مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية -بحوث ودراسات-
المجلد: 12 العدد: 01، 2025 ص.ص: 14-33

التمكين التنظيمي و علاقته بالدافعية للعمل لدى أساتذة التعليم المتوسط – متوسطة مسيخ عبد الله الشرايع سكيكدة نموذجا

Organisational empowerment and its relationship with work motivation among middle school teachers- Messikh Abed Ellah middle school example

ساطوح مهدية *
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
Satouh.mahdia@yahoo.fr

علي زوي نبيل
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
coeur2nabil@yahoo.fr

تاريخ الاستلام: 2025/05/09 **تاريخ القبول: 2025/06/03**

ملخص:

حاولت دراستنا الحالية دراسة مستوى التمكين لأساتذة التعليم المتوسط (توافر المعلومات، الحرية والاستقلالية وفرق العمل) وعلاقته بمستوى الدافعية للعمل لديهم، وقد تم طرحت فرضيات امبريقية اختبرت في ميدان الدراسة من خلال استخدام مقياس خاص بالتمكين وأخر متعلق بالدافعية للعمل موزعه على مجتمع بحث قدر بـ 40 أستاذ تعليم متوسط، وبغية اختبار العلاقات القائمة بين متغيري الدراسة تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية المناسبة لذلك من خلال برنامج spss 22 في الأخير خلصنا إلى مجموعة من التوصيات لتعزيز التمكين عند أساتذة التعليم المتوسط و رفع مستوى دافعيتهم للعمل.

الكلمات المفتاحية: التمكين، الدافعية للعمل. أستاذ التعليم المتوسط

Abstract :

Our current study attempted to examine the level of empowerment of middle school teachers (availability of information, freedom, autonomy and work teams) and its relationship with their level of work motivation, hypotheses were put forward and tested in the field of study through the use of a scale related to empowerment and another related to work motivation In order to test the relationships between the two variables of the study, appropriate statistical methods were used through the spss 20 programme. Finally, we concluded with a set of recommendations to enhance the empowerment of middle education teachers and raise their level of work motivation.

Keywords: Empowerment, work motivation. Middle school Teacher

* **المؤلف المرسل**

مقدمة :

في ظل التطورات الحاصلة في مختلف مجالات الحياة، ظهرت المؤسسة التربوية كمحرك أساسي لعجلة الازدهار والنمو المميزة لمجتمع ما بعد التكنولوجيا، هذا ما استدعى اهتمام العلماء والمنظرين في قضايا التربية والتعليم لفهم صيرورة الإدارة التربوية في تشكيل معالم أستاذ المستقبل، من خلال قيامهم بتلك الدراسات الحقلية حول الاستراتيجيات المعتمدة من طرف المؤسسات التعليمية لمواكبة التغيرات الحاصلة على مستوى النظم التربوية و القيم الجديدة التي باتت تحكم تطلعات الأفراد، فأصبح هناك تراث سيوسيوتنظيمي يحاول فهم الظواهر التنظيمية في الميدان التعليمي و يقدم بدائل معاصرة حولها، مثل: إستراتيجية التمكين.

إن التمكين الوظيفي يعبر عن درجة الحرية التي تمنحها المؤسسة للعاملين فيها، مما يخلق روح المنافسة والابتكار، كما أنه معيار لقياس درجة التزامها بالميثاق التنظيمي و جودة مخرجاتها، فالتمكين يعطي للتنظيم التربوي مرونة كبيرة جراء التخفيف من حدة الرقابة الرسمية اللصيقة، وكفاية وصول المعلومات اللازمة لمباشرة الأداء، الأمر الذي يعطى دفع معنوي للمورد البشري (الأستاذ)ويعمل على زيادة ارتباطه بالعمل المنوط به ، بالإضافة إلى الإحساس بالرغبة في الاندماج داخل المحيط المدرسي واستيعاب كل متطلبات المهام و الأنشطة بأريحية ورضا تام من طرفه، وهذه هي الرسالة التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسات المعاصرة باختلاف أنواعها و تنوع أنشطتها.

إذا نظرنا إلى البعد الامبريقي لدراسة كل من التمكين والدافعية للعمل، نجد العديد من الدراسات التي تناولتهما كل على حدا أو في علاقتهما ببعضهم البعض و مختلف المتغيرات في الوسط التنظيمي أو التعليمي، وفي هذا الصدد نجد دراسة **أبوجمعة وآخرون 2018** حول التمكين الإداري للقيادات الإدارية بمدارس التعليم الأساسي في مصر إلى تحديد الأسس النظرية لتمكين القيادات الإدارية بالمؤسسات التعليمية والكشف عن واقع عملية التمكين و ما هي الإجراءات المقترحة لتفعيل التمكين الإداري للقيادات. وقد توصلت إلى جملة من النتائج أهمها:

- قلة مشاركة قيادات المدارس في تحديد وسائل تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها.
- تخوف بعض قادة الإدارة من تفويض السلطة لاعتقادهم أن التفويض يفقدهم المكانة ويقلل من نفوذهم، ووجود مركزية وهرمية في الاتصال بين الإدارات.
- قلة الدورات التدريبية الخاصة بتنمية المهارات القيادية وضعف المتابعة لأثر التدريب في الواقع.
- العلاقة بين العمل في فريق والانتماء للمؤسسة غير واضحة تماما[1].

في حين دراسة **العمري وكمال 2011** كانت متعلقة بدرجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وعلاقته بولاء المعلمين التنظيمي بمحافظة العاصمة عمان، طبقت على عينة حجمها 1450 معلم ومعلمة وقد أظهرت نتائجها عن وجود علاقة إيجابية بين درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وولائهم التنظيمي. كما أكدت على ضرورة التواصل المباشر مع المعلمين بعيدا عن البيروقراطية وتوفير البيئة الداعمة لذلك، إلى جانب إقامة دورات تدريبية للمعلمين حديثي التوظيف، مع استخدام الانترنت في التنمية المهنية[2]، مع ذلك تبقى هذه الدراسات الحقلية تتباين من حيث الأدوات المستخدمة فيها، بالإضافة إلى اختلاف البيئات المحيطة بالمؤسسات التعليمية، وطبيعة النسق القيمي السائد في المجتمع المحلي.

وتؤكد الدراسات التي تناولت الدافعية للعمل على ضرورة الحث عن سبل تعزيزها و رفع مستواها، حيث نجد دراسة **دشيشة 2019**، التي هدفت إلى التعرف على مستوى دافعية أساتذة التربية البدنية والرياضية في مرحلة التعليم المتوسط بولاية مسيلة الجزائر، من خلال معرفة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية لدى أساتذة التربية البدنية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ،السن).مع تطبيق مقياس الدافعية للإنجاز للمعلم **لعبد الرحمان** صالح الأزرق 2000،وأجريت الدراسة على عينة مكونة من 170أستاذ،وأكدت نتائج الدراسة على وجود مستوى مرتفع من الدافعية للتدريس ، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية لدى أساتذة التربية البدنية[3]. و أجرى كل من **أزيز** و **ابمبولا Azeezet Abimbola(2016)** دراسة حول العلاقة بين الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل، وأداء المهمات، ومستوى رضا العاملين عن العمل لدى العاملين الإداريين في ثلاث جامعات تابعة لولاية **لاغوس بنيجيريا** استخدم الباحث المنهج المسحي عن طريق تطبيق أدوات الدراسة على 532 موظفا، دلت نتائج الدراسة على أن توفير عناصر الإثراء الوظيفي لدى العاملين يوفر الحرية، ومزيدا من المهارات الإيجابية، والشعور الإيجابي تجاه الآخرين كما يسهم في توفير الكفاءة في العمل، والقدرة على اتخاذ القرار، وتحمل المسؤولية في العمل[4] وفقا لهذا المسار هناك دراسة **علقم** (2013) فيما يتعلق بالعلاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الحكومية ودافعية المعلمين في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين وقد طبقت الدراسة على عينة قدرت بـ 322 معلم ومعلمة، ومن بين النتائج المتوصل إليها أن الفروق ذات الدلالة الإحصائية موجودة بين الأنماط القيادية ودافعية المعلمين، في حين مستوى

دافعيتهم كانت متوسطة[5]. لقد أعطت هذه الدراسات للموضوع التأسيس المعرفي و الامبريقي لقياس طبيعة العلاقة القائمة بين التمكين التنظيمي كمتغير مستقل و الدافعية للعمل كمتغير تابع.

ضمن هذا المسعى حاولت العديد من الدول المتطورة تطبيق هذا التوجه في إدارة وتسيير النظام التربوي، وهذا ما جسدته تلك الدراسات الإمبريقية التي أجرتها في هذا الميدان، إلى جانب الإسهامات المقدمة من طرف مختلف المقاربات النظرية التي عالجت التمكين بمختلف تجلياته (توافر المعلومات، الحرية والاستقلالية والعمل الفرقي)، وتأثيراته على أداء و مردودية الأستاذ، المقترنة بمعدل دافعيته للعمل، فوجود المؤسسة يكون بمتابعة احتياجات العاملين فيها و إشباعها، والمقصود هنا بالدافعية هي رغبة الفرد في إظهار المجهود اللازم لتحقيق الأهداف التنظيمية، بحيث يمكن ذلك الجهد من تلبية متطلبات هذا الفرد، ضمن مناخ تنظيمي صحي وهيكل تنظيمي مرن تنساب فيه المعلومات بشكل واضح.

بالنظر إلى واقع المؤسسة التربوية الجزائرية نجدها عرفت جملة من الإصلاحات الهيكلية والمنهجية، في مختلف الأطوار التعليمية، أفرزت منظومة تسيير خاصة بمؤسسات هذا القطاع، تتميز برسمية في تطبيق القواعد واللوائح التنظيمية، إلى جانب زيادة مستوى عبء العمل على الأستاذ، مما ساهم في تدنى مستوى دافعيته للعمل. تأسيسا لما سبق تدور معالم إشكالية الدراسة في تساؤل مركزي مفاده:

ما علاقة التمكين التنظيمي بالدافعية للعمل لدى أساتذة متوسطة مسيخ عبدالله بسكيكدة ؟

وينقسم هذا التساؤل إلى ثلاث أسئلة فرعية هي:

-كيف يساهم توافر المعلومات في المؤسسة إلى زيادة مستوى الدافعية للعمل لدى أساتذة متوسطة مسيخ عبد الله بسكيكدة ؟

- إلى أي مدى تؤدي زيادة درجة الحرية والاستقلالية في العمل إلى رفع مستوى الدافعية للعمل لدى أساتذة متوسطة مسيخ عبد الله ومتوسطة بسكيكدة؟

- ما علاقة ميل المؤسسة نحو العمل الفرقي و مستوى الدافعية للعمل لدى أساتذة متوسطة مسيخ عبد الله بسكيكدة؟.

أولا- التأسيس التصوري و المفاهيمي :

يدخل ضمن هذا الإطار منطلقات الدراسة سواء ما تعلق بالفرضيات المطروحة، إلى جانب الوزن العلمي و العملي لها، لنصل في الأخير إلى ضبط المفاهيم الإجرائية كأساس لتحديد الأبعاد و المؤشرات التي تعطينا أمكانية الاختبار في واقع المؤسسة المدروسة

1 فرضيات الدراسة

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائيا بين مستوى التمكين ومستوى الدافعية للعمل لدى أساتذة متوسطة مسيخ عبد الله بسكيكدة

- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين توافر المعلومات في المؤسسة والدافعية في العمل لدى أساتذة متوسطة مسيخ عبد الله بسكيكدة عند مستوى دلالة 0.05

-توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين زيادة درجة الحرية والاستقلالية في العمل والدافعية في العمل لدى أساتذة متوسطة مسيخ عبد الله بسكيكدة عند مستوى دلالة 0.05.

- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين ميل المؤسسة نحو العمل الفرقي والدافعية في العمل لدى أساتذة متوسطة مسيخ عبد الله بسكيكدة عند مستوى دلالة .0.05

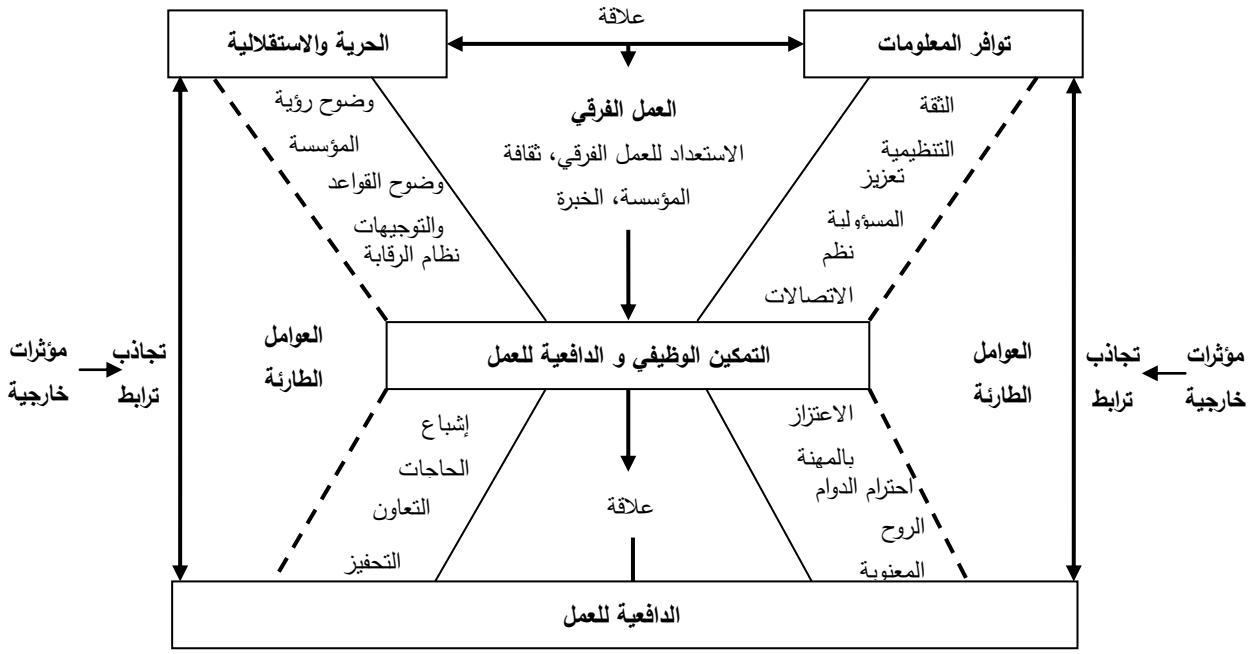
2 أهداف الدراسة و أهميتها

للدراسة هدف نظري يتجسد في ترتيب الأدبيات السوسيولوجية المتعلقة بالتمكين والدافعية للعمل، بغية استنطاقها من أجل تحديد المؤشرات الميدانية، وصياغة رؤية نظرية لموضوع الدراسة، وهناك هدف ميداني خاص بقياس درجة التمكين لدى أساتذة التعليم المتوسط من جهة ومن جهة أخرى قياس مستوى الدافعية للعمل لديهم، مع البحث عن العلاقة الارتباطية بين مختلف أبعاد المتغير المستقل والتابع.

تنبع الأهمية العلمية للدراسة الراهنة من خلال ما تسعى إليه من معرفة العلاقة التي تربط التمكين بالدافعية، ومحاولة منا تسليط الضوء على ما يحملانه من مرجعية علمية تساعدنا في فهم واقع الأستاذ والمؤسسة التعليمية معا. وبالرجوع إلى ناحية الدراسات فإننا نلمس عدد من الدراسات السابقة التي اهتم بدراسة هذا الموضوع، وبالتالي الثقل العلمي والعملي للدراسة موجود، ويعطى لها وزن على كافة المستويات.

شكل (01)

يوضح نموذج الدراسة



3 المفاهيم الأساسية:

مفهوم التمكين التنظيمي: حسب **شاكلتور Shackletor** هو فلسفة إعطاء المزيد من المسؤوليات، وخاصة سلطة اتخاذ القرار للأفراد في المستويات الدنيا[6]. ومن جهة أخرى يرى **علي السلمي** بأنه تقوية الأفراد، أي منحهم الفرصة للمشاركة و الانطلاق باستغلال طاقاتهم الذهنية كاملة في تحسين الإنتاجية، و بشكل جوهري، فإن التمكين يتضمن نقل السلطة و مسؤولية اتخاذ القرارات من المديرين إلى الموظفين[7].

مما سبق **التمكين إجرائيا** هو خيار تمنح فيه المؤسسة مزيد من الصلاحيات و حرية التصرف للمعلم، بما يضمن له اتخاذ قرارات رشيدة مبينة على معلومات متوفرة في محيط العمل، المساعد على تشكيل فرق العمل الجماعي فيه.

مفهوم الدافعية للعمل: حسب " **سيزلاقي** و **جيولاس** يرجع مصطلح الدافعية **motivation** إلى الأصل اللاتيني **mover** و التي تعني تحرك[8]. فالدافعية تحتوي على ثلاث سيمات لأي تصرف هي :القوة،الاتجاه، والاستمرارية، فكل تصرف يكون موجه نحو هدف ذو قيمة محددة عند الفرد، تكون مرتبطة بحيوية الحاجة النابعة منها والقيمة الاجتماعية التي يشترك فيها السلوك الهادف[9].

إن الدافعية في العمل إجرائيا مرتبطة بحالة توافق المعلم مع عمله، الأمر الذي يجعله يشعر بالاعتزاز المهني، و يدفعه إلى اكتساب قيم التعاون مع مختلف الفاعلين داخل المحيط التنظيمي، وخاصة عندما يتم تعزيز السلوك بواسطة الحوافز بكل أنواعها إلى جانب ترسيخ متطلبات العدالة التنظيمية من قبل الإدارة التربوية، و بالتالي يرتفع مستوى الأداء البيداغوجي للعملية التربوية.

أستاذ التعليم المتوسط : هو فرد له تكوين قاعدي متخصص في التربية و التعليم ، منتسب إلى مؤسسة تعليمية تكفل له مهمة تدريس تلاميذ مرحلة التعليم المتوسط وفق مقتضيات مناج التعليم المتوسط الصادر عن وزارة التربية.

4 التراث النظري الخاص بالتمكين التنظيمي

لقد تم معالجة التمكين من قبل العديد من العلماء و الباحثين في قضايا التنظيم والإدارة، وتم صياغة مقاربات نظرية متعددة التوجهات الإيديولوجية و المعرفية، ومختلفة من حيث الأبعاد التي تناولتها بالدراسة، حيث نجد المدرسة الكلاسيكية ترافع على متطلبات الرشد والعقلانية في سير العمليات التنظيمية، وخاصة مع اعتبار التنظيم نسق مغلق لا يتفاعل مع البيئة، وجعل الحافز الاقتصادي هو المحرك للسلوك التنظيمي، كل هذه المفاهيم أثرت على مستوى التمكين و الدافعية للقوى العاملة (الفرد مستخدم).

أما مدرسة العلاقات الإنسانية فهي التي وضعت حجر الأساس للتمكين الاجتماعي للمورد البشري، وأكدت على دور الحاجات المختلفة لهم في رفع مستوى الأداء وزيادة ارتباطهم بعملهم (الفرد كيان نفسي و اجتماعي).

في حين البدائل المعاصر في سوسيولوجيا التنظيم سواء مدخل الرأسمال البشري أو النظرية اليابانية وما أفرزته من مفاهيم جديدة قائمة على قوة الثقافة التنظيمية في التنشئة المهنية للمورد البشري التي تجعل منه فردا متمكن في عمله و له استمرارية للعمل في مؤسسته، كما استخدمت النسق التكنولوجي و أدواته في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، القائمة على تعظيم كل من أهداف الفرد و المؤسسة في آن واحد.

ضمن السياق النظري للتمكين نجد أنماط ونماذج مبينة على دراسات حقلية متعددة التخصصات، وشكلت لنا تراث نظري يمكن من خلاله بلورة معالم التمكين التنظيمي وتجسداته في المؤسسة المعاصرة، واكتشاف جملة المشكلات التي تحد من فاعليته، وتعمل على خفض

مستوى الدافعية للعمل. هذا الأخيرة فتحت لنا مجال معرفي واسع للبحث فيه أصطلح عليه السلوك التنظيمي كحقل تتشارك فيه العلوم الاجتماعية على اختلاف تخصصاتها.

- **طرائق التمكين التنظيمي:** من خلال استقراء التراث النظري للتمكين نجد هناك مجموعة من الطرائق هي:

– **التمكين المبني على مشاركة الأفراد العاملين:** من خلال الاجتماعات الدورية التي تقام داخل المؤسسة، كأساس للاستفادة من الخبرات و المهارات الفردية.

– **التمكين عن طريق تبني أهداف التنظيم:** تشجيع العمال على تنفيذ رسالة المؤسسة، كما هي مسطرة، من باب الالتزامات المنوطة بهم.

– **التمكين بواسطة إزالة تعقيدات البناء التنظيمي:** هذا يعني الميل إلى مرونة خطوط السلطة الرسمية الموضحة في الهيكل التنظيمي، الأمر الذي يوفر انسيابية لمضامين القرارات الإدارية، و سرعة رد الفعل من طرف الأفراد العاملين.

– **الإثراء في العمل كمدخل للتمكين التنظيمي:** من خلال برامج تدريبية، وتعزيز الثقة التنظيمية، وتغيير الأدوار الوظيفية. وغيرها من المسارات التي تعطي للتمكين آليات التطبيق و الممارسة.

- **نماذج التمكين:** هناك نموذجين:

– **نموذج Conger and Kanungo 1988:** التمكين هناك مفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية وتبنى الكاتب أن نموذج التحفيز الفردي للتمكين حيث تم تعريف التمكين كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف والعمل على إزالتها و التغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والغير رسمية، التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية

– **نموذج Thomas and Velthouse 1990:** استكمال للنموذج السابق قاما هذين الباحثين بتبني مفهوم التمكين الإدراكي، وعرفا التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية التي تتضمن الظروف العامة للفرد و التي تعود بصفة مباشرة للمهمة القائم بها وما تحققه من رضا وتحفيز، وأكدا هذا النموذج على أن التمكين يبدأ من الذات و النظام و المعتقدات[10]

5 الأدبيات المتعلقة بالدافعية للعمل:

لعل التشابك المعرفي للدافعية للعمل خلق أبعاد امبريقية تعطي لها القابلية للقياس على مستوى الفردي و الجماعي، كون التحديات المعاصرة للتنظيم اليوم، تدفعه لجلب موارد بشرية

مؤهلة ولديها دافعية كبيرة اتجاه الأنشطة المكلفة بها، وهذا عن طريق تهيئة مناخ تنظيمي صحي بكل تفاصليه، لان بقاء و استمرارية المؤسسة قائمة على درجة امتلاك رأسمال معرفي قوي وقادر على صناعة أداء مستدام.

- أهمية الدافعية للعمل:

الدافعية تحرك السلوك: أي أن دوافع الفرد المختلفة تمثل القوى لسلوكه و هي أيضا الموجه لهذا السلوك.

الدافعية تحدد شدة السلوك: فدوافع الفرد تتحدد على أساسه شدة السلوك و فاعليته فعندما تكون أحد دوافع الفرد ملحة (مثل الدافع لتقدير الذات و الاحترام) فإن المستوى من الدافعية يحدد مستوى شدة سلوك هدا الفرد بهدف تحقيق هذا الدافع.

الدوافع توجه السلوك: تستمد الدافعية أهمية كبيرة من دورها في توجيه سلوك الفرد، فكل سلوك له هدف و بالتالي فإنه يوجه إلى تحقيق هذا الهدف و دوافع الفرد هي التي توجه السلوك نحو هدف معين يمكن تحقيقه.

تأكيد و دعم السلوك: من الملاحظ في الحياة أن هناك أنواعا معينة من السلوك يتكرر حدوثها من الفرد في فترات زمنية مختلفة حين يواجه بظروف و مواقف متشابهة. و قد يعمد إلى نفس السلوك إذا واجهته مواقف معينة سبق له أن سلك حيالها سلوكا ساعد على إشباع دوافعه أو حقق أهدافه.

ضعف و تخاذل السلوك: يساعد مفهوم الدافعية في تفسير السلوك الضعيف و المتخاذل و الذي يحدث نتيجة انخفاض قوة الدافع لدى الفرد و استثارة هدا الدافع و تنشيطه يؤدي إلى دفع السلوك و شدته و فعاليته. إضافة إلى ذلك فإن قدرة المؤسسة على التشخيص الدقيق لدوافع الأفراد العاملين فيها يمكنها من وضع نظام عادل وموضوعي للحوافز بإمكانه تحقيق مستوى عالي من الإشباع لهذه الدوافع، كما أن خلق الدوافع الايجابية يسمح بتبني العمال اتجاهات تعمل على تكثيف التنسيق الفعال وخل ما يسمى بروح الفريق المتماسك، وتقلل من حدة الصراع التنظيمي.

كل برامج وأنشطة إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة اليوم مبنية على خلق الدافعية للعمل لدى الأفراد العاملين، لأن وظيفتها تقوم على تعظيم كل من أهداف التنظيم وأهداف العاملين، وهنا بيت القصيد من حيث بنية البرامج التدريبية التي تنمي هذه الدوافع وترفع من مستوى الأداء، ووفقا لهذا وضعت نماذج للربط بين بنيوية العمل و الدافعية إليه و فق مؤشرات خاصة.

- المسارات المختلفة للدافعية للعمل و فق نموذج Hakman and Oldham 1980:

يتشكل من:

- تنوع المهارات المطلوبة لأداء الأعمال و المهام التي يكلف بها العامل
- أهمية العمل على مستوى كل من المؤسسة و حياة العامل.
- هوية العمل التي تساعد على التكامل الكلي في إنجازه
- الاستقلالية الممنوحة للعامل في اتخاذ القرار المناسب
- التغذية الراجعة التي تعبر عن مختلف الردود التي تنجر عن أداء الأعمال [11]

هذه العناصر الخمسة تعطي للدافعية للعمل تجسدات امبريقية تساعد الإدارة العليا و الأفراد العاملين على زيادة مستوى الفهم المشترك لحيثيات العمل، وخلق درجة عالية من الثقة التنظيمية، وجعل الأداء يحقق مبتغاة وفق الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وهي بمثابة خريطة طريق للدافعية للعمل.

ثانيا: الإطار الميداني لعلاقة التمكين التنظيمي بالدافعية للعمل لدى أساتذة المتوسطة

1 حدود الدراسة: اشتملت على 3 حدود هي:

- الحدود الجغرافية للدراسة كانت بمتوسط مسيخ عبد الله ببلدية الشرايع دائرة القل ولاية سكيكدة.
- الحدود البشرية طبقت الدراسة على أساتذة بهذه المتوسطة و قد قدر عددهم ب 40 أستاذ.
- الحدود الزمانية تم تطبيق هذه الدراسة خلال الموسم الدراسي 2023-2024 بالضبط في السداسي الثاني.

2 **المنهج المستخدم:** اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي من خلال استخدام إحدى طرائقه و هي طريقة المسح الشامل بما يتناسب مع حدود الدراسة و بنية المجتمع المدروسة، فالمنهج الوصفي يمكننا من وصف العلاقة بين التمكين و الدافعية في العمل، من خلال أسلوب التحليل الكمي و الكيفي، بالإضافة إلى أن المنهج الوصفي يسمح لنا بـ:

- ترتيب الأدبيات الخاصة بموضوع الدراسة
- صياغة إشكالية بحثية في فقرات تقريرية إخبارية، ومنه طرح فرضيات بحثية
- جمع المعلومات حول علاقة مفردات المجتمع المدروس ببيئة العمل.

3 الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة : تم تصميم استمارة وفق مقياس ليكرت الخماسي (بدرجة كبيرة جدا، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جدا)، مع إعطاء قيم متسلسلة لكل درجة من 5 إلى 1 كما هو معروف، و قسمت على ثلاث محاور هي:

- محور البيانات السوسيوديمغرافية
- محور التمكين التنظيمي فقد اعتمدت الدراسة على مقياس مؤيد الساعدي 2016 وهذا بعد تعديله بما يتوافق مع مسار الدراسة، وتضمن العبارة رقم 5 إلى غاية العبارة رقم 30)، مقسمة وفق الأبعاد المذكورة سالفا.
- محور الدافعية للعمل تضمن العبارة رقم 31- إلى غاية العبارة رقم 48

حيث عمدت الدراسة إلى وضع أبعاد للمتغير المستقل والتابع، كما هو موضح في شكل نموذج الدراسة، مع استخدام كل من التكرارات، المتوسطات الحسابية، معامل الارتباط. زيادة على ذلك استخدمت الدراسة قيم المتوسط الحسابي المرجح المحسوب وفق المعادلة التالية:

(5-1/3= 1.33). (1-2.33) مستوى ضعيف، (2.34- 3.67) مستوى متوسط (3.68- 5) مستوى مرتفع.

4 الخصائص السوسيوديمغرافية لمجتمع لدراسة

من خلال عمليات التفريغ بواسطة برنامج spss22 كان توزيع مجتمع الدراسة حسب طبيعة هذه المتغيرات موزعة حسب الجدول التالي:

جدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

الجنس		
ذكر	14	% 35
أنثى	26	% 65
المجموع	40	% 100
السن		
(26- 32)	16	% 40
(33- 39)	12	% 30
(40- 46)	12	% 30
المجموع	40	% 100
المستوى التعليمي		
مدرسة عليا	8	% 20
ماستر	6	% 15

ليسانس	26	% 65
المجموع	40	% 100
الخبرة المهنية		
أقل من 5 سنوات	10	% 25
(5 – 9)	22	% 55
من 10 سنوات فما فوق	8	% 20
المجموع	40	% 100

المصدر: بالاعتماد مخرجات برنامج spss22

تظهر ملامح مجتمع البحث أن نسبة الإناث هي الغالبة فيه بنسبة 65 %، في مقابل الذكور كانت نسبتهم حوالي 35 % وهذا يرجع إلى طبيعة الهرم السكاني للجزائر الذي شهد ارتفاع نسبة النساء على حساب الرجال بحكم الظروف المعيشية للبلاد على كافة الأصعدة السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية و الأمنية. كما يمكن تفسير هذه النسبة بحكم توجهات سوق العمل نحو مهنة التعليم من طرف شريحة الإناث بدرجة كبيرة.

فيما يخص توزيع مفردات البحث حسب متغير المستوى التعليمي، نجد أن الحاصلين على شهادة الليسانس قدرت نسبتهم بحوالي 65 %، أما المتخرجين من المدارس العليا الموجهة بالأخص إلى التعليم كانت نسبتهم تقدر بـ 20 %، في حين الحاصلين على شهادة الماستر في مختلف التخصصات قدرت نسبتهم بـ 15 %. يمكن إعطاء تفسير لهذا التوزيع كون أن الوزارة الوصية باشرت في دمج عدد كبير من المعلمين الجدد بحكم المسابقات التي أجريت في هذا الميدان، كما أن معظم المتخرجين من الجامعة كانت لديه شهادات ليسانس وفق النظام الكلاسيكي و ليس نظام ل م د الذي يدعم شهادة الماستر، وكون أيضا المدارس العليا تتطلب معدلات مرتفعة في شهادة البالكالوريا، والتوجهات الحالية الآن للعديد من الطلبة الجدد هو الحصول على مقعد بيداغوجي بهذه المدارس.

أما الخبرة المهنية للأساتذة المبحوثين فقد وفق النسب مختلفة، حيث نجد أن من لديهم خبرة من 5 سنوات إلى 9 سنوات قدرت نسبهم بـ 55 %، في حين كانت نسبة من لديهم خبرة مهنية أقل من 5 سنوات هي 25 %، و أخير قدرت نسبة الأساتذة الذين لديهم خبر ة مهنية من 10 سنوات فأكثر بـ 20 %، كشفت لنا هذه النسب أن هذه المؤسسة لديها قوة عمل متوسطة الخبرة بحكم الإصلاحات و التغيرات في النظم التربوية، سياسات سوق العمل الموجه لقطاع التعليم.

5 مستوى التمكين التنظيمي لأساتذة متوسطة مسيخ عبد الله

لقياس متغير التمكين التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة. تم تقسيمه على أبعاد هي: توافر المعلومات في التنظيم، الحرية و الاستقلالية التي تمنح للأستاذ في هذه البيئة، العمل الفرقي. وقد دلت البيانات الميدانية للقيم الإحصائية للمتوسط الحسابي و الانحراف المعياري وفقا ماهو موجود في الجدول رقم 2.

فكل بعد يحتوى على مجموعة من العبارات التي تحاول قياس مؤشراته وفق عبارات واضحة و موجزة تعطي نظرة على طبيعة الأساليب المعتمد عليها في إدارة شؤون هذه المؤسسة التعليمية، بدءا من انسيابية المعلومات داخل الهيكل التنظيمي ووصلوها إلى كافة الفاعلين التربويين، إلى درجة المرونة التي تمتاز بها طريقة توزيع المهام و الأعمال، لنصل في الأخير إلى فحص منظومة العمل الجماعي و ميكانزمات توجيهه من طرف المدير، أو بمفهوم أخر طبيعة الثقافة التنظيمية السائد ومختلف الممارسات المعبرة عنها.

جدول (2)

القيم الإحصائية لمتغير التمكين التنظيمي حسب استجابات أفراد مجتمع الدراسة

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
توافر المعلومات المهنية	4.28	0.617	مرتفع	02
الحرية و الاستقلالية	4.33	0.570	مرتفع	01
العمل الفرقي	4.12	0.659	مرتفع	03
المتوسط العام للتمكين	4.24	0.610	مرتفع	

المصدر: بالاعتماد مخرجات برنامج spss22

تشير البيانات الرقمية الواردة في الجدول رقم2، أن المستوى العام للتمكين التنظيمي لدى أساتذة التعليم المتوسط بمتوسطة مسيخ عبد الله كان مرتفع حيث قدر بـ 4.24، وانحراف معياري قدر بـ 0.610 ، وهذا يوضح أن المجال العام داخل هذه البيئة يمتاز بمساحة هامشية كبيرة بتحرك فيها الأستاذ، لكي يمارس أنشطته اليومية، وخاصة مع التوجهات التي سطرتها الوزارة فيما يتعلق بالرقمنة واستخدام الفضاء الخاصة بها لزيادة الفعالية، وتحسين جودة الخدمة التعليمية كافة الأطرف.

فيما يتعلق بالأبعاد العامة لهذا المتغير، نجد أن مستوى الحرية و الاستقلالية في العمل للأفراد مجتمع الدراسة كان مرتفعا و احتل المرتبة الأولى في الترتيب، حيث قدر بـ 4.33، مع

قيمة انحراف معياري قدر بـ 0.570 وهذا يدل على تمتع الأساتذة بهذه المتوسطة بقدر كبير من الحرية المهنية و الاستقلالية، وهنا تظهر المساهمة في وضع مقترحات من طرف الأساتذة من شأنها رفع مستوى التحصيل الدراسي للتلاميذ، وبالأخص الاجتماعات الدورية كثقافة راسخة داخل المؤسسات التعليمية.

أما بعد توافر المعلومات المهنية جاء في المرتبة الثانية من حيث قيمة المتوسط الحسابي المقدرة بـ 4.28 وانحراف معياري قدره 0.617 وهذه الشواهد الرقمية تدل على أن الأفراد المبحوثين يحصلون على معلومات مهنية كافية، تمكنهم من ممارسة أنشطتهم على أكمل وجه، مما ينعكس بصورة إيجابي على مستوى الأداء اليومي للأستاذ، وكون إستراتيجية المؤسسة تبنى على أساس وضوح قنوات الاتصال، الأمر الذي يسمح بانسيابية أكثر للمعلومات داخل الهيكل التنظيمي ووصولها في وقتها لكافة الأطراف، و بالأخص استخدام مختلف الوسائط الرقمية من تطبيقات ونظم معلوماتية تجعل من الأساتذة أكثر اندماج في منظومتهم المهنية.

في الأخير كان بعد العمل الفرقي في المرتبة الثالثة من حيث القيم الإحصائية المستقاة من واقع المؤسسة محل الدراسة، حيث قدر قيمة متوسطه الحسابي بـ 4.12 وانحراف معياري مقداره 0.659، وهذه دلالة على كون أفراد مجتمع الدراسة يعملون ضمن فرق مع بعضهم البعض، في إطار سياسة الارتقاء بجودة العملية التعليمية، ويضمن التزام تنظيمي قائم على منطق مهني و أخلاقي، من جهة أخرى يوجد تعاون وبين الزملاء، وتنسيق بين مختلف الأقسام و الإدارة. كم أن هذا يعطي فرص للتدريب و التكوين للأساتذة في العديد من المجالات ذات الصلة بتقنيات التدريس و إدارة القسم.

6 مستوى الدافعية للعمل لدى أساتذة متوسطة مسيخ عبد الله

أسفرت المعطيات الإحصائية المتعلقة بعبارات هذا المتغير، و التي كانت تدور مؤشرات كل من(الروح المعنوية، الاعتزاز بالمهنة، إشباع الحاجات، التعاون، التحفيز، الاعتزاز بالمهنة).

جدول (3)

استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول متغير الدافعية للعمل

الرقم	العبـــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	أعتز بعملي لأنه يوفر فرص لتحقيق طموحاتي	4,70	0,687	مرتفع	6
2	مهمتي الوظيفية مثيرة وتتفق مع شخصيتي	4,45	1,011	مرتفع	9
3	لدي دافعية عالية للعمل	4,68	0,656	مرتفع	7
4	أوظف جميع قدراتي في التدريس	4,78	0,530	مرتفع	3
5	احترم مواقيت العمل بدقة	4,73	0,716	مرتفع	4
6	أحرص على الخروج من الحصة التدريسية في الوقت المحدد	4,90	0,304	مرتفع	1
7	هنالك رقابة على الدوام الرسمي	4,90	0,441	مرتفع	2
8	استمتع عند أداء المهمات الصعبة في التدريس	4,73	0,716	مرتفع	5
9	لا اشعر بالملل أثناء العملية التعليمية	4,45	0,782	مرتفع	8
10	ارغب بالبقاء في عملي كأستاذ	3,85	1,626	مرتفع	13
11	تراعي الإدارة ظروفي الإنسانية	3,60	1,482	متوسط	15
12	تشاركني المؤسسة مناسباتي المختلفة خارج العمل	3,20	1,488	متوسط	17
13	هناك تقدير للجهود المبذولة في العمل	3,73	1,012	مرتفع	14
14	لدي استعداد لمساعدة زملائي في العمل	4,28	1,154	مرتفع	10
15	يسود المؤسسة جو من المحبة و المودة	3,95	1,260	مرتفع	12
16	أشارك في الأنشطة الترفيهية و الرياضية في المؤسسة	3,20	1,418	متوسط	16
17	التقييم الدوري للأستاذ يتسم بالعدالة و الشفافية	4,18	0,984	مرتفع	11
المتوسط العام للدافعية في العمل		4.31	0.640	مرتفع	

تشير المعطيات الإحصائية الوردة في الجدول رقم 3، و الخاصة باستجابات مجتمع الدراسة حول متغير الدافعية للعمل وفق المؤشرات المطروحة لقياسه، أن المستوى العام لدافعية الأساتذة بهذه المتوسطة مرتفع، حيث قدرت قيمته بـ 4.31 و انحراف معياري مقداره 0.640.

وفقا لهذا يعكس قيم العبارات الخاصة به، كون العبارة رقم 6 و المتعلقة بالحرص على إتمام الحجم الساعي للحصة من طرف الأستاذ، كانت قيمة متوسطها الحسابي مرتفع

4.90 و انحراف معياري مقدراه 0.304، بالإضافة إلى تجسدات الرقابة بمختلف أنواعها، بالأخص مع وجود رقابة على الدوام الرسمي وفقا لقيمة المتوسط الحسابي الخاص بهذه العبارة رقم 7 و المقدر بـ 4.90 و انحراف معياري هو بـ 0.401، و حتى أن كانت القيم متساوية لكن معامل التشتت مختلف، وهنا تدخل عوامل مختلف متعلقة بالظروف المحيط لكل أستاذ، وأيضا متغيرات البيئة الخارجية، التي أثرت على الالتزام بالدوام الرسمي للعمل، وهنا تظهر موجة الإضرابات التي شنتها النقابات في قطاع التعليم.

لقد اقر أفراد مجتمع الدراسة بأنهم يحرصون على توظيف جميع قدراتهم في التدريس، حسب قيمة المتوسط الحسابي الخاص بالعبارة رقم 4 و المقدر بـ 4.78 و انحرافها المعياري هو 0.530، وهذا راجع إلى الدورات التدريبية الدورية التي يخضع لها الأساتذة، من أجل الارتقاء بجودة العملية التعليمية، زيادة على ذلك الحصول على تقييم إيجابي من اجل الترقية أو العلاوات.

أما مستوى احترام مواقيت العمل بدقة من طرف الأساتذة كان مرتفع بحكم قيمة المتوسط الحسابي المقدر بـ 4.73 وانحراف معياري يساوي 0.530 للعبارة رقم 5، يرجع هذا إلى طبيعة العمل في المؤسسات التعليمية كونها تعتمد على رزنامة زمنية في توزيع الأنشطة و المهام. و نفس المستوى مع العبارة رقم 8 الخاصة بالاستمتاع أثناء القيام بالأعمال الصعبة.

كانت العبارة رقم 1 و المتعلقة بالعمل في التدريس يشكل مصدر فخر للأساتذة ، كان مستواها يقدر بـ 4.70 و انحراف معياري هو 0.681 و هو مستوى مرتفع، ويرجع هذا لطبيعة التصورات التي يحملها الأساتذة و المجتمع المحلى عن مهنة التعليم.

بينت البيانات الإحصائية الخاصة بالعبارة رقم 3، أن مستوى امتلاك الأساتذة المبحوثين للدافعية في العمل كان مرتفع بحكم قيمة متوسطها الحسابي المقدر بـ 4.68 و بانحراف معياري يساوي 0.656، وهذا ما يفسر المستوى العام لهذا المتغير.

اقر مفردات مجتمع الدراسة أنهم لا يشعرون بالملل و الرتابة أثناء عملية التدريس وفقا لقيمة المتوسط الحسابي الخاص بالعبارة رقم 9، و المقدر بـ 4.45 مع انحراف معياري يساوي 0.782، هذا يعطي مؤشرات عن طبيعة المواد المدرسة و محتوى البرنامج الرسمي، وكيف تعمل على تغير جو الحصة، ومن جهة أخرى سعى الأستاذ على تجديد طرائق التدريس و المذاكرة. تليها نفس المعطيات مع العبارة رقم 2 بفارق فقط في قيمة الانحراف المعياري الذي يساوي 1.011، كون هناك متغيرات أخرى أثرت على قيمة التشتت، و التي تعطي تصور جديد لتساؤلات و فرضيات جديدة تبحث فيه.

فيما يخص العبارة رقم 14، فإن مستوى الاستعداد لدى المبحوثين لتقديم يد المساعدة لزملائهم كان مرتفع بحكم قيمة المتوسط الحسابي المقدر بـ 4.28 و انحراف معياري يساوي 1.154.

جاءت بعد ذلك العبارة رقم 17 و التي تتعلق بوجود تقييم دوري للأساتذة وفق معاير واضحة وشفافة، وكان متوسطها الحسابي مرتفع، و يقدر بـ 4.18 و انحراف معياري يساوي 0.984، وهذا يبين أن هذه العملية تتم في إطار واضح محدد المعالم حول سير الأداء البيداغوجي للأستاذ و نتائجه توظف في مستوى الأجور و المردودية الفردية.

أما العبارة رقم 15 و التي تدور حول يسود المؤسسة جو من المحبة والمودة، كان مستواه مرتفع بحكم المتوسط الحسابي الخاص بها و المقدر بـ 3.95 و انحراف معياري يساوي 1.260، هذه المعطيات تطرح صحية المناخ التنظيمي في هذه المؤسسة التعليمية.

في حين العبارة رقم 10 متعلقة بالرغبة في البقاء كأستاذ، كان مستواها مرتفع بحكم قيمة المتوسط الحسابي المقدر بـ 3.85 و انحرافها المعياري يساوي 1.626، يفسر هذا على وجود درجة عالية الالتزام الاستمراري لدى الأساتذة المبحوثين.

أظهرت الشواهد الرقمية الخاصة بالعبارة رقم 13 ، و المتعلقة بتقدير الجهود المبذولة في العمل يتم تثمينها سواء بالحوافز المادية و المعنوية، وهذا بحسب قيمة متوسطها الحسابي المقدر بـ 3.73 و انحراف معياري يساوي 1.012.

و العبارة رقم 11 المتعلقة بمراعاة الإدارة لظروف الأستاذ كان مستواه متوسط بحكم قيم كل المتوسط الحسابي 3.60 و انحراف معياري مقدر بـ 1.482، الأمر الذي يكشف عن زيادة نوع ما في رسمية القواعد البيروقراطية، بحكم احتلال التعليم المتوسط حيز من التنظيم و الضبط من الوزارة الوصية.

كما كانت العبارة رقم 16 و التي فحواها أشارك في الأنشطة الترفيهية و الرياضية في المؤسسة، أظهرت البيانات الكمية أن هناك مشاركة متوسطة من طرف الأساتذة وفقا لقيمة المتوسط الحسابي المقدر بـ 3.20 و انحراف معياري يساوي 1.418. مع نفس القيم في العبارة رقم 12 و التي تدور حول مشاركة المؤسسة المناسبات المختلفة خارج العمل، مع فارق في قيمة الانحراف المعياري المقدر ب .1.482

7 اختبار الفرضيات الميدانية

بغية تقصي العلاقة بين التمكين التنظيمي و الدافعية للعمل لدى أساتذة التعليم المتوسط بمتوسط مسيخ عبد أسفرت المعطيات الإحصائية لمعامل الارتباط سبيرمان على مايلي:

جدول (4)

الارتباط بين أبعاد التمكين التنظيمي و الدافعية للعمل

الأبعاد	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
توافر المعلومات في المؤسسة	0.017	0.377	**الدافعية للعمل**
الحرية و الاستقلالية في العمل	0.002	0.475	
العمل الفرقي	0.002	0.480	
التمكين التنظيمي	0.007	0.444	

المصدر: بالاعتماد مخرجات برنامج spss22

من خلال الجدول رقم 3 و الخاص بمعامل الارتباط سبيرمان للكل التمكين و الدافعية حيث أن

*- الفرضية الجزئية الأولى: توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين توافر المعلومات في المؤسسة والدافعية في العمل لدى أساتذة متوسطة مسيخ عبد الله بسكيكدة عند مستوى دلالة 0.05، حيث أن معامل الارتباط بين هذا البعد و المتغير التابع، قدر بـ 0.377 عند مستوى الدلالة 0.017، و بالتالي توجد علاقة ارتباطية بين توافر المعلومات و الدافعية للعمل، وهذه العلاقة ذات دلالة إحصائية بحكم القيمة المحسوب اقل من الجدولية.

*- الفرضية الجزئية الثانية: توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين زيادة درجة الحرية والاستقلالية في العمل والدافعية في العمل لدى أساتذة متوسطة مسيخ عبد الله بسكيكدة عند مستوى دلالة 0.05.، حيث قدر قيمة معامل الارتباط سبيرمان ب0.475 عند مستوى الدلالة 0.002، و بالتالي توجد علاقة بين الحرية و الاستقلالية في العمل و الدافعية لدى الأساتذة المبحوثين، و هي دالة إحصائية بحكم درجة الحرية المحسوب اقل من الجدولية.

*- الفرضية الجزئية الثالثة: توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين ميل المؤسسة نحو العمل الفرقي والدافعية في العمل لدى أساتذة متوسطة مسيخ عبد الله بسكيكدة عند مستوى دلالة 0.05. حيث كانت قيمة معامل الارتباط سبيرمان تقدر بـ 0.480 عند مستوى الدلالة 0.002، و هذا يدل على وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين العمل الفرقي و الدافعية في العمل، لان مستوة الدلالة المحسوب اقل من الجدولية.

*- الفرضية العامة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائيا بين مستوى التمكين ومستوى الدافعية للعمل لدى أساتذة متوسطة مسيخ عبد الله بسكيكدة عند مستوى الدلالة 0.05، بينت قيمة معامل الارتباط سبيرمان المقدرة بـ 0.444 ومستوى الدلالة 0.007، بان هناك علاقة

ارتباطية بين التمكين التنظيمي و الدافعية في العمل لدى أساتذة التعليم المتوسط، حيث كلما زاد مستوى المتغير الأول زادت درجة المتغير الثاني، وكل هذا ذات دلالة إحصائية لان المحسوب اقل من مستوى الدلالة المجدول.

خاتمة:

لقد أعطت المسارات المعرفية و الامبريقية لهذه الدراسة تصورات جديدة، حول العلاقة بين التمكين التنظيمي و الدافعية للعمل داخل الحقل التربوي، بالاخص التعليم المتوسط، حيث كانت لبانت بناء نموذج الدراسة مبني على تراث نظري ودراسات حقلية، مع الأخذ بعين الاعتبار المسلمات المنهجية في البحوث السوسيوتنظيمية، سواء عن طرق الانتقال من العام إلى الخاص، ووصف دلالات الأبعاد المحدد في الفرضيات المطروحة.

مع ذلك أظهرت النتائج طبيعة العلاقات الارتبارطية بين التمكين و الدافعية للعمل لدى أساتذة التعليم المتوسط بالمؤسسة التعليمية مسيخ عبد الله، مع ذلك تطرح جملة من القضايا تعد مدخلا جديدا لدراسات أخرى، مثل زيادة انفتاح المؤسسات التعليمية على البيئة و المحيط الخارجي، إلى جان مراعاة محددات البيئة الأسرية للأستاذ، بما فيها التأثيرات المحتملة للثقافات الفرعية المكتسبة، كما تبرز الحاجة إلى توظيف النسق التكنولوجي في الإدارة التربوية و العملية التعليمية.

قائمة المراجع:

1. أبو جمعة، عادل إبراهيم محمد، 2017، التمكين الإداري للقيادات الإدارية بمدارس التعليم الأساسي في مصر، ***مجلة البحث العلمي في التربية***،العدد: 18، ص 409-424.

2. العمري، أيمن أحمد و كمال، نداء مصطفى،2011، درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وعلاقته بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة عمان، ***مجلة دراسات العلوم التربوية***، مجلد: 38، العدد: 02، ص ص 467-479.

3. دشيشة، الأمين، 2019، الدافعية للتدريس عند أساتذة التربية البدنية و الرياضية في مرحلة التعليم المتوسط دراسة ميدانية على بعض متوسطات ولاية مسيلة، ***مجلة الإبداع الرياضي***، المجلد: 10، العدد: 02، ص ص 280-303

4- Azeez, Rasheed Olawale and Abimbola, Motunrayo Mutiat, 2016. job Enrichment and Work-Related Attitudes of Non-Academic Staff of Selected Public Universities in Lagos State. ***International Journal of Human Resource Studies***,vol:6,No:01. P.89-103

5. علقم، إسماعيل، 2013، ***العلاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الحكومية ودافعية المعلمين في محافضة رام الله*** (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا جامعة بيرزيت، رام الله، فلسطين.

6- Shackleton, viv,1995. ***Business Leadership***, Cengage Learning, London, p: 130

7. ديوب، أيمن، 2014، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات، ***جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية***،المجلد 30، العدد:01، ص: 204

8. سيزلاقي، اندرود دي و والاس، مارك جيسي،1991، ***السلوك التنظيمي و الأداء*** (ترجمة: عبد الوهاب محمد) معهد الإدارة العامة، الرياض، ص: 88

9- Cloarec, Christine, 2004. ***La Motivation au travail : tour d'horizon des grand théories***, Edition ESF, France, pp : 5-7

10. العتيبي، سعد بن مرزوق، 2020،جوهر التمكين: إطار مفاهيمي، ***المجلة الدولية للعلوم التربوية و النفسية***، المجلد: 42، العدد: 60، ص ص: 21-22

11- عدلي، محمد ضاهر، 2016، ***مستوى الدافعية لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة باستخدام نموذج خصائص العمل*** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأقصى، فلسطين، ص: 28