

## مستخلص البحث باللغة العربية

### "التمكين الوظيفي لدى المعلمين بمدارس محافظة الشرقية"

ا.د/ تامر جمال عرفة\*

د/ محمد أحمد منصور\*\*

أحمد محمود عيسى السيد إبراهيم\*\*\*

يهدف البحث إلى معرفة مدى التمكين الوظيفي لدى المعلمين بمحافظة الشرقية وذلك من خلال : بناء مقياس التمكين الوظيفي لدى المعلمين بمحافظة الشرقية ، واستخدام الباحث المنهج الوصفي بخطواته وإجراءاته باستخدام الأسلوب المسحي، نظراً لملائمته لطبيعة عينة البحث ، وقام الباحث باختيار عينة البحث بالطريقة العمدية، تم إجراء الدراسة الاساسية علي عينة قوامها(١٥٠) معلم ، كما تم إجراء الدراسة الاستطلاعية علي عينة قوامها(٣٠) معلم من نفس مجتمع البحث وخارج العينة الاساسية ، واطهرت النتائج الدراسة على :

- ١- مستوى التمكين الوظيفي لدى معلمى التربية الرياضية فى مدارس محافظة الشرقية جاء بدرجة متوسطة.
- ٢- عدم تمكين معلمى التربية الرياضية بمدارس محافظة الشرقية نظرا لأن الابعاد الادراكية لمفهوم التمكين يجب أن تجتمع مع بعضها لكي يتحقق مفهوم التمكين.
- ٣- تعد المشاركة فى اتخاذ القرارات من أضعف أبعاد التمكين لدى معلمى التربية الرياضية بمدارس محافظة الشرقية.

\* أستاذ مساعد بقسم المناهج وطرق التدريس بكلية التربية الرياضية - جامعة بنها.

\*\* مدرس بقسم الإدارة الرياضية والترويح بكلية التربية الرياضية - جامعة بنها

\*\*\* معلم تربية رياضية بإدارة منيا القمح التعليمية بمحافظة الشرقية.

## مستخلص البحث باللغة الانجليزية

### " *Job Empowerment among Teachers in Sharkia Governorate Schools* "

- *Dr:tamer gamal arafa*
- *Dr:mohamed ahmed Mansour*
- *Ahmed Mahmoud eissa elsayed ibrahim*

The research aims to know the extent of job empowerment of teachers in the Sharkia governorate through: Building a measure of job empowerment among teachers in Sharkia governorate. The basic study was based on a sample of ( ١٥٠ ) teachers, and the exploratory study was conducted on a sample of ( ٣٠ ) teachers from the same research community outside the main sample, and the results of the study showed:

- ١- The level of job empowerment among physical education teachers in Sharkia governorate schools was moderate.
- ٢- Not empowering physical education teachers in Sharkia governorate schools, given that the cognitive dimensions of the empowerment concept must meet with each other in order for the empowerment concept to be realized.
- ٣- Participation in decision-making is one of the weakest dimensions of empowerment for physical education teachers in Sharkia Governorate schools.

## "التمكين الوظيفي لدى المعلمين بمدارس محافظة الشرقية"

أ.د/ تامر جمال عرفة\*

د/ محمد أحمد منصور\*\*

أحمد محمود عيسى السيد إبراهيم\*\*\*

### مقدمة البحث:

تشهد النظم التعليمية والادارية في معظم الدول سلسلة من الإصلاحات التربوية من أجل تعزيز جودة التعليم المدرسي ، وقد شملت هذه الإصلاحات معظم عناصر العملية التعليمية سواء المناهج الدراسية ، أو الوسائل التعليمية ، أو الإدارة المدرسية ، ورغم ذلك هناك تأكيدات مستمرة على أن الجودة الفعلية للتعليم تعتمد في الأساس على تمكين القادة التربويين الذى يعد موضوعا محوريا في الحركات المعاصرة للإصلاح التربوى وتحسينه ، ومنذ ذلك الحين أنصبت جهود الباحثين والمختصين على تطوير نظرية كفاءة إدارة الموارد البشرية وفقا لمقتضيات العصر ومتطلبات التغيير التى تتطلب تمكين العاملين فى المؤسسات التربوية . ( ٤ : ١٢٥ )

التمكين الوظيفي هو أحد مقومات نجاح المنظمات وتميزها عن بعضها البعض كونه يعد القوة المحركة لأنماط السلوك المختلفة لدى العاملين حيث يمدّه بالطاقة التى تعمل على زيادة أستنارته ليسلك سلوك بإتجاه معين وبغرض تحقيق هدف المنظمة نحو زيادة الأنتاجية والتميز سيما فى مرحلة ظهور المنظمات الذكية وذلك فى عصر العولمة والتنافسية ، وإن ما يثير الفرد ويحركه هو إشباع رغباته وحاجاته التى يمكن أن يكون التمكين الوظيفي هو المحرك الأساسى لها والذى بالتالى ينعكس إيجابيا على السلوك الوظيفي لديه ، وهذا بدوره ينعكس على الأنتاجية لهؤلاء الأفراد العاملين ، وفى المحصلة على نجاح المنظمة وقدرتها على الأستمرار والتطور والإبداع . ( ٢ : ٢٤ )

\* أستاذ مساعد بقسم المناهج وطرق التدريس بكلية التربية الرياضية - جامعة بنها .

\*\* مدرس بقسم الإدارة الرياضية والترويح بكلية التربية الرياضية - جامعة بنها

\*\*\* معلم تربية رياضية بإدارة منيا القمح التعليمية بمحافظة الشرقية.

## مشكلة البحث:

التمكين هو أسلوب إداري يعمل على تفويض السلطة والنفوذ والقوة للعاملين حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات الفعالة في المؤسسة التعليمية ، كما تتضح أهمية التمكين بما يحققه للعاملين من سرعة الاستجابة والشعور بالرضا وإطلاق الطاقات الإبداعية لهم إلى جانب تحقيق الولاء والانتماء لمؤسساتهم خاصة في ظل التقدم التكنولوجي وفي ظل بيئة تتسم بسرعة التغيير، مما يحتم على تلك المؤسسات تبني أسلوب التمكين.

من خلال ما تقدم تبرز المشكلة الرئيسية في المؤسسات الرياضية في محافظة الشرقية والتي تتمثل في الممارسات الادارية العقيمة التي تعتمد علي الروتين القاتل والبيروقراطية الجامدة التي تشمل العقول وتكبل الايدي فيصبح الموظفون لحالات تقوم بمجموعة من الاجراءات دون اعمال للعقل واطلاق العنان له للتفكير بشمولية،ومن ثم نجد ان مديري المدارس بمحافظة الشرقية لم يمكنوا مدرسي التربية الرياضية من المشاركة في اتخاذ القرارات الادارية .

ويرى الباحث أن المشكلة تكمن في ضعف التمكين الوظيفي لدى المعلمين بمحافظة الشرقية ، والذي من شأنه أن يضعف من تطوير أساليب وإجراءات العمل التي تعمل على تنمية مهارات التفكير الإبداعي لديهم لذلك لجأ الباحث لدراسة التمكين الوظيفي لدى معلمي التربية الرياضية بمحافظة الشرقية.

## أهمية البحث :

تتمثل أهمية هذه الدراسة في أهميتها النظرية ، وأهميتها التطبيقية:

### أولا :الأهمية النظرية:

- تنطلق أهمية الدراسة من أهمية الموضوع باعتبار التمكين الوظيفي من المفاهيم التي لازت بحاجة ماسة لدراسة جوانبها المختلفة .

### ثانيا :الأهمية التطبيقية:

- إجراء وتحليل أهمية التمكين الوظيفي وإبراز دوره لدى المعلمين بمحافظة الشرقية .

### رابعا : أهداف البحث

### تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

معرفة مدى التمكين الوظيفي لدى المعلمين بمحافظة الشرقية وذلك من خلال :

- بناء مقياس التمكين الوظيفي لدى المعلمين بمحافظة الشرقية .

### خامسا: تساؤلات البحث

١- ما مدى التمكين الوظيفي لدى المعلمين بمحافظة الشرقية ؟

### سادسا : مصطلحات البحث

#### التمكين الوظيفي:

إعطاء المدربين الصلاحية والسلطة والأستقلالية بحيث يتوفر لديهم ملكة الأجتهداد ، وإصدار الأحكام والتقدير وحرية التصرف فى القضايا التى تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم وكذلك مساهمتهم الكاملة فى القرارات التى تتعلق بأعمالهم ( ١٣ : ٢ ) .

#### إجراءات البحث

#### منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي بخطواته وإجراءاته باستخدام الأسلوب المسحي، نظراً لملائمته لطبيعة عينة البحث.

#### مجتمع وعينة البحث :

#### مجتمع البحث:

يتحدد مجتمع البحث الحالي من معلمى التربية الرياضية بمدارس محافظة الشرقية .

#### عينة البحث:

قام الباحث باختيار عينة البحث بالطريقة العمدية، تم إجراء الدراسة الاساسية علي عينة قوامها (١٥٠) معلم ، كما تم إجراء الدراسة الاستطلاعية علي عينة قوامها (٣٠) معلم من نفس مجتمع البحث وخارج العينة الاساسية.

### جدول (١)

#### توصيف العينة

العينة الكلية	العينة الاساسية	العينة الاستطلاعية
١٨٠	١٥٠	٣٠

#### أسباب اختيار العينة:

راعي الباحث فى اختيار العينة ما يلي :



– أن تكون ممثلة لمجتمع البحث من حيث التوزيع الجغرافي حيث قام باختيار من مختلف معلمين محافظة الشرقية .

– أن تكون العينة ممثلة لجميع معلمين محافظة الشرقية .

أدوات جمع البيانات :

– استخدم الباحث في جمع البيانات :-

– مقياس التمكين الوظيفي للمعلمين "اعداد الباحث".

خطوات بناء مقياس التمكين الوظيفي للمعلمين "اعداد الباحث":

– 1- مراجعة الأطر النظرية والدراسات السابقة المرتبطة بالتمكين الوظيفي ومراجعة قوائم ومقاييس التمكين الوظيفي .

– 2- تم تحديد المحاور المقترحة لمقياس التمكين الوظيفي من خلال الاطلاع على الدراسات المرجعية، وقد بلغ عددها خمسة محاور وهي:-

– التفويض .

– المشاركة في اتخاذ القرارات .

– التمكين في العمل .

– التحفيز الذاتي .

– كفاءة المعلمين .

– تحديد المفهوم النظري الإجرائي لمحاور المقياس المقترحة:

قام الباحث بوضع تعريفات إجرائية للمحاور المقترحة لمقياس التمكين الوظيفي للمعلمين، تمهيداً لعرضها على السادة الخبراء والذين بلغ عددهم (١٠) من الأساتذة المتخصصين في الادارة الرياضية . مرفق رقم (١)

– عرض المحاور المقترحة على السادة الخبراء:

قام الباحث بإعداد استمارة استطلاع رأى تضم خمسة محاور ومفهومهم الإجرائي وذلك

لعرضها على الخبراء. مرفق رقم (٢)

## جدول (٢)

رأى السادة الخبراء فى مدى مناسبة المحاور المقترحة لمقياس  
التمكين الوظيفي للمعلمين

(ن = ١٠)

م	المحاور	التكرار	النسبة المئوية للموافق
١	التفويض .	١٠	%١٠٠
٢	المشاركة فى اتخاذ القرارات .	١٠	%١٠٠
٣	التمكين فى العمل .	٧	%٧٠
٤	التحفيز الذاتى .	١٠	%١٠٠
٥	كفاءة المعلمين .	٩	%٩٠

يتضح من جدول (٢) أن نسبة موافقة الخبراء على محاور مقياس التمكين الوظيفي للمعلمين تراوحت (٧٠%، ١٠٠%) للمحاور وقد ارتضى الباحث بنسبة ٧٠% ، وذلك ارتضى ٥ محاور .

◀ اقتراح عبارات لكل محور من محاور المقياس فى ضوء الفهم والتحليل النظري الخاص لكل محور:

قام الباحث بصياغة عبارات المقياس فى ضوء الفهم والتحليل النظري الخاص لكل محور، وقد استعان الباحث ببعض مقاييس التمكين الوظيفي للبحوث السابقة حيث تم الحصول على بعض العبارات منها وتم تعديل صياغتها بما يتناسب مع المعلمين ، وتم إعداد المقياس فى ضوء الخطوات السابقة، حيث تم إعداد وصياغة العبارات تحت كل محور كلاً حسب طبيعته، وتكونت الصورة الأولية للمقياس من (٤٥) عبارة. مرفق رقم (٣)

وقد راعى الباحث فى صياغة العبارات ما يلى:

- أن تكون العبارات واضحة ومفهومة.
- ألا توحى العبارة بنوع الاستجابة.
- أن تكون العبارة ايجابية تؤيد موضوع التمكين الوظيفي للمعلمين.
- ألا تشمل العبارة على أكثر من معنى.

◀ عرض العبارات الخاصة لكل محور على السادة الخبراء للتحقق من الصدق المنطقي لملائمة العبارات المقترحة لكل محور:

قام الباحث بعرض المقياس في صورته الأولية على نفس عينة الخبراء التي سبق ذكرها، وذلك بهدف التعرف على:

- مدى سلامة صياغة العبارات المقترحة.
  - مدى مناسبة العبارات بكل محور "انتماء العبارة للمحور".
  - حذف أو تعديل أو إضافة عبارات أخرى.
- وقد توصل الباحث من خلال استطلاع رأى السادة الخبراء إلى ما يلي:
- حذف بعض العبارات من المقياس.
  - تعديل الصياغة اللفظية لبعض العبارات.

◀ إعداد شروط وتعليمات تطبيق المقياس، وتحديد فئات الاستجابة على العبارات، ثم توزيع العبارات عشوائياً داخل المقياس، مع استبعاد العناوين الدالة على المحاور:

قام الباحث بوضع المقياس في صورته النهائية والتي تكونت من (٤٥) عبارة حيث قام الباحث باستبعاد العناوين الدالة على المحاور. مرفق رقم (٤)

◀ حساب المعاملات العلمية للمقياس وهي :

- صدق المقياس :
- صدق المحكمين :

### جدول (٣)

النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول عبارات المحور الاول التفويض

(ن=١٠)

م	العبارة	التكرار	النسبة المئوية
١	تمنحني إدارة المدرسة السلطة الكافية لانجاز مهامى الوظيفية	١٠	%١٠٠
٢	يمنحني مديرى صلاحيات تعادل حجم المسؤوليات الملقاه على عاتقى	١٠	%١٠٠
٣	أرى بان التفويض أسلوب جيد يقلل من الجهد والوقت والتكلفة	٩	%٩٠
٤	يفوضنى مدير المدرسة ببعض سطاته لاتخاذ قرارات هامة فى العمل	٧	%٧٠
٥	يفوضنى مديرى ببعض المهام ويترك لحرية التصرف فى التنفيذ	١٠	%١٠٠
٦	تثق إدارة المدرسة فى قدراتى وإمكانياتى على أداء المهام الموكلة إلى	٨	%٨٠

رقم المجلد ( ٢٧ ) شهر ( يونيو ) لعام ( ٢٠٢١ م ) ( الجزء السابع ) ( ٨ )



م	العبارة	التكرار	النسبة المئوية
٧	أتمتع بالمرونة المناسبة عند ممارسة مهامى الوظيفة	١٠	١٠٠%
٨	توفر لى وظيفتى الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية	١٠	١٠٠%
٩	تعتمد على الإدارة فى الإجراءات التصحيحية للقرارات غير المناسبة	١٠	١٠٠%

يوضح الجدول السابق نسب الموافقة على كل عبارة من عبارات المحور الاول (التفويض) قد تراوحت بين (٧٠%، ١٠٠%) وقد ارتضى الباحث بنسبة ٧٠%، ليكون المحور من ٩ عبارات.

#### جدول (٤)

النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول عبارات المحور الثانى المشاركة فى اتخاذ القرارات

(ن=١٠)

م	العبارة	التكرار	النسبة المئوية
١	باعتقادى يتيح الرؤساء المعلمين حرية التعبير عن آراء وطرح الأفكار الجديدة حتى وإن كانت تتعرض مع أفكارها	٨	٨٠%
٢	يتم اتخاذ القرارات فى المدرسة أستنادا على معلومات دقيقة	٩	٩٠%
٣	تتنظر إلى إدارة المدرسة على أننى شريك فى صنع القرار وليس مرسوم	١٠	١٠٠%
٤	تمنح إدارة المدرسة المعلمين فرصة المشاركة فى تطوير ومعايير الاداء المتعلقة بوظائفهم	١٠	١٠٠%
٥	أتمتع بالحرية الكافية لاتخاذ القرارات المرتبطة بمسؤوليات عملى كى أستطيع أنجازه على أكمل وجه	٧	٧٠%
٦	أشعر بجدوى مشاركتى فى اتخاذ القرار	٩	٩٠%
٧	تعتمد إدارة المدرسة على النظام فى اتخاذ القرارات	٩	٩٠%
٨	تشارك إدارة المدرسة العاملين بمناقشة المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة	١٠	١٠٠%

يوضح الجدول السابق نسب الموافقة على كل عبارة من عبارات المحور الثانى (المشاركة فى اتخاذ القرارات) قد تراوحت بين (٤٠%، ١٠٠%) وقد ارتضى الباحث بنسبة ٧٠%، ، ليكون المحور من ٨ عبارات.

### جدول (٥)

النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول عبارات المحور الثالث التمكين في العمل

(ن=١٠)

م	العبارة	التكرار	النسبة المئوية
١	هل تشعر بالحرية في اتخاذ القرارات	١٠	١٠٠%
٢	هل تحس نفسك كمدير وأنت صاحب الفكرة	١٠	١٠٠%
٣	هل تمتلك الصلاحية والمسؤولية في اتخاذ القرار اللازم دون اللجوء إلى المدير	٩	٩٠%
٤	هل مديرك يقوم بتشجيعك وتحفيزك وإرشادك ومعالجة أخطائك ولا يتدخل في عملك	١٠	١٠٠%
٥	هل تأخذ الإدارة بعين الاعتبار اقتراحات المعلمين	٧	٧٠%
٦	هل تحس أنك تشارك مشتركة فعالة في تحقيق نتائج المدرسة	١٠	١٠٠%
٧	هل أنت مجرد أداء لتنفيذ أفكار الإدارة	١٠	١٠٠%
٨	هل تشعر بالامان والثقة في أداء مهامك	٨	٨٠%
٩	هل لديك استعداد لبذل الجهد إضافي في تحمل المزيد من المسؤولية وقبول مبدأ المسائلة	٩	٩٠%

يوضح الجدول السابق نسب الموافقة على كل عبارة من عبارات المحور الثالث (التمكين

في العمل) قد تراوحت بين (٧٠% ، ١٠٠%) وقد ارتضى الباحث بنسبة ٧٠% ، ليكون المحور من ٩ عبارات.

### جدول (٦)

النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول عبارات المحور الرابع التحفيز الذاتي

(ن=١٠)

م	العبارة	التكرار	النسبة المئوية
١	تعتبر كفاءه المعلمين معيارا مهما في نظام الترقيات	١٠	١٠٠%
٢	تعتقد أن الاجراء الذى تتلاقاه مناسب لما تقوم به من أعمال وما تحمله من مسؤولية	٧	٧٠%
٣	أشعر بعدالة وموضوعية في نظام الترقيات الوظيفية المعمول بها في الإدارة التعليمية	١٠	١٠٠%
٤	يسمح لى نظام العمل فى المدرسة بالمشاركة فى اتخاذ القرارات	١٠	١٠٠%
٥	ترى طريق منح مكافآت مناسب لما أقوم به	٧	٧٠%
٦	ترى ظروف العمل بالمدرسة مثل الضوء والضوضاء والادارة .... وغيرها مناسب للعمل	١٠	١٠٠%
٧	يتناسب الراتب الذى يتقاضاه مع الجهود التى أبذلها فى العمل	١٠	١٠٠%

رقم المجلد ( ٢٧ ) شهر ( يونيو ) لعام ( ٢٠٢١ م ) ( الجزء السابع ) ( ١٠ )



٧٠%	٧	الإدارة تبذل قصارى جهدها لتطبيق نظام فعال للمكافآت وعادل يرضى المعلمين ويحفزهم على العمل أكثر	٨
١٠٠%	١٠	تقدر إدارة المدرسة جهودى المبذولة فى العمل	٩

يوضح الجدول السابق نسب الموافقة على كل عبارة من عبارات المحور الرابع (التحفيز الذاتى) قد تراوحت بين (٧٠% ، ١٠٠%) وقد ارتضى الباحث بنسبة ٧٠% ، ليكون المحور من ٩ عبارات.

### جدول (٧)

النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول عبارات المحور الخامس كفاءة المعلمين

(ن=١٠)

م	العبارة	التكرار	النسبة المئوية
١	تلجأ إدارة المدرسة لحل المشاكل عن طريق فرق العمل	١٠	١٠٠%
٢	يتم تشكيل فرق العمل فى المدرسة وفقا لأسس موضوعية ومقننة	١٠	١٠٠%
٣	أعتقد بأن وجود جودة القرارات ترتفع من خلال فرق العمل	٩	٩٠%
٤	أقدم حاجات الفريق على حاجاتى الشخصية	١٠	١٠٠%
٥	تهتم إدارة المدرسة بالمعلمين ليشر كل معلم بأنة جزء من فريق العمل	١٠	١٠٠%
٦	يؤمن مديرى بأن فرق العمل أكثر إبداعا من العمل الفردى	٨	٨٠%
٧	أرى أن درجة ألتزامى بالمهام الموكلة إلى عالية عندما أعمل ضمن فريق	١٠	١٠٠%
٨	تقوم إدارة المدرسة على تشجيع روح المبادرة وتقديم الافكار الاخلاقية	٨	٨٠%
٩	تبع إدارة المدرسة سياسة التنوع فى الأنشطة الوظيفية التى تكلفنى بها	١٠	١٠٠%
١٠	عادة يتم إضافة مهام جديدة غير المنصوص عليها	٧	٧٠%

يوضح الجدول السابق نسب الموافقة على كل عبارة من عبارات المحور الخامس (كفاءة المعلمين) قد تراوحت بين (٧٠% ، ١٠٠%) وقد ارتضى الباحث بنسبة ٧٠% ، ليكون المحور من ١٠ عبارات.

### صدق الاتساق الداخلى:

قام الباحث بتطبيق الاستبيان على عينة قوامها (٣٠) معلم من افراد من مجتمع البحث ومن خارج عينة البحث الاساسية لها نفس مواصفات ثم قام الباحث بحساب معاملات الارتباط لبيرسون بين:

١- كل عبارة من عبارات الاستبيان ودرجة المحور التى تنتمى اليه.

رقم المجلد ( ٢٧ ) شهر ( يونيو ) لعام ( ٢٠٢١ م ) ( الجزء السابع ) ( ١١ )

٢- الابعاد والدرجة الكلية للمقياس .

### جدول (٨)

معامل الارتباط بين درجة عبارات المحور الاول والدرجة الكلية للمحور التفويض

ن=٣٠

م	العِبارة	معامل الارتباط
١	تمنحني إدارة المدرسة السلطة الكافية لانجاز مهامى الوظيفية	*٠.٦١١
٢	يمنحني مديرى صلاحيات تعادل حجم المسؤوليات الملقاه على عاتقى	*٠.٥٣٦
٣	أرى بأن التفويض أسلوب جيد يقلل من الجهد والوقت والتكلفة	*٠.٧٨١
٤	يفوضنى مدير المدرسة ببعض سطاته لاتخاذ قرارات هامة فى العمل	*٠.٥٤٨
٥	يفوضنى مديرى ببعض المهام ويترك لى حرية التصرف فى التنفيذ	*٠.٥٤٠
٦	تثق إدارة المدرسة فى قدراتى وإمكانياتى على أداء المهام الموكلة إلى	*٠.٦١١
٧	أتمتع بالمرونة المناسبة عند ممارسة مهامى الوظيفية	*٠.٦٧٦
٨	توفر لى وظيفتى الفرصة لاتخاذ القرارات بإستقلالية	*٠.٧٢٤
٩	تعتمد على الإدارة فى الإجراءات التصحيحية للقرارات غير المناسبة	*٠.٦١١

قيمة ر الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٠.٤٤٤

يوضح الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الاول (التفويض) والمحور التى تنتمى اليه ، وبمقارنة بقيمة ر المحسوبة بقيمة ر الجدولية يتضح وجود ارتباط دال احصائياً مما يؤكد على صدق الاتساق الداخلى لعبارات المحور الاول (التفويض).

### جدول (٩)

معامل الارتباط بين درجة عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية

للمحور المشاركة فى اتخاذ القرارات

ن=٣٠

م	العِبارة	معامل الارتباط
١	باعتقادی يتيح الرؤساء المعلمين حرية التعبير عن آراء وطرح الأفكار الجديدة حتى وإن كانت تتعرض مع أفكارها	*٠.٦٧٢
٢	يتم اتخاذ القرارات فى المدرسة أستنادا على معلومات دقيقة	*٠.٥١١
٣	تنظر إلى إدارة المدرسة على أننى شريك فى صنع القرار وليس مرؤوس	٠.٦٩٩
٤	تمنح إدارة المدرسة المعلمين فرصة المشاركة فى تطوير ومعايير الاداء المتعلقة بوظائفهم	*٠.٥٦٦
٥	أتمتع بالحرية الكافية لاتخاذ القرارات المرتبطة بمسؤوليات عملى كى أستطيع أنجازه على أكمل وجه	*٠.٦٢٢

رقم المجلد ( ٢٧ ) شهر ( يونيو ) لعام ( ٢٠٢١ م ) ( الجزء السابع ) ( ١٢ )



*.٧٢٦	٦	أشعر بجدوى مشاركتي في اتخاذ القرار
*.٥٢٦	٧	تعتمد إدارة المدرسة على النظام في اتخاذ القرارات
*.٥٥٩	٨	تشارك إدارة المدرسة العاملين بمناقشة المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة

قيمة ر الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٠,٤٤٤

يوضح الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني (المشاركة في اتخاذ القرارات) والمحور التي تنتمي اليه ، وبمقارنة بقيمة ر المحسوبة بقيمة ر الجدولية يتضح وجود ارتباط دال احصائياً مما يؤكد على صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (المشاركة في اتخاذ القرارات).

### جدول (١٠)

معامل الارتباط بين درجة عبارات المحور الثالث والدرجة الكلية للمحور التمكين في العمل

ن=٣٠

م	العبارة	معامل الارتباط
١	هل تشعر بالحرية في اتخاذ القرارات	*.٥٥٥
٢	هل تحس نفسك كمدير وأنت صاحب الفكرة	*.٤١٢
٣	هل تمتلك الصلاحية والمسؤولية في اتخاذ القرار اللزم دون اللجوء إلى المدير	*.٦٤٠
٤	هل مدبرك يقوم بتشجيعك وتحفيزك وإرشادك ومعالجة أخطائك ولا يتدخل في عملك	*.٥٦٣
٥	هل تأخذ الإدارة بعين الاعتبار اقتراحات المعلمين	*.٥٢٢
٦	هل تحس أنك تشارك مشتركة فعالة في تحقيق نتائج المدرسة	*.٥٦٩
٧	هل أنت مجرد أداء لتنفيذ أفكار الإدارة	*.٦١٣
٨	هل تشعر بالامان والثقة في أداء مهامك	*.٥١٧
٩	هل لديك استعداد لبذل الجهد إضافي في تحمل المزيد من المسؤولية وقبول مبدأ المسائلة	*.٧١٥

قيمة ر الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٠,٤٤٤

يوضح الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث (التمكين في العمل) والمحور التي تنتمي اليه ، وبمقارنة بقيمة ر المحسوبة بقيمة ر الجدولية يتضح وجود ارتباط دال احصائياً مما يؤكد على صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث (التمكين في العمل)

### جدول (١١)

معامل الارتباط بين درجة عبارات المحور الرابع والدرجة الكلية للمحور التحفيز الذاتي

### جدول (١٢)

معامل الارتباط بين درجة عبارات المحور الخامس والدرجة الكلية للمحور كفاءة المعلمين

ن=٣٠

م	العبارات	معامل الارتباط
١	تلجأ إدارة المدرسة لحل المشاكل عن طريق فرق العمل	*٠.٦٩٦
٢	يتم تشكيل فرق العمل في المدرسة وفقاً لأسس موضوعية ومقننة	٠.٧٠٨
٣	أعتقد بأن وجود جودة القرارات ترتفع من خلال فرق العمل	*٠.٨٠٦
٤	أقدم حاجات الفريق على حاجاتي الشخصية	٠.٦١٦
٥	تهتم إدارة المدرسة بالمعلمين ليشعر كل معلم بأنه جزء من فريق العمل	*٠.٥٢٢
٦	يؤمن مديري بأن فرق العمل أكثر إبداعاً من العمل الفردي	*٠.٥٣٥
٧	أرى أن درجة التزامي بالمهام الموكلة إلي عالية عندما أعمل ضمن فريق	*٠.٧٠١
٨	تقوم إدارة المدرسة على تشجيع روح المبادرة وتقديم الأفكار الإبداعية	*٠.٦٠٠
٩	تبع إدارة المدرسة سياسة التنوع في الأنشطة الوظيفية التي تكلفني بها	*٠.٦١٦
١٠	عادة يتم إضافة مهام جديدة غير المنصوص عليها	*٠.٧١٢

قيمة ر الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٠,٤٤٤

يوضح الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الخامس (كفاءة المعلمين) والمحور التي تنتمي إليه ، وبمقارنة بقيمة ر المحسوبة بقيمة ر الجدولية يتضح وجود ارتباط دال احصائياً مما يؤكد على صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الخامس (كفاءة المعلمين)

### جدول (١٣)

معامل الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية للمقياس

ن=٣٠

م	المحاور	معامل الارتباط
١	التفويض .	*٠.٨٢٩

رقم المجلد ( ٢٧ ) شهر ( يونيو ) لعام ( ٢٠٢١ م ) ( الجزء السابع ) ( ١٤ )



*٠.٨٨١	المشاركة في اتخاذ القرارات .	٢
*٠.٧٣٣	التمكين في العمل .	٣
*٠.٨٠٤	التحفيز الذاتي .	٤
*٠.٧٢١	كفاءة المعلمين .	٥

قيمة ر الجدولية عند مستوى معنوية  $0,05 = 0,444$

يوضح الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للمقياس ، وبمقارنة بقيمة ر المحسوبة بقيمة ر الجدولية يتضح وجود ارتباط دال احصائياً مما يؤكد على صدق الاتساق الداخلي لمحاور المقياس.

ثبات المقياس :

قام الباحث بتطبيق المقياس على عينة التقنين (العينة الاستطلاعية) وقوامها (٣٠) معلم من خارج عينة البحث الأساسية ، وتم حساب معامل الفاكورنباخ بطريقة التجزئة لحساب الثبات:-

#### جدول (١٤)

#### معامل الفاكورنباخ لمحاور المقياس

ن=٣٠

م	المحاور	معامل الفاكورنباخ
١	التفويض .	*٠.٨٢٥
٢	المشاركة في اتخاذ القرارات .	*٠.٨٤٨
٣	التمكين في العمل .	*٠.٧١٠
٤	التحفيز الذاتي .	*٠.٨٧٩
٥	كفاءة المعلمين .	*٠.٨٣٨

يوضح الجدول السابق أن معامل الفاكورنباخ قد تراوح ما بين (٠.٧١٠ ، ٠.٨٧٩) وهي معاملات دال احصائياً مما يؤكد على ثبات محاور المقياس.

#### جدول (١٥)

#### قيم الفا كرونباخ لحساب ثبات المقياس

البيان	القيمة
معامل الارتباط بين الجزئين	٠.٨٢٢
معامل جتمان	٠.٨٧٥
معامل الفا للجزء الاول	٠.٨٠٨

رقم المجلد ( ٢٧ ) شهر ( يونيو ) لعام ( ٢٠٢١ م ) ( الجزء السابع ) ( ١٥ )

معامل الارتباط بين الجزئين (٠.٨٢٢) ومعامل الفا للجزئين الأول (٠.٨٠٨) ومعامل الفا للجزء الثاني (٠.٨٦٤) وهى قيم مرضية لقبول ثبات المقياس.  
الدراسة الاستطلاعية :

قام الباحث بتطبيق الدراسة الاستطلاعية الأولى من خلال الفترة (٢٠٢٠/٩/١٣م) الي الفترة (٢٠٢٠/٩/١٧م) على عينة عشوائية من المعلمين وقوامها (٣٠) معلم خارج عينة البحث الأساسية بهدف:

- التأكد من وضوح وفهم العينة لعبارات المقياس.
  - توضيح طريقة الإجابة على عبارات المقياس.
- الدراسة الأساسية :

قام الباحث بتطبيق الدراسة الأساسية بعد حساب المعاملات العلمية لمقياسي البحث من خلال الفترة (٢٠٢٠/٩/٢٠م) الي الفترة (٢٠٢٠/١٠/١٥م) على عينة اساسية وقوامها (١٥٠) معلم.

أسلوب المعالجة الإحصائية للبيانات :

تم تحليل البيانات المستخلصة من هذا البحث وفقاً للأساليب الإحصائية التالية :

- المتوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.
- معامل الارتباط.
- النسبة المئوية.
- الأهمية النسبية.
- كا<sup>٢</sup>

عرض وتفسير ومناقشة النتائج:

عرض النتائج :

عرض النتائج الخاصة بالتساؤل :

١- ينص هذا التساؤل علي ينص هذا التساؤل على (ما مدى التمكين الوظيفي لدى المعلمين بمحافظة الشرقية)؟

وللإجابة على هذا التساؤل تم حساب الأهمية النسبية والوزن التقديرى لدرجة عينة البحث على عبارات استبيان (التمكين الوظيفي) ورصدت نتائج ذلك فى الجدول التالية :

**جدول (١٦)**

الاهمية النسبية والتكرارات والنسبة المئوية لاجابات عينة البحث على المحور الاول (التفويض) ن=١٥٠

م	العبرة	نعم		الى حد ما		لا		الاهمية النسبية	الوزن التقديرى	كا
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	تمنحنى إدارة المدرسة السلطة الكافية لانجاز مهامى الوظيفية	٤٠	٢٦.٧٠	٣٨	٢٥.٣٠	٧٢	٤٨.٠٠	٥٩.٥٦	٢٦٨	١٤.٥٦
٢	يمنحنى مديرى صلاحيات تعادل حجم المسؤوليات الملقاه على عاتقى	٥٢	٣٤.٧٠	٢٨	١٨.٧٠	٧٠	٤٦.٧٠	٦٢.٦٧	٢٨٢	١٧.٧٦
٣	أرى بان التفويض أسلوب جيد يقلل من الجهد والوقت والتكلفة	٦٦	٤٤.٠٠	٣٠	٢٠.٠٠	٥٤	٣٦.٠٠	٦٩.٣٣	٣١٢	١٣.٤٤
٤	يفوضنى مدير المدرسة ببعض سطاته لاتخاذ قرارات هامة فى العمل	٦٦	٤٤.٠٠	٢٨	١٨.٧٠	٥٦	٣٧.٣٠	٦٨.٨٩	٣١٠	١٥.٥٢
٥	يفوضنى مديرى ببعض المهام ويترك لحرية التصرف فى التنفيذ	٥٧	٣٨.٠٠	٢٤	١٦.٠٠	٦٩	٤٦.٠٠	٦٤.٠٠	٢٨٨	٢١.٧٢

رقم المجلد ( ٢٧ ) شهر ( يونيو ) لعام ( ٢٠٢١ م ) ( الجزء السابع ) ( ١٧ )



٦٠	٤٠.٠٠٠	٢١	١٤.٠٠٠	٦٩	٤٦.٠٠٠	٢٩١	٦٤.٦٧	٢٦.٠٤	نتق إدارة المدرسة في قدراتي وإمكانياتي على أداء المهام الموكلة إلي
٤٦	٣٠.٧٠	٣٣	٢٢.٠٠٠	٧١	٤٧.٣٠	٢٧٥	٦١.١١	١٤.٩٢	أتمتع بالمرونة المناسبة عند ممارسة مهامي الوظيفية
٤٥	٣٠.٠٠٠	٣٣	٢٢.٠٠٠	٧٢	٤٨.٠٠٠	٢٧٣	٦٠.٦٧	١٥.٩٦	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات بإستقلالية
٥٠	٣٣.٣٠	٣٠	٢٠.٠٠٠	٧٠	٤٦.٧٠	٢٨٠	٦٢.٢٢	١٦.٠٠	تعتمد على الإدارة في الإجراءات التصحيحية للقرارات غير المناسبة

كا<sup>٢</sup> عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٥.٩٩١

يتضح من جدول (٣٧) وجود فروق دالة احصائياً بين استجابات عينة البحث على عبارات المحور (التفويض) لاستبيان (التمكين الوظيفي) في جميع العبارات حيث كانت قيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥، كما اتضح أن النسب المئوية لاستجابات أفراد عينة البحث على عبارات المحور قد تراوحت بين (٥٩.٥٦% ، ٦٩.٣٣%)

### جدول (١٧)

الاهمية النسبية والتكرارات والنسبة المئوية لاجابات عينة البحث على المحور الثاني (المشاركة في اتخاذ القرارات)

ن=١٥٠

م	العبارة	نعم	الى حد ما	لا	الوزن	الاهمية	كا <sup>٢</sup>
---	---------	-----	-----------	----	-------	---------	-----------------

رقم المجلد ( ٢٧ ) شهر ( يونيو ) لعام ( ٢٠٢١ م ) ( الجزء السابع ) ( ١٨ )



ك	%	ك	%	ك	%	التقديري	النسبية	
٤١	٢٧.٣٠	٣٨	٢٥.٣٠	٧١	٤٧.٣٠	٢٧٠	٦٠.٠٠	١٣.٣٢
٤٨	٣٢.٠٠	٢٦	١٧.٣٠	٧٦	٥٠.٧٠	٢٧٢	٦٠.٤٤	٢٥.١٢
٥٩	٣٩.٣٠	٣١	٢٠.٧٠	٦٠	٤٠.٠٠	٢٩٩	٦٦.٤٤	١٠.٨٤
٥١	٣٤.٠٠	٢٩	١٩.٣٠	٧٠	٤٦.٧٠	٢٨١	٦٢.٤٤	١٦.٨٤
٥٠	٣٣.٣٠	٢٥	١٦.٧٠	٧٥	٥٠.٠٠	٢٧٥	٦١.١١	٢٥.٠٠
٥٢	٣٤.٧٠	٣٦	٢٤.٠٠	٦٢	٤١.٣٠	٢٩٠	٦٤.٤٤	٦.٨٨
٦٠	٤٠.٠٠	١٤	٩.٣٠	٧٦	٥٠.٧٠	٢٨٤	٦٣.١١	٤١.٤٤
٦٢	٤١.٣٠	٣٤	٢٢.٧٠	٥٤	٣٦.٠٠	٣٠٨	٦٨.٤٤	٨.٣٢

رقم المجلد ( ٢٧ ) شهر ( يونيو ) لعام ( ٢٠٢١ م ) ( الجزء السابع ) ( ١٩ )



									المدرسة العاملين بمناقشة المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة
--	--	--	--	--	--	--	--	--	---

كا<sup>٢</sup> عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٥.٩٩١

يتضح من جدول (٣٨) وجود فروق دالة احصائياً بين استجابات عينة البحث على عبارات المحور (المشاركة في اتخاذ القرارات) لاستبيان (التمكين الوظيفي) في جميع العبارات حيث كانت قيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥، كما اتضح أن النسب المئوية لاستجابات أفراد عينة البحث على عبارات المحور قد تراوحت بين (٦٠.٠٠% ، ٦٨.٤٤%)

### جدول (١٨)

الاهمية النسبية والتكرارات والنسبة المئوية لاجابات عينة البحث على المحور الثالث (التمكين في العمل)

ن=١٥٠

م	العبرة	نعم		الى حد ما		لا		الاهمية النسبية	الوزن التقديرى	كا <sup>٢</sup>
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	هل تشعر بالحرية في اتخاذ القرارات	٥٩	٣٩.٣٠	٢٨	١٨.٧٠	٦٣	٤٢.٠٠	٦٥.٧٨	٢٩٦	١٤.٦٨
٢	هل تحس نفسك كمدير وأنت صاحب الفكرة	٦٣	٤٢.٠٠	٢٢	١٤.٧٠	٦٥	٤٣.٣٠	٦٦.٢٢	٢٩٨	٢٣.٥٦
٣	هل تمتلك الصلاحية والمسؤولية في اتخاذ القرار اللازم دون اللجوء إلى المدير	٥٤	٣٦.٠٠	٢٧	١٨.٠٠	٦٩	٤٦.٠٠	٦٣.٣٣	٢٨٥	١٨.١٢
٤	هل مديرك يقوم بتشجيعك وتحفيزك وإرشادك ومعالجة أخطائك ولا يتدخل في عملك	٥٨	٣٨.٧٠	٣١	٢٠.٧٠	٦١	٤٠.٧٠	٦٦.٠٠	٢٩٧	١٠.٩٢
٥	هل تأخذ الإدارة بعين الاعتبار	٥٥	٣٦.٧٠	٢٩	١٩.٣٠	٦٦	٤٤.٠٠	٦٤.٢٢	٢٨٩	١٤.٤٤

رقم المجلد ( ٢٧ ) شهر ( يونيو ) لعام ( ٢٠٢١ م ) ( الجزء السابع ) ( ٢٠ )



أقتراحات المعلمين								
٦٠	٤٠.٠٠	١٩	١٢.٧٠	٧١	٤٧.٣٠	٢٨٩	٦٤.٢٢	٣٠.٠٤
٦	هل تحس أنك تشارك مشتركة فعالة في تحقيق نتائج المدرسة							
٥٨	٣٨.٧٠	٣٠	٢٠.٠٠	٦٢	٤١.٣٠	٢٩٦	٦٥.٧٨	١٢.١٦
٧	هل أنت مجرد أداء لتنفيذ أفكار الإدارة							
٦٢	٤١.٣٠	٢٥	١٦.٧٠	٦٣	٤٢.٠٠	٢٩٩	٦٦.٤٤	١٨.٧٦
٨	هل تشعر بالامان والثقة في أداء مهامك							
٥٦	٣٧.٣٠	٣٠	٢٠.٠٠	٦٤	٤٢.٧٠	٢٩٢	٦٤.٨٩	١٢.٦٤
٩	هل لديك استعداد لبذل الجهد إضافي في تحمل المزيد من المسؤولية وقبول مبدأ المسائلة							

كا<sup>٢</sup> عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٥.٩٩١

يتضح من جدول (٣٩) وجود فروق دالة احصائياً بين استجابات عينة البحث على عبارات المحور (التمكين في العمل) لاستبيان (التمكين الوظيفي) في جميع العبارات حيث كانت قيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥، كما اتضح أن النسب المئوية لاستجابات أفراد عينة البحث على عبارات المحور قد تراوحت بين (٦٣.٣٣% ، ٦٦.٤٤%)

### جدول (١٩)

الاهمية النسبية والتكرارات والنسبة المئوية لاجابات عينة البحث على المحور الرابع (التحفيز الذاتي)

ن=١٥٠

م	العبارة	نعم	الى حد ما	لا	الوزن	الاهمية	كا <sup>٢</sup>
---	---------	-----	-----------	----	-------	---------	-----------------

رقم المجلد ( ٢٧ ) شهر ( يونيو ) لعام ( ٢٠٢١ م ) ( الجزء السابع ) ( ٢١ )



ك	%	ك	%	ك	%	التقديرى	النسبية		
٥٤	٣٦.٠٠	٢٦	١٧.٣٠	٧٠	٤٦.٧٠	٢٨٤	٦٣.١١	١٩.٨٤	١ تعتبر كفاءة المعلمين معيارا مهما في نظام الترقيات
٦٤	٤٢.٧٠	٢٦	١٧.٣٠	٦٠	٤٠.٠٠	٣٠٤	٦٧.٥٦	١٧.٤٤	٢ تعتقد أن الاجراء الذى تتلاقاه مناسب لما تقوم به من أعمال وما تحمله من مسؤولية
٦٥	٤٣.٣٠	٢١	١٤.٠٠	٦٤	٤٢.٧٠	٣٠١	٦٦.٨٩	٢٥.٢٤	٣ أشعر بعدالة وموضوعية فى نظام الترقيات الوظيفية المعمول بها فى الادارة التعليمية
٦٠	٤٠.٠٠	٢٧	١٨.٠٠	٦٣	٤٢.٠٠	٢٩٧	٦٦.٠٠	١٥.٩٦	٤ يسمح لى نظام العمل فى المدرسة بالمشاركة فى اتخاذ القرارات
٥٧	٣٨.٠٠	٢٣	١٥.٣٣	٧٠	٤٦.٦٧	٢٨٧	٦٣.٧٨	٢٣.٥٦	٥ ترى طريق منح مكافآت مناسب لما أقوم به
٥٩	٣٩.٣٣	٣٤	٢٢.٦٧	٥٧	٣٨.٠٠	٣٠٢	٦٧.١١	٧.٧٢	٦ ترى ظروف العمل بالمدرسة مثل الضوء والضوضاء والادارة .... وغيرها مناسب للعمل
٥٠	٣٣.٣٣	٣٣	٢٢.٠٠	٦٧	٤٤.٦٧	٢٨٣	٦٢.٨٩	١١.٥٦	٧ يتناسب الراتب الذى يتقاضاه مع الجهود التى أبذلها فى العمل
٥٥	٣٦.٦٧	١٩	١٢.٦٧	٧٦	٥٠.٦٧	٢٧٩	٦٢.٠٠	٣٣.٢٤	٨ الادارة تبذل قصارى جهدها لتطبيق نظام فعال للمكافآت وعادل يرضى المعلمين ويحفزهم على

رقم المجلد ( ٢٧ ) شهر ( يونيو ) لعام ( ٢٠٢١ م ) ( الجزء السابع ) ( ٢٢ )



									العمل أكثر	
									تقدر إدارة المدرسة جهودى المبذولة فى العمل	٩
٦.٥٢	٦٢.٨٩	٢٨٣	٤٢.٦٧	٦٤	٢٦.٠٠	٣٩	٣١.٣٣	٤٧		

كا<sup>٢</sup> عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٥.٩٩١

يتضح من جدول (٣٩) وجود فروق دالة احصائياً بين استجابات عينة البحث على عبارات المحور (التحفيز الذاتى) لاستبيان (التمكين الوظيفي) فى جميع العبارات حيث كانت قيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥، كما اتضح أن النسب المئوية لاستجابات أفراد عينة البحث على عبارات المحور قد تراوحت بين (٦٢.٠٠%، ٦٧.٥٦%)

### جدول (٢٠)

الاهمية النسبية والتكرارات والنسبة المئوية لاجابات عينة البحث على المحور الخامس (كفاءة المعلمين)

ن=١٥٠

م	العبارات	نعم		الى حد ما		لا		الاهمية النسبية	الوزن التقديرى	كا <sup>٢</sup>
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	تلجأ إدارة المدرسة لحل المشاكل عن طريق فرق العمل	٥٩	٣٩.٣٣	٢٨	١٨.٦٧	٦٣	٤٢.٠٠	٦٥.٧٨	٢٩٦	١٤.٦٨
٢	يتم تشكيل فرق العمل فى المدرسة وفقا لأسس موضوعية ومقننة	٤١	٢٧.٣٣	٢٦	١٧.٣٣	٨٣	٥٥.٣٣	٥٧.٣٣	٢٥٨	٣٤.٩٢
٣	أعتقد بأن وجود جودة القرارات ترتفع من خلال فرق العمل	٥٥	٣٦.٦٧	٢٧	١٨.٠٠	٦٨	٤٥.٣٣	٦٣.٧٨	٢٨٧	١٧.٥٦
٤	أقدم حاجات الفريق على حاجاتى الشخصية	٥٣	٣٥.٣٣	٢٧	١٨.٠٠	٧٠	٤٦.٦٧	٦٢.٨٩	٢٨٣	١٨.٧٦

رقم المجلد ( ٢٧ ) شهر ( يونيو ) لعام ( ٢٠٢١ م ) ( الجزء السابع ) ( ٢٣ )



٥	تهتم إدارة المدرسة بالمعلمين ليشعر كل معلم بأنه جزء من فريق العمل	٥٦	٣٧.٣٣	٣٤	٢٢.٦٧	٦٠	٤٠.٠٠	٢٩٦	٦٥.٧٨	٧.٨٤
٦	يؤمن مديري بأن فرق العمل أكثر إبداعاً من العمل الفردي	٥١	٣٤.٠٠	٣٣	٢٢.٠٠	٦٦	٤٤.٠٠	٢٨٥	٦٣.٣٣	١٠.٩٢
٧	أرى أن درجة التزامي بالمهام الموكلة إلي عالية عندما أعمل ضمن فريق	٤٨	٣٢.٠٠	٢٨	١٨.٦٧	٧٤	٤٩.٣٣	٢٧٤	٦٠.٨٩	٢١.٢٨
٨	تقوم إدارة المدرسة على تشجيع روح المبادرة وتقديم الأفكار الاخلاقية	٤٤	٢٩.٣٣	٣٥	٢٣.٣٣	٧١	٤٧.٣٣	٢٧٣	٦٠.٦٧	١٤.٠٤
٩	تبع إدارة المدرسة سياسة التنوع في الأنشطة الوظيفية التي تكفني بها	٤٧	٣١.٣٣	٣٧	٢٤.٦٧	٦٦	٤٤.٠٠	٢٨١	٦٢.٤٤	٨.٦٨
١٠	عادة يتم إضافة مهام جديدة غير المنصوص عليها	٥٥	٣٦.٦٧	٢٧	١٨.٠٠	٦٨	٤٥.٣٣	٢٨٧	٦٣.٧٨	١٧.٥٦

كا<sup>٢</sup> عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٥.٩٩١

يتضح من جدول (٣٩) وجود فروق دالة احصائياً بين استجابات عينة البحث على عبارات المحور (كفاءة المعلمين) لاستبيان (التمكين الوظيفي) في جميع العبارات حيث كانت قيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥، كما اتضح أن النسب المئوية لاستجابات أفراد عينة البحث على عبارات المحور قد تراوحت بين (٥٧.٣٣%)، (٦٥.٧٨%)

مناقشة النتائج :

رقم المجلد ( ٢٧ ) شهر ( يونيو ) لعام ( ٢٠٢١ م ) ( الجزء السابع ) ( ٢٤ )

## مناقشة نتائج التساؤل:

بتحليل نتائج نجد أن تفويض السلطات كأحد أبعاد التمكين الوظيفي يعمل على عدم تكرار ممارسة السلطات الممنوحة الأخصائيين لمعلمي التربية الرياضية من قبل رؤسائهم، مما يؤكد على أن تفويض السلطة يعمل على تمكين معلمي التربية الرياضية في المجال المدرسي من أداء مهام وظائفهم وهذه النتيجة اتفقت مع نتائج دراسة ريهام إسماعيل زكريا (٢٠٠٤) (٦)، دراسة خالد سعيد (٢٠٠٨) (٥) التي توصلت إلى أن التمكين يمثل العملية التي تسمح لمعلمي التربية الرياضية بالمشاركة في العمل من خلال تفويض الصلاحيات والمشاركة في التدريب والتطوير والتخطيط.

ويعزو الباحث ذلك إلى ضعف ثقة المديرين ، وقلة الخبرة لديهم، وشعورهم بأن التفويض قد يؤثر على الموقع الإداري لديهم، كما قد يؤثر على شخصيتهم الإدارية أمام بقية العاملين، وعلى قدرتهم على اتخاذ القرارات، أو أن ذلك قد يسبب خللاً في النظام المدرسي.

و نجد أن تمكين معلمي التربية الرياضية يسمح لهم بالمشاركة في المعلومات، وفي التدريب والتنمية، والتخطيط والرقابة على مهام وظائفهم بغية الوصول إلى النتائج الإيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية وهذه النتيجة اتفقت مع نتائج دراسة **Caudron** (١٩٩٥) (٩)، ودراسة عزة أحمد الشربيني (٢٠٠٤) (٧) التي توصلت إلى وجود علاقة موجبة بين درجة الحرية الممنوحة للعاملين في وظائفهم والرضا الوظيفي، ووجود علاقة ارتباطات بين الفاعلية الذاتية للعاملين ومشاركتهم في المعلومات وفي اتخاذ القرارات وحصر موارد المدرسة، ويرى الباحث أن إدارة المدرسة تشارك العاملين بمناقشة المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة ، وتمنح المعلمين فرصة المشاركة في تطوير ومعايير الاداء المتعلقة بوظائفهم.

و يتضح أن المشاركة في اتخاذ القرارات كأحد مجالات التمكين الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية وينمي المسؤولية المهنية لدى معلمي التربية الرياضية من خلال المشاركة الفعالة مع أعضاء الفريق ضمن مناخ داعم ومشجع من الرؤساء مترتب عليه احترام القرارات التي يتم اتخاذها في المجالس المدرسية والتي تتطلب تعاون الجميع في تنفيذها وهذه النتيجة اتفقت مع نتائج دراسة جرار وزائري (١١) (٢٠٠٢) (**Jarrar and Zairi**)، ودراسة أحمد علي المحسب (٢٠١١) (١)، ودراسة حسن أحمد العاني، عمر سلطان السويدي (٢٠١٣) (٣) التي توصلت إلى أن أفضل النزعات المسيطرة في عملية التمكين الوظيفي هي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتحمل مسؤوليات أكبر من خلال العمل الجماعي كما اتفق مع نتائج دراسة كل من

(١٢) (Kirkman & Rosen, ١٩٩٩) أن تصرفات المسؤولين التي يمارسونها المبنية على أساس تنمية الموارد البشرية وتقديم الدعم الاجتماعي للعمل الجماعي وفرق العمل، تحسن من شعور أعضاء الفريق بالتمكين وبالتالي تعمل على رفع إنتاجيتها وتدعم علاقاتها ومستوى أدائها. ويرى الباحث بعد التمكين في العمل جاء بدرجة متوسطة وذلك لان معلمى التربية الرياضية لا يشعرون بالحرية فى اتخاذ القرارات ، هناك الكثير من المعلمين لا يمتلكون الصلاحية والمسؤولية فى اتخاذ القرار الازم دون اللجوء للمدير ،كما ان الادارة لا تتخذ قرار المعلمين بعين الاعتبار .

وتدل النتيجة السابقة على أن مستوى التمكين الوظيفى لدى معلمى التربية الرياضية فى مدارس محافظة الشرقية بشكل عام جاء بدرجة متوسطة؛ بمعنى أنه لم يرقى إلى المستوى المطلوب ، وهذا ما يعتبر مؤشرا لعدم وجود بيئة مساعدة لوجود التمكين فى المؤسسات التعليمية محل الدراسة وذلك لطبيعة المؤسسات المدروسة والتي تنتمي إلى القطاع الحكومى الذي ورث الكثير من السلبيات من طريقة التسيير العمومية الاشتراكية التي تقوم على المركزية المفرطة، والاعتماد على أنماط إدارية تقليدية تقوم على أسلوب التحكم وإصدار الأوامر، وعدم بعث أسلوب تنمية السلوك الإبداعي، والاعتماد على نظام حوافز مركزي نمطي جامد غير فعال، وعدم الاعتماد على فلسفة الإدارة المفتوحة والتشاركية والتي تعتبر وفق النظرية الإدارية من الفرضيات التي يقوم عليها مبدأ تمكين العاملين. كما بينت الدراسة أنه لا توجد سياسة واضحة من شأنها إرشاد وتوجيه وتطوير الشخصية ودفع المعلمين إلى التقليد الايجابي، كما بينت الدراسة أنه لا توجد إجراءات من شأنها الحث على العطاء والتميز وبعث روح الإبداع لدى المعلمين فى المؤسسات التعليمية محل الدراسة وخاصة حديثي الخدمة منهم ويرجع ذلك لعدم اهتمام القائمين بإدارة المدارس بعنصر الإبداع وعدم إدراجه ضمن أولوياتها، وذلك لطبيعة وفلسفة هذه الإدارة القائمة على الأساليب التسييرية العمومية التقليدية غير المحفزة على الإبداع، كما بينت نتائج الدراسة وجود انخفاض فى مستويات بعد مشاركة المعلمين فى اتخاذ القرارات، ويعود السبب بشكل كبير إلى تمسك إدارة المؤسسات التعليمية وانفرادها بصنع القرارات واتخاذها مهما كان نوعها هذه الإدارة التي تقوم على أسلوب مركزية القرارات من جهة وحب النفوذ والسيطرة لدى المديرين ومديري المصالح فى المؤسسات التعليمية المدروسة، كما يمكن تفسير المستوى المتوسط لمستوى بعد تفويض السلطة للمعلمى التربية الرياضية إلى عدم منح هذه الميزة من طرف إدارة

المدارس المبحوثة بشكل كبير واقتصار تفويض السلطة على بعض الحالات التي يوضحها القانون والإجراءات الإدارية المنتهجة في التسيير وذلك في حالات قليلة.

### ويهدأ يتحقق التساؤل الذي ينص على :-

ما مدى التمكين الوظيفي لدى المعلمين بمحافظة الشرقية ؟

### الإستخلاصات والتوصيات

أولاً: الإستخلاصات

من خلال ما تحقق من فروض البحث ووفقاً لما توصلت إليه نتائج التحليل الاحصائي وفي ضوء عرض ومناقشة النتائج وفي حدود عينه البحث والادوات المستخدمة امكن الباحث التوصل إلى أن:

- 1- تضمن مقياس التمكين الوظيفي على خمسة محاور وهم (التفويض - المشاركة في اتخاذ القرارات- التمكين في العمل - التحفيز الذاتي - كفاءة المعلمين) واشتمل على ٤٥ عبارة.
- 2- مستوى التمكين الوظيفي لدى معلمى التربية الرياضية في مدارس محافظة الشرقية جاء بدرجة متوسطة.
- 3- عدم تمكين معلمى التربية الرياضية بمدارس محافظة الشرقية نظراً لأن الابعاد الادراكية لمفهوم التمكين يجب أن تجتمع مع بعضها لكي يتحقق مفهوم التمكين.
- 4- تعد المشاركة في اتخاذ القرارات من أضعف أبعاد التمكين لدى معلمى التربية الرياضية بمدارس محافظة الشرقية.

ثانياً: التوصيات

إستناداً إلى النتائج الذي توصل إليها الباحث من خلال إجراء هذا البحث يوصى الباحث

بالآتى:

- 1- الاهتمام بتطبيق مقياس التمكين الوظيفي المقترح لمعلمى التربية الرياضية بمحافظة.
- 2- منح فرص المشاركة في اتخاذ القرارات لمعلمى التربية الرياضية بمحافظة الشرقية لتساعدهم على تحقيق التقارب بينهم وبين الادارة لكي يتمكن المعلم من تزويد الادارة بحلول وأفكار جديدة وتوفير وقت وجهد للادارة في حل المشكلات.
- 3- زياد ثقة الادارة في المعلمين بإختلاف مسمياتهم الوظيفة وبإختلاف خبراتهم العملية من خلال منحهم الفرصة في مشاركة الادارة في اتخاذ القرارات والتي تسهم في إنجاز العمل.



- ٤- تنمية معارف المعلمين ومهاراتهم بمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها وذلك من خلال التدريب المناسب للمعلمين لنتمكنهم من أداء أعمالهم بصورة جيدة.
- ٥- توفير الادارة المناخ الملائم للمعلمين لاداء العمل ويدعمونهم ويحفزونهم على الابداع والتجديد وتطوير العمل.
- ٦- تحفيز وتشجيع العمل الجماعي والتركيز على أهمية انجاز العمل.
- ٧- تقدير مهام وأعمال معلم التربية الرياضية وتوفير فرص التطور الذاتي من قبل المديرين.
- ٨- العمل على تحسين طرق اتخاذ القرار بحيث يتم اشراك معلمى التربية الرياضية فى هذه العملية.

#### المراجع:

#### أولا : المراجع العربية :

- ١- أحمد علي المحسب (٢٠١١م): التمكين الإداري وأثره على الإنتاجية لدى العاملين في جامعة الحسين بن طلال، بحث منشور في المجلة المصرية للدراسات التجارية مجلد (٢)، العدد (٣٥)،.
- ٢- إياد فاضل التميمي (٢٠٠٤م) : السلوك الأبداعي وأثره فى الميزة التنافسية ، مجلة البصائر ، جامعة مؤتة ، المجلد ٨ ، العدد ١ .
- ٣- حسن أحمد العاني، عمر سلطان السويدي(٢٠١٣م): التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، بحث منشور في مجلة دراسات العلوم التربوية، جامعة الأردن، العدد (٤٠).
- ٤- حسين صالح (٢٠٠١م) : جودة التعليم والمدرسة الفاعلة ، رسالة لمعلم ، مجلد ٤ ، عدد ٤ .
- ٥- خالد سعيد أبو هتلة(٢٠٠٨م): أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة (جامعة مؤتة، الكرك، الأردن).
- ٦- ريهام إسماعيل زكريا عبد الدايم(٢٠١٤م): تصور مقترح لتمكين مديري مدارس التعليم العام على صناعة واتخاذ القرار بجمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه غير منشورة، (جامعة طنطا، كلية التربية).
- ٧- عزة أحمد الشربيني (٢٠٠٤م): تمكين العاملين في وظائفهم والرضا الوظيفي بحث منشور في المجلة المصرية للدراسات التجارية، العدد (٢٨)، مجلد (٣).



٨- نجوى إبراهيم بدوى (٢٠١٦م) : التمكين الوظيفى وعلاقتة بالرضا الوظيفى للأخصائيين الرياضيين بمدرية الشباب والرياضة بالشرقية، رسالة ماجستير ، كلية التربية الرياضية ، جامعة بنها .

ثانيا : المراجع الأجنبية :

- ٩- **Caudron, S** (١٩٩٥): Create an Empowerment Environment, Personal Journal, Vol. ٣٨,.
- ١٠- **Hung , C.** (٢٠٠٥):" A Correlational Study Between Junior High Schools Teacher Empowerment and Job Satisfaction in Kaohsiung area of Taiwan , University of Incarnate Word , Att, .
- ١١- **Jarrar, F.**, Yasar and Mohamed, Zairi (٢٠٠٢): Employee Empowerment auk survey of trends and best practices,.
- ١٢- **Kirkman, B. L. & Rosen, B**(١٩٩٩): Bey and self- Management Antecedents and consequences of Team Empowerment, Academy of Management Journal, Vol, ٤٢. No. ١.
- ١٣- **Potterfield , A,** (١٩٩٩) : The Busieness of Employee Empowerment , Westport , Cn : Quorum Books.