

التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية

حسن أحمد الطعاني وعمر سلطان السويدي*

ملخص

هدفت الدراسة تعرّف التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية. تكون مجتمع الدراسة من (350) مديراً ومديرة من العاملين في مدارس محافظة الدمام من العام الدراسي 2010/2009 وتم تطوير أداة لقياس التمكين الإداري تتكونت من (30) فقرة وتطوير أداة أخرى لقياس الرضا الوظيفي تتكونت من (30) فقرة أيضاً.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري جاء بدرجة مرتفعة، وأن مستوى الرضا الوظيفي جاء بدرجة متوسطة، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.5 \geq \alpha$) في مستوى تمكين الإداري ومستوى الرضا الوظيفي تعزى الى متغير النوع الاجتماعي ولصالح الإناث. في حين لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.5 \geq \alpha$) تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطيه موجبة قوية بين درجة التمكين الإداري ودرجة الرضا الوظيفي.

وفي ضوء نتائج الدراسة توصل الباحثان الى عدد من التوصيات من أبرزها أن يكون الرضا الوظيفي من بين الموضوعات الرئيسية التي تحظى باهتمام وأولويات وزارة التربية والتعليم وإعطائهم مزيد من الحوافز المادية والمعنوية.

الكلمات الدالة: التمكين الإداري، الرضا الوظيفي، الدمام، السعودية.

المقدمة

التربوية التي يعمل بها.

ويأتي التمكين الإداري وهو موضع نقاش واسع بين الباحثين وذلك لترسيخ روح المسؤولية والاعتزاز بقوة العمل، ويعتبر الأساس الذي يُمكن المدير من ممارسة سلطة بأكمل وجه وتحمل مسؤوليات منصبه. ويشكل إحدى الدعائم الأساسية التي تقوم عليها المدرسة لمواجهة التطورات والتحديات. ويفرض أنماطاً سلوكية تتناسب مع طبيعة العمل الإداري على اعتبار أن الذي يشغل وظيفة إدارية يتخذ قرارات تتناسب مع طبيعة عمله (الطراونة، 2006).

ويرى ويلكينسون (Wilkinson) المشار إليه (الطراونة، 2007) أن التمكين من أهم ضمانات استمرار المنظمات. فهو يساعد على رضا العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم من خلال إتاحة الفرص لإظهار قدراتهم، والتقدير والثقة من قبل الإدارة فهو عامل أساسي وفعال لنجاح فضل التنافس المتصاعد.

والتمكين يمثل العملية التي تسمح للعاملين بالمشاركة في العمل من خلال تفويض الصلاحيات والمشاركة في التدريب والتطوير والتخطيط ويؤدي ذلك إلى الرضا الوظيفي للعاملين (أبوهنتلة، 2008).

ومن الأمور المسلم بها أن نجاح العمل أياً كان نوعه

نتيجة للتغيرات السريعة التي يشهدها عالمنا المعاصر وما ينجم عن ذلك من منافسة عالمية بين المنظمات، ولمواكبة هذه التحديات والمتغيرات والتعايش معها تبنت المنظمات مفاهيم وأساليب في الإدارة الحديثة. إذ توجهت المنظمات إلى الاهتمام بالموارد البشرية لأن الإنسان هو المسؤول الأول عن نجاح وفشل أي منظمة أو مؤسسة، وترتكز كثير من جهود المنظمات إلى تبني مفهوم التمكين لما له من أثر على الرضا الوظيفي والذي يعتبر أحد العناصر الرئيسية التي تمد الإنسان بالطاقة اللازمة التي تمكنه من أداء عمله وتطويره وتمييزه عن غيره. ويعتبر مدير المدرسة هو القائد التربوي الذي يؤثر في العاملين في مؤسسته التعليمية، ويزيد فيهم الحماس والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية وذلك للارتقاء بالعمل التربوي إلى المستوى الذي يجعله محققاً لأهداف المؤسسة

* قسم الأصول والإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة مؤتة، الأردن؛ وزارة التربية والتعليم، المملكة العربية السعودية. تاريخ استلام البحث 2010/8/10، وتاريخ قبوله 2012/9/13.

يؤمنون بأهمية التغيير والاستفادة من الفوائد التي يحققها التمكين الإداري للإدارة المدرسة، حيث أنهم يعتقدون أن ذلك يعد مصدراً من مصادر الخطر الذي يهدد سلطتهم ونفوذهم (الطراونة، 2006).

ويرتبط تحقيق المؤسسة التربوية لأهدافها التعليمية وعلى مدى قدرة إدارتها في أداء دورها الإداري والتربوي، فبدون نجاح الإدارة لا يمكن أن يتحقق أي نجاح للعملية التربوية بالمستوى المطلوب.

ونظراً للاهتمام بمفهوم تمكين العاملين الذي يشكل عنصراً أساسياً وحاسماً في مؤسسات الدولة في المملكة العربية السعودية خصوصاً في ظل الاتجاه نحو تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة، والتخطيط الشامل للأداء حيث يمثل تمكين العاملين أحد المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة (العتيبي، 2005).

ولقلة الدراسات التي تناولت التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي الأمر الذي استدعى أن تتوجه جهود الباحثين نحو بحث هذا المفهوم من جميع جوانبه.

وعلى الرغم من أن المؤسسات التربوية في المملكة العربية السعودية بشكل عام والمدارس بشكل خاص أصبحت بيئة مناسبة لتطبيق مفهوم التمكين الإداري، إلا أنه لم يعرف مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس؟ وهل لمفهوم التمكين الإداري انعكاس واضح ومؤثر على الرضا الوظيفي لمديري المدارس في محافظة الدمام؟ لذلك جاءت الدراسة الحالية للكشف عن مستوى التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية.

أهمية الدراسة

يؤمل من هذه الدراسة أن تسهم في:

- 1- الكشف عن العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي وبالتالي إفادة مديري المدارس ودعوتهم لاستخدام الأساليب الإدارية الحديثة للرقى بالمؤسسة التربوية التي يقودونها.
- 2- دعوة المسؤولين وأصحاب صناعة القرار في وزارة التربية والتعليم لتحسين أوضاع المديرين مما يؤثر في قيامهم بالمهام المنوطة بهم على أكمل وجه.
- 3- يؤمل أن تكون نتائج هذه الدراسة ذات أهمية بالنسبة للتربويين والدارسين، من خلال ربطها بين مفهوم التمكين الإداري والرضا الوظيفي.

أسئلة الدراسة

تستمد الدراسة أسئلتها من صميم مشكلة الدراسة والتي

يتطلب تحقق درجة عالية من الارتياح بهذا العمل لاسيما في مجال التربية والتعليم، وتؤكد ذلك نتائج بعض الدراسات التي توصلت إلى أن العاملين الأكثر رضا واقتناعاً يميلون لتحقيق مستويات مرتفعة من الإنتاجية، فيتوقع منهم العمل بفاعلية أكثر (لياكو وسكمانشر) المشار إليه في (الشهري، 2002).

ولإتمام عملية التمكين بنجاح يجب ربط المكافآت التي يحصل عليها الموظفون بأهداف المنظمة، بحيث يصمم نظام مكافآت يتلاءم مع اتجاهات المنظمة وخطواتها نحو تطوير العمل، وهذا الأمر سينعكس إيجابياً على سلوك العاملين التمكيني، وذلك من خلال الاعتراف بجهودهم ومهاراتهم، ويمكن تنويع هذه المكافآت بين المادية والمعنوية (العتيبي، 2005).

وإن تحقيق المؤسسة التربوية لأهدافها التعليمية والاجتماعية مرتبط بقدرة إدارتها على أداء أدوارها الإدارية والتربوية المنشودة، فبدون نجاح الإدارة لا يمكن أن يتحقق أي نجاح للعملية التربوية بالمستوى الذي يحقق أهداف المؤسسة أو ربما يكون النجاح نسبياً. وهذا ما يؤكد (الأغبري، 2003) بأن رضا مدير المدرسة عن عمله وعن الظروف المحيطة به يجعله أكثر عطاءً وحماساً في مهنته ويدفعه ذلك إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الإنتاجية، وإن عدم رضاه عن العمل ربما يشكل قوى سلبية تؤثر في تحقيق العاملين معه لأهداف وغايات المؤسسة التربوية.

ونظراً لأهمية دور المؤسسات التربوية في كونها تقدم خدمات تعليمية وتربوية لشريحة واسعة في المجتمع، فإن التعرف على أحد المفاهيم التنظيمية الحديثة وهو التمكين الإداري وأثره في الرضا الوظيفي الذي يعد من الضروريات المرتبطة بإنتاجية وكفاءة تلك المؤسسات، ولأن عدم توفر الحد الأدنى من الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الذين يمثلون قمة هرم مراحل الإدارات المدرسية قد يكون له انعكاسات سلبية على العملية التعليمية بشكل عام ومخرجاتها بشكل خاص ومن ثم فإن هذه الدراسة قد سعت لمحاولة استقصاء العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم.

مشكلة الدراسة

بالرغم من وجود دراسات أبرزت المميزات الإيجابية التي يحققها كل من التمكين الإداري والرضا الوظيفي كدراسة (الطراونة، 2009)، و(الحري، 2008)، و(الأغبري، 2003)، و(الريطي، 2006). إلا أن هناك بعض مديري المدارس لا

به مقارنة بما يملكه ويتمنى الحصول عليه". ويعرفه الباحثان إجرائياً بأنه هو درجة الارتياح والطمأنينة التي يشعر بها المدير في المدرسة التي يعمل فيها نتيجة توفر عدد من الظروف البيئية والنفسية والوظيفية التي توفر له أكبر قدر من المرونة لتساعده على إنجاز وإنجاح عملة بأفضل صورة ممكنة، ويقاس في هذه الدراسة من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة التي تم إعدادها لذلك الغرض.

مدير المدرسة: هو المسؤول الأول في مدرسته والمشرف على جميع شؤونها التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية، وهو القدوة الحسنة لزملائه أداءً وسلوكاً (وزارة التربية والتعليم، 2007).

حدود الدراسة

- 1- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على مديري المدارس الحكومية بمحافظة الدمام في المملكة العربية السعودية.
- 2- الحدود الزمنية: تحددت نتائج هذه الدراسة بزمان تطبيقها من الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 2009/2010.

الإطار النظري

التمكين الإداري

مفهوم التمكين الإداري

يعد مفهوم التمكين الإداري (Empowerment) (الشمدين، 2010) من أبرز المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري بشكل عام والإداري التربوي بشكل خاص، ذلك لما يقع على كاهل المؤسسات الإدارية التربوية من دور كبير لتربية الأجيال وبالتالي الارتقاء بكافة ميادين التطور في حياة المجتمعات، لذلك لا بد من تكاتف الجهود بين أفراد المؤسسة الواحدة لتحقيق الأهداف المرجوة منها على أكمل وجه.

ولقد ظهر مفهوم التمكين (Empowerment) في نهاية الثمانينات، ولاقى هذا المفهوم شيوعاً ورواجاً في فترة التسعينات، وهذا ناتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمة أياً كان نوعها، كما إن التطورات والتحويلات الحاصلة في مجال تنمية العنصر البشري داخل التنظيمات أكدت على أهمية التمكين لما لها من دور في تحسين العلاقة بين المدير والعاملين، حيث إن هذه العلاقة تشكل حجر الأساس لنجاح وتبني أساليب التطوير داخل المؤسسات (العبيدين، 2004).

وتعددت وجهات النظر في تعريف الباحثين لمفهوم التمكين

تتمثل في الكشف عن التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الدمام، وبذلك تقوم الدراسة على مجموعة من الأسئلة على النحو التالي:

- 1- ما مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام من وجهة نظرهم؟
- 2- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام من وجهة نظرهم؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في تقديرات مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام لمستوى التمكين الإداري تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، والخبرة، والمؤهل العلمي)؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في تقديرات مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام لمستوى الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، والخبرة، والمؤهل العلمي)؟
- 5- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين مستوى التمكين الإداري ومستوى الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية ومن وجهة نظرهم؟

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

التمكين الإداري: هو "زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أداؤهم" (الكبيسي، 2004، ص36)، ويعرفه ليتريل (Littrell, 2003:2) على أنه " مهارة إعطاء العاملين القوة على وضع الأهداف لإعمالهم الخاصة واتخاذ القرارات وحل المشكلات المتعلقة بالصلاحيات المخولة لهم وضمن حدود مسؤولياتهم".

ويعرفه الباحثان إجرائياً بأنه الدرجة التي يقوم من خلالها مدير المدرسة في المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية بالاشتراك في السلطة واتخاذ القرارات واكتساب المهارات التي تؤهله للاستقلالية، ويقاس في هذه الدراسة من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة التي تم إعدادها لذلك الغرض.

الرضا الوظيفي: يعرفه هوبك (Hoppock) المشار إليه في (الأزرق، 2000، ص134) بأنه "مجموعة من العوامل النفسية والوظيفية والأوضاع البيئية التي تجعل الموظف راضياً عن عمله". كما عرفه (الصحاف، 2003، ص83) بأنه عبارة عن "قدرة الموظف على التكيف مع ظروف وبيئة العمل المحيطة

- الموظف، وذلك له أثر كبير على ذات الموظف وإنجازه وتوجهاته نحو العمل والتمكين.
8. التمكين من خلال الاحترام: يتشابه الاحترام مع التقدير والاهتمام، فالاحترام أيضاً يزيد من اهتمام الموظف بعمله وبالتالي إنجاح عملية التمكين.
9. التمكين من خلال الثقة: إعطاء الثقة للموظف يقلل من سعيه نحو تبرير الخطوات التي يقوم بها وبالتالي يوفر الوقت والتفكير في العمل.
10. التمكين من خلال السماح بالفشل: الفشل مقدمة للنجاح في كثير من الأحيان يسبق النجاح الفشل ولذا فإن السماح للموظف بالمجازفة والمخاطرة قد يقوده إلى التميز.

الرضا الوظيفي

مفهوم الرضا الوظيفي

تعددت تعريفات الرضا الوظيفي (Job Satisfaction) (الشمدين، 2010) في الدراسات والبحوث إذ إن هنالك العديد من الباحثين الذين تطرقوا لتعريف الرضا الوظيفي بطرق مختلفة، فيعرفه هوي وميسكل (Hoy And Miskle, 1991) بأنه الموقف العاطفي والانفعالي الذي يتكون لدى الفرد الموظف اتجاه عمله.

ويرى البعض بأن الرضا عن العمل هو درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل، ويحقق هذا الإشباع عادة عن طريق الأجر، وظروف العمل، وطبيعة الإشراف، طبيعة العمل نفسه، الاعتراف بواسطة الآخرين (عبدالباقي، 2001). وهنالك من يرى بأن ما يقصد بمصطلح الرضا الوظيفي هو اتجاه الفرد نحو عمله، فالشخص الذي يشعر برضا عن العمل يحمل اتجاهات إيجابية نحو العمل بينما الشخص غير الراضي عن عمله، فإنه يحمل اتجاهات سلبية نحو العمل (ماهر، 2002).

وعلى الرغم من التفاوت في إيجاد تعريف دقيق لمفهوم الرضا الوظيفي إلا أنها جميعاً تعبر عن مدى تفاعل الموظف مع عمله ومدى ملاءمة الظروف المحيطة به لتوفير أكبر قدر من الراحة والطمأنينة لمساعدته على تحقيق أعلى درجات الإنجاز والنجاح في العمل.

العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

تعددت وجهات النظر حول تحديد العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، إلا أنه وعند الاطلاع على الأدب النظري نجد أن معظم العلماء اتفقوا في حصر تلك العوامل بثلاث عناصر أساسية وهي خصائص الفرد، وخصائص بيئة العمل وطبيعة

الإداري فيعرف شكلتور (Shackletor, 1995:130) التمكين الإداري أنه فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا، كما حاول بعض العلماء أمثال ليشلي (Lashely, 1999) تعريف التمكين من خلال تقسيمه إلى عدد من الأصناف مثل التمكين بواسطة المشاركة في تحمل المسؤولية، والتمكين من خلال المساهمة في اتخاذ القرار، والتمكين من خلال الانتماء مع ما يتضمنه من انتماء لأهداف المؤسسة، ويعرفه (عبدالوهاب، 2000، ص268) بأنه "منهج لإدارة الأفراد يسمح لأعضاء الفريق بأن يمارسوا صنع القرار فيما يتعلق بشؤونهم اليومية في العمل". ويعرفه (ملحم، 2006، ص6) بأنه " تحرير الإنسان من القيود وتشجيع الفرد، وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع"،

ويرى الباحثان من خلال استعراض التعريفات السابقة لمفهوم التمكين بأن هنالك آراء مختلفة حول مفهوم التمكين إلا أنها تتفق في أغلبها على أن التمكين يتمحور حول إعطاء الفرد صلاحية، وحرية أكبر، في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها وحسب الوصف الوظيفي لها، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي.

أساليب التمكين الإداري

- أورد دافيس (Davis) المشار إليه في (اليقوب، 2004) أن هناك عشر طرق اقترحها لتمكين الموظفين، وهي:
1. التمكين من خلال المسؤوليات: على شرط أن تكون المسؤوليات المنوطة بالموظف واضحة ومحددة.
 2. التمكين من خلال الصلاحيات: يبدي الموظفون حماساً أكبر للعمل في ظل زيادة الصلاحيات لديهم في العمل.
 3. التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي: على الإدارة وضع معايير لتحفيز الموظفين وتمكينهم من الوصول لأقصى إمكاناتهم.
 4. التمكين من خلال التدريب والتطوير: التدريب هو من أهم العناصر التي تطور العامل وتجعل لديه خبرة أعلى في الأعمال الموكلة له.
 5. التمكين من خلال المعرفة والمعلومات: على الموظفين حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات المتعلقة بهم وبدون ذلك سيكون الموظفون قاصرين في قدرتهم على القيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة منهم.
 6. التمكين من خلال التغذية الراجعة: حتى تستطيع المنظمة معرفة نقاط القوة والضعف، وتعزيزها أو إصلاحها.
 7. التمكين من خلال التقدير والاهتمام: أن يقدر المدير

العمل، لكن الاختلاف بينهم كان في صياغة تلك العوامل زيادةً أو نقصاناً، فبعضهم يرى أن الرضا الوظيفي ناتج تفاعل عنصرين هما: خصائص الفرد وبيئة العمل وبعضهم الآخر يحدد العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي هي ثلاثة عناصر هي: بيئة العمل، ومحتوى العمل، والموظف نفسه (العمرى، 1991).

الدراسات السابقة

هنالك العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي تطرقت إلى التمكين الإداري وأخرى تطرقت إلى الرضا الوظيفي وربطهما بمتغيرات أخرى، وقد تم استعراض هذه الدراسات وفقاً لتسلسلها الزمني على النحو التالي:

الدراسات العربية

الدراسات التي تناولت التمكين الإداري

أجرت (الطراونة، 2009) دراسة هدفت التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة الكرك، وقد تم تصميم وتطوير استبانة لجمع البيانات، وقد تم استخدام عينة طبقية عشوائية كأسلوب لتحديد عينة الدراسة، وبلغت العينة (119) مديراً ومديرة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها: إن مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس في محافظة الكرك، كان بدرجة متوسطة، وإن تصوراتهم لأنماط المناخ التنظيمي كان بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التمكين الإداري وأنماط المناخ التنظيمي.

وفي دراسة أخرى أجراها (البلوي، 2008) استهدفت التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المعلمين العاملين في المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية، وتكونت عينة الدراسة من (372) معلماً ومعلمة مستخدماً الباحث الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وقد أظهرت النتائج إن مستوى التمكين الإداري والأداء الوظيفي جاء مرتفعين، وإن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي، كما أظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري تعزى لمتغيري النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي بينما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة.

الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي

أجرى (الرقبتي، 2006) دراسة هدفت إلى التعرف على العوامل (الذاتية، والتنظيمية، والبيئية) التي تسهم في درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية، وتكونت عينة الدراسة من كافة أفراد مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية والأهلية في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (189) مديراً ومديرة، وقد استخدم الباحث الاستبانة لجمع بيانات الدراسة، ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها: إن مديري المدارس الثانوية متفقون على مساهمة العوامل الثلاثة (الذاتية، والتنظيمية، والبيئية) في درجة الرضا الوظيفي لديهم بشكل عام والعوامل الذاتية بشكل خاص، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لنوع التعليم في جميع العوامل الثلاثة (الذاتية، والتنظيمية، والبيئية) ولصالح التعليم الأهلي، ووجود فروق أيضاً في العوامل البيئية بالنسبة لنوع البناء المدرسي ولصالح مبنى أرامكوا، كما أظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العوامل الثلاثة (الذاتية، والتنظيمية، والبيئية) تعزى لكل من المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية.

وكما أجرى (الكساسبة، 2004) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة العاصمة عمان والعوامل المؤثرة فيها، وتكون مجتمع الدراسة من (3334) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (665) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، ولقياس درجة الرضا الوظيفي قام الباحث بتطوير الاستبانة لجمع بيانات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها وجود مستوى متدني من الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية والخاصة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي يعزى لكل من متغير القطاع الوظيفي ولصالح معلمي القطاع الخاص، ولمتغير النوع الاجتماعي ولصالح الإناث.

الدراسات الأجنبية

دراسات تناولت التمكين الإداري

أجرى أونين (Onne, 2004) دراسة بعنوان "الصراع بين الموظفين والمشرفين، وأثر ذلك في العلاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي" طبقت الدراسة على عينة مؤلفة من (91)

الجامعات التايوانية والصينية في مجالات الرضا الوظيفي.

تعقيب على الدراسات السابقة

استهدفت الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تم استعراضها البحث في كل من موضوع التمكين الإداري والرضا الوظيفي على حده، وربطهما بأساليب ومفاهيم إدارية أخرى، حيث قامت (الطراونة، 2009) بدراسة هدفت التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة الكرك، وفي دراسة أخرى أجراها (البلوي، 2008) استهدفت التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المعلمين العاملين في المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية.

كما أشارت دراسة (الرقيطي، 2006) إلى العوامل (الذاتية، والتنظيمية، والبيئية) التي تسهم في درجة الرضا الوظيفي لدى مدرّاء المدارس الثانوية بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية، وأشارت دراسة (الكساسبة، 2004) إلى التعرف على درجة الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة العاصمة عمان والعوامل المؤثرة فيها.

وبالنسبة لدراسات الأجنبية حيث هدفت دراسة أونين (Onne, 2004) إلى معرفة الصراع بين الموظفين والمشرفين، وأثر ذلك في العلاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي، وكما هدفت دراسة جرار وزائري (Jarrar and Zairi, 2002) إلى تحديد اتجاهات العاملين نحو تطبيقات التمكين،

في ضوء ما سبق يتبين لنا من هذه الدراسات التي تناولت التمكين الإداري والرضا الوظيفي أنها أخذت كل من المفهومين على حده، وحاولت ربطهما بعوامل وأساليب إدارية أخرى، وتلتقي هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في بعض المتغيرات مثل (النوع الاجتماعي، والخبرة، والمؤهل العلمي) بالإضافة إلى طبيعة الأداة المستخدمة في جمع بيانات الدراسة مثل دراسة (الشيخ، وشري، 2006)، و(البلوي، 2008) ما يميّزها، تم تطبيقها على مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام وقد أكدت الدراسات السابقة على وجود علاقة لتمكين الإداري بالرضا الوظيفي مما يساعد زيادة العطاء ورفع الروح المعنوية الذي يدفعهم إلى انجاز أعمالهم على أكمل وجه، من هنا جاءت هذه الدراسة لمعرفة التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي، وقد ساعد استعراض الدراسات السابقة في إلقاء نظرة على أهمية التمكين الإداري والرضا الوظيفي في عمل المؤسسات، لهذا جاءت هذه الدراسة لسدّ النقص الحاصل في مجال البحوث العلمية، وهذا ما يميّز الدراسة عن غيرها من

معلماً من معلمي المرحلة الثانوية في هولندا مستخدماً الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها إن الصراع مع المشرفين التريبيين يعيق التمكين الإداري وهو بدوره يؤثر في مستوى الالتزام لديهم.

كما قام جرار وزائري (Jarrar and Zairi, 2002) بدراسة بعنوان "تمكين العاملين: مسح أفضل التطبيقات العملية في بريطانيا" هدفت إلى تحديد اتجاهات العاملين نحو تطبيقات التمكين وذلك من خلال تطبيق الدراسة على عينة مسحية مكونة من (75) شركة بريطانية، وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر وأفضل النزعات المسيطرة في عملية التمكين الإداري هي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتحمل مسؤوليات أكبر، وسلطات أكثر، وإن مفهوم التمكين الإداري كتطبيق لازال في مرحلة البداية، مع عدم وجود رغبة لبعض الشركات بتفويض السلطات والمسؤوليات للعاملين من أجل تمكينهم.

الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي

أجرى أوكبارا وسكيلوس وإرنيدو (Okpara, Squillace, Erundu, 2005) بدراسة هدفت إلى اختبار أثر اختلاف الجنس على الرضا الوظيفي لدى الأكاديميين في الولايات المتحدة، تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس الدائمين في الجامعات والكليات وقد تم سحب عينة تكونت من (1100) عضو اختيروا من (80) جامعة، وأظهرت النتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الجنس، فكان مجال ظروف العمل وزملاء العمل أكثر مصادر الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس من الإناث، بينما كانت جوانب العمل المتعلقة بالراتب، والترقيات، والإشراف أكثر مصادر الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس من الذكور، وأن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للرتبة الأكاديمية على الرضا الوظيفي ولكلا الجنسين.

وفي دراسة قام بها ليفي ولاسانا (Leafy and Lassana, 2005) حيث هدفت إلى إجراء دراسة مقارنة للفروق في العمر ومستويات الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات التايوانية والصينية، وشملت عينة الدراسة (194) عضو هيئة تدريس في الجامعات التايوانية، و(211) عضو هيئة تدريس في الجامعات الصينية. وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية التايوانية والصينية على جميع مجالات الرضا الوظيفي، بينما دلت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين

الدراسات السابقة.

عينة الدراسة

تم بتوزيع (350) استبانته على أفراد الدراسة واسترجع منها (320) استبانته كان الصالح منها للتحليل الإحصائي (302) استبانته لتكون نسبة الاستبانته المسترجعة والقابلة للتحليل الإحصائي (86%)، والجدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيراتها.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من كافة مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية للعام الدراسي 2009-2010 والبالغ عددهم (350) مديراً ومديرة.

الجدول (1)

توزيع عدد أفراد مجتمع الدراسة الذين تم استرجاع إجاباتهم

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	155	51.3
	أنثى	147	48.7
	المجموع	302	100.0
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	44	14.6
	بكالوريوس	247	81.8
	دراسات عليا	11	3.06
الخبرة	المجموع	302	100.0
	أقل من 5 سنوات	6	2.0
	من 5-10 سنوات	11	3.6
	أكثر من 10 سنوات	285	94.4
المجموع	302	100.0	

الملاحظات التي اتفق عليها بنسبة (80%) من المحكمين وبعد ورود الملاحظات أعيدت صياغة بعض الفقرات ودمج بعضها، ودمج بعض المجالات حيث تم دمج مجال التحفيز الذاتي وتطوير الشخصية تحت مظلة النمو المهني، بالإضافة لحذف فقرتين بحيث أصبحت الأداة بعد التحكيم تتكون من (60) فقرة.

أداة الدراسة

قام الباحثان بتطوير استبانتيين لخدمة أغراض الدراسة، الأولى لقياس التمكين الإداري وتم تطويرها من خلال الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة مثل دراسة (الحري، 2008)، و(العبيدين، 2004)، و(الطراونة، 2007)، و(البلوي، 2008)، والأخرى لقياس الرضا الوظيفي وتم تطويرها أيضاً من خلال مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع مثل دراسة (الكساسبة، 2004)، و(الأغبري، 2003)، و(الشهري، 2003)، و(الريطي، 2006) واشتملت الاستبانة قبل التحكيم على (62) فقرة.

صدق أداة الدراسة

للتحقق من صدق أداة الدراسة قام الباحثان بعرضها على مجموعة من المحكمين من أساتذة الجامعات الأردنية، وأساتذة جامعات في مملكة البحرين ومن التربويين العاملين في المملكة العربية السعودية من ذوي الخبرة والاختصاص، وطلب منهم مراجعة فقراتها من حيث الصياغة اللغوية والوضوح والدقة ومدى انتماء الفقرات للمجال الذي تندرج تحته. وتم الأخذ بتلك

ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة قام الباحثان بتطبيق أداة الدراسة والمشملة على مقياس (التمكين الإداري، الرضا الوظيفي) على (25) مديراً ومديرة وأجرى الباحثان حساب معامل ثبات الأداة عن طريق معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للالتساق الداخلي ولكل أداة من أدوات الدراسة وذلك على المستوى الكلي وعلى مستوى كل مجال من مجالات أدوات الدراسة، والجدول رقم (2) يوضح قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة.

الجدول (2)

قيم معاملات الثبات للاتساق الداخلي للأداة ككل ولكل بعد من أبعاد الدراسة		
الأداة	المجالات	معامل الثبات
التمكين الإداري	تفويض السلطة	0.83
	النمو المهني	0.89
	العمل الجماعي	0.92
	تنمية السلوك الريادي	0.88
	التقليد والمحاكاة	0.88
الرضا الوظيفي	طبيعة العمل	0.90
	الراتب والحوافز	0.89
	العلاقة مع رؤساء العمل	0.93
	المكانة الاجتماعية وتقدير المجتمع	0.88

حرص على تعريفهم بأهمية الدراسة والإجابة بكل موضوعية على أدوات الدراسة. كما تم استرجاع الاستبانات بنفس الطريقة التي وزعت بها.

المعالجات الإحصائية

للإجابة على أسئلة الدراسة قام الباحثان بإجراء المعالجات الإحصائية باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وعلى النحو التالي:

1. للإجابة عن السؤال الأول والثاني تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
2. للإجابة عن السؤال الثالث والرابع تم استخدام تحليل التباين الثلاثي " (Three - Way Anova).
3. للإجابة عن السؤال الخامس تم استخراج معامل ارتباط بيرسون.
4. للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم استخدام معاملة كرونباخ الفا.

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

يتضمن هذا الفصل عرضاً مفصلاً لنتائج الدراسة في ضوء أسئلتها المطروحة والتي هدفت إلى التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي،

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (2) إلى أن معامل ثبات مقياس التمكين الإداري وتراوحت معاملات الثبات للمجالات بين (0.83 - 0.92)، وفيما يتعلق بمعامل ثبات مقياس الرضا الوظيفي فقد تراوحت بين (0.88 - 0.93)، وتعتبر مثل هذه القيم مقبولة لإغراض الدراسة.

متغيرات الدراسة: اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

1. المتغيرات المستقلة وتضم

- أ- النوع الاجتماعي وله فئتان هما (ذكور، إناث).
- ب- المؤهل العلمي وله ثلاثة مستويات هما (دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا).
- ج- الخبرة وتقسّم إلى ثلاثة مستويات هي (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

2. المتغيرات التابعة

التمكين الإداري: ويقاس من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام على فقرات مقياس التمكين الإداري.

الرضا الوظيفي: ويقاس من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام على فقرات مقياس الرضا الوظيفي.

إجراءات الدراسة

بعد أن قام الباحثان بالتحقق من صدق وثبات أداتي الدراسة، قام بأخذ الموافقات الرسمية من الجهات المعنية وذات الاختصاص في كل من جامعة مؤتة ووزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، وقام الباحثان بتوزيع الاستبانات على أفراد عينة الدراسة، وحرص أثناء توزيع الاستبانات على الإجابة عن ملاحظات واستفسارات مديري المدارس. كما

اعتماداً على المعيار:

$$1.33 = \frac{1 - 5}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{3}$$

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول والذي نصه "ما مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام من وجهة نظرهم؟" للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات التمكين والأداة ككل والجدول رقم (3) يبين نتائج ذلك.

وبناءً على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.66) يكون مستوى تصورات المشاركين مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد المجتمع على الفقرة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي أكبر أو يساوي (2.33) وأقل أو يساوي (3.66) فإن مستوى التصورات متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.33) فيكون مستوى التصورات منخفضاً.

4.1 عرض النتائج

الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات التمكين	الدرجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الرتبة	المجال
مرتفعة	0.62	4.02	1	العمل الجماعي	
مرتفعة	0.54	3.81	2	تنمية السلوك الريادي	
مرتفعة	0.74	3.73	3	التقليد والمحاكاة	
مرتفعة	0.61	3.69	4	تفويض السلطة	
متوسطة	0.66	3.54	5	النمو المهني	
مرتفعة	0.52	3.76	-	الكلي	

التمكين الإداري.

أولاً: العمل الجماعي

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (4) إلى أن المتوسط العام لتصورات أفراد العينة لدرجة العمل الجماعي كمجال من مجالات التمكين الإداري جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (4.02) وانحراف معياري (0.62). وقد احتلت الفقرة رقم (3) والتي تنص على "تتطلب طبيعة عملي مني التعاون مع رؤسائي" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.67) وانحراف معياري (0.53) وهي تعكس درجة موافقة مرتفعه من قبل أفراد عينة الدراسة، في حين جاء بالمرتبة الأخيرة الفقرة (27) والتي تنص على "يسمح رؤسائي بإعطاء الجماعة حرية التعبير عن آرائهم" بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (1.03) وتعكس درجة موافقة متوسطة.

ثانياً: تنمية السلوك الريادي

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (6) إلى أن المتوسط العام لتصورات أفراد العينة لدرجة تنمية السلوك الريادي كمجال

يتبين من الجدول رقم (3) أن مستوى التمكين الإداري من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية وعلى المستوى الكلي جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.52) وعلى مستوى كل مجال من مجالات التمكين يتبين أن مجال العمل الجماعي احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.62) وهو يعكس درجة موافقة مرتفعة، وجاء مجال تنمية السلوك الريادي في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.54) وهو يعكس درجة موافقة مرتفعة، واحتل مجال التقليد والمحاكاة المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.74) وهو يعكس درجة موافقة مرتفعة، أما مجال تفويض السلطة فجاء في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.61) وبدرجة موافقة مرتفعة أيضاً، أما مجال النمو المهني فجاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (0.66) ويعكس درجة موافقة متوسطة.

وفيما يلي عرض تفصيلي لتصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى التمكين الإداري وعلى مستوى كل مجال من مجالات

من مجالات التمكين الإداري جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.81) وانحراف معياري (0.54). وقد احتلت الفقرة رقم (17) والتي تنص على "أمتلك مهارات لا يمتلكها الآخرون في أداء عملي" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.67) وانحراف معياري (0.53) وهي تعكس درجة موافقة مرتفعه من قبل أفراد عينة الدراسة، في حين جاء بالمرتبة الأخيرة الفقرة (23) والتي تنص على " تتوافر في مدرستي الإمكانيات المادية لتطبيق الأفكار الريادية الجديدة" بمتوسط حسابي (2.75) وانحراف معياري (0.54) وتعكس درجة موافقة مرتفعة.

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة العمل الجماعي كمجال من مجالات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم مرتبة تنازليا

المرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	3	تتطلب طبيعة عملي مني التعاون مع رؤسائي.	4.67	0.53	مرتفع
2	15	يدعم رؤسائي العمل الجماعي ويؤكدون على أهميه دوره في المدرسة.	4.05	0.97	مرتفع
2	9	تسود الثقة المتبادلة بيني وبين رؤسائي في العمل.	4.05	0.88	مرتفع
3	21	يحترم رؤسائي رأي اللجان والمجالس المدرسية.	3.83	0.92	مرتفع
4	27	يسمح رؤسائي بإعطاء الجماعة حرية التعبير عن آرائهم.	3.50	1.03	متوسط
-		المجال الكلي	4.02	0.62	مرتفع

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تنمية السلوك الريادي كمجال من مجالات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم مرتبة تنازليا

المرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	17	أمتلك مهارات لا يمتلكها الآخرون في أداء عملي.	4.25	0.70	مرتفع
2	30	أحرص على الالتحاق ببرامج التدريب في مجال الإبداع الإداري.	4.24	0.88	مرتفع
3	28	ارغب دائما بتنمية السلوكي الريادي من خلال الاستفادة من تجارب الآخرين.	4.14	0.84	مرتفع
4	5	يشجع رؤسائي الأفكار الريادية في العمل.	3.82	0.99	مرتفع
5	11	أمتلك مهارات لا يمتلكها الآخرون في أداء عملي.	3.66	0.93	مرتفع
6	23	تتوافر في مدرستي الإمكانيات المادية لتطبيق الأفكار الريادية الجديدة.	2.75	1.26	متوسط

المرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
-		المجال الكلي	3.81	0.54	مرتفع

ثالثاً: التقليد والمحاكاة

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التقليد والمحاكاة كمجال من مجالات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً

المرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	18	تساعدني محاكاة سلوك الرؤساء المميزين على تطوير بعض المهارات اللازمة لأداء العمل في المدرسة.	4.11	0.82	مرتفع
2	6	أقلد رؤسائي المميزين في العمل.	3.79	1.03	مرتفع
3	12	أقلد زملائي مديري المدارس المميزين في العمل.	3.76	1.03	مرتفع
4	24	يساعدني أسلوب التقليد على تغيير بعض سلوكياتي السلبية في العمل.	3.24	1.03	متوسط
-		المجال الكلي	3.73	0.74	مرتفع

رابعاً: تفويض السلطة

المدرسة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.82) وهي تعكس درجة تقدير مرتفعه من قبل أفراد عينة الدراسة، في حين جاء بالمرتبة الأخيرة الفقرة (24) والتي تنص على "يساعدني أسلوب التقليد على تغيير بعض سلوكياتي السلبية في العمل" بمتوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (1.03) وتعكس درجة تقدير متوسطة.

تشير البيانات الواردة في الجدول (6) إلى أن المتوسط العام لتصورات أفراد العينة لدرجة التقليد والمحاكاة كمجال من مجالات التمكين الإداري جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.73) وبانحراف معياري (0.74)، وقد احتلت الفقرة (18) والتي تنص على "تساعدني محاكاة سلوك الرؤساء المميزين على تطوير بعض المهارات اللازمة لأداء العمل في

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تفويض السلطة كمجال من مجالات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً

المرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
---------	------------	--------	-----------------	-------------------	---------

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	يفوضني رؤسائي السلطة بناء على أنظمة وتعليمات وزارة التربية والتعليم.	4.20	0.76	مرتفع
2	29	يقوم رؤسائي بمتابعتي في المهام المفوضة لي دورياً.	3.88	0.91	مرتفع
3	7	يحدد لي رؤسائي الأعمال المفوضة كتابياً	3.85	0.98	مرتفع
4	19	يقوم رؤسائي بتفويضي سلطات كافية لانجاز مهام وظيفتي.	3.56	0.96	متوسط
5	25	تسهم التشريعات التربوية في وزارتي على تفويض السلطات وتشجيعها.	3.35	1.02	متوسط
6	13	يقوم رؤسائي بعدم ممارسة السلطة التي قاموا بتفويضها.	3.32	0.91	متوسط
-		المجال الكلي	3.69	0.61	مرتفع

وانحراف معياري (0.76) وهي تعكس درجة موافقة مرتفعه من قبل أفراد عينة الدراسة، في حين جاء بالمرتبة الأخيرة الفقرة (25) "يقوم رؤسائي بعدم ممارسة السلطة التي قاموا بتفويضها" بمتوسط حسابي (3.32) انحراف معياري (0.91) وبدرجة موافقة متوسطة. **خامساً: النمو المهني**

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (7) إلى إن المتوسط العام لتصورات أفراد العينة لدرجة تفويض السلطة كمجال من مجالات التمكين الإداري جاء بدرجة مرتفعه وبمتوسط حسابي بلغ (3.69) وبانحراف معياري (0.61). وقد احتلت الفقرة رقم (1) "يفوضني رؤسائي السلطة بناء على أنظمة وتعليمات وزارة التربية والتعليم" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.20)

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة النمو المهني كمجال من مجالات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	أمتلك الدافع للمساهمة في تحقيق الأهداف التربوية.	4.47	0.67	مرتفع
2	20	يساعدني رؤسائي على تحمل المسؤولية المهنية في العمل.	3.84	1.00	مرتفع
3	4	يوفر لي رؤسائي دورات تدريبية لتطوير مهاراتي الشخصية.	3.68	1.07	مرتفع
4	14	يوفر لي رؤسائي فرص للتطوير ذاتي	3.58	1.03	متوسط
5	8	تساعدني الأنظمة والتعليمات على تطوير مهاراتي في العمل.	3.53	1.03	متوسط
5	16	يوفر لي رؤسائي لي فرصة جيدة للنمو المهني.	3.53	1.01	متوسط
6	10	يوفر لي رؤسائي لي الاستقرار الوظيفي.	3.51	0.99	متوسط

المرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
7	26	يقدر رؤسائي انجازاتي المهنية بشكل كبير	3.47	1.04	متوسط
8	22	يشجعني نظام المكافآت المطبق لتطوير ذاتي	2.27	1.29	منخفض
-		المجال الكلي	3.54	0.66	متوسط

(0.91) وبدرجة موافقة منخفضة.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني والذي نصه:
 "ما مستوى الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام من وجهة نظرهم؟"
 للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات الرضا الوظيفي والأداة ككل والجدول رقم (9) يبين نتائج ذلك.

الجدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات الرضا الوظيفي والأداة ككل

المرتبة	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	العلاقة مع رؤساء العمل	3.73	0.63	مرتفع
2	طبيعة العمل	3.50	0.59	متوسط
3	المكانة الاجتماعية وتقدير المجتمع	3.48	0.69	متوسط
4	الرواتب والحوافز	3.18	0.85	متوسط
-	الكلي	3.47	0.60	متوسط

يتبين من الجدول رقم (9) أن مستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية وعلى المستوى الكلي جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (0.60)، وعلى مستوى كل مجال من مجالات الرضا الوظيفي يتبين أن مجال العلاقة مع رؤساء العمل احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.63) وهو يعكس درجة موافقة مرتفعة، وجاء مجال طبيعة العمل في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.59) وهو يعكس درجة موافقة متوسطة، واحتل مجال المكانة الاجتماعية

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (8) إلى أن المتوسط العام لتصورات أفراد العينة لدرجة النمو المهني كمجال من مجالات التمكين الإداري جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.54) وانحراف معياري (0.66)، وقد احتلت الفقرة رقم (2) والتي تنص على "أمتلك الدافع للمساهمة في تحقيق الأهداف التربوية" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.47) وانحراف معياري (0.67) وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة، في حين جاء بالمرتبة الأخيرة الفقرة (22) والتي تنص على "يشجعني نظام المكافآت المطبق لتطوير ذاتي" بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري

أولاً: العلاقة مع رؤساء العمل

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مجال العلاقة مع رؤساء العمل كمجال من مجالات الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	26	تبنى العلاقة بيني وبين رؤسائي على الاحترام المتبادل.	4.33	0.64	مرتفع
2	23	يحرص رؤسائي على التزامي بالقوانين والأنظمة.	4.26	0.68	مرتفع
3	19	يتقبل رؤسائي مقترحاتي حول تطوير العمل التربوي.	3.61	0.89	متوسط
3	3	يقدر رؤسائي الجهود التي ابذلها في العمل.	3.61	0.96	متوسط
4	7	يسهم رؤسائي في تحسين أدائي.	3.50	1.02	متوسط
5	15	يراعي رؤسائي ظروفي الشخصية.	3.47	1.05	متوسط
6	11	يساعدني رؤسائي على حل المشكلات التي تواجهني في العمل.	3.31	1.00	متوسط
-	-	الكلية	3.73	0.63	مرتفع

وهي تعكس درجة موافقة مرتفعه من قبل أفراد عينة الدراسة، في حين جاء بالمرتبة الأخيرة الفقرة (11) والتي تنص على "يساعدني رؤسائي على حل المشكلات التي تواجهني في العمل" بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (1.00) وتعكس درجة موافقة متوسطة.

ثانياً: طبيعة العمل

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (10) إلى أن المتوسط العام لتصورات أفراد العينة لدرجة مجال العلاقة مع رؤساء العمل كمجال من مجالات الرضا الوظيفي جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.73) وانحراف معياري (0.63)، وقد احتلت الفقرة رقم (26) والتي تنص على "تبنى العلاقة بيني وبين رؤسائي على الاحترام المتبادل" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.33) وانحراف معياري (0.64)

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مجال طبيعة العمل كمجال من مجالات الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	5	أحب عملي رغم الأعباء الإضافية.	4.42	0.70	مرتفع
2	30	يتيح لي المجال الذي أعمل فيه الابتكار والتميز.	3.75	1.02	مرتفع
3	17	تتناسب المنطقة التي اعمل بها مع موقع سكني.	3.72	1.23	مرتفع
4	28	أشعر بالرضا على سير عملية تقييم العاملين في المدرسة.	3.67	1.08	مرتفع
4	9	يمتاز عملي بوضوح الإجراءات.	3.67	1.00	مرتفع
5	1	يوفر لي عملي الراحة والطمأنينة.	3.43	1.04	متوسط
6	13	يوفر لي البناء المدرسي الذي اعمل فيه الراحة.	3.27	1.28	متوسط
7	24	أقوم بأعمال أسبوعية مريحة وغير متعبة.	3.01	1.06	متوسط
8	21	أشعر بالرضا عن المواد والتجهيزات المتوفرة بالمدرسة.	2.63	1.08	متوسط
-	-	المجال الكلي	3.50	0.59	متوسط

درجة موافقة متوسطة.

رابعاً: الرواتب والحوافز

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (13) إلى أن المتوسط العام لتصورات أفراد العينة لدرجة مجال الرواتب والحوافز كمجال من مجالات الرضا الوظيفي جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.18) وانحراف معياري (0.85) وجاء مستوى تصورات أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات مجال الرواتب والحوافز بدرجة متوسطة، وقد احتلت الفقرة رقم (2) والتي تنص على "يغطي الراتب الاحتياجات الأساسية" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (1.09)، في حين جاء بالمرتبة الأخيرة الفقرة (22) والتي تنص على "تعتمد فرص الترقية على معايير واضحة ومحددة" بمتوسط حسابي (2.63) وانحراف معياري (1.08).

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث والذي نصه

"هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في تقديرات مديري المدارس الحكومية في منطقة الدمام لمستوى التمكين الإداري يعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، والخبرة، والمؤهل العلمي)؟" للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تقديرات مديري المدارس الحكومية في منطقة الدمام لمستوى التمكين الإداري حسب المتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، والخبرة، والمؤهل العلمي) والجدول (14) يوضح ذلك.

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مجال المكانة الاجتماعية وتقدير المجتمع كمجال من مجالات الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً

المرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	12	يقدر أفراد أسرتي مهنتي في مجال إدارة المدرسة	4.13	0.96	مرتفع
2	4	يقدرني أولياء أمور الطلبة لما تقوم به من عمل التربوي.	3.95	0.89	مرتفع
3	29	أرغب في الاستمرار في ممارسة مهنة الإدارة المدرسية.	3.71	1.19	مرتفع
4	8	تسهل مهنتي في الوصول إلى المكانة الاجتماعية التي أرغبها.	3.58	1.08	متوسط
5	27	تقوم الجهات المعنية بدعوة مديري المدارس للمشاركة في الاحتفالات الرسمية.	3.52	1.29	متوسط
6	20	يتعاون أفراد المجتمع المحلي مع للقيام بواجباتها التربوية.	3.11	0.93	متوسط
7	16	تهتم وسائل الإعلام بمديري المدارس وقضاياها المختلفة	2.36	1.09	متوسط
-		الكلية	3.48	0.69	متوسط

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (11) إلى أن المتوسط العام لتصورات أفراد العينة لدرجة مجال طبيعة العمل كمجال من مجالات التمكين الإداري جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.50) وانحراف معياري (0.59)، وقد احتلت الفقرة رقم (5) والتي تنص على "أحب عملي رغم الأعباء الإضافية" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.42) وانحراف معياري (0.70) وهي تعكس درجة موافقة مرتفعه من قبل أفراد عينة الدراسة، في حين جاء بالمرتبة الأخيرة الفقرة (21) والتي تنص على "أشعر بالرضا عن المواد والتجهيزات المتوفرة بالمدرسة" بمتوسط حسابي (2.63) وانحراف معياري (1.08) وتعكس درجة موافقة متوسطة.

ثالثاً: المكانة الاجتماعية وتقدير المجتمع

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (12) إلى أن المتوسط العام لتصورات أفراد العينة لدرجة المكانة الاجتماعية وتقدير المجتمع العمل كمجال من مجالات التمكين الإداري جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.48) وانحراف معياري (0.69)، وقد احتلت الفقرة رقم (12) والتي تنص على "يقدر أفراد أسرتي مهنتي في مجال إدارة المدرسة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.96) وهي تعكس درجة موافقة مرتفعه من قبل أفراد عينة الدراسة، في حين جاء بالمرتبة الأخيرة الفقرة (16) والتي تنص على "تهتم وسائل الإعلام بمديري المدارس وقضاياها المختلفة" بمتوسط حسابي (2.36) وانحراف معياري (1.09) وتعكس

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مجال الرواتب والحوافز كمجال من مجالات الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم مرتبة تنازليا

المرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	يغطي الراتب الاحتياجات الأساسية	3.59	1.09	متوسط
2	14	أنقاضى راتبا مناسبا مقارنة برواتب العاملين بوظائف أخرى من المستوى نفسه.	3.46	1.22	متوسط
3	6	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهد المبذول.	3.39	1.24	متوسط
4	10	يوفر الراتب قسطا من الرفاه الاجتماعي.	3.34	1.10	متوسط
5	25	يوفر لي عملي فرص الحصول على الحوافز المعنوية (كتب شكر، شهادة تقدير،....)	3.17	1.12	متوسط
6	18	أنقاضى نسبة زيادة سنوية على راتبي.	2.76	1.36	متوسط
7	22	تعتمد فرص الترقية على معايير واضحة ومحددة.	2.56	1.26	متوسط
-		الكلية	3.18	0.85	متوسط

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام لمستوى التمكين الإداري حسب المتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، والخبرة، والمؤهل العلمي)

المتغير	الفئات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
النوع الاجتماعي	ذكر	3.67	0.54
	أنثى	3.86	0.47
	دبلوم فأقل	3.87	0.47
المؤهل العلمي	بكالوريوس	3.74	0.51
	دراسات عليا	3.76	0.87
	أقل من خمس سنوات	3.90	0.30
الخبرة	من 5-10 سنوات	4.11	0.37
	أكثر من 10 سنوات	3.74	0.52

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (14) إلى وجود فروقات ظاهرية في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لمستوى التمكين الإداري وفقا لمتغيرات الدراسة المستقلة (النوع الاجتماعي، والخبرة، والمؤهل العلمي). وللكشف فيما إذا كانت هذه الفروقات ذات دلالة إحصائية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي (Three-Way Anova) للكشف عن وجود فروقات في مستوى التمكين الإداري يعزى لمتغيرات الدراسة المستقلة (النوع الاجتماعي، والخبرة، والمؤهل العلمي). والجدول رقم (15) يوضح نتائج ذلك.

الجدول (15)

نتائج تحليل التباين الثلاثي للكشف عن الفروق في مستوى التمكين الإداري يعزى لمتغيرات الدراسة المستقلة (النوع الاجتماعي، والخبرة، والمؤهل العلمي)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي	2.18	1	2.18	7.23	0.00

0.72	2.50	0.09	2	0.18	المؤهل العلمي
0.07	2.86	0.73	2	1.46	الخبرة
		0.26	296	76.93	الخطأ
			302	4345.62	المجموع

* داله إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05).

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع والذي نصه
 "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في تقديرات مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام لمستوى الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، والخبرة، والمؤهل العلمي)؟"
 للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام لمستوى الرضا الوظيفي حسب المتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، والخبرة، والمؤهل العلمي) والجدول (16) يوضح ذلك.

الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام لمستوى الرضا الوظيفي حسب المتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، والخبرة، والمؤهل العلمي)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئات	المتغير
0.59	3.32	ذكر	النوع الاجتماعي
0.56	3.63	أنثى	
0.61	3.60	ديبلوم فأقل	
0.58	3.45	بكالوريوس	المؤهل العلمي
0.75	3.36	دراسات عليا	
0.30	3.75	أقل من خمس سنوات	الخبرة
0.52	3.80	من 5-10 سنوات	
0.60	3.45	أكثر من 10 سنوات	

تم استخدام تحليل التباين الثلاثي (Three-Way Anova) للكشف عن وجود فروقات في مستوى الرضا الوظيفي يعزى لمتغيرات الدراسة المستقلة (النوع الاجتماعي، والخبرة، والمؤهل العلمي) والجدول رقم (17) يوضح نتائج ذلك.

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (16) إلى وجود فروقات ظاهرية في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لمستوى الرضا الوظيفي وفقا لمتغيرات الدراسة المستقلة (النوع الاجتماعي، والخبرة، والمؤهل العلمي).
 وللكشف فيما إذا كانت هذه الفروقات ذات دلالة إحصائية

الجدول (17)

نتائج تحليل التباين الثلاثي للكشف عن الفروق في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات الدراسة المستقلة (النوع الاجتماعي، والخبرة، والمؤهل العلمي)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي	5.93	1	5.93	17.90	0.000

0.80	.23	.08	2	.15	المؤهل العلمي
0.12	2.16	0.72	2	1.43	الخبرة
		.34	296	97.93	الخطأ
			302	3744.10	المجموع

* داله إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05).

"هل هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية ومن وجهة نظرهم؟".
للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة التمكين الإداري ودرجة كل مجال من مجالاته مع درجة الرضا الوظيفي ودرجة كل مجال من مجالاته والجدول رقم (18) يوضح ذلك.

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (17) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في مستوى التمكين الإداري تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي. وعند الرجوع إلى المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير النوع الاجتماعي يظهر أن متوسط تقديرات الذكور بلغ (3.32) ومتوسط تقديرات الإناث (3.63) مما يشير إلى أن الفروق لصالح فئة الإناث، في حين لم تظهر النتائج وجود فروق تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة. النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس والذي نصه

الجدول (18)

مصفوفة معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين التمكين الإداري ومجالاته والرضا الوظيفي ومجالاته

الأبعاد التابعة						الأبعاد المستقلة
الرضا الوظيفي	المكانة الاجتماعية	وتقدير المحترمة	رؤساء العمل	العلاقة مع	والحوافز الرواتب	
**0.52	**0.38	**0.62	**0.31	**0.53	تفويض السلطة	
**0.64	**0.52	**0.69	**0.45	**0.62	النمو المهني	
**0.60	**0.43	**0.74	**0.41	**0.54	العمل الجماعي	
**0.54	**0.51	**0.56	**0.31	**0.54	تنمية السلوك الريادي	
**0.35	**0.26	**0.42	**0.27	**0.30	التقليد والمحاكاة	
**0.64	**0.50	**0.73	**0.42	**0.62	التمكين الإداري	

** داله إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01).

يفسر ما مقداره (40%) من التباين في المتغير التابع (الرضا الوظيفي). كما تظهر النتائج أن أقوى هذه العلاقات الارتباطية جاءت بين مجال العمل الجماعي كمتغير مستقل ومجال العلاقة مع رؤساء العمل كمتغير تابع حيث بلغت قوة هذه العلاقة الارتباطية (0.74) في حين كانت أضعف هذه العلاقات الارتباطية هي العلاقة بين المتغير المستقل (التقليد والمحاكاة) والمتغير التابع (طبيعة العمل) حيث بلغت قيمة هذه العلاقة الارتباطية (0.30).

يتضح من الجدول رقم (18) بأن جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائياً وعند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة لمجالات التمكين الإداري ومجالات الرضا الوظيفي كمتغير تابع، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى المجال الواحد، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين درجة التمكين الإداري ودرجة الرضا الوظيفي ككل (0.64) وهي قيمة إيجابية تؤكد وجود ارتباط عالٍ بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي، وعند حساب معامل التحديد ($R^2=0.40$) مما يشير إلى أن معرفتنا لمستوى التمكين الإداري كمتغير مستقل

4.2: مناقشة النتائج

أولاً: مناقشة نتائج السؤال الأول

مجال العلاقة مع رؤساء العمل بالمرتبة الأولى من بين المجالات وفي المرتبة الثانية جاء مجال طبيعة العمل وفي المرتبة الثالثة جاء مجال المكانة الاجتماعية وتقدير المجتمع وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاء مجال الرواتب والحوافز. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الرضا عن العمل يمثل الإشباعات التي يحصل عليها الأفراد من الوظيفة فعندما تكون الوظيفة مصدراً لإشباعات ومنافع عديدة تلبى حاجاته وطموحاته فإن رضاه عنها وارتباطه بها سوف يزداد، وهذا الأمر لم يتوافر بصورة ملائمة لدى أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس ويمكن الاستدلال على ذلك من خلال انخفاض تقديرات مديري المدارس على كل من المجالات (المكانة الاجتماعية وتقدير المجتمع، وطبيعة العمل، والرواتب والحوافز) إذ جاءت جميعها بدرجة متوسطة. وجاءت هذه النتيجة متفقة مع (الكساسبة، 2004) واختلفت مع (عويضة، 2008).

ومما يفسر حصول مجال العلاقة مع رؤساء العمل في المرتبة الأولى بين المجالات لكونه يمثل أهم العناصر التي غالباً ما تتطلع إليها القيادات التربوية لا سيما في وزارة التربية والتعليم وما يعزز ذلك حصول الفقرات " تبنى العلاقة بيني وبين رؤسائي على الاحترام المتبادل " يحرص رؤسائي على التزامي بالقوانين والأنظمة" على درجة عالية من الموافقة من قبل مديري المدارس.

كما يفسر الباحثان حصول مجال الرواتب والحوافز في المرتبة الأخيرة بأن جميع مديري المدارس هم معلمون في الأصل ويتم تكليفهم بإدارة المدرسة من قبل إدارة التربية والتعليم بدون تغيير مسمى الوظيفة فهم متساوون مع المعلمين في الرواتب متقاربتون في المسؤولية، إضافة إلى قصور تطبيق نظام السلم الوظيفي التعليمي، حيث إن الكثير منهم معين على درجة وظيفية أقل من تلك المكفولة له نظامياً، مما صنع جواً سلبياً بين وزارة التربية والتعليم وموظفيها، إضافة إلى غياب نظام واضح للمكافآت والحوافز الأمر الذي انعكس على درجة الرضا الوظيفي في هذا الجانب وجاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة (الكساسبة، 2004).

ثالثاً: مناقشة نتائج السؤال الثالث

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في تقديرات مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام لمستوى التمكين الإداري تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، والخبرة، والمؤهل العلمي)؟
أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي ولصالح

"ما مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام من وجهة نظرهم؟"
أشارت النتائج إلى إن المتوسط الكلي لتصورات مديري المدارس للتمكين الإداري جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.76) وبانحراف معياري (0.52) مما يشير إلى أهمية التمكين الإداري لمديري المدارس، وقد احتل مجال العمل الجماعي المرتبة الأولى يلي ذلك مجال تنمية السلوك الريادي في المرتبة الثانية وجاء بالمرتبة الثالثة مجال التقليد والمحاكاة وفي المرتبة الرابعة مجال تفويض السلطة وفي المرتبة الخامسة والأخيرة جاء مجال النمو المهني. ويعزو الباحثان هذه النتيجة وعلى المستوى الكلي إلى أهمية التمكين الإداري لدى مديري المدارس وتبني وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية لأساليب وسلوكيات جديدة تشجع على تمكين العاملين بصفة عامة ومديري المدارس بصفة خاصة ويظهر ذلك من خلال الأنظمة والتشريعات التربوية التي تعتمدها وزارة التربية والتعليم في هذا المجال. ولقد جاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة كل من (الطراونة، 2009) و(الحري، 2008). كما يبرر الباحثان حصول مجال العمل الجماعي على المرتبة الأولى من بين المجالات بأن تشكيل فرق العمل يعتبر أحد الركائز المهمة لتطبيق التمكين وتحقيق الغاية المرجوة منه ولا يتم ذلك إلا عن طريق العمل الجماعي. كما يعزو الباحثان حصول مجال النمو المهني على المرتبة الأخيرة من بين مجالات التمكين الإداري إلى غياب الأنظمة والتعليمات التي تشجع على النمو المهني بالإضافة إلى غياب نظام المكافآت والاستقرار الوظيفي وما يدعم ذلك حصول كل من الفقرات التي تنص على "يشجعني نظام المكافآت المطبق لتطوير ذاتي" يوفر لي رؤسائي الاستقرار الوظيفي "تساعدني الأنظمة والتعليمات على تطوير مهاراتي في العمل" على المراتب الأخيرة ضمن فقرات هذا المجال.

ثانياً: مناقشة نتائج السؤال الثاني

"ما مستوى الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام من وجهة نظرهم؟"
أشارت النتائج إلى إن المتوسط الكلي لتصورات مديري المدارس للرضا الوظيفي وعلى المستوى الكلي جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.47) وبانحراف معياري (0.60)، وعلى مستوى كل مجال من مجالات الرضا الوظيفي فقد جاء

رعاية أسرتهما والاهتمام بهم. في حين لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الخبرة المؤهل العلمي وذلك لعدم وجود مميزات لأصحاب الخبرة والمؤهل العلمي تميزهم عن غيرهم.

خامساً: مناقشة نتائج السؤال الخامس

هل هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية ومن وجهة نظرهم؟

أظهرت النتائج أن القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين درجة التمكين الإداري ودرجة الرضا الوظيفي ككل (0.66) وهي قيمة إيجابية تؤكد وجود ارتباط بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي، بمعنى أنه كلما ازداد مستوى التمكين الإداري يزداد الشعور بالرضا الوظيفي لدى العاملين، وإن التمكين الإداري كمتغير مستقل يفسر ما مقداره 40% من الرضا الوظيفي للعاملين، وتؤكد هذه النتيجة أهمية التمكين الإداري ودوره في زيادة الشعور بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس إذ أنه بممارسة جوانب التمكين الإداري من خلال منح المدارس السعودية مزيداً من الصلاحيات في إطار تدعيم الإدارة الذاتية للمدرسة من خلال المشاركة في صنع القرار بدلاً من المسؤولية الفردية في صنعه من شأنه أن يسهم في زيادة الرضا الوظيفي لمديري المدارس فيها.

3.4 التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة فإنه يمكن تقديم التوصيات التالية:

1. أن يكون الرضا الوظيفي من بين الموضوعات الرئيسية التي تحظى باهتمام وأولويات وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية فلا بد من الاهتمام بالعوامل والمتغيرات المؤثرة فيه، ويأتي في مقدمتها الحوافز والأجور وحسب طبيعة المرحلة التي يديرها.
2. العمل على تطوير قدرات ومهارات مديري المدارس من خلال إتاحة فرصة تدريبية في المجالات الإدارية والتربوية.
3. تغيير المسمى الوظيفي بما يتناسب مع النمو المهني لمدير المدرسة من معلم إلى مدير.
4. أن يتم منح مديري المدارس عند تكليفهم بإدارة المدارس علاوة مادية تتعلق بصعوبة العمل.

الإناث. ويمكن أن تعزى هذه النتيجة فيما يتعلق بوجود فروق وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي ولصالح الإناث لأن المرأة تحب أن تبدو بأفضل صورة أمام القيادات العليا، وإثبات أنها جديرة بتحمل المسؤولية، لاسيما أن القيادات العليا من الذكور لا يهتمون لعملهم الإبداعي على النحو المتوقع منهم إلا إذا كان العمل يتسم بطبيعة خاصة وذا أهمية عالية لتحقيق طموحهم المتواصل نحو المناصب الأكثر قيادية، والمرأة تتجه من خلال العمل إلى إثبات صحة رأيها من خلال نظرتها التفصيلية لأدق الأمور الإدارية وفهمها للأنظمة والتعليمات والتمسك الشديد بها.

وكل هذا من الناحية الذاتية للمرأة، أما من ناحية المناخ الوظيفي فإن طبيعة الأنظمة في تعليم البنات - مقارنة بتعليم البنين - في السعودية تعطي المرأة الكثير من الصلاحيات في اتخاذ القرارات، إضافة إلى شدة التنافس على الوظائف التعليمية النسوية، لما له من الأثر البالغ في تحسين الوضع الاجتماعي والاقتصادي، ولقد جاءت هذه النتيجة مختلفة عن نتيجة (البلوي، 2008) و(الطراونة، 2006)، ولم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة لأن جميع من يتم ترشيحهم للإدارة المدرسية يتم تدريبهم على العمل الإداري والأنظمة التي سوف يتبعونها، إضافة إلى ارتباطهم بالتشريعات الوزارية المرتبطة بعملهم الإداري دون النظر إلى الخبرة والمؤهل العلمي.

رابعاً: مناقشة نتائج السؤال الرابع

"هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في تقديرات مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام لمستوى الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، والخبرة، والمؤهل العلمي)؟"

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي ولصالح الإناث، ويمكن أن يفسر ذلك على أن الإناث تنظر لمهنة إدارة المدرسة على أنها محققة للذات، وأنها تحقق لها مستوى اجتماعياً متميزاً مما يشكل متنفساً كبيراً يحظى بالكثير من تشجيع الأسرة والمجتمع، على عكس الذكور الذين ينظرون إلى مهنة الإدارة على أنها لا تحقق لهم أي مكانة اجتماعية لذا يطمحون دائماً للوصول إلى وظائف أعلى منها، ويتمتع تعليم البنات بالكثير من المزايا التي تفتقدها بعض الوظائف النسوية الأخرى، من حيث الخصوصية والبعد عن الاختلاط بالرجال مما يخفف الكثير من الضغوط النفسية والاجتماعية. إضافة إلى مناسبة ساعات العمل للوظيفة الرئيسية للمرأة، المتمثلة في

المصادر والمراجع

- عبد الباقي، محمد صلاح الدين، 2001، السلوك التنظيمي، ط1، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر.
- عبدالوهاب، سمير، 2000، إدارة الموارد البشرية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر.
- العبيدين، بئينه، 2004، العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الاسمنت الأردنية ومؤسسة الموائى الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- العنبي، سعد، 2005، الملتقى السنوي العاشر 17-18 أبريل: إدارة الجودة جوهر تمكين العاملين، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- العجمي، محمد، وحسان، حسن، 2007، الإدارة التربوية، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العطية، ماجدة، 2003، سلوك الفرد والجماعة، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر للتوزيع، عمان، الأردن.
- العمرى، خالد، 1991، الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين في الأردن وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية والوظيفية للمشرف، مجلة أبحاث اليرموك، المجلد7، العدد4، ص150، أربد، الأردن.
- الكبيسي، عامر خضير، 2004، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
- الكساسبة، عبدالوهاب، 2004، الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة العاصمة عمان والعوامل المؤثرة فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- ماهر، احمد، 2002، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الطبعة الثامنة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- ملحم، يحيى، 2006، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر الجديدة، القاهرة، مصر.
- وزارة التربية والتعليم، 2007، الدليل الإجرائي لمدير المدرسة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- البيعوب، تمارا عادل، 2004، ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي: دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات العامة التابعة لها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- Bardwell, Lan and Holden, Len. 2001. *Human Resources Contemporary Approach*, 3^{ed}, prentice Hall, New Jersey.
- Fragoso, Helosa. 1999. *An overview of Employee Empowerment: Do s And Don ts*, presented at The Indiana university Research conference, Avialble [http:// www.iusb.edu/Journal/ 2000/ fragoso.html](http://www.iusb.edu/Journal/2000/fragoso.html).

- أبوتهلة، خالد سعيد، 2008، أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- الأزرق، عبدالرحمن، 2000، علم النفس التربوي للمعلمين، الطبعة الأولى، دار الفكر اللبناني، بيروت، لبنان.
- الاغبري، عبدالصمد، 2003، الرضا الوظيفي لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، جامعة الكويت، العدد 109، ص169-197، الكويت، الكويت.
- البلوي، محمد سليمان، 2008، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه، المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك الأردن.
- الحري، غنيم عواد، 2008، أثر التمكين الإداري في بلورة السلوك الإبداعي لدى موظفي وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- الرقيطي، يوسف، 2006، العوامل الذاتية والتنظيمية والبيئية التي تسهم في درجة الرضا الوظيفي لمديري ومديرات المدارس الثانوية بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الملك فيصل، الإحساء، المملكة العربية السعودية.
- الشمدين، ماجد محمد، 2010، معجم العلوم التربوية، الطبعة الأولى، دار أسامة، عمان، الأردن.
- الشهري، علي، 2002، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نابف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الصحاف، حبيب، 2003، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان للنشر، بيروت، لبنان.
- الطراونة، إحسين، 2006، العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- الطراونة، سمي، 2009، التمكين الإداري وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة الكرك، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- الطراونة، نجا، 2007، واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية الرسمية والمعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية المؤثرة فيه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

- higher education level China and Taiwan. *International Journal of Educational Management*, 19(3): 259-267.
- Littrell, Romie. 2003. *Employee Empowerment in china*, a case study. Auckland university of technology, faculty of business, New Zealand.
- Ololube, Nwachukwu Prince. 2006. *Teachers Job Satisfaction and Motivation for School Effectiveness: An Assessment*, University of Helsinki Finland.
- Onne, Jansdsen. 2004. the barrier effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitment, *Work and Stress*, 18(1): 1-10.
- Sarbjit, Kumar. 2008. *Comparative Study Of Government And Non Government College Teacher In Relation To Job Satisfaction And Job Stress*, available on: <http://www.eric.ed.gov>.
- Shckletor, V. 1995. *Business Leadership*, London: Routledge.
- Hoy, W and Miskel, C. 1991. *Educational Administration: Theory, research, practice*, New York: Mc Grawhill, Von der Embse, P.392.
- Jarrar, F., Yasar and Mohamed, Zairi. 2002. Employee Empowerment , a survey of trends and best practices, *Managerial Auditing Journal*, 17(5): 266-271.
- Okpara, John O. Michael Squillace, Emmanuel A. Erundu. 2005. Gender differences and job satisfaction: a study of university teachers in the United States, *Women in Management Review*, 20(3): 177 -190.
- Lashley, C. 1999. Employee Empowerment In Services :A framework for Analysis, *Personnel Review*, 28(3): 169-192.
- Leafy Tu, and Lassana Maguiraga. 2005. Department of Business Administration, Far East College, Hsin-shih, Taiwan, Michel Plaisent, , Department of Management and Technology, University of Quebec in Montreal, Canada. Comparative age differences of job satisfaction on faculty at

Administrative Empowerment and Its Relation with Job Satisfaction for Public Schools Principals in Dammam Directorate/ Saudi Arabia Kingdom

*Hasan Ahmad Al-Ta'ani and Omar Sultan Al-Soai'e**

ABSTRACT

This study aims to identify the administrative empowerment and relation with job satisfaction for public schools principals in dammam directorate / Saudi Arabia kingdom. The population of the study consisted of (350) male and female school principals working in dammam directorate in the academic school year 2009 -2010.

The researchers developed a tool which consisted of (30) items to measure the administrative empowerment. They also developed another tool which consisted of (30) items to measure job satisfaction.

The results of the study indicated that the level of administrative empowerment was high, and the level of job satisfaction was a moderate. There were statistically significant differences at ($\alpha \leq 0.5$) in the level of administrator empowerment and job satisfaction level due to female gender variable. Meanwhile, there were no statistically significant differences at ($\alpha \geq 0.5$) due to qualification and experience. The result also indicated that there was a strong positive correlation between administrative empowerment level and job satisfaction level.

Based on the results of the study, the researchers recommended that job satisfaction should be a priority for the ministry of education school principals should school principals should be given more financial and incentives.

Keywords: Administrative Empowerment, Job Satisfaction, Dammam, Saudi Arabia.

* Faculty of Educational Sciences, Mutah University, Jordan; Ministry of Education, Saudi Arabia. Received on 10/8/2010 and Accepted for Publication on 13/9/2012.