسات التي أبرزت أهمية التمكين الوظيفي وأبرزت الجوانب الإيجابية والفوائد التي تنعكس إيجاباً على الموظف مثل دراسة (عبيد وكازوز، 2018) و(عريقات، 2006) و (ملحم، 2006)، إلا أن هنالك افتقاراً لهذه الفوائد في بعض المؤسسات وخاصة التعليمية منها، كما أن هنالك رؤية غير واضحة لهذا المفهوم، إضافة لعدم إيمان الكثير من المدراء ومتخذي القرار بأهمية التغيير والإستفادة من الفوائد التي يحققها التمكين الوظيفي، كما أن منح التمكين الوظيفي للموظف بما فيه الحرية في اتخاذ القرار وإعطاء جانب من المرونة من القيود التنظيمية وقيود العمل تعزز من الطاقة الإبداعية لدى العاملين بحيث يتوجهون نحو التعلم والقدرة على مواجهة العقوبات والتحديات وتحمل المخاطر بالإضافة إلى المرونة والقدرة على الإقناع وحل المشكلات بطريقة إبداعية ( Knight & Turvey, 2006 ; kirkman et al, 2004).

يرى الباحثان أن هنالك ضرورة تربوية لبحث واقع التمكين الوظيفي وأثره على السلوك الإبداعي في التدريس المهني والتقني، لذلك تمحورت مشكلة الدراسة الحالية في الإجابة على سؤال الدراسة الرئيس وهو: ما مستوى التمكين الوظيفي وعلاقته بمهارات التدريس الإبداعي لدى الهيئة التدريسية في برنامج مهنتي للتعليم التكاملي؟

#### أهمية الدراسة:

يمكن تحديد أهمية الدراسة من أهمية بيان فاعلية وجدوى البرامج والمشاريع وتقييمها المستمر، والعمل على تقديم التوصيات والمقترحات لتطويرها، كما تتناول الدراسة بعض المتغيرات التي تعتبر من أهم القضايا الحيوية التي تستهدف الهيئة التدريسية لرفع كفاءتها التدريسية، ويمكن تلخيص أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- نظراً لحدائثة وأهمية مفهوم التمكين الوظيفي في المجال التربوي، فإن دراسته يعطي أهمية في الإطار العلمي والتطبيقي للعملية التدريسية وخاصة المجال المهني والتقني في رفع مستوى جودة الأداء التعليمي للمعلم لخلق جيل يتميز بالطاقات الإبداعية القادرة على التجديد.
- توجيه أنظار متخذي القرار والمسؤولين عن برنامج مهنتي إلى أهمية تبني مفهوم التمكين الوظيفي، وتطبيقه لزيادة فاعلية المعلم وتعزيز كفاءته في التعليم.

- إغناء المجال البحثي بموضوع جديد من خلال ربط التمكين الوظيفي للمعلم ومهارات التدريس الإبداعية له.
- يأمل الباحثان أن تكون الدراسة الحالية نواة لدراسات مستقبلية مشابهة تهتم بقياس التمكين الوظيفي من كافة جوانبه وتأثيره بمتغيرات أخرى.

#### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على أبعاد التمكين الوظيفي ومستواه لدى الهيئة التدريسية ضمن مشروع مهنتي للتعليم التكاملي في الجامعة.
- التعرف على أبعاد مهارات التدريس الإبداعية ومستواها لدى الهيئة التدريسية ضمن مشروع مهنتي للتعليم التكاملي في الجامعة.
- التعرف على علاقة التمكين الوظيفي بمهارات التدريس الإبداعية لدى الهيئة التدريسية ضمن مشروع مهنتي للتعليم التكاملي في الجامعة.
- تقديم توصيات نابعة من نتائج هذه الدراسة للقائمين على إدارة مشروع مهنتي للتعليم التكاملي، كمحاولة لتفعيل مفهوم التمكين الوظيفي بأبعاده ودعم مهارات التدريس الإبداعية للهيئة التدريسية ضمن مشروع مهنتي للتعليم التكاملي.

#### أسئلة الدراسة:

1. ما مستوى التمكين الوظيفي بأبعاده (المشاركة في إتخاذ القرار وتفويض الصلاحيات، بناء الثقة، النمو المهني، مكانة عضو هيئة التدريس) لدى الهيئة التدريسية ضمن مشروع مهنتي للتعليم التكاملي؟
2. ما مستوى مهارات التدريس الإبداعية بأبعاده (السمات الخاصة بعضو هيئة التدريس، تحفيز الإبداع لدى الطلبة، الدافعية نحو الإبداع وتنميته) لدى الهيئة التدريسية ضمن مشروع مهنتي للتعليم التكاملي؟
3. هل هنالك علاقة بين التمكين الوظيفي بأبعاده وبين مهارات التدريس الإبداعية لدى الهيئة التدريسية ضمن مشروع مهنتي للتعليم التكاملي عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ ؟

#### حدود الدراسة:

**الحدود البشرية:** جميع الهيئة التدريسية المشاركة في عملية التدريس سواء محاضري الجامعة الذين يدرسون الجانب النظري في المساقات، أو المدرب المعتمد (المشرف المهني المسؤول) من المؤسسات الشريكة الذي يشارك في تدريس الجانب العملي التطبيقي فيها، وذلك للبرامج التي تدرس وفق الطريقة التكاملية في جامعة فلسطين التقنية (مشروع مهنتي التكاملي).

**الحدود الزمانية:** طبقت هذه الدراسة في العام الأكاديمي 2021 - 2022 .

**الحدود المكانية:** جامعة فلسطين التقنية - خضوري.

**الحدود الموضوعية:** التمكين الوظيفي وعلاقته بمهارات التدريس الإبداعية لدى الهيئة التدريسية في مشروع مهنتي للتعليم التكاملي.

#### المفاهيم والمصطلحات:

1. مشروع مهنتي للتعليم التكاملي: مشروع "مهنتي" للتعليم التكاملي الأول من نوعه على مستوى الدبلوم المتوسط في فلسطين ، ويهدف الى تبني نماذج عالمية في مجال التعليم التكاملي لدمج " المعرفة النظرية بالمهارة العملية " وذلك للمساهمة في الحد من البطالة وتمكين الطلبة للمنافسة في سوق العمل(عباس،2022) و(الجلاد،2021).
2. التعليم التكاملي: هو أحد أنماط التعليم المزدوج(Dual Education) حيث عرفه بيومي (2004) بأنه التعليم القائم على المزوجة بين التعليم والتدريب داخل المؤسسة التعليمية والتدريب داخل المؤسسة الانتاجية والخدمية بالمجتمع، بهدف إكساب الطلاب المهارات والكفايات العملية القائمة على الممارسات الفعلية، مما يؤدي إلى ربطهم بالاحتياجات الفعلية لسوق العمل، وعرفته ذكي(2014) بأنه نظام تدريب ألماني الأصل يجمع بين التعليم النظامي والتدريب، والخبرة العملية في مواقع العمل.
3. عضو هيئة التدريس: يقصد بهذا المصطلح عضو هيئة التدريس(المشرف الأكاديمي) من الجامعة بالإضافة إلى (المشرف المهني) من سوق العمل المسؤول عن تدريب الطلبة الملتحقين بالبرامج المدرجة ضمن مشروع مهنتي للتعليم التكاملي والمشاركة بالاشراف على تدريسهم الجانب العملي في المؤسسات الشريكة(عباس،2022).
4. التمكين الوظيفي: هو منح أعضاء الهيئة التدريسية في مشروع مهنتي للتعليم التكاملي الصلاحيات في عملهم من خلال توسيع تفويض السلطة وزيادة المشاركة في إتخاذ القرار، والتحفيز الذاتي، وبناء الثقة مع الإدارة، بالإضافة إلى اتخاذ القرارات ذات العلاقة المباشرة بعملهم.
5. مهارات التدريس الإبداعية: هي مجموعة من الإجراءات والأساليب والسلوكيات، التي يمارسها عضو هيئة التدريس، والتي تهدف لاستثارة التفكير الإبداعي لدى الطلبة وقيست وفق الأبعاد التي حددها الباحثين في أداة الدراسة.

#### الإطار النظري والدراسات السابقة:

#### إجراءات الدراسة:

تتمثل إجراءات الدراسة الحالية وطريقتها في الآتي:

#### منهج الدراسة:

سار البحث في محاولته الإجابة عن الأسئلة والفرضيات وفق المنهج الوصفي التحليلي والذي يتم من خلاله الوقوف بالوصف والتحليل لدور التمكين الوظيفي وعلاقته بمهارات التدريس الإبداعية لدى الهيئة التدريسية في مشروع مهنتي للتعليم التكاملي، بالإضافة الى تفسير النتائج والتوصيات.

#### مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة من جميع الهيئة التدريسية المشاركين في تدريس مساقات التطبيق العملي سواء كانوا هيئة تدريس من الجامعة أو مشرفي التدريب العملي في المؤسسات الشريكة والبالغ عددها(83) مؤسسة موزعة جغرافياً على كافة محافظات الوطن للعمل ضمن مشروع مهنتي للتعليم التكاملي في مشروع مهنتي، وهي: دبلوم الديكور، دبلوم المحاسبة، دبلوم الأتمتة.(كلية التعليم التكاملي،2022).

#### عينة الدراسة:

قام الباحثان بتوزيع الإستبانة على عينة عشوائية على الهيئة التدريسية المشاركين بعملية التعليم (من الجامعة و من المؤسسة الشريكة) الذين يُدرسون في البرامج ضمن مشروع مهنتي للتعليم التكاملي، وهي (دبلوم الديكور، دبلوم المحاسبة، دبلوم الأتمتة)، وتم استرداد (50) استبانة، بنسبة (45%) من أفراد المجتمع، يبينها الجدول (1):

الجدول(1):عينة البحث موزعة تبعاً لتبعية الموظف

التبعية	العدد	النسبة المئوية %
الجامعة	15	30.0
المؤسسة الشريكة	35	70.0
المجموع:	50	100

#### أداة الدراسة:

تمثلت أداة البحث في استبانة، مرت عملية بنائها بالخطوات التالية:

- الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وذلك من أجل تحديد المحاور التي ستحتويها الاستبانة.
- تم تصميم أداة الدراسة التي سوف يتم تطبيقها على الهيئة التدريسية ضمن برامج مشروع مهنتي التكاملي، بحيث تكونت من محورين رئيسيين، هي: الأول: عن التمكين الوظيفي لعضو هيئة التدريس، والمحور الثاني: مهارات التدريس الإبداعية لدى أعضاء الهيئة التدريسية ضمن مشروع مهنتي، حيث كانت الإجابة عن جميع فقرات المحاور وفق مقياس ليكرت الخماسي .
- تم وضع الإستبانة بصورتها النهائية مكونة من محورين:
- **المحور الأول:** التمكين الوظيفي ويتكون من أربعة مجالات (المشاركة في اتخاذ القرار، بناء الثقة، النمو المهني في بيئة العمل، مكانة عضو هيئة التدريس) ويتكون من (26) فقرة.
- **المحور الثاني:** مهارات التدريس الإبداعية ويتكون من ثلاث مجالات ( السمات الإبداعية لعضو هيئة التدريس، تحفيز الإبداع لدى الطلبة، الدافعية نحو الإبداع وتنميته) ويتكون من (19) فقرة.
- **التحقق من صدق الأداة:** تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين من الخبراء والمتخصصين، بهدف التأكد من ملائمة فقراتها للغرض التي وضعت من أجله ووضوحها وسلامة صياغتها، حيث تمت مراعاة ملاحظات السادة المحكمين ومقترحاتهم.
- **التحقق من ثبات الأداة:** تم حساب معامل الإتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) من خلال برنامج الرزم الإحصائية، وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول (2):

الجدول(2): قيم معاملات الثبات حسب كرونباخ ألفا

المجال	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
المشاركة في اتخاذ القرار وتفويض الصلاحيات	7	0.80
بناء الثقة بين عضو هيئة التدريس والمؤسسة	7	0.75

0.79	6	النمو المهني في بيئة العمل
0.91	6	مكانة عضو هيئة التدريس
0.82	7	السمات الإبداعية لعضو هيئة التدريس
0.89	7	تحفيز الإبداع لدى الطلبة
0.94	5	الدافعية نحو الإبداع وتنميته
<b>0.89</b>	<b>45</b>	<b>الاستبانة ككل</b>

من الجدول السابق: يتضح أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، حيث كانت قيمة معامل كرونباخ ألفا للإستبانة ككل (0.89) ، مما يجعلها صالحة للتطبيق.

ومن أجل تفسير النتائج الخاصة بأسئلة الدراسة، تم اعتماد سلم الإستجابة بالطريقة الآتية:

- الدرجة من ( 1- 1.8) درجة منخفضة جداً .
- الدرجة من (1.801-2.6) درجة منخفضة.
- الدرجة من (2.601-3.4) درجة متوسطة.
- الدرجة من (3.401-4.2) درجة مرتفعة.
- الدرجة من (4.201-5) درجة مرتفعة جداً.

**عرض النتائج ومناقشتها:**

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، الذي ينص على: " ما مستوى التمكين الوظيفي بأبعاده (المشاركة في اتخاذ القرار وتفويض الصلاحيات، بناء الثقة، النمو المهني، مكانة عضو هيئة التدريس) لدى الهيئة التدريسية ضمن مشروع مهني للتعليم التكاملي؟" للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ورتبة الفقرة لتحديد درجة الإجابة لأفراد عينة الدراسة تبعاً لكل بُعد من أبعاد التمكين الوظيفي وقراته، وكانت النتائج كما يلي:

**1. مجال (المشاركة في اتخاذ القرار وتفويض الصلاحيات):**
**الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات بُعد المشاركة في اتخاذ القرار وتفويض الصلاحيات .**

#	الرتبة	الفقرات	متوسط	انحراف	الدرجة	يتبين
1	3	أشارك في حل المشكلات التي تخص برنامج مهني في ضوء المتاح لي.	3.80	.994	مرتفعة	
2	6	أشارك بشكل ايجابي في تطوير أدوات المتابعة والتقييم	3.57	.884	مرتفعة	
3	5	تقوم الادارة بمتابعة العضو هيئة التدريس في المهام المفوضة له.	3.69	.758	مرتفعة	
4	2	تثق الادارة بقدراتي على أداء المهام المفوضة لي.	3.91	.887	مرتفعة	
5	4	تقوم الادارة بتفويض سلطة وصلاحيات كافية لانجاز مهام في التدريس.	3.71	.893	مرتفعة	
6	7	الأنظمة والتعليمات تساعدني على التمكين الوظيفي.	3.57	.884	مرتفعة	
7	1	أشعر بأهمية المسؤولية الملقاة علي في المشاركة في صنع القرار.	4.06	.938	مرتفعة	
					<b>مرتفعة</b>	<b>الدرجة الكلية</b>
			<b>3.7592</b>	<b>.6108</b>		

الجدول (3) أعلاه أن المتوسطات الحسابية لكافة فقرات بُعد المشاركة في إتخاذ القرار وتفويض الصلاحيات كانت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للبُعد (3.759)، وإنحراف معياري (0.6108)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البُعد في الفترة (4.06 - 3.57)، تصدرتها الفقرة (أشعر بأهمية المسؤولية الملقاة علي في المشاركة في صنع القرار) بمتوسط حسابي (4.06)، بينما الفقرة (الأنظمة والتعليمات تساعدني على التمكين الوظيفي) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.57).

**2. مجال (بناء الثقة بين عضو هيئة التدريس والمؤسسة):**
**الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات بُعد بناء الثقة بين عضو هيئة التدريس والمؤسسة .**

#	الرتبة	الفقرات	متوسط	انحراف	الدرجة
1	1	تثق الادارة في قدرات عضو هيئة التدريس في أداء المهام المفوضة له.	3.80	.933	مرتفعة
2	3	تشجع الادارة عضو هيئة التدريس بتنفيذ أفكار جديدة في العمل.	3.60	.976	مرتفعة
3	4	الادارة تشجعني على المبادرة وتقديم طرق جديدة في التدريس.	3.57	1.092	مرتفعة
4	5	تشعرنا الادارة بأهمية المشاركة في القرار لضمان الفعالية فيها.	3.49	1.095	مرتفعة
5	6	يؤمن متخذي القرار بضرورة تعزيز الفرص لمشاركتي في اتخاذ القرار.	3.49	.981	مرتفعة
6	2	ثقة الادارة تمنحني الثقة والاستقرار النفسي في عملي.	3.69	1.132	مرتفعة
7	7	عندما أرتكب خطأ فإن الإدارة تكون مستعدة للمسامحة والنسيان.	3.03	.857	متوسطة
					<b>مرتفعة</b>
			<b>3.5224</b>	<b>.8703</b>	

يتبين من الجدول (4) أعلاه أن المتوسطات الحسابية لكافة فقرات بُعد بناء الثقة بين عضو هيئة التدريس والمؤسسة كانت بدرجة مرتفعة باستثناء الفقرة السابعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للبُعد (3.522)، وانحراف معياري (0.870)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البُعد في الفترة (3.03 - 3.80)، تصدرتها الفقرة (تتق الادارة في قدرات عضو هيئة التدريس في أداء المهام المفوضة له) بمتوسط حسابي (3.80)، بينما الفقرة (عندما أرتكب خطأ فإن الادارة تكون مستعدة للمسامحة والنسيان) جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.03).

3. مجال (النمو المهني في بيئة العمل):

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد النمو المهني في بيئة العمل .

#	الرتبة	الفقرات	متوسط	انحراف	الدرجة
1	5	تحرص الادارة على تطوير مهاراتي المهنية في مجال عملي.	3.40	1.117	متوسطة
2	3	تتيح الادارة لنا تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل.	3.60	.976	مرتفعة
3	2	تشجعنا الادارة للعمل بروح الفريق الواحد .	3.69	1.051	مرتفعة
4	1	تركز الادارة على الطالب كمحور للعملية التعليمية.	3.91	.742	مرتفعة
5	4	تحرص الادارة إلى التعرف على احتياجاتنا التدريبية.	3.54	1.039	مرتفعة
6	6	يشجعنا المسؤول على إجراء البحوث العلمية.	3.37	1.114	متوسطة
			<b>3.5857</b>	<b>.8559</b>	مرتفعة

من

الجدول (5) أعلاه تبين النتائج أن المتوسطات الحسابية لكافة فقرات بُعد بناء الثقة بين عضو هيئة التدريس والمؤسسة كانت بدرجة مرتفعة باستثناء فقرتين (1و6) التي جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للبُعد (3.856)، وانحراف معياري (0.856)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البُعد في الفترة (3.37 - 3.91)، تصدرتها الفقرة (تركز الادارة على الطالب كمحور للعملية التعليمية)، بينما الفقرة (يشجعنا المسؤول على إجراء البحوث العلمية) جاءت في المرتبة الأخيرة.

4. مجال (مكانة عضو هيئة التدريس):

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد مكانة عضو هيئة التدريس .

#	الرتبة	الفقرات	متوسط	انحراف	الدرجة
1	1	تشجعنا الادارة على تحمل المسؤولية.	3.97	.747	مرتفعة
2	6	تهتم الادارة بتوثيق العلاقات الإنسانية بين أعضاء الهيئة التدريسية.	3.40	1.241	متوسطة
3	5	يقدر المسؤولون الانجازات المهنية التي نقوم بها خلال العام الدراسي.	3.54	1.094	مرتفعة
4	2	تشيد الادارة بجهود الهيئة التدريسية المتميزة.	3.80	1.106	مرتفعة
5	4	تحرص الادارة على ايجاد الاحترام المتبادل بين اعضاء الهيئة التدريسية.	3.74	1.120	مرتفعة
6	3	تحترمنا الادارة وتقدر جهودنا.	3.80	1.232	مرتفعة
			<b>3.7095</b>	<b>.9813</b>	مرتفعة

من

الجدول (6) أعلاه تبين النتائج أن المتوسطات الحسابية لكافة فقرات بُعد بناء الثقة بين عضو هيئة التدريس والمؤسسة كانت بدرجة مرتفعة باستثناء الفقرة الثانية التي جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للبُعد (3.7095)، وانحراف

معياري (0.9813)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البُعد في الفترة (3.97 - 3.40)، تصدرتها الفقرة (تشجعنا الإدارة على تحمل المسؤولية)، بينما الفقرة (تهتم الإدارة بتوثيق العلاقات الإنسانية بين أعضاء الهيئة التدريسية) جاءت في المرتبة الأخيرة.

توضح النتائج المبينة في الجداول (3) و (4) و (5) و (6) أعلاه أن إدراك الهيئة التدريسية ضمن مشروع مهنتي للتعليم التكاملي للتمكين الوظيفي بأبعاده (المشاركة في إتخاذ القرار وتقويض الصلاحيات، بناء الثقة، النمو المهني، مكانة عضو هيئة التدريس) كان مرتفعاً، مما يدل على أهميته وبالتالي ضرورة العمل على المحافظة على هذا النهج بمنحهم الصلاحيات والمشاركة في إتخاذ القرار وتقويض الصلاحيات وتعزيزها بشكل أكبر في البرامج التابعة لمشروع مهنتي، وتمثل هذا في المتابعة الحثيثة والمستمرة لكلية التعليم التكاملي التي حرصت منذ إستحداثها على متابعة عملية توزيع الطلبة على المؤسسات الشريكة الإشراف عليهم عقد ورش العمل للهيئة التدريسية واستشارتهم في تحديث نماذج التقييم وتوصيف المساقات (كلية التعليم التكاملي، 2022؛ عباس، 2022).

إتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (محمدية، 2016؛ الأمير وعبد الرسول، 2008؛ Littrell, 2003) وتعارضت مع دراسة (العساف، 2006؛ الطراونة، 2006).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، الذي ينص على: "ما مستوى مهارات التدريس الإبداعية بأبعاده (السمات الخاصة بعضو هيئة التدريس، تحفيز الإبداع لدى الطلبة، الدافعية نحو الإبداع وتنميتها) لدى الهيئة التدريسية ضمن مشروع مهنتي للتعليم التكاملي؟" وللإجابة عن السؤال الثاني تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لتحديد الدرجة لكل بُعد من أبعاد مهارات التدريس الإبداعية وفقراته، وكانت النتائج كما يلي:

1. مجال (السمات الإبداعية لعضو هيئة التدريس):

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد السمات الإبداعية لعضو هيئة التدريس.

#	الرتبة	الفقرات	متوسط	انحراف	الدرجة	يبين
1	5	أتقبل الأفكار الجديدة من الطلبة خلال عملية التدريس.	4.11	.676	مرتفعة	
2	1	أرغب دائماً في تطوير نفسي .	4.49	.562	مرتفعة جداً	
3	2	أقدم حلولاً وبدائل مبتكرة للمشكلات التي تواجه طلبي.	4.26	.657	مرتفعة جداً	
4	4	أقدم اقتراحات جديدة في ظروف العمل	4.14	.648	مرتفعة	
5	3	أتحمل مسؤولية الأفكار الإبداعية التي أطرحها على طلابي.	4.23	.547	مرتفعة جداً	
6	7	أطرح العديد من الأسئلة التباعدية مثل: ماذا لو؟ ماذا سيحدث لو؟...	3.69	.900	مرتفعة	
7	6	أطرح أسئلة تتطلب الطلاقة مثل: كيف أصبح؟ ما الذي أدى إلى؟...	3.97	.785	مرتفعة	
			74.12	4.982	مرتفعة	الدرجة الكلية

الجدول (7) أعلاه تبين النتائج أن المتوسطات الحسابية لكافة فقرات بُعد السمات الإبداعية لعضو هيئة التدريس كانت بدرجة مرتفعة ومرتفعة جداً، وبلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للبُعد (4.127)، وإنحراف معياري (0.498)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البُعد في الفترة (4.49 - 3.69)، وكانت الفقرة (أرغب دائماً في تطوير نفسي) بمتوسط حسابي (4.49) في المرتبة الأولى، بينما الفقرة (أطرح العديد من الأسئلة التباعدية مثل: ماذا لو؟ ماذا سيحدث لو؟...) جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.97).

## 2. مجال (تحفيز الإبداع لدى الطلبة):

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تحفيز الإبداع لدى الطلبة.

#	الرتبة	الفقرات	متوسط	انحراف	الدرجة	يبين
1	1	أشجع طلابي على تقديم حلول مبتكرة للمشكلات.	4.23	.646	مرتفعة جداً	
2	2	لدي القدرة للعمل مع طلابي لساعات طويلة دون كلل.	4.29	.667	مرتفعة جداً	
3	4	أشجع طلبتي لعرض أعمالهم وأفكارهم المبتكرة دون خجل.	4.34	.591	مرتفعة جداً	
4	3	أتيح الفرصة الكافية للإجابة على الأسئلة.	4.26	.611	مرتفعة جداً	
5	6	أشجع طلابي على استغلال أوقات الفراغ.	4.23	.910	مرتفعة جداً	
6	7	أنمي روح المغامرة لدى طلابي.	4.15	.784	مرتفعة	
7	5	أمنح طلابي جواً من الحرية والمحبة.	4.23	.731	مرتفعة جداً	
		الدرجة الكلية	<b>34.2</b>	<b>.584</b>	مرتفعة جداً	

الجدول (8) أعلاه تبين النتائج أن المتوسطات الحسابية لكافة فقرات بُعد السمات الإبداعية لعضو هيئة التدريس كانت بدرجة ومرتفعة جداً، وبلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للبُعد (4.23)، وإنحراف معياري (0.584)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البُعد في الفترة (4.23 - 4.15)، حيث كانت الفقرة (أشجع طلابي على تقديم حلول مبتكرة للمشكلات) بمتوسط حسابي (4.23) في المرتبة الأولى، بينما جاءت الفقرة (أنمي روح المغامرة لدى طلابي) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.15).

## 3. مجال (الدافعية نحو الإبداع وتنميته):

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الدافعية نحو الإبداع وتنميته.

#	الرتبة	الفقرات	متوسط	انحراف	الدرجة	يتبين
1	5	أستطيع الحصول على المعلومات التي أريدها بسرعة عالية.	3.97	.747	مرتفعة	من
2	4	لا مانع لدي من المجازفة العالية في تنفيذ الأفكار الإبداعية.	4.09	.781	مرتفعة	
3	1	أمتلك القدرة على التكيف مع التغييرات التي تحصل في المؤسسة.	4.37	.598	مرتفعة جداً	
4	3	أبدي استعدادي في العمل ضمن فريق لإنجاز مهام معقدة.	4.20	.584	مرتفعة	
5	2	دائماً أستخدم المناقشة والحوار مع طلابي.	4.29	.667	مرتفعة جداً	
		الدرجة الكلية	<b>34.18</b>	<b>5.516</b>	مرتفعة	

الجدول (9) أعلاه أن المتوسطات الحسابية لكافة فقرات بُعد السمات الإبداعية لعضو هيئة التدريس كانت بدرجة ومرتفعة ومرتفعة جداً، وبلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للبُعد (4.183)، وإنحراف معياري (0.5165)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البُعد في الفترة (4.37 - 3.97)، وكانت الفقرة (أمتلك القدرة على التكيف مع التغييرات التي تحصل في المؤسسة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.37)، بينما الفقرة (أستطيع الحصول على المعلومات التي أريدها بسرعة عالية) جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.97).

أظهرت نتائج الدراسة أن غالبية الهيئة التدريسية في البرامج التابعة لمشروع مهنتي التكاملية تتوفر لديهم مهارات التدريس الإبداعية بدرجة مرتفعة إلى مرتفعة جداً، إذ بلغ المتوسط الحسابي لمجال السمات الإبداعية لعضو هيئة التدريس (4.127)، ومجال تحفيز الإبداع لدى الطلبة (4.23)، ومجال الدافعية نحو الإبداع وتنميته (4.183)، ويعزى ذلك إلى النظام الإداري الذي يمارسه القائمون على مشروع

مهنتي للتعليم التكاملي وبالتالي إنعكاس أثره على الهيئة التدريسية الذي يهدف إلى تحسين البيئة التعليمية والممارسات التدريسية لدي عضو هيئة التدريس، بالإضافة إلى حرص كبير وخاصة تحفيز عضو هيئة التدريس للإطلاع على كل جديد في مجال تخصصه وتحفيزه لإيجاد الحلول للمشكلات التي تواجههم، والمناخ الديمقراطي والتشاركي والحرية الكاملة للتعبير عن آراءه وتقديم الحلول الإبداعية، وبالتالي يُحسن من طريقة تفكيرهم التي ينتهجونها في العملية التعليمية.

إتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من (العامري، 2020؛ محمدي، 2016؛ الزالمي، 2013؛)، وتعارضت مع دراسة الشمايلة (2006).

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث، الذي ينص على: " هل هنالك علاقة ارتباطية بين التمكين الوظيفي بأبعاده وبين مهارات التدريس الإبداعية لدى الهيئة التدريسية ضمن مشروع مهنتي للتعليم التكاملي عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$ ؟"

ولإجابة عن السؤال الثالث تم حساب معامل ارتباط بيرسون لكل المحاور، والنتائج في الجدول (10) تبين ذلك:

الجدول (10): معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد التمكين الوظيفي وأبعاد مهارات التدريس الإبداعية (ن=50).

سمات الإبداعية لعضو هيئة التدريس	تحفيز الإبداع لدى الطلبة	الدافعية الإبداعية ونتميته	مستوى مهارات التدريس الإبداعية
معامل الارتباط	0.356*	0.296*	0.304*
الدلالة الإحصائية	0.036	0.045	0.006
معامل الارتباط	0.316*	0.244*	0.253*0
الدلالة الإحصائية	0.044	0.024	0.0480
معامل الارتباط	0.358*	0.243*	0.294*0
الدلالة الإحصائية	0.035	0.016	0.0470
معامل الارتباط	0.392*	0.284*	0.311*0
الدلالة الإحصائية	0.020	0.050	0.0490
معامل الارتباط	0.378*	0.270*	0.305*
الدلالة الإحصائية	0.025	0.017	0.045

\* ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

يلاحظ من الجدول (10) أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين جميع أبعاد التمكين الوظيفي وأبعاد مهارات التدريس الإبداعية لدى الهيئة التدريسية ضمن مشروع مهنتي للتعليم التكاملي، حيث كانت جميع المعاملات بين الأبعاد جاءت مرتفعة وذات علاقة إيجابية (طردية).

وقد يعزى السبب في هذه النتيجة إلى دوام تشجيع ادارة كلية التعليم التكاملي للهيئة التدريسية من خلال الاجتماعات وورش العمل الدورية على طرح الأفكار والنقاش الحر والإستماع لآراءهم والإعتراف بإنجازاتهم، وإتباع القائمين على المشروع للنمط التشاركي الديمقراطي وتفويضهم لبعض الصلاحيات في مجال عملهم في التدريس وتحديث المساقات ونماذج التقييم، والحرص على عقد شراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي لتعزيز الجانب التطبيقي والعملية لدى الطلبة التي أدت إلى تنمية وممارسة مهارات التدريس الإبداعية لدى هيئة التدريس، كما أن إطلاعهم على آخر التقنيات والأجهزة في المؤسسات الشريكة حفزهم لمتابعة ما يستحدث في مجالات تخصصاتهم.

وقد إتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من محمدي (2016) و الزالمي (2013)، وراضي (2010) والشمايلة (2006)، وتوريمن (Toremén, 2003) ولم يجد الباحث دراسات تختلف مع هذه النتيجة.

#### التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة، يوصي الباحثان بما يلي:

1. إعتقاد التمكين الوظيفي في كلية التعليم التكاملي، نظراً لأهميته في توجيه السلوك الإبداعي لدى عضو هيئة التدريس والذي بدوره ينعكس على أداء الطلبة وزيادة كفاءتهم .
2. تعزيز عضو هيئة التدريس للإبقاء على هذه الدرجة المرتفعة من مهارات التدريس الإبداعية.
3. الإستمرار في تفويض الصلاحيات لعضو هيئة التدريس التي تساهم في تعزيز المهارات الإبداعية بما ينعكس على أداء الطلبة في حل المشكلات العملية.
4. إجراء دراسات مشابهة للكشف عن العلاقة بين التمكين الوظيفي والعمل الجماعي والإستقرار الوظيفي لعضو هيئة التدريس.

### المراجع العربية:

- البطران، عبد الفتاح(2020). منهجية المهام المركبة: المعيار الوطني لتطوير مناهج التعليم والتدريب التقني والمهني، النشرة الاخبارية لصندوق تطوير الجودة، ع(16)، تشرين ثاني 2020 استرجعت من الموقع: <http://www.palpcu.ps/files/server/0-20201123110346.pdf>
- البيج، نورة خابور(2014). مستوى تطبيق التمكين الإداري لمديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق وعلاقته بالسلوك الإبداعي لدى المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، المفرق-الأردن.
- البغدادى، محمد(2008). الأنشطة الإبداعية للأطفال، ط2، دار المسير للنشر والتوزيع، القاهرة.
- التعليم والتدريب المهني في فلسطين.(2021)،هيكلية وأنواع التعليم المهني في فلسطين، استرجعت من الموقع: [http://tvvet-\(pal.pna.ps/structure](http://tvvet-(pal.pna.ps/structure)
- الجلاد، محمد، رئيس قسم العلاقات في سوق العمل، كلية التعليم التكاملية.(2021)، مقابلة أجريت حول موضوع مشروع مهنتي في جامعة خضوري، بتاريخ 2021/12/15 .
- الزامل، يوسف(2013). التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدي مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة،(رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الشمائل، معن(2006). الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين، (رسالة دكتوراة غير منشورة)، جامعة عمان العربية، الأردن.
- الشهري، ظافر(2018). درجة ممارسة معلمات الرياضيات بالتعليم العام لمهارات التفكير الإبداعي، رسالة الخليج العربي، 39(150)، 57-77 .
- الطراونة، إحسين(2006). العلاقة بين "التمكين الإداري" و فاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- الطريس، محمد(2017). أثر التمكين الوظيفي على التطوير الإداري بالجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة شقراء، المجلة العلمية للدراسات البيئية والتجارية، 8(3)، 1 - 50 .
- العامري، فيصل(2020). أثر برنامج تدريبي في تنمية مهارات التدريس الإبداعي لدى معلمي الطلاب الموهوبين وإكسابهم مهارات الإنتاجية الإبداعية، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، 20(39)، 109 - 138 .
- العساف، حسين(2006). التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة ووعلاقتها بالتزام التنظيمي والإستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

- المالكي، عوض (2002). سلوكيات معلم الرياضيات الصفية المثيرة للتفكير الابتكاري، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الإقليمي للموهبة: تربية من أجل المستقبل، مؤسسة الملك عبد العزيز ورجاله لرعاية الموهوبين، جدة: من 2/6 - 2/8، 1427هـ، 265 - 309 .
- المشرفي، إنشراح (2005). تعليم التفكير الإبداعي لطالب المرحلة الأساسية، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
- المطارنة، شيرين (2006). أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- أبو حطب، فؤاد و وصادق، آمال (200). علم النفس التربوي. مكتبة الإنجلو المصري، القاهرة.
- بيومي، عبدالله (2004). تقويم التعليم والتدريب المزدوج بالتعليم الثاني الفني في مصر: دراسة حالة لمشروع مبارك-كول، القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
- جامعة فلسطين التقنية-خضوري. (2019)، إطلاق مشروع "مهنتي" للتعليم التكاملي، استرجعت من الموقع (ptuk.edu.ps) .
- جروان، فتحي (2002). الموهبة والتفوق والإبداع، ط4، دار الفكر، عمان.
- دليل الطريقة الوطنية المعيارية لتطوير مناهج التدريب والتعليم المهني والتقني (2018)، جامعة بير زيت، استرجعت من الموقع: (<https://www.birzeit.edu>).
- راضي، جواد (2010). التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين : دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 12(1)، 62 - 84.
- زاهي، منصور و الأسود، الزهرة (2012). رؤية في التدريس الإبداعي، الجزائر: مجلة الدراسات، ع(20)، 53-64 .
- طافش، محمود (2004). الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، دار الفرقان، الأردن.
- عباس، مكرم (2022). عميد كلية التعليم التكاملي (2022)، مقابلة أجريت حول موضوع مشروع مهنتي في جامعة خضوري، بتاريخ 2022/5/31.
- عبده، محمد (2011). التمكين الوظيفي وعلاقته بالأداء لدى المشرفين التربويين في الأردن، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد- الأردن
- عبيد، رمضان و كازوز، حسين (2018). أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى معلمي التربية البدنية العاملين بقطاع التعليم، ورقة مقدمة للمؤتمر العملي الأول لكلية التربية البدنية: النشاط البدني والرياضي طريق للتنمية والسلام، ليبيا 25 - 2018/12/27، 442 - 462 .
- كلية التعليم التكاملي (2022)، موقع كلية التعليم التكاملي - جامعة خضوري، استرجعت من الموقع (ptuk.edu.ps/fcis).

محمدية، عمر جهاد(2016). أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان .

ملحم، يحيى(2009). التمكين مفهوم إداري معاصر، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط2.

#### المراجع الأجنبية:

Bowen, D.; Lawler, E.(1992).The Empowerment of service Workers: What, Why, How, and When, Sloan Management review Association, pp 291 – 302 .

Kirkman, L., Rosen, B., Tesluk, E., and Gibson, B.( 2004).The Impact of Team Empowerment on virtual Team Performance: The Moderating Role of Face-To-face Interaction.

Kleyston, T., Street, CH.(2001). Toward a Multi-Dimensional Measure of Individual Innovation Behavior, Journal of Intellectual Capital, (3), 284-296 .

Knight; Turvey, N,( 2006). Influencing Employee Innovation through Structural Empowerment Initiatives: The need to Feel empowered, Entrepreneurship Theory and practice, PP.313-324.

Littrell, R. (2003). Employee Empowerment in China, Case Study. Auckland: Auckland University of Technology.

Mei-Shiu, Chiu(2009). Approaches to the teaching of creative and non-creative mathematical problems, International Journal of Science and Mathematics Education,7(1), 55-79 .

Queen, K.(1994). The Academic Creative and Social Performance of six at risk Adolescents who Participated in an Alternative School Program, D.A.I, 54 .(8)

Tarja s.; niina s.;pauli p. and diane i.(2005). Work empowerment as experienced by head nurses, (<https://doi.org/10.1111/j.1365-2934.2004.00523.x>)

Toremen, F. (2003). Creative school and administration, Educational sciences: theory & practical, 3(1), pp248-253.

## “Functional Empowerment and its Relationship with Creative Teaching Skills for Teaching Staff in “Mihnati” Cooperative Project”

### Prepared By:

- **Dr. Mosab Mohammad Jamal Aboushi**  
Curriculum and instruction/Faculty of Arts and Educational Science/ Palestine Technical University – Kadoorie.
- **Ashraf Zohair dwikat**  
Educational Administration/ Palestine Technical College/ Palestine Technical University – Kadoorie.

### Abstract:

This study aimed to identify the level of functional empowerment and its relationship to the creative teaching skills of the teaching staff in “Mihnati” project for integrative education. In light of this, the data was analyzed and the study questions answered, and the most important results: the level of functional empowerment granted to the faculty member was at a high degree and in all its domains, and the level of the creative teaching skills of the faculty member was at a high degree on all its domains, The study also found that there is a positive significant relationship between functional empowerment and creative teaching skills. In light of the findings, the study proposed several recommendations: Adopt functional empowerment for faculty members in the cooperative Education College, and the strengthening of the faculty member to maintain this high degree of Creative teaching skills.

**Key words:** functional empowerment, Creative teaching skills, cooperative Education.