

مدخل تمكين العاملين وأثره على أداء المعلمين

دراسة تطبيقية على المدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية

د. خالد السعيد قمر*

ملخص البحث:

يحظى موضوع "أداء العاملين Improve The Performance Of Employees" باهتمام كبير من جانب الباحثين الأكاديميين ومديري المنظمات على حد سواء، لذلك يهتم هذا البحث بصفة رئيسية بتوصيف وتحليل العلاقة بين متطلبات مدخل تمكين العاملين وبين أداء المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الغربية، وذلك بغرض تحسين وتطوير أدائهم. ولتحقيق ذلك تم استقصاء آراء المعلمين بالمدارس محل الدراسة من خلال سحب عينة طبقية متعددة المراحل قوامها ٣٢٢ مفردة ممثلة لمجتمع المعلمين بهذه المدارس، وتم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من خلال تصميم قائمة استقصاء مباشرة تم اختبارها تحتوى على أسئلة مغلقة إجاباتها محددة، ولقد قام الباحث بتوزيع هذه القائمة على مفردات عينة الدراسة المستهدفة عن طريق المقابلات الشخصية وكانت نسبة الاستجابة حوالى ٨٧%، ولقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أنه يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين آراء المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية، فيما يتعلق بممارسة متطلبات مدخل تمكين العاملين فى هذه المدارس، وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموغرافية (العمر، النوع، المؤهل التعليمي، مدة الخدمة، المستوى الوظيفي)، كما أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أنه يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين آراء المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية، فيما يتعلق بأداء هؤلاء المعلمين، وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموغرافية (العمر - النوع - المؤهل التعليمي - مدة الخدمة - المستوى الوظيفي)، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة متطلبات مدخل تمكين العاملين، وبين أداء المعلمين بالمدارس محل الدراسة)، الأمر الذى يؤكد ضرورة اهتمام ادارة المدارس الثانوية بتطبيق متطلبات تمكين العاملين بهذه المدارس.

Abstract:

Improving The Performance Of Employees" is a great interest to both academic researchers and managers of organizations. The current research concerns with describing and analyzing the relationship between the requirements of "empowering employees approach" and the development of the performance of faculty members in secondary schools in Al-Gharbia Governorate to improve their performance, The primary data needed for the study were collected through the design of a direct survey list that was tested with closed questions and specific

* د. خالد السعيد أحمد قمر:

دكتوراه إدارة الأعمال كلية التجارة- جامعة المنوفية تخصص تسويق ٢٠١٣، أستاذ مساعد إدارة التسويق بكلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع- جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل منذ عام ٢٠١٣ حتى الآن، تتمثل اهتماماته البحثية فى (التسويق الإلكتروني - سلوك المستهلك- إدارة الموارد البشرية).

drkhaledqamar@yahoo.com

answers. The researcher distributed this list to the sample of the target sample through personal interviews. The response rate was about 87%. The results showed that there is a statistically significant difference between the opinions of the faculty members of the public secondary schools with respect to the practice of "empowering employees approach" due to the differences in their demographic characteristics (age, gender, educational qualification, length of service, job level). In addition, the results indicated that there is a statistically significant difference between the opinions of those faculty members in terms of their performance related with their demographic characteristics. Further, the results revealed a statistically significant relationship between the exercise of "empowering employees approach" and the performance of faculty members teaching in the schools under study, which emphasizes the need for applying the empowerment employees approach in these secondary schools.

١- مقدمة:

يتسم المجال التعليمي بشكل عام وقطاع التعليم الثانوي على وجه الخصوص بمجموعة من الخصائص تفرض على العاملين به ضرورة تطويرهم من أدائهم، حتى يتمكنوا من تقديم خدمة تعليمية على درجة عالية من الجودة، تساهم في تقديم مخرجات صالحة للدخول إلى مرحلة التعليم الجامعي، هذا إلى جانب أن العمل التعليمي في معظم دول العالم يتطلب العمل لساعات طويلة والسعي المستمر لمواكبة المستجدات العلمية في هذا المجال، فالإداء في اللغة يقصد به "القيام الواجب"، كما يقصد بها في معجم المصطلحات الإدارية على أنه القيام بالأعباء الوظيفية سواء كانت مسؤوليات أو واجبات وذلك وفقا للمعايير والمعدل المطلوب أدائه من العامل. (العلاق، ١٩٩٦).

ويعد مفهوم تمكين العاملين من المفاهيم التي تساهم في تنمية وتطوير أدائهم، فهي تساهم في تعزيز قدرة العاملين بحيث يتوفر لديهم إمكانية الاجتهاد، وإصدار الأحكام والتقدير، وحرية العمل في المشكلات التي تواجههم خلال أدائهم لأعمالهم وكذلك مشاركتهم في القرارات التي تتعلق بأعمالهم (Thomas, 1999).

ومن هنا جاءت فكرة الدراسة للكشف عن طبيعة علاقة تمكين العاملين بأداء المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الغربية. وتم تقسيم البحث إلى عدة عناصر هي: مفاهيم الدراسة، الدراسات السابقة، مشكلة البحث، أهداف البحث، فروض البحث، أهمية البحث، متغيرات الدراسة، أساليب القياس، أسلوب الدراسة، أداة البحث وطرق جمع البيانات، تحليل ومناقشة نتائج البحث واختبار الفروض، التوصيات العلمية، البحوث المستقبلية المقترحة.

ويتناول الباحث هذه العناصر على النحو التالي:

٢- مفاهيم الدراسة:

وتشتمل على: تمكين العاملين، أداء العاملين.

١/٢- المفاهيم المتعلقة بتمكين العاملين:

تناول الباحثون مفهوم تمكين العاملين من عدة اتجاهات:

الاتجاه الأول: مفهوم تمكين العاملين من منظور العلاقات

يشير (Burke, 1986) إلى أن التمكين هو عبارة عن العلاقات الناشئة عن تفويض السلطات للعاملين في عملية اتخاذ القرار، بينما يرى (Gandz, 1990) أن التمكين هو عبارة عن تفويض الامتيازات للعاملين وخاصة في عملية اتخاذ القرار، في حين ترى (Foy, 1994) أن التمكين هو عبارة عن عملية الحصول على القوة المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات، كما يرى (المرسى، ٢٠٠٦) إلى أن التمكين هو عبارة عن منح الفرصة للعاملين بهدف تحقيق السيطرة والحرية في مجال عمله.

الاتجاه الثاني: مفهوم تمكين العاملين من منظور التسويق

عرف كلا من (Osborne & Gaebler, 1991) التمكين على أنه عبارة عن إعطاء العاملين بالمنظمة السلطات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات وحل المشكلات المختلفة بهدف تحقيق الاستجابة للعملاء دون الحاجة للرجوع إلى الإدارة المركزية، كما يرى (مصطفى، ١٩٩٦) أن التمكين هو عبارة عن إعطاء العاملين حرية التصرف من خلال تحديد مهام يؤدونها بدرجة من الاستقلالية، مع التركيز على العاملين الذين يمارسون العمليات المرتبطة مباشرة بجمهور العملاء وخاصة في مجال البيع وخدمة العملاء.

الاتجاه الثالث: مفهوم تمكين العاملين كمفهوم دفاعي:

يعرف كل من (Conger & Kanungo, 19988) تمكين العاملين على أنه ارتفاع مستوى إدراك العاملين بجدارتهم الذاتية، في حين يعرفه كلا من (Thomas & Velthouse, 1990) على أنه عبارة عن الحافز الداخلي الذي ينشأ من خلال إدراكات العاملين نحو الأعمال التي يقومون بها في وظائفهم، كما يرى (Spreitzer, 1995) أن تمكين العاملين هو عبارة عن أداة تحفيزية يتكون من أربعة مدارك هي: تحقيق الذات، القدرة، المعنى، التأثير، حيث تعكس هذه المدارك اتجاهاً إيجابياً نحو أعمالهم، في حين يرى (Stephen, 1993) أنها عبارة عن الوسيلة التي من خلالها يتم زيادة دافعية العمل الفعلية لدى العاملين، كما عرفها كل من (Curtis & Philip, 2001) بأنها عبارة عن تدليل الصعوبات التي تواجه العاملين أثناء قيامهم بالرقابة على عملهم مما يقوى عندهم من روح المبادرة والإصرار على أداء أعمالهم، بينما عرفها كل من (Murrel K.L & Merdith, 2000) بأنها عبارة عن تمكين فرد ما عند قيامه بمسؤوليات وسلطات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم.

٢/٢- المفاهيم المتعلقة بأداء العاملين:

لقد اهتمت كثير من الدراسات بتعريف أداء العاملين والأداء الوظيفي فى محاولة للوصول إلى حل كثير من المشكلات التى تواجه الأداء الوظيفي، ولقد تعددت تعريفات الباحثين لأداء العاملين من عدة اتجاهات:

الاتجاه الأول: مفهوم أداء العاملين من منظور التكلفة:

حيث يرى (سليمان، ١٩٩٠) الأداء الوظيفي على أنه قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة، فى حين يرى (الصغير، ٢٠٠٢) أن الأداء الوظيفي هو عبارة عن تنفيذ العامل لأعماله ومسئولياته التى تكلفه بها المنظمة أو الجهة التى ترتبط وظيفته بها.

الاتجاه الثانى: مفهوم أداء العاملين من منظور قدرة العاملين:

عرف (Marvin,et,2000) الأداء بأنه العلاقات المتداخلة بين سلوكيات الفرد وممارسته لأنشطته المختلفة داخل المنظمة وذلك وفقا لمجموعة من المعايير التى يجب الالتزام بها، وفى نفس الاتجاه عرفه (Benett, 2000) على أنه قدرة العامل على تحقيق المتوقع منه فى مجالات مختلفة، فى حين يرى (المحاسنة، ٢٠١٣) أن أداء العاملين هو عبارة عن درجة تحقيق واطمأن الأعمال والمسئوليات الوظيفية بهدف تحقيق أهداف المنظمة.

الاتجاه الثالث: مفهوم أداء العاملين من منظور سلوك العاملين:

أشار (العساف، ٢٠٠٤)، إلى أن الأداء الوظيفي هو عبارة عن سلوك يسلكه العاملين فى أداء وظائفه ومسئولياته وأن هذا الأداء يختلف باختلاف طبيعة الأعمال، بينما عرفه (الحوامدة، ٢٠٠٤) على أنه مجموعة من السلوكيات الإدارية التى تتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة فى الوظيفة، كما عرفه (Andrewd, 1987) على أنه تفاعل سلوك العامل وأن هذا السلوك يتوقف على جهوده وقدراته.

٣- الدراسات السابقة:

قام الباحث بإجراء دراسة مكتبية اعتمدت على المسح الشامل للبحوث والدوريات العلمية العربية والأجنبية، وذلك بهدف التعرف على الدراسات التى تتعلق بتمكين العاملين وأثرها على أداء هيئة التدريس بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الغربية، ويستهدف الباحث من عرض هذه الدراسات توضيح الفجوة العلمية التى سوف يغطيها البحث، وحتى يتمكن الباحث من صياغة مشكلة البحث وكذلك الفروض العلمية واختبارها.

ويمكن تقسيم الدراسات السابقة إلى ثلاثة أقسام كما يلى:

١/٣- دراسات تناولت تمكين العاملين:

تناولت العديد من الدراسات تمكين العاملين وتوصلوا إلى العديد من النتائج، ففى دراسة (Ugboro, Isaiah O, Kofi, 2000) والتى قام بدراسة للتعرف على العلاقة بين تمكين العاملين والقيادة العليا والرضا الوظيفي وبين

رضاء العملاء في ٢٥ شركة بالولايات المتحدة الأمريكية، ولقد توصلت الدراسة إلى أن القيادة العليا تلعب دوراً هاماً في تنمية وتحسين إدراك العاملين نحو التمكين والرضا الوظيفي وذلك من خلال المناخ التنظيمي القائم على الجودة الشاملة ورضاء العملاء.

بينما استهدفت دراسة (Jim, Smucker, 2001) التعرف على الممارسات الفعلية لتمكين العاملين وكذلك التعرف على أثرها على التكاليف والحفاظ على العاملين وذلك بسلسلة مطاعم آسيا بجنوب بنسلفانيا، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق تمكين العاملين له تأثير إيجابي على الإنتاجية وكذلك لها تأثيرات إيجابية على التكاليف والحفاظ على العاملين بالمطاعم محل الدراسة.

بينما تناولت دراسة (Shelton, 2002) أثر ثقة العاملين على إدراكهم نحو تمكين العاملين، حيث توصلت الدراسة إلى أن العاملين ذوي الثقة العالية في المشرفين يتوفر لديهم الإدراك العالي نحو التمكين، وبالتالي فإن المنظمات المقبلة على تطبيق تمكين العاملين ينبغي عليها أن تأخذ في الاعتبار درجة ثقة العاملين في المشرفين بهدف تحقيق التطبيق الناجح.

كما حاول (Fadal, 2003) التعرف على تأثير متغيرات تمكين العاملين على أرباح ٥٠٠ منظمة، ولقد توصلت الدراسة إلى أن هناك ثلاثة متغيرات دون غيرها (حرية اتخاذ القرار، التدريب، المشاركة) لها تأثير أكبر على أداء المنظمات محل الدراسة.

من جهة أخرى تناولت دراسة (شيرين فتحي، ٢٠٠٥) أثر كل متغيرات (أسلوب القيادة، الهيكل التنظيمي) على تمكين العاملين في الفنادق العالمية في مصر، وتوصلت الدراسة إلى تأثير هذه المتغيرات تأثيراً جوهرياً على تمكين العاملين بمتغيراته الثلاث (فرق العمل، القيادة، مشاركة المعلومات).

كما استهدفت دراسة (عبد الأمير وعبد الرسول، ٢٠٠٨) معرفة العلاقة بين إستراتيجية التمكين وفاعلية فريق العمل في كليات جامعة القادسية، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة ثقة المستويات الإدارية العليا في إمكانات أعضاء الفريق وذلك من خلال تمكين أعضاء الفريق من المعلومات المتعلقة بالمنظمة.

في حين اتجهت دراسة (Al-Zyadaat; Saudi; Al-Awamreh, 2012) للتعرف على الكيفية التي تتعامل بها المؤسسات الصناعية مع الابتكار التسويقي وعلاقته بالأداء التسويقي وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية فيما بين الابتكار التسويقي والأداء التسويقي.

بينما استهدفت دراسة (الزيادات، ٢٠١٧) التعرف على أثر تمكين العاملين بأبعاده (فرق العمل، التدريب، التوجيه الذاتي، القدرة) على الأداء التسويقي بأبعاده (الحصة السوقية، الربح، المبيعات) في البنوك الإسلامية

الأردنية من وجهة نظر العاملين وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر للتمكين بأبعاده في الأداء التسويقي في هذه البنوك.

٢/٣-دراسات تناولت أداء العاملين:

تناولت دراسة (Davis, 2008) محددات أداء الموارد البشرية في القطاع الحكومي بولاية فلوريدا الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى أن الأجور وتقييم أداء العاملين هما من أهم محددات أداء الموارد البشرية التي تمكن منظمات الأعمال من تحسين أداء العاملين بها.

بينما استهدفت دراسة (Gao, 2011) التعرف على أثر تطوير وتحسين الموارد البشرية على أداء العاملين وذلك من خلال التحسين والتطوير المستمر لكافة المستويات الإدارية، وتوصلت الدراسة إلى أن التطوير والتحسين المستمر للموارد البشرية له أثر إيجابي على أدائهم.

في حين تناولت دراسة (Janking& Rurkkhum, 2012) العوامل المؤثرة على أداء العاملين، وتوصلت الدراسة إلى أن العدالة التنظيمية والمشاركة الفعالة في العمل وأيضاً الدوافع لها أثر مباشر على أداء العاملين.

من جهة أخرى تناولت دراسة (Sarboland, Al, 2012) قياس أثر التدريب على تحسين وتطوير أداء العاملين في مكاتب الضمان الاجتماعي بمحافظة أربيل العراقية وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين.

بينما استهدفت دراسة (طاهر الكلالدة، ٢٠٠٧) التعرف على أثر مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة على الأداء الوظيفي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات الإدارية المختلفة مع الأداء الوظيفي.

كما أوضحت دراسة (أيمن المعاني، ٢٠٠٩) التعرف على إتجاه المديرين نحو إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة المديرين لمفهوم إدارة المعرفة وبين الأداء الوظيفي.

في حين استهدفت دراسة (سعود المحاميد، ٢٠١١) إلى التعرف على أثر ممارسة المشاركة المعرفية وقدرة العاملين على التكيف في أعمالهم، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسة المشاركة المعرفية للعاملين وقدرتهم على التكيف في أعمالهم.

بينما استهدفت دراسة (محمد عبدالله، ٢٠١٢) التعرف على أثر البيئة الداخلية للمنظمة على المشاركة المعرفية للعاملين، وقد توصلت الدراسة إلى أن البيئة الداخلية غير مناسبة لوجود مشاركة معرفية صادقة بين العاملين نظراً لعدم توافر الثقة والتعاون فيما بينهم.

٣/٣-دراسات تناولت تمكين العاملين وأداء العاملين معاً:

قام (محمد أبو القمصان، ٢٠٠٦) بدراسة للتعرف على دوافع ومبررات تطبيق مدخل تمكين العاملين وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين بأكاديمية الدراسات المتخصصة بالجامعة العمالية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأييد من المسؤولين لدوافع ومبررات تمكين العاملين، وأن هناك تحسن في أداء العاملين نتيجة تطبيق تمكين العاملين بالأكاديمية.

٤/٣- أوجه إختلاف الدراسة الحالية عن البحوث والدراسات السابقة:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها من أوائل الدراسات في مصر في حدود علم الباحث، التي اهتمت بدراسة دور تمكين العاملين على أداء المعلمين في المدارس الثانوية العامة الحكومية في مصر، حيث أن معظم الدراسات قد تناولت قطاعات مختلفة عن قطاع التعليم الثانوى في مصر.

ومما يميز هذه الدراسة أنها ركزت على تقييم وتوصيف الوضع الحالى لتمكين العاملين بالمدارس محل الدراسة، متضمناً ذلك تحديد الفجوة بين ما تهدف إليه المدارس محل الدراسة وبين ما هو موجود على أرض الواقع، كما استهدفت هذه الدراسة التعرف على الدور الذى يحدثه تمكين العاملين فى المدارس محل الدراسة وخاصة فيما يتعلق بأداء المعلمين، متضمناً ذلك التعرف على واقع تمكين العاملين فى هذه المدارس والإختلافات الحادثة فيما بينها، كما استهدفت هذه الدراسة تحديد درجة العلاقة بين متغيرات تمكين العاملين وبين أداء المعلمين بالمدارس محل الدراسة.

٤- الدراسة الاستطلاعية:

إعتمدت الدراسة الاستطلاعية على أسلوب المقابلات الفردية، وكذلك أسلوب المقابلات الجماعية مع عينة من المعلمين بالمدارس الثانوية العامة فى محافظة الغربية، كما تم إجراء مقابلات فردية مع عدد من المدراء بالمدارس الخاضعة للدراسة.

وقد تم إجراء المقابلات لتغطية الجوانب التالية:

- الحصول على بيانات استكشافية عن أداء المعلمين بالمدارس الثانوية العامة الحكومية.
 - التعرف على معايير تقييم الأداء المستخدمة بالمدارس محل الدراسة.
 - متطلبات مدخل تمكين العاملين بالمدارس محل الدراسة.
 - مساعدة الباحث فى تحديد وبلورة مشكلة وتساؤلات البحث.
 - مساعدة الباحث فى صياغة دقيقة لفروض البحث.
 - التعرف على الخصائص العامة لمجتمع البحث.
 - مساعدة الباحث فى تحديد متغيرات البحث.
- وفى ضوء المقابلات المختلفة التى تمت فى الدراسة الاستطلاعية، توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات على النحو التالى:

أ- التعرف على معايير تقييم الأداء المستخدمة بالمدارس محل الدراسة.
ب- عدم وضوح اتجاه المدارس الثانوية العامة الحكومية نحو أداء المعلمين بها، مع عدم وضوح ارتباط ذلك بممارسة مدخل تمكين المعلمين، ولقد تمثل ذلك في:

- اهتمام المدارس محل الدراسة بتقديم خدمة تعليمية متميزة لطلابها.
- عدم اهتمام المدارس محل الدراسة بممارسة متطلبات مدخل تمكين العاملين كوسيلة لتنمية وتطوير أداء المعلمين بها.
- محدودية اهتمام المدارس محل الدراسة بأداء المعلمين بها.
- لم يتوصل الباحث إلى دراسات علمية بالمدارس محل الدراسة تربط بين أداء المعلمين وممارسة متطلبات مدخل تمكين العاملين بها.

٥- مشكلة وأسئلة الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية فإن مشكلة البحث تتمثل في كيفية التحقق من مدى تأثير أداء المعلمين بالمدارس الثانوية العامة الحكومية بمحافظة الغربية بممارسة متطلبات مدخل تمكين العاملين، ويمكن ترجمة مشكلة الدراسة إلى مجموعة من التساؤلات على النحو التالي:

١/٥- هل هناك إختلاف جوهري بين آراء المعلمين بالمدارس الثانوية العامة الحكومية، فيما يتعلق بممارسة متطلبات مدخل تمكين العاملين في هذه المدارس، وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموغرافية (العمر - النوع - المؤهل التعليمي - مدة الخدمة - المستوى الوظيفي)؟

٢/٥- هل هناك إختلاف جوهري بين آراء المعلمين بالمدارس الثانوية العامة الحكومية، فيما يتعلق بأداء المعلمين، وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموغرافية (العمر - النوع - المؤهل التعليمي - مدة الخدمة - المستوى الوظيفي)؟

٣/٥- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة متطلبات مدخل تمكين العاملين، وبين أداء المعلمين بالمدارس محل الدراسة؟

٦- أهداف الدراسة:

استهدف هذا البحث دراسة مدى تأثير أداء المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الغربية بممارسة متطلبات مدخل تمكين العاملين، ويتفرع من هذا الهدف عدد من الأهداف الفرعية وهي:

١/٦- الكشف عن مدى التشابه أو الاختلاف بين المعلمين بالمدارس الثانوية العامة الحكومية، فيما يتعلق بممارسة متطلبات مدخل تمكين العاملين في هذه المدارس، وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموغرافية (العمر - النوع - المؤهل التعليمي - مدة الخدمة - المستوى الوظيفي).

٢/٦- الكشف عن مدى التشابه أو الاختلاف بين المعلمين بالمدارس الثانوية العامة الحكومية، فيما يتعلق بأداء المعلمين، وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموغرافية (العمر - النوع - المؤهل التعليمي - مدة الخدمة - المستوى الوظيفي).

٣/٦- تحديد وتوصيف نوع وقوة العلاقة بين ممارسة متطلبات مدخل تمكين العاملين، وبين أداء المعلمين بالمدارس محل الدراسة.

٧- فروض الدراسة:

في ضوء مشكلة وأسئلة الدراسة قام الباحث بصياغة الفروض التالية:
١/٧- لا يوجد اختلاف ذو دلالة احصائية بين آراء المعلمين بالمدارس الثانوية العامة الحكومية، فيما يتعلق بممارسة متطلبات مدخل تمكين العاملين في هذه المدارس، وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموغرافية (العمر- النوع- المؤهل التعليمي- مدة الخدمة- المستوى الوظيفي).
٢/٧- لا يوجد اختلاف ذو دلالة احصائية بين آراء المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية، فيما يتعلق بأداء المعلمين، وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموغرافية (العمر- النوع- المؤهل التعليمي- مدة الخدمة- المستوى الوظيفي).
٣/٧- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة متطلبات مدخل تمكين العاملين، وبين أداء المعلمين بالمدارس محل الدراسة.

٨- أهمية الدراسة:

نظراً لأن معظم الدراسات قد ركزت على أداء العاملين من جوانب مختلفة ولم يتم التنويه عن تأثير مدخل تمكين العاملين على أدائهم، لذا فإنه يمكن توضيح أهمية هذا البحث من جانبين:

١/٨- الجانب الأول: الأهمية العلمية:

تتبع أهمية الدراسة من الجانب العلمي على النحو التالي:
١/١/٨- ندرة الدراسات السابقة التي تناولت تأثير ممارسة متطلبات مدخل تمكين العاملين على أداء المعلمين في المدارس محل الدراسة.
٢/١/٨- أنها تركز على متغيرات هامة وهي متغيرات متطلبات مدخل تمكين العاملين، لما يترتب على هذه المتغيرات من مؤشرات تؤدي إلى فعالية المعلمين في المدارس محل الدراسة.
٣/١/٨- تتبنى هذه الدراسة أداء المعلمين والذي يتفق مع المبادئ والأسس التي يقوم عليها مفهوم الإدارة الناجحة.
٤/١/٨- تستمد هذه الدراسة أهميتها من مفهوم أداء العاملين باعتبارها من المفاهيم التي حظيت باهتمام كبير من جانب العديد من المؤلفات والكتب والدراسات والأبحاث وباعتبارها أحد أهم المفاهيم العلمية لمواجهة العديد من المشكلات الإدارية.

٢/٨- الجانب الثاني: الأهمية التطبيقية:

تتبع أهمية هذه الدراسة من الناحية التطبيقية، في أنها تمس قطاعاً هاماً في الدولة وهو القطاع التعليمي في المدارس الثانوية العامة الحكومية لما لهذا القطاع من دور حيوي في مصر، بالإضافة إلى ذلك فإن الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة تأتي من الجوانب التالية:

١/٢/٨-توجيه مزيد من الاهتمام نحو أداء المعلمين، والتي تُعد بالغة الأهمية في هذا التوقيت بهدف تحقيق كفاءة للنشاط الإدارى فى قطاع التعليم الثانوى العام فى مصر.

٢/٢/٨-من الأبحاث القليلة التى ستطرق إلى أداء المعلمين بقطاع التعليم الثانوى تحت مدخل تمكين العاملين فى مصر، ومسببات نجاحها دون إغفال للمشكلات أو التحديات التى تواجهها.

٣/٢/٨-الحاجة الماسة للربط بين أداء المعلمين تحت متطلبات مدخل تمكين العاملين، ومتطلبات المستفيدين من الخدمات التى تقدمها المدارس محل الدراسة.

٤/٢/٨-مساعدة المدارس محل الدراسة على إدارة متطلبات مدخل تمكين العاملين بما يخدم أداء المعلمين بهذه المدارس.

٥/٢/٨-من المتوقع أن تساهم نتائج الدراسة التى يتم التوصل إليها إلى توجيه مزيد من الاهتمام نحو متطلبات مدخل تمكين العاملين وكذلك أداء العاملين فى مجالات مختلفة بمصر.

٦/١/٨-أنها تسعى إلى بناء رؤية متكاملة لأداء المعلمين، تحت تأثير متطلبات مدخل تمكين العاملين فى مصر وهو مجال تندر فيه الأبحاث التطبيقية.

٩- منهجية البحث:

١/٩ - مجتمع الدراسة:

نظراً لأن هذه الدراسة تهتم بالبحث فى أداء المعلمين تحت ممارسة متطلبات مدخل تمكين العاملين بالمدارس الثانوية العامة الحكومية، لذا فإن الدراسة الميدانية لهذا البحث تركز على جميع المدارس الثانوية العامة الحكومية بمحافظة الغربية، وعلى مجتمع المعلمين بها وعددها (١١٦ مدرسة حكومية)*، ويبين الجدول رقم (١) توزيع مفردات المجتمع والعينة:

جدول رقم (١)

توزيع مفردات مجتمع وعينة البحث

نوع المدرسة	عدد العاملين	حجم العينة
حكومى	٦٢٧٠	٣٢٢

المصدر: من إعداد الباحث فى ضوء بيانات وزارة التربية والتعليم، الإدارة العامة لنظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار، كتاب الإحصاء السنوى، ٢٠١٦-٢٠١٧.

* وزارة التربية والتعليم، الإدارة العامة لنظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار، كتاب الإحصاء السنوى، ٢٠١٦-

ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة الخاص بالمدارس الحكومية وانتشار مفرداته مما يؤدي إلى صعوبة تطبيق الحصر الشامل، لذا اعتمد الباحث على أسلوب وإجراءات العينات لجمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة.

٢/٩- عينة الدراسة:

نظراً للتعدد والانتشار الكبير لهذه المدارس جغرافياً ولاعتبارات الوقت والتكلفة، فإن هذه الدراسة تركز على نوع واحد من العينات المستقلة وهي عينة المعلمين الدائمين بالمدارس الثانوية العامة الحكومية بمحافظة الغربية.

١/٢/٩- حجم العينة:

ويمكن تحديد حجم عينة البحث من فئات المعلمين الدائمين في المدارس الثانوية العامة الحكومية بمحافظة الغربية، وذلك من خلال القانون التالي

$$n = \frac{N (z)^2 (\sigma)^2}{N (e)^2 + (\sigma \times Z)^2} \quad \text{(إدريس، ٢٠٠٧):}$$

حيث أن:

n = حجم العينة.

N = حجم مجتمع البحث.

Z = الدرجة المعيارية عند درجة ثقة ٩٥%.

σ = الانحراف المعياري للمجتمع.

e = حجم الخطأ المعياري المقبول في تمثيل مجتمع البحث.

تم اختيار درجة الثقة ٩٥% في النتائج باعتبارها الأكثر شيوعاً في البحوث الإنسانية، ونظراً لأن جميع فروض الدراسة غير محددة الاتجاه، فقد تم قسمة قيمة الخطأ المعياري المقبول في هذا البحث (٥%) في العينة على (٢) ومن ثم أصبحت القيمة المعيارية (Z) تساوي (١.٩٦).

- ونظراً لعدم معرفة الانحراف المعياري لمجتمع البحث، فإنه تقرر الاعتماد على الانحراف المعياري في العينة (٠.٤٧) من خلال الدراسة الاستطلاعية بغرض اختبار قائمة الاستقصاء والتي اشتملت على مجموعة من المفردات مشابهة تماماً لمفردات عينة البحث المستهدفة.

وباستخدام المعادلة السابقة يتضح أن حجم عينة المعلمين في المدارس الحكومية هي:

$$n = \frac{6270 (1,96)^2 (0,47)^2}{6270 (0,05)^2 + (1,96)^2 (0,47)^2} = 322$$

٢/٢/٩- نوع وإجراءات العينة:

ترتكز الدراسة على مجتمع المعلمين الدائمين بالمدارس الثانوية العامة الحكومية بمحافظة الغربية، وعددها ١٦ مدرسة حكومية.

ولسحب عينة من العاملين في مجتمع المدراس الحكومية، فإنه تم استخدام العينة العشوائية الطبقيّة المتعددة المراحل، وذلك بهدف تمثيل مستويات

المعلمين (كبير معلمين- معلم خبير- معلم أول (أ)، معلم أول، معلم)، وتم توزيع العدد الإجمالي لعينة المعلمين الدائمين على المدارس محل الدراسة على أساس النسبة والتناسب بين عدد الفئة المطلوب أخذ العينة منها في المدارس محل الدراسة منسوباً إلى العدد الإجمالي لمجموع الفئات بهذه المدارس (إدريس، ٢٠٠٧)، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (٢)، حيث تم اختيار مفردات كل طبقة من الطبقات الوظيفية في كل مدرسة بطريقة عشوائية باستخدام قوائم المعلمين المتاحة في إدارة شؤون الأفراد.

جدول رقم (٢)

توزيع مفردات العينة بالمدارس محل الدراسة وفقاً لمستويات المعلمين المختلفة

عدد ونسبة مفردات العينة بالمدارس الحكومية			البيان المستوى الوظيفي
عدد	%	إجمالي العاملين	
١٣	٤	٢٣٠	كبير معلمين
١٧٤	٥٤	٣٤٣٧	معلم خبير
٩٣	٢٩	١٨١٦	معلم أول (أ)
٢٦	٨	٤٧٣	معلم أول
١٦	٥	٣١٤	معلم
٣٢٢	١٠٠%	٦٢٧٠	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء بيانات الجدول رقم (١)

٣/٢/٩- وحدة المعاينة:

وهي مفردات الدراسة التي يتم توجيه قائمة الاستقصاء لها وتتمثل في

الآتي:

* (كبير معلمين- معلم خبير- معلم أول (أ)، معلم أول، معلم).

١٠- متغيرات الدراسة وأساليب القياس:

تشتمل الدراسة الحالية على دراسة ممارسة متطلبات مدخل تمكين العاملين، هذا بالإضافة إلى المتغيرات الديموغرافية، كمتغير مستقل، وأداء العاملين بالمدارس محل الدراسة كمتغير تابع، حيث تشير العلاقة بين هذين المتغيرين إلى أن المتغيرات المستقلة هي تلك المتغيرات التي يمكن أن تحدث التأثير في المتغير التابع، أو أنها التي يمكن أن تفسر سلوك المتغير التابع والتنبؤ به (إدريس، ٢٠٠٧)، والمتغيرات المستقلة والمتغير التابع في هذا البحث كما يلي:

١٠/١- المتغيرات المستقلة (متطلبات مدخل تمكين العاملين):

وقد أمكن تحديد هذه المجموعة من المتغيرات من خلال المراجعة الشاملة للدراسات السابقة ذات العلاقة والتي تتمثل في كل من: (الثقافة

التنظيمية، المشاركة، التدريب، الثقة، الدعم التنظيمي، فرق العمل، الحصول على المعلومات، الاتصال الفعال، وضوح الدور، نظم المكافآت)، أنظر: (المغربي، ٢٠٠١)، (حيدر، ٢٠٠١)، (السيد، ٢٠٠٢)، (مرزوق، ٢٠٠٨). ولقياس هذه المتغيرات اعتمد الباحث على المقياس المستخدم بواسطة (مرزوق، ٢٠٠٨)، ويشتمل على (٥٧) عبارة تغطي متغيرات متطلبات مدخل تمكين العاملين، هذا ولقد قام الباحث بقياس هذه المتغيرات بأن طلب من كل مدرس أن يوضح مدى إدراكه لمتطلبات مدخل تمكين العاملين، على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scal) للموافقة أو عدم الموافقة، والمكون من خمس درجات، حيث يشير الرقم (٥) إلى الموافقة بشدة ويشير الرقم (١) إلى غير موافق مطلقاً مع وجود درجة حيادية في المنتصف.

جدول رقم (٣)

متغيرات متطلبات تمكين العاملين

المتغيرات	العبارات
الثقافة التنظيمية	(من ١-٩ بقائمة الاستقصاء)
المشاركة	(من ١٠-١٣ بقائمة الاستقصاء)
الاتصال	(من ١٤-١٦ بقائمة الاستقصاء)
التدريب	(من ١٧-٢٢ بقائمة الاستقصاء)
الحوافز	(من ٢٣-٢٧ بقائمة الاستقصاء)
الثقة	(من ٢٨-٣٥ بقائمة الاستقصاء)
وضوح الدور	(من ٣٦-٣٨ بقائمة الاستقصاء)
الدعم التنظيمي	(من ٣٩-٤٨ بقائمة الاستقصاء)
الحصول على المعلومات	(من ٤٩-٥٣ بقائمة الاستقصاء)
فرق العمل	(من ٥٤-٥٧ بقائمة الاستقصاء)

المصدر: من إعداد الباحث

١٠/٢- المتغير المستقل: (المتغيرات الديموغرافية للمعلمين بالمدارس محل الدراسة):

فقد تناول الباحث هذا العامل كمتغير مستقل مؤثراً على اتجاهات المعلمين نحو ممارسة متطلبات مدخل تمكين العاملين، وهي متعلقة بكل من: (العمر- النوع- المؤهل التعليمي- مدة الخدمة- المستوى الوظيفي).

١٠/٣- المتغير التابع: (أداء العاملين)

وقد أمكن تحديد هذه المجموعة من المتغيرات من خلال المراجعة الشاملة للدراسات السابقة ذات العلاقة والتي تتمثل في كل من: (أداء المهمة، السلوك المصاحب لأداء المهمة)، أنظر: (القاضي، ٢٠١٢)، (العبيدي، ٢٠١٣)، (زعتز، ٢٠١٣)، (سامي، ٢٠١٦)،

(Zheng, Et. Al., 2007), (Akhtar, Et. Al., 2008), (Harris, 2009), (Kummerfeldt, 2011).

ولقياس مستوى أداء العاملين اعتمد الباحث على المقياس المستخدم بواسطة (سامى، ٢٠١٦)، ويشتمل على (١٠) عبارات تغطى متغيرات أداء العاملين، هذا ولقد اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسى (Likert Scal) للموافقة أو عدم الموافقة، والمكون من خمس درجات، حيث يشير الرقم (٥) إلى الموافقة بشدة ويشير الرقم (١) إلى غير موافق مطلقاً مع وجود درجة حيادية فى المنتصف.

جدول رقم (٤)
متغيرات أداء العاملين

المتغيرات	العبارات
أداء المهمة	(من ٦-١ بقائمة الاستقصاء)
السلوك المصاحب لأداء المهمة	(من ١٠-٧ بقائمة الاستقصاء)

المصدر: من إعداد الباحث

١١- أسلوب الدراسة:

إعتمد الباحث على الأسلوبين التاليين لجمع البيانات:

١/١١- أسلوب البحث المكتبى:

وذلك من خلال الاطلاع على الكتب والمراجع العلمية والدوريات باللغة العربية واللغة الانجليزية، وكذلك الأبحاث والدراسات والتقارير والرسائل العلمية التى تتعلق بموضوع البحث، وكذلك المسح المستندى للسجلات بالجهات الرسمية المختصة والمعنية بشئون المدارس الثانوية العامة فى مصر مثل (وزارة التربية والتعليم)، وذلك عن الفترة الزمنية التى تغطيها الدراسة لاستيفاء البيانات الخاصة بنماذج جمع البيانات الكمية اللازمة لاختبار صحة الفروض.

٢/١١- أسلوب البحث الميدانى:

إعتمد الباحث على الأساليب التالية:

أ- توجيه قوائم استقصاء للمعلمين بالمدارس محل الدراسة.
ب- استخدام أسلوب المقابلات الشخصية مع المعلمين بالمدارس محل الدراسة، وكذلك إجراء مقابلات شخصية مع المسؤولين والمختصين بالجهات الرسمية المعنية بشئون المدارس الثانوية العامة فى مصر، وذلك لجمع البيانات الأولية اللازمة لاختبار فروض الدراسة.

١٢- أداة البحث وطريقة جمع البيانات:

اعتمدت هذه الدراسة بصفة رئيسية على قائمة الاستقصاء فى جمع البيانات الأولية اللازمة وقد روعى فى تصميمها البساطة والوضوح، واشتملت القائمة الموجهة للمعلمين فى المدارس محل الدراسة على (ست) صفحات خلاف صفحة الغلاف، حيث تم تصميم الصفحة الأولى لتقديم الدراسة والهدف منها، أما الصفحات الأخرى فقد اشتملت على سؤالين رئيسيين، السؤال الأول

منها (٥٧ عبارة) يتعلق بقياس اتجاهات العاملين نحو ممارسة متطلبات مدخل تمكين العاملين في المدارس محل الدراسة، في حين يتعلق السؤال الثاني (١٠ عبارات) بقياس أداء العاملين في المدارس محل الدراسة، وأخيراً فإن السؤال الثالث (٥ عبارات) يتعلق بتحديد بعض المتغيرات الشخصية والمهنية للعاملين في المدارس محل الدراسة.

١٣- ثبات وصدق أداة البحث:

بغرض تقليل أخطاء القياس المحتملة في المقاييس متعددة المحتوى التي تم استخدامها في قائمة الاستقصاء (٥٧ متغير لقياس أبعاد متطلبات تمكين العاملين، ١٠ متغيرات لقياس أبعاد أداء العاملين بالمدارس محل الدراسة)، فقد تم حساب معامل الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ. كما تم حساب الصدق الذاتي بإيجاد الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار. ويوضح الجدول رقم (٥) معاملات الثبات والصدق لأبعاد متطلبات تمكين العاملين وأبعاد أداء العاملين. يتبين من نتائج الجدول رقم (٥) أن معاملات الثبات كانت دالة إحصائية عند مستوي أعلى من ٠.٣٠ (إدريس، ٢٠١٢)، مما يؤكد على تمتع استقصاء أبعاد متطلبات مدخل تمكين العاملين، واستقصاء أبعاد أداء العاملين الواردة بالبحث بخصائص الاختبار الجيد، ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

جدول رقم (٥)

معامل الثبات والصدق لمقاييس متغيرات الدراسة

معامل الصدق	معامل الثبات (Alpha)	عدد العبارات	أبعاد متطلبات تمكين العاملين
0.948	.898	9	الثقافة التنظيمية
0.838	.702	4	المشاركة
0.813	.661	3	الإصصال
0.794	.631	6	التدريب
0.876	.768	5	الحوافر
0.946	.895	8	التفه
0.860	.739	3	وضوح الدور
0.959	.920	10	الدعم التنظيمي
0.760	.578	5	الحصول على المعلومات
0.842	.709	4	فرق العمل
معامل الصدق	معامل الثبات (Alpha)	عدد العبارات	أبعاد أداء العاملين
0.908	.825	6	أداء المهمة
0.912	.832	4	السلوك المصاحب لأداء المهمة

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

١٤- مناقشة نتائج الدراسة الميدانية:

يناقش هذا الجزء نتائج تحليل بيانات الدراسة الميدانية التي اعتمدت بصفة أساسية على الاستقصاء الموجه للمعلمين بالمدارس محل الدراسة.

١٤/١- إختبار صحة الفرض الأول:

ينص الفرض الأول في هذا البحث على أنه: لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين آراء المعلمين بالمدارس الثانوية العامة الحكومية، فيما يتعلق بممارسة متطلبات مدخل تمكين العاملين في هذه المدارس، وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموغرافية (النوع، السن، مستوى التعليم، مدة الخدمة، المستوى الوظيفي).

بينما ينص الفرض البديل في هذا البحث على أنه: يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين آراء المعلمين بالمدارس الثانوية العامة الحكومية، فيما يتعلق بممارسة متطلبات مدخل تمكين العاملين في هذه المدارس، وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموغرافية (النوع، السن، مستوى التعليم، مدة الخدمة، المستوى الوظيفي).

١٤/١/١- آراء المعلمين بالمدارس محل الدراسة نحو متغيرات متطلبات تمكين العاملين باختلاف النوع:

جدول رقم (٦)

التحليل الوصفي ونتائج تحليل التباين لمتغيرات متطلبات مدخل تمكين العاملين باختلاف النوع

المتغيرات	ذكر المتوسط	انثى انحراف	اختبارات المتوسط	مستوى انحراف	
				مستوى	انحراف
الثقافة التنظيمية	4.132	0.600	3.598	0.772	3.045
المشاركة	3.895	0.722	4.130	0.457	3.364
الاتصال	4.142	0.576	3.994	0.614	3.243
التدريب	4.308	0.437	3.936	0.692	3.341
الحوافز	4.170	0.565	3.481	0.922	2.527
الثقة	4.160	0.608	3.940	0.596	2.943
وضوح الدور	3.853	0.840	4.192	0.430	3.587
الدعم التنظيمي	4.135	0.568	3.990	0.605	2.811
الحصول على	4.346	0.459	3.907	0.430	2.863
فرق العمل	4.155	0.589	3.916	0.597	2.310

** دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ وفقاً لاختبار ت (t- Test). ٢- العدد = (ن) درجات الحرية = ٧٦
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

وتؤكد نتائج الجدول رقم (٦) على عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمين بالمدارس محل الدراسة، نحو متغيرات متطلبات مدخل تمكين العاملين وذلك باختلاف النوع، حيث أن قيمة (ت) معنوية عند مستوى أقل من ٠,٠٥.

٤ / ١ / ٢ - آراء المعلمين بالمدارس محل الدراسة نحو متغيرات متطلبات مدخل تمكين العاملين وذلك باختلاف السن:

لتحديد الاختلافات بين آراء المعلمين بالمدارس محل الدراسة نحو متغيرات متطلبات مدخل تمكين العاملين وذلك باختلاف السن، قام الباحث بتطبيق أسلوب الوصف الإحصائي باستخدام المتوسط الحسابي.

بالإضافة إلى اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One- Way Anova حيث جاءت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (٧).

جدول رقم (٧)

التحليل الوصفي ونتائج تحليل التباين لمتغيرات متطلبات مدخلكمكين العاملين باختلاف السن

المتغيرات	٣٠ فأقل		٤٠-٣٠		٤٠ فأكثر		اختبار ف	مستوى الدلالة
	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط		
الثقافة التنظيمية	0.756	4.051	0.592	4.295	0.504	4.295	5.791	0.00
المشاركة	0.725	3.761	0.715	3.850	0.894	3.850	0.565	0.56
الاتصال	0.658	4.021	0.561	4.376	0.476	4.376	9.458	0.00
التدريب	0.483	4.213	0.448	4.213	0.354	4.436	5.734	0.00
الحوافز	0.637	4.085	0.549	4.316	0.583	4.316	4.151	0.01
الثقة	0.768	4.074	0.594	4.307	0.527	4.307	4.478	0.01
وضوح الدور	0.849	3.665	0.867	3.721	0.971	3.721	1.847	0.15

تابع جدول رقم (٧)

التحليل الوصفي ونتائج تحليل التباين لمتغيرات متطلبات مدخلكمكين العاملين باختلاف السن

0.000	8.415	0.467	4.360	0.547	4.018	0.665	4.006	الدعم التنظيمي
0.002	6.209	0.352	4.491	0.465	4.261	0.463	4.252	الحصول على
0.008	4.892	0.584	4.318	0.573	4.083	0.629	4.008	فرق العمل

** دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ وفقاً لاختبار ت (t- Test). ٢- العدد = (ن) درجات الحرية = ٧٦٠ المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

تؤكد نتائج الجدول رقم (٧) على وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمين بالمدارس محل الدراسة نحو متغيرات متطلبات مدخل تمكين العاملين، وذلك باختلاف السن حيث أن قيمة (ف) معنوية عند مستوى أقل من ٠,٠٥، كما تؤكد النتائج على عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمين بالمدارس محل الدراسة نحو المتغير الخاص بـ (المشاركة، وضوح الدور)، حيث بلغت قيمة اختبار "ف" المحسوبة (ف المحسوبة = 0.565، 1.847) على التوالي،

ومستوى دلالة (0.159، 0.569) على التوالي وعند مستوى معنوية أكبر من ٠,٠٥. وفيما يتعلق بالوصف الإحصائي الوارد بالجدول رقم (٧)، فإنه يشير إلى أن هذه الاختلافات لأغلب المتغيرات لصالح الفئة العمرية من ٤٠ سنة فأكثر نحو كل متغير من متغيراته وذلك باختلاف السن.

٤/١/٣- آراء المعلمين بالمدارس محل الدراسة نحو متغيرات متطلبات مدخل تمكين العاملين وذلك باختلاف المؤهل التعليمي:

لتحديد الاختلافات بين آراء المعلمين بالمدارس محل الدراسة نحو متغيرات متطلبات مدخل تمكين العاملين وذلك باختلاف المؤهل التعليمي، قام الباحث بتطبيق أسلوب الوصف الإحصائي باستخدام المتوسط الحسابي، بالإضافة إلى اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One- Way Anova حيث جاءت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (٨).

جدول رقم (٨)

التحليل الوصفي ونتائج تحليل التباين لمتغيرات متطلبات مدخل تمكين العاملين باختلاف المؤهل التعليمي

المتغيرات	ما قبل الجامعي		بكالوريوس		دراسات عليا		اختبار ف	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
الثقافة	4.383	0.922	4.021	0.643	4.279	0.470	3.661	0.027
المشار	3.893	0.627	3.792	0.749	3.851	0.792	0.154	0.857
الاتصال	3.857	0.939	4.046	0.588	4.297	0.496	3.472	0.032
التدريب	4.239	0.383	4.240	0.465	4.342	0.336	0.846	0.430
الحوافز	3.857	0.746	4.104	0.594	4.238	0.469	1.542	0.215
الثقة	4.431	0.977	4.057	0.649	4.270	0.478	2.837	0.060
وضوح	4.144	0.766	3.710	0.892	3.846	0.819	1.158	0.316

تابع جدول رقم (٨)

التحليل الوصفي ونتائج تحليل التباين لمتغيرات متطلبات مدخل تمكين العاملين باختلاف المؤهل التعليمي

الدعم	3.90	0.990	4.049	0.577	4.286	0.505	3.062	0.048
الحصول على المعلومات	4.22	0.439	4.288	0.469	4.384	0.328	0.810	0.446
فرق العمل	3.82	0.826	4.087	0.601	4.270	0.498	2.340	0.098

* دلالة إحصائية عند مستوى ٥% وفقاً لاختبار ف (F- Test). ** دلالة إحصائية عند مستوى ١% وفقاً لاختبار ف (F- Test).

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

وتؤكد نتائج الجدول رقم (٨) على عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمين بالمدارس محل الدراسة، نحو أغلب متغيرات متطلبات مدخل تمكين العاملين وذلك باختلاف المؤهل التعليمي، حيث أن قيمة (ت) معنوية عند مستوى أقل من ٠,٠٥.

كما تؤكد نتائج الجدول رقم (٨) على وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمين بالمدارس محل الدراسة نحو متغيرات (الثقافة التنظيمية، الاتصال، الدعم التنظيمي)، وذلك باختلاف المؤهل التعليمي حيث أن قيمة (ف) معنوية عند مستوى أقل من ٠,٠٥. وفيما يتعلق بالوصف الإحصائي الوارد بالجدول رقم (٨)، فإنه يشير إلى أن هذه الاختلافات لهذه المتغيرات زادت لصالح الحاصلين على دراسات عليا مأخوذاً نحو كل متغير من متغيراته.

٤/١/١٤ - آراء المعلمين بالمدارس محل الدراسة نحو متغيرات متطلبات مدخل تمكين العاملين وذلك باختلاف مدة الخدمة:

لتحديد الاختلافات بين آراء المعلمين بالمدارس محل الدراسة نحو متغيرات متطلبات تمكين العاملين، وذلك باختلاف مدة الخدمة، قام الباحث بتطبيق أسلوب الوصف الإحصائي باستخدام المتوسط الحسابي، بالإضافة إلى اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One- Way Anova حيث جاءت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (٩).

جدول رقم (٩)

التحليل الوصفي ونتائج تحليل التباين لمتغيرات مدخل تمكين العاملين باختلاف مدة الخدمة

المتغيرات	أقل من ١٠ سنوات		من ١٠ - أقل من ٢٠		٢٠ سنة فأكثر		اختبار ف	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
الثقافة	3.943	0.706	3.913	0.574	4.373	0.515	18.217	0.000
المشاركة	3.813	0.705	3.607	0.715	4.032	0.782	8.896	0.000
الاتصال	3.970	0.617	3.899	0.509	4.400	0.525	24.489	0.000
التدريب	4.201	0.473	4.123	0.408	4.470	0.397	18.525	0.000
الحوافز	4.024	0.608	3.970	0.507	4.398	0.559	17.699	0.000
الثقة	3.995	0.717	3.950	0.593	4.371	0.522	14.103	0.000
وضوح الدور	3.868	0.818	3.449	0.896	3.944	0.850	10.751	0.000
الدعم	3.994	0.627	3.892	0.485	4.388	0.520	23.448	0.000
الحصول	4.243	0.470	4.178	0.425	4.509	0.401	16.705	0.000
فرق العمل	3.988	0.594	3.979	0.526	4.387	0.596	16.745	0.000

* دلالة إحصائية عند مستوى ٥% وفقاً لاختبار ف (F- Test). ** دلالة إحصائية عند مستوى ١% وفقاً لاختبار ف (F- Test).

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

تؤكد نتائج الجدول رقم (٩) على وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمين بالمدارس محل الدراسة، نحو متغيرات

متطلبات مدخل تمكين العاملين، وذلك باختلاف مدة الخدمة حيث أن قيمة (ف) معنوية عند مستوى أقل من ٠,٠٥ .
وفيما يتعلق بالوصف الإحصائي الوارد بالجدول رقم (٩)، فإنه يشير إلى أن هذه الاختلافات لهذه المتغيرات زادت لصالح مدة الخدمة من ٢٠ سنة فأكثر مأخوذاً نحو كل متغير من متغيراته.

٤/١/٥- آراء المعلمين بالمدارس محل الدراسة نحو متطلبات متطلبات مدخل تمكين العاملين وذلك باختلاف المستوى الوظيفي:

لتحديد الاختلافات بين آراء المعلمين بالمدارس محل الدراسة نحو متطلبات مدخل تمكين العاملين وذلك باختلاف المستوى الوظيفي، قام الباحث بتطبيق أسلوب الوصف الإحصائي باستخدام المتوسط الحسابي، بالإضافة إلى اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One- Way Anova حيث جاءت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (١٠)

جدول رقم (١٠)

التحليل الوصفي و نتائج تحليل التباين لمتغيرات متطلبات مدخل تمكين
العاملين باختلاف المستوى الوظيفي (كبير معلمين- معلم خبير- معلم أول (أ)- معلم
أول- معلم)

المتغيرات	كبير معلمين		معلم خبير		معلم أول (أ)		معلم أول		اختبار ف	مستوى الدلالة
	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط		
الثقافة	0.42	4.55	0.54	4.13	0.72	4.01	0.81	3.72	6.11	0.00
المشاركة	0.42	4.54	0.71	3.91	0.67	3.71	0.91	3.27	9.44	0.00
الاتصال	0.38	4.61	0.56	4.17	0.62	3.89	0.50	4.00	8.24	0.00
التدريب	0.22	4.78	0.45	4.28	0.43	4.16	0.42	4.26	7.67	0.00
الحوافز	0.40	4.65	0.55	4.18	0.61	4.03	0.49	3.95	6.32	0.00
الثقة	0.44	4.55	0.54	4.18	0.72	4.03	0.84	3.73	6.88	0.00
وج الدور	.26	.90	.85	.86	.77	.69	.07	.13	.72	.00
لدعم التنظيم	.60	.41	.54	.18	.61	.89	.49	.99	.09	.00
لحصول على	.80	.20	.47	.31	.42	.23	.42	.32	.37	.00
رقى العمل	.65	.43	.55	.16	.62	.03	.55	.97	.48	.00

* دلالة إحصائية عند مستوى ٥% وفقاً لاختبار ف (F- Test) . ** دلالة إحصائية عند مستوى ١% وفقاً
لاختبار ف (F- Test).

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

تؤكد نتائج الجدول رقم (١٠) على وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمين بالمدارس محل الدراسة نحو متغيرات متطلبات مدخل تمكين العاملين، وذلك باختلاف المستوى الوظيفي حيث أن قيمة (ف) معنوية عند مستوى أقل من ٠,٠٥.

وفيما يتعلق بالوصف الإحصائي الوارد بالجدول رقم (١٠)، فإنه يشير إلى أن الاختلافات لهذه المتغيرات زادت لصالح مستوى كبير المعلمين وذلك مأخوذاً نحو كل متغير من متغيراته.

٦/١/١٤- نتائج اختبار صحة الفرض الأول:

ينص الفرض الأول في هذا البحث على أنه: لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين آراء المعلمين بالمدارس الثانوية العامة الحكومية، فيما يتعلق بممارسة متطلبات مدخل تمكين العاملين في هذه المدارس، وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموغرافية (النوع، السن، المؤهل التعليمي، مدة الخدمة، المستوى الوظيفي).

بينما ينص الفرض البديل في هذا البحث على أنه: يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين آراء المعلمين بالمدارس الثانوية العامة الحكومية، فيما يتعلق بممارسة متطلبات مدخل تمكين العاملين في هذه المدارس، وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموغرافية (النوع، السن، المؤهل التعليمي، مدة الخدمة، المستوى الوظيفي).

وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي السابق ونتائج اختباري "ت" و "ف"، فإنه يجب رفض فرض عدم وقبول الفرض البديل القائل، **(يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين آراء المعلمين بالمدارس الثانوية العامة الحكومية، فيما يتعلق بممارسة متطلبات مدخل تمكين العاملين في هذه المدارس، وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموغرافية (النوع، السن، المؤهل التعليمي، مدة الخدمة، المستوى الوظيفي).** ويتثنى من ذلك:

* عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية نحو المتغير الخاص بـ (المشاركة، وضوح الدور)، وذلك باختلاف السن.

* عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية نحو المتغيرات الخاصة بـ (المشاركة، التدريب، الحوافز، الثقة، وضوح الدور، الحصول على المعلومات، فرق العمل) باختلاف المؤهل التعليمي.

٧/١/١٤- تعليق عام على نتائج اختبار صحة الفرض

الأول:

بناءً على نتائج اختبار صحة الفرض الأول من فروض البحث، يعتقد الباحث أن اتفاق آراء المعلمين الذكور والإناث بالمدارس محل

الدراسة نحو متغيرات متطلبات مدخل تمكين العاملين، إنما يعود إلى عدم المعرفة الواضحة من جانبهم لمفهوم ومتطلبات تمكين العاملين. كما يرى الباحث أن اتفاق آراء المعلمين على الرغم من اختلاف جنسهم بالمدارس محل الدراسة، يرجع إلى أن المعلمين يرغبون في تطبيق المفاهيم التي تؤدي إلى تطوير أدائهم دون تفرقه أثناء مزاولتهم لمهام أعمالهم بالمدارس محل الدراسة. أما بالنسبة لوجود اتفاق بين آراء المعلمين على الرغم من اختلاف المؤهل التعليمي بالمدارس محل الدراسة، نحو أغلب متغيرات متطلبات مدخل تمكين العاملين وذلك باختلاف المؤهل التعليمي، إنما يعنى عدم الدراسة المسبقة من جانب المعلمين بالمدارس محل الدراسة لمفهوم ومتطلبات مدخل تمكين العاملين.

٤/٢- اختبار صحة الفرض الثانى:

الفرض العدم: لا يوجد اختلاف ذو دلالة احصائية بين آراء المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية، فيما يتعلق بأداء المعلمين، وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموغرافية (العمر- النوع- المؤهل التعليمي- مدة الخدمة- المستوى الوظيفي).

الفرض البديل: يوجد اختلاف ذو دلالة احصائية بين آراء المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية، فيما يتعلق بأداء المعلمين، وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموغرافية (العمر- النوع- المؤهل التعليمي- مدة الخدمة- المستوى الوظيفي).

٤/٢/١- آراء المعلمين بالمدارس محل الدراسة نحو متغيرات أداء المعلمين وذلك باختلاف للنوع:

لتحديد الاختلافات بين آراء المعلمين بالمدارس محل الدراسة نحو متغيرات أداء المعلمين، وذلك باختلاف النوع، قام الباحث بتطبيق أسلوب الوصف الإحصائي باستخدام المتوسط الحسابي، بالإضافة إلى اختبار "ت" لعينتين مستقلتين حيث جاءت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (١١).

جدول رقم (١١)

التحليل الوصفي و نتائج تحليل التباين لمتغيرات أداء المعلمين باختلاف النوع

المتغيرات	ذكر		انثى		اختبار ت	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
أداء المهمة	4.272	0.505	4.147	0.625	1.179	0.239
السلوك المصاحب لأداء	4.234	0.613	4.213	0.543	0.686	0.493

** دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ وفقاً لاختبار ت (t- Test). ٢- العدد = (ن) درجات الحرية = ٧٦٠
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

وتؤكد نتائج الجدول رقم (١١) على عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمين بالمدارس محل الدراسة، نحو متغيرات أداء المعلمين وذلك باختلاف النوع، حيث أن قيمة (ت) معنوية عند مستوى أقل من ٠,٠٥.

٢/٢/١٤- آراء المعلمين بالمدارس محل الدراسة نحو متغيرات أداء المعلمين وذلك باختلاف السن:

لتحديد الاختلافات بين آراء المعلمين بالمدارس محل الدراسة نحو متغيرات أداء المعلمين وذلك باختلاف السن، قام الباحث بتطبيق أسلوب الوصف الإحصائي باستخدام المتوسط الحسابي، بالإضافة إلى اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One- Way Anova حيث جاءت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (١٢).

جدول رقم (١٢)

التحليل الوصفي ونتائج تحليل التباين لمتغيرات أداء المعلمين باختلاف السن

المتغيرات	٣٠ فأقل		٤٠-٣٠		٤٠ فأكثر		اختبار ف	ستوى الدلالة
	متوسط	لاحراف	متوسط	لاحراف	متوسط	لاحراف		
أداء المهمة	.156	.505	.395	.703	.295	.505	.595	.029

تابع جدول رقم (١٢)

التحليل الوصفي ونتائج تحليل التباين لمتغيرات أداء المعلمين باختلاف السن

السلوك المصاحب لأداء المهمة	٣٠ فأقل	٤٠-٣٠	٤٠ فأكثر	اختبار ف	ستوى الدلالة			
السلوك المصاحب لأداء المهمة	.163	.654	.414	.682	.164	.565	.804	.023

** دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ وفقاً لاختبار ت (t- Test). ٢- العدد = (ن) درجات الحرية = ٧٦٠ المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

تؤكد نتائج الجدول رقم (١٢) على وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمين بالمدارس محل الدراسة نحو متغيرات أداء المعلمين، وذلك باختلاف السن حيث أن قيمة (ف) معنوية عند مستوى أقل من ٠,٠٥، وفيما يتعلق بالوصف الإحصائي الوارد بالجدول رقم (١٢)، فإنه يشير إلى أن هذه الاختلافات لأغلب المتغيرات لصالح الفئة العمرية من ٤٠-٣٠ سنة.

٣/٢/١٤- آراء المعلمين بالمدارس محل الدراسة نحو متغيرات أداء المعلمين وذلك باختلاف المؤهل التعليمي:

لتحديد الاختلافات بين آراء المعلمين بالمدارس محل الدراسة نحو متغيرات أداء المعلمين وذلك باختلاف المؤهل التعليمي، قام الباحث بتطبيق أسلوب الوصف الإحصائي باستخدام المتوسط الحسابي، بالإضافة إلى

اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One- Way Anova حيث جاءت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (١٣).

جدول رقم (١٣)
التحليل الوصفي ونتائج تحليل التباين لمتغيرات أداء المعلمين باختلاف المؤهل التعليمي

المتغيرات	ما قبل الجامعي		بكالوريوس		دراسات عليا		اختبار ف	ستوى الدلالة
	لاحراف	لمتوسط	لاحراف	لمتوسط	لاحراف	لمتوسط		
أداء المهمة	.378	.253	.511	.447	.783	.147	.118	
السلوك المصاحب لأداء المهمة	.652	.197	.609	.358	.642	.811	.062	

*دلالة إحصائية عند مستوى ٥% وفقاً لاختبار ف (F- Test). **دلالة إحصائية عند مستوى ١% وفقاً لاختبار ف (F- Test).

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

تؤكد نتائج الجدول رقم (١٣) على عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمين بالمدارس محل الدراسة نحو متغيرات أداء المعلمين، وذلك باختلاف المؤهل التعليمي حيث أن قيمة (ف) معنوية عند مستوى أقل من ٠,٠٥.

٤/٢/١٤ - آراء المعلمين بالمدارس محل الدراسة نحو متغيرات أداء المعلمين، وذلك باختلاف مدة الخدمة:

لتحديد الاختلافات بين آراء المعلمين بالمدارس محل الدراسة نحو متغيرات أداء المعلمين وذلك باختلاف مدة الخدمة، قام الباحث بتطبيق أسلوب الوصف الإحصائي باستخدام المتوسط الحسابي، بالإضافة إلى اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One- Way Anova حيث جاءت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (١٤).

جدول رقم (١٤)
التحليل الوصفي ونتائج تحليل التباين لمتغيرات أداء المعلمين باختلاف مدة الخدمة

المتغيرات	أقل من ١٠		من ١٠ - أقل من ٢٠		٢٠ سنة فأكثر		اختبار ف	ستوى الدلالة
	لاحراف	لمتوسط	لاحراف	لمتوسط	لاحراف	لمتوسط		
أداء المهمة	.502	4.413	0.602	4.303	0.513	.818	.000	
السلوك المصاحب لأداء المهمة	.635	4.492	0.585	4.097	0.551	5.808	.000	

*دلالة إحصائية عند مستوى ٥% وفقاً لاختبار ف (F- Test). **دلالة إحصائية عند مستوى ١% وفقاً لاختبار ف (F- Test).

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

تؤكد نتائج الجدول رقم (١٤) على وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمين بالمدارس محل الدراسة، نحو متغيرات أداء المعلمين، وذلك باختلاف مدة الخدمة بالبنك حيث أن قيمة (ف) معنوية عند مستوى أقل من ٠,٠٥ .

وفيما يتعلق بالوصف الإحصائي الوارد بالجدول رقم (١٤)، فإنه يشير إلى أن هذه الاختلافات لأغلب المتغيرات زادت لصالح مدة الخدمة من ١٠ - ٢٠ سنة.

٥/٢/١٤ - آراء المعلمين بالمدارس محل الدراسة رأسة نحو متغيرات أداء المعلمين وذلك باختلاف المستوى الوظيفي:

لتحديد الاختلافات بين آراء المعلمين بالمدارس محل الدراسة نحو متغيرات أداء المعلمين، وذلك باختلاف المستوى الوظيفي، قام الباحث بتطبيق أسلوب الوصف الإحصائي باستخدام المتوسط الحسابي، بالإضافة إلى اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One- Way Anova حيث جاءت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (١٥).

جدول رقم (١٥) التحليل الوصفي ونتائج تحليل التباين لمتغيرات أداء المعلمين باختلاف المستوى الوظيفي

كبير معلمين- معلم خبير- معلم أول (أ)- معلم أول- معلم
كبير معلمين- معلم خبير- معلم أول (أ)- معلم أول- معلم

مستوى الدلالة	اختبار ف	معلم		معلم أول		معلم أول (أ)		معلم خبير		كبير معلمين		المتغير
		الانحراف المتوسط	الانحراف المتوسط	الانحراف المتوسط	الانحراف المتوسط	الانحراف المتوسط	الانحراف المتوسط	الانحراف المتوسط	الانحراف المتوسط			
0.061	2.280	0.538	4.322	0.412	4.59	0.594	4.316	0.518	4.244	0.615	4.022	أداء المهمة
0.000	6.035	0.640	4.048	0.3	4.64	0.689	4.038	0.558	4.312	0.557	3.953	السلوك المصاحب لأداء المهمة

* دلالة إحصائية عند مستوى ٥% وفقاً لاختبار ف (F- Test). ** دلالة إحصائية عند مستوى ١% وفقاً لاختبار ف (F- Test).
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

تؤكد نتائج الجدول رقم (١٥) على وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمين بالمدارس محل الدراسة، نحو متغير (السلوك

وفى ضوء نتائج التحليل الإحصائي السابق ونتائج إختبارى "ت" و "ف"، فإنه يجب رفض فرض عدم وقبول الفرض البديل القائل، (يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين آراء المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية، فيما يتعلق بأداء المعلمين، وفقا لاختلاف خصائصهم الديموغرافية (العمر- النوع- المؤهل التعليمى- مدة الخدمة- المستوى الوظيفى).

ويثنى من ذلك:

* عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمين بالمدارس محل الدراسة، نحو متغيرات أداء المعلمين وذلك باختلاف النوع.

* عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمين بالمدارس محل الدراسة، نحو متغيرات أداء المعلمين، وذلك باختلاف المؤهل التعليمى.

* عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمين بالمدارس محل الدراسة نحو متغير (أداء المهمة) وذلك باختلاف المستوى الوظيفى.

١٤/٢/٧- تعليق عام على نتائج اختبار صحة الفرض الأول:

يرى الباحث أن عدم وجود اختلافات بين آراء المعلمين الذكور والإناث بالمدارس محل الدراسة نحو متغيرات أداء المعلمين، إنما يعود إلى نمطية الدور الذى يقوم به المعلمين بالمدارس محل الدراسة، كما يرى الباحث أن عدم وجود اختلافات بين آراء المعلمين نحو متغيرات أداء المعلمين، وذلك باختلاف المؤهل التعليمى إنما يعود إلى تدنى المستوى المعرفى للمعلمين بالمدارس محل الدراسة وخاصة فيما يتعلق بفهوم أداء العاملين، كما يرى الباحث أن عدم وجود اختلافات بين آراء المعلمين نحو متغير (أداء المهمة) وذلك باختلاف المستوى الوظيفى، إنما يعود إلى عدم تطوير معارف ومهارات المعلمين من خلال الدورات التدريبية وذلك أثناء ترقيتهم من درجة إلى أخرى.

١٤/٣- تحليل الارتباط والانحدار المتعدد:

ولقد تمثلت نتائج هذا التحليل فيما يلى:

الفرض العدم: (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة متطلبات مدخل تمكين العاملين، وبين أداء المعلمين بالمدارس محل الدراسة).

الفرض البديل: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة متطلبات مدخل تمكين العاملين، وبين أداء المعلمين بالمدارس محل الدراسة).

٤/٣/١- العلاقة بين متغيرات متطلبات مدخل تمكين
العاملين الخاضعة للدراسة ومتغير أداء المهمة بالمدارس محل
الدراسة:

أنواع وقوة العلاقة:

يمكن تلخيص تحليل الانحدار المتعدد على العلاقة بين متغيرات متطلبات مدخل تمكين العاملين الخاضعة للدراسة كمتغيرات مستقلة ومتغير أداء المهمة، كمتغير تابع وذلك من خلال الجدول رقم (١٦).

جدول رقم (١٦)

نوع وقوة العلاقة بين متغيرات متطلبات مدخل تمكين العاملين ومتغير أداء المهمة

أداء المهمة	معامل الانحدار المعياري Beta	R	R2	قيمة t	المعنوية
الثقافة التنظيمية	0.301	0.4820	0.2323	5.194	**0.000
المشاركة	0.254	0.4072	0.1658	5.089	**0.000
الاتصال	0.219	0.3500	0.1225	4.593	**0.000
التدريب	0.217	0.3475	0.1208	4.339	**0.000
الحوافز	0.205	0.3287	0.1081	3.600	**0.000
الثقة	0.202	0.3234	0.1046	3.509	**0.000
وضوح الدور	0.197	0.3159	0.0998	3.496	**0.000
الدعم التنظيمي	0.196	0.3140	0.0986	3.490	**0.000

جدول رقم (١٦)

نوع وقوة العلاقة بين متغيرات متطلبات مدخل تمكين العاملين ومتغير أداء المهمة

الحصول على المعلومات	0.175	0.2797	0.0782	3.379	**0.001
فرق العمل	0.154	0.2467	0.0609	2.858	**0.005
R معامل الارتباط	0.723				
R Square معامل التحديد	0.523				
F قيمة ف	6.243				
درجات الحرية	10	311			
Sig. مستوى الدلالة	0.000				

**تشير إلى معنوية اختبار T-Test عند مستوى ٠.٠١ *تشير إلى معنوية اختبار T-Test عند مستوى ٠.٠٥

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (١٦) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات متطلبات تمكين العاملين الخاضعة للدراسة، ومتغير أداء المهمة بالمدارس محل الدراسة، وهذه العلاقة ذات قوة عالية (٠.٧٢٣) وفقاً لمعامل الارتباط R في النموذج).

-متغيرات متطلبات تمكين العاملين الخاضعة للدراسة، يمكن أن تفسر حوالى ٥٢٣.٠ (وفقاً لمعامل التحديد R^2 فى النموذج) من التغيرات فى متغير أداء المهمة بالمدارس محل الدراسة.

ب- الأهمية النسبية لمتغيرات متطلبات تمكين العاملين:

أظهرت نتائج أسلوب الانحدار المتعدد أن كافة متغيرات متطلبات تمكين العاملين (الثقافة التنظيمية، المشاركة، الاتصال، التدريب، الحوافز، الثقة، وضوح الدور، الدعم التنظيمى، الحصول على المعلومات، فرق العمل)، تتمتع بعلاقة خطية ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين متغير أداء المهمة فى المدارس الخاضعة للدراسة.

٤/٣/٢- العلاقة بين متغيرات متطلبات تمكين العاملين الخاضعة للدراسة ومتغير السلوك المصاحب لأداء المهمة بالمدارس محل الدراسة:

أ- نوع وقوة العلاقة :

يمكن تلخيص تحليل الانحدار المتعدد على العلاقة بين متغيرات متطلبات تمكين العاملين الخاضعة للدراسة كمتغيرات مستقلة، ومتغير السلوك المصاحب لأداء المهمة كمتغير تابع، وذلك من خلال الجدول رقم (١٧).

جدول رقم (١٧)

نوع وقوة العلاقة بين متغيرات متطلبات تمكين العاملين ومتغير السلوك المصاحب لأداء المهمة

المعنوية	قيمة ت	R2	R	معامل الانحدار المعيارى Beta	أداء المهمة
**0.000	6.2328	0.363	0.603	0.402	الثقافة التنظيمية
**0.000	6.1068	0.259	0.509	0.339	المشاركة
**0.000	5.5116	0.189	0.434	0.290	الاتصال
**0.000	5.2068	0.163	0.404	0.270	التدريب
**0.000	4.32	0.154	0.393	0.262	الحوافز
**0.000	4.2108	0.095	0.308	0.206	الثقة
**0.000	4.1016	0.048	0.219	0.146	وضوح الدور
**0.001	3.365	0.042	0.205	0.137	الدعم التنظيمى
**0.004	2.933	0.039	0.197	0.132	الحصول على المعلومات
*0.023	2.286	0.024	0.154	0.103	فرق العمل
				0.831	معامل الارتباط R
				0.691	معامل R Square
				9.989	F قيمة ف
			311	10	درجات الحرية
				0.000	Sig. مستوى الدلالة

**تشير إلى معنوية اختبار T-Test عند مستوى ٠.٠١ *تشير إلى معنوية اختبار T-Test عند مستوى ٠.٠٥ المصدر: نتائج التحليل الإحصائى

يتضح من الجدول رقم (١٧) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات متطلبات مدخل تمكين العاملين الخاضعة للدراسة، ومتغير السلوك المصاحب لأداء المهمة بالمدارس محل الدراسة، وهذه العلاقة ذات قوة عالية (٠.٨٣١) وفقاً لمعامل الارتباط R في النموذج).

- متغيرات متطلبات مدخل تمكين العاملين الخاضعة للدراسة، يمكن أن تفسر حوالي ٠.٦٩١ (وفقاً لمعامل التحديد R² في النموذج) من التغيرات في متغير السلوك المصاحب لأداء المهمة بالمدارس محل الدراسة.

ب- الأهمية النسبية لمتغيرات متطلبات تمكين العاملين:

أظهرت نتائج أسلوب الانحدار المتعدد أن كافة متغيرات متطلبات تمكين العاملين (الثقافة التنظيمية، المشاركة، الاتصال، التدريب، الحوافز، الثقة، وضوح الدور، الدعم التنظيمي، الحصول على المعلومات، فرق العمل)، تتمتع بعلاقة خطية ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين متغير السلوك المصاحب لأداء المهمة في المدارس الخاضعة للدراسة.

وبناء على النتائج الموضحة بالجدول رقم (١٦) والجدول رقم (١٧) فإننا نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل القائل: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة متطلبات مدخل تمكين العاملين، وبين أداء المعلمين بالمدارس محل الدراسة).

١٥ - توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج السابقة تمكن الباحث من عرض مجموعة من التوصيات والتي يمكن للإدارة في المدارس الثانوية العامة الاسترشاد بها في تنمية وتطوير أداء المعلمين وتحقيق التميز في تقديم الخدمة التعليمية، وفيما يلي عرض لتلك التوصيات:

١/١٥- ضرورة قيام الإدارة بالمدارس محل الدراسة بالاهتمام بتأهيل ومساندة المعلمين على تنمية وتطوير أدائهم من خلال تطبيق مفهوم ومتطلبات مدخل تمكين العاملين من خلال منحهم الصلاحيات والمسئوليات والحرية لأداء العمل.

٢/١٥- ضرورة القيام بالتدريب التوجيهي لكافة مستويات المعلمين للمبادرة في حل المشكلات، والاستجابة للطلاب بطريقة مباشرة دون تدخل مباشر من الإدارة.

٣/١٥- يجب توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم فنياً وسلوكياً لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم.

٤/١٥- ضرورة العمل على تطوير مراكز تدريب المعلمين، بما يساهم في الوصول إلى أفضل مستوى ممكن من الأداء.

٥/١٥- ضرورة المتابعة الدورية المستمرة من جانب الإدارة للمعلمين من خلال مؤشرات الأداء، والتي سوف تساهم بقدر كبير في

التعرف على نقاط الضعف في آدائهم والعمل على التقليل أو التخلص من آثارها السلبية.

١٦- البحوث المستقبلية المقترحة:

سعت هذه الدراسة إلى إكتشاف دور تمكين العاملين في تنمية وتطوير أداء المعلمين بالمدارس الثانوية وكذلك العلاقة بينهما، وفي ضوء نتائج الدراسة يمكن أن يقدم الباحث بعض المقترحات لمجالات أخرى بحثية ومن بين هذه المجالات البحثية ما يلي:

١/١٦- دراسة تأثير متغيرات متطلبات مدخل تمكين العاملين على رضا العاملين بالمنظمات الربحية.

٢/١٦- إمكانية التحقق من بعض العلاقات المثيرة للجدل مثل علاقة أداء العاملين بالصراع التنظيمي.

٣/١٦- إمكانية إجراء نفس الدراسة على قطاعات أخرى غير خدمية في محاولة للتوصل إلى نتائج جديدة تفيد قطاعات أخرى مختلفة.

٤/١٦- دراسة وتحليل محددات رضا العاملين في المنظمات الخدمية.

٥/١٦- إمكانية التحقق من علاقة رضا العاملين بالولاء لمنظماتهم نظرا للجدل المتواجد بين الباحثين المهتمين بهذا المجال.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- ١- إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي: بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٣.
- ٢- أنير عبد الأمير، "استراتيجية التمكين و أثرها في فاعلية فريق العمل- دراسة تحليلية في كليات جامعة القادسية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد (١٠)، العدد (٣)، ٢٠٠٨، ص ٦٤-٥٠.
- ٣- أحمد سيد مصطفى، "اتجاهات إدارية معاصرة، إعادة البناء كمدخل تنافسي"، أخبار الإدارة العربية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد السادس عشر، سبتمبر، ١٩٩٦.
- ٤- أيمن عودة المعاني، "اتجاهات المديرين في الوزارات الأردنية لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي"، المجلة الأردنية، المجلد ٥ العدد ٣، ٢٠٠٩.
- ٥- بشير العلاق، المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والتمويل والمصارف، مصراته، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلام، ١٩٩٦.
- ٦- ثابت عبد الرحمن إدريس، "معوقات إدارة الجودة والاعتماد في الجامعات المصرية الحكومية وفقا لإدراكات القيادات الأكاديمية: دراسة تطبيقية"، مجلة آفاق جديدة للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، السنة الرابعة والعشرون، العدد الأول، ٢٠١٢.
- ٧- ثابت عبد الرحمن إدريس، بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٧.
- ٨- جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٦.
- ٩- حنفى محمود سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، ١٩٩٠، ص ١٢.
- ١٠- سعود المحاميد، "العلاقة بين مشاركة المعرفة وقدرة الفرد على التحكم"، المجلة الأردنية، المجلد ٧، العدد ٢، ٢٠١١.
- ١١- طاهر محمود خلف الكلالدة، "أثر مشاركة العاملين إتخاذ الدافعية على الأداء الإداري"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ٢٠٠٧.
- ١٢- عبد الحميد المغربي، "تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص: دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط"، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، الملحق الثاني للعدد الأول، ٢٠٠١.

- ١٣- عبد العزيز علي مرزوق، "تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنوفية، ٢٠٠٨.
- ١٤- عبد الله حسين العساف، "علاقة المركزى واللامركزى بالأداء الوظيفى: دراسة تطبيقية على مراكز الشرطة بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٤.
- ١٥- فهد عثمان الصغير، "المناخ التنظيمى وأثره على أداء العاملين فى الأجهزة الأمنية- دراسة مسحية على ضباط شرطة مدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، ٢٠٠٢، ص ٣١.
- ١٦- محمد علي عبدالله، "أثر البيئة الداخلية للمنظمة في المشاركة المعرفية للعاملين - دراسة في قطاع الخدمات العامة" - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ٢٠١٢.
- ١٧- محمود محمد السيد، "تأثير التمكين والإثراء الوظيفى على ولاء العاملين فى ظل تخفيض حجم العمالة: دراسة تطبيقية على شركات قطاع الأعمال العام الصناعى"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الثانى، ٢٠٠٢.
- ١٨- معالى فهمى حيدر، "دراسة العوامل المؤثرة على تمكين العاملين بالتطبيق على وحدات الحكم المحلى بمحافظة المنوفية"، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة جامعة طنطا، العدد الثانى، ٢٠٠١.
- ١٩- ممدوح طابع الزيادات، "أثر تمكين العاملين فى الأداء التسويقي فى البنوك الإسلامية الأردنية من وجهة نظر العاملين"، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد السابع عشر، العدد الاول، ٢٠١٧.
- ٢٠- نضال صالح الحوامدة، "العلاقة بين مستوى إدارك فعالية وعدالة نظام تقويم الأداء وكل من الأداء الوظيفى والرضا الوظيفى والولاء التنظيمى والثقة التنظيمية فى وزارة الخدمة المدنية الأردنية"، مجلة جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المجلد (١٦)، العدد (١)، ٢٠٠٤.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1- Al-Zyadaat ,Mohammed A.; Mousa A. Saudi. Al-Awamreh, Mohammed, A,"The Relationship Between Innovation And Marketing Performance In Business Organizations: An Empirical Study On Industrial Organizations In The Industrial City Of King Abdullah" II: International Business And Management, 5(2),75-82, 2012.
- 2- Andrew D. Szilagyi, Marc J. Wallace, *Organizational Behavior And Performance*, Scott, Foresman, 1987.

- 3- Burke.W., *Leadership As Empowering Others*, In Srivasta, S. (Eds.) *Executive Power*, Jossey- Bass, San Francisco, 1986.
- 4- Conger, J. A & R.N. Kanungo., "The Empowerment Process: Integrating Theory And Practice", **Academy Of Management Review**, Vol. 13, No. 3., 1988.
- 5- Cook Curtis.W And Hunsaker Philip.L , "Management And Organizational Behavior", Mc Graw-Hill, New York, USA, 2001, P 258.
- 6- Davis, J.," *Determinants Of Human Resources Management Performance On County Efficiencies: A Study Of Florida Counties*", **Phd Thesis**, University Of Central Florida. State Florida. USA, 2008.
- 7- Gandz, J., *The Employee Empowerment Era*, Business Quarterl, 1990.
- 8- Jankingthong, K., & Rurkkhum, S., "Factors Affecting Job Performance: A Review Of Literature", **Silpakorn University Journal Of Social Sciences, Humanities, And Arts**, Vol. 12, No.2 , Pp.115-128, 2012.
- 9- Murrel K.L And Merdith, " *Empowring Employee*", McGraw-Hill, New York, USA, 2000,P 8.
- 10- Nancy Foy., *Empowering People At Work*, Gower Publisher, Usa, 1994.
- 11- Osborne D., Gaebler T., *Reinventing Government*, Addison Wesley, Publishing Company Inc., Usa. 1991.
- 12- Potterfield Thomas . A, "The Business Of Employee Empowerment", West Port, Cn :Quorum Books, 1999, P 2.
- 13- Robbins Stephen.P, "Organizational Behavior: Concepts Controversies And Applications", 6th Edition, Prentice- Hall INC, Englwood, Chiffs,N.J, USA, 1993, P 682.
- 14- Sarboland, K., Mousavi, N., " *Effect Of In-Service Training On Improving Staff Performance (A Case Study: The Social Security Offices Of Ardebil Province)*", **Journal Of Basic And Applied** , Vol. 2, No. 7,Pp. 6436-6440, 2012 .
- 15- Spreitzer, G.M., "Psychological Empowerment In The Workplace: Dimensions, Measurement And Validation", **Academy Of Management Journal**, Vol., 38, No.5, 1995.
- 16- Thomas, K., And Velthouse, B., "Cognitive Elements Of Empowerment: An Interpretive Model Of Intrinsic Task Motivation", **Academy Of Management review**, vol. 15, no.4., 1990.