

Submission date: 9/04/2018

Accepted date: 11/07/2018

## أبعاد التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس ما بعد الأساسي بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان

*The Relationship between Dimensions of Administrative Empowerment and Job Satisfaction of  
Teachers in Post Basic Education Schools in North Batinah Governorate the Sultanate of  
Oman*

Moza Abdullah Mohammed Al Hosni and Noor Azizi Ismail  
Universiti Sains Islam Malaysia

moza.alhosni92@gmail.com

### الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري لدى المعلمين، بمدارس ما بعد الأساسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان، وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تصميم استبانة كوسيلة لجمع البيانات، تكونت من (54) فقرة تندرج تحت (ست) مجالات موزعة على محورين، وزعت على عينة الدراسة على أساس طبقي؛ بلغت (300) معلم ومعلمة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج منها: جاءت تقديرات أفراد العينة مرتفعة بدرجة كبيرة، في جميع مجالات محور التمكين الإداري وكذلك في جميع مجالات محور الرضا الوظيفي للمعلمين. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين متوسطات مجال تفويض السلطة لمحور التمكين الإداري تعزى لمتغير النوع الاجتماعي ولصالح الذكور، ووجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين متوسطات مجال المكانة الاجتماعية لمحور الرضا الوظيفي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي ولصالح الإناث. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عالية عند مستوى ( $\alpha=0.01$ ) بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي للمعلمين، وهذه العلاقة طردية، بين التمكين الإداري للمعلمين وزيادة الرضا الوظيفي للمعلمين. توصي الباحثة بتبني سياسات تربوية داعية لتقاسم السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات لأكثر شريحة ممكنة في العمل المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، الرضا الوظيفي.

### Abstract

This quantitative study aimed to investigate teachers' administrative empowerment and its relationship with their job satisfaction in post-basic schools in the governorate of North Batinah in the Sultanate of Oman. The study used a descriptive method to collect the necessary data for the current study. To achieve the purpose of the study a stratified sampling method was used to choose the respondents. The questionnaire consisted of 54 items was distributed to 300 participants. The findings revealed that: Administrative empowerment and job satisfaction of the participating received high mean scores. In the authority dimension of the administrative empowerment, a statistically significant difference between males and females where male participants indicated higher perceptions at  $p \leq 0.05$ . There was a statistically significant difference between male and female participants in the social status dimension, where female participants showed higher satisfaction at  $p \leq 0.05$ . There was a statistically high significant relationship ( $p \leq 0.01$ ) between the administrative empowerment and job satisfaction for teachers. This relationship indicates when teachers' administrative empowerment increases; job satisfaction for teachers also proportionally increases. The researcher recommended; Educational institutions need to adopt educational policies that call for power-sharing and allow a big number of staff to participate in decision-making.

Keywords: administrative empowerment, job satisfaction.

### المقدمة

إن الإدارة الفعّالة هي الأساس الضروري لتكوين قاعدة ملائمة للتطوير والتقدم (أفندي، 2003)، وتعد الإدارة التعليمية الأساس في العملية التعليمية، التي تنسب لها كل عمليات تطوير وتحسين العملية التعليمية في المؤسسات التعليمية، من خلال توفير الظروف والإمكانات المادية والمعنوية، وتحسين الرضا الوظيفي لجميع العاملين بالعملية التعليمية التعليمية، خاصة المعلمين الذين يعدون مرتكزاً أساسياً ومهما لتطوير عملية التعليم والتعلم (Lawson and Harrison, 1999).

وقد أصبحت الإدارة التعليمية عملية إنسانية دينامية تهدف إلى تلبية احتياجات المعلمين، وكافة العناصر التعليمية، وتقديم الخدمات الضرورية لتحسين الرضا الوظيفي (المهدي، 2007)؛ لإحداث نقلة نوعية بطرق إنجاز الأعمال، والأهداف وانتهاج سلوكيات إيجابية، كمساعدة المعلمين لزملائهم، وتبادلهم للخبرات (الساعدي، 2006)، لأجل تعزيز الأنماط السلوكية المقبولة وتشجيع القيم والاتجاهات النفسية الإيجابية، التي يحرص عليها المجتمع المعاصر، وتنمية الأفكار والمبادئ والحقائق العلمية التي لا تتعارض مع العقائد الدينية والقيم الخلقية. بحيث تعبر عن أهداف المجتمع، وتمده بما يحتاج من طاقات وخبرات ومهارات (أبو حطب وصادق، 1993).

أما التمكين الإداري فيعرف: بأنه عملية منح مديري المدارس العاملين الاستقلالية والمقدرة بحيث تصبح لديهم ملكة الاجتهاد وإصدار الأحكام وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم، ومساهماتهم في اتخاذ القرارات في بيئة المنظمة الإدارية (Lawson and Harrison, 1999: 32).

ويعرف أيضا بأنه: عملية إعطاء المديرين سلطة أوسع وممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية واستخدام مقدراتهم من خلال تشجيعهم على صنع القرار (أفندي، 2003: 31)، وفي ضوء ما سبق تعرف الباحثة التمكين إجرائيا بأنه: مدى منح مديري المدارس المعلمين الاستقلالية وحرية التصرف في المواقف، كتفويضهم السلطات أو الانفراد في اتخاذ القرارات أو المشاركة في حل المشكلات أو العمل الجماعي أو تحمل المسؤولية والتي سوف تقاس من خلال المجالات والفقرات التي ستقوم الباحثة بتصميمها لهذا الغرض.

ويعرف الرضا الوظيفي: بأنه اتجاه إيجابي نحو الوظيفة حيث يشعر فيها بالرضا عن مختلف العوامل المحيطة به كالعوامل البيئية والاجتماعية والاقتصادية والإدارية والفنية المتعلقة بالوظيفة (نادر، 2003: 19)، ويعرف بأنه محصلة الشعور الذي يشعر به الفرد خلال عمله بالمؤسسة، الذي يتكون من مجموعة من الاتجاهات التي يكونها الفرد عن طبيعة الوظيفة التي يشغلها، والأجر الذي يحصل عليه وعن فرص الترقية المتاحة له وعن علاقاته المتعددة مع مجموعة العمل التي ينتمي إليها وعن الخدمات المتعددة والمختلفة التي تقدمها المنظمة له (Nestern:1994: 319).

وفي ضوء ما تقدم تعرف الباحثة الرضا الوظيفي إجرائيا بأنه: شعور الفرد بالارتياح تجاه وظيفته التي يعمل بها، والذي ينعكس بدوره بمدى فاعلية أداء الفرد لعمله، والتي تقاس بالدرجة التي يحصل عليها المعلم على مقياس الرضا الوظيفي المستخدم في الدراسة الحالية.

لقد برز موضوع التمكين كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة (ياغي، 2003)، فالتمكين لا يعني التنازل عن الصلاحيات الأساسية للإدارة، ولا يمكن أن يتم دون إيمان من المديرين بأهميته وفوائده، فعالباً ما يحتاج الأمر إلى تنمية الأفراد ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشكلات، ومواجهة المواقف ومنحهم الفرص للمبادأة وتقبل التحدي، وفي ضوء ذلك يجب تنمية المهارات الإدارية وتطوير الأساليب التي يمكن الاستعانة بها كمهارة حل المشكلات، واتخاذ القرارات، والتخطيط، والمهارات القيادية (مجيد، 2012).

ويعد تمكين المديرين للمعلمين مدخلاً حديثاً لتحويل المدارس من مؤسسات تقليدية إلى مؤسسات متمكنة من خلال زيادة الأهمية الاستراتيجية للمعلمين في المستويات الدنيا لاحتكاكهم مباشرة بالمتغيرات البيئية والموقفية المتغيرة، حيث يعطيهم الصلاحيات المطلوبة لممارسة عملهم ومشاركتهم في صنع القرار، وهو ما يسهم في تشجيع روح الإبداع والابتكار لديهم، وتحقيق الرضا وتنمية روح الولاء لدى المعلمين تجاه المدرسة، إذ أن مستوى أداء المعلم بالمدرسة يتوقف على درجة مستوى الرضا الوظيفي لديه، وإن ما يشعر به الفرد من رضا في مجال عمله، يتأثر بدرجة كبيرة بخصائص البيئة والتنظيم (العاجز، 2004).

ومن أجل توطيد علاقة إيجابية بين المعلمين والإدارة التعليمية والمدرسية لتحقيق الهدف الذي وجدت لأجله، لا بد من استخدام عوامل ومعايير موضوعية تحقق العدالة ورضا المستفيدين من توزيع الخدمات التي تقدمها الإدارة التعليمية للمعلمين، ويعد الرضا الوظيفي للمعلمين من أهم العوامل ذات التأثير الإيجابي نحو بذل المزيد من الجهود باتجاه تحسين وتطوير أداء المعلمين (Machael, 2006).

### مشكلة الدراسة

من خلال خبرة الباحثة في مجال الإدارة المدرسية، قامت الباحثة بتحديد مشكلة الدراسة، من خلال الاحساس بوجود مشكلة في التمكين الإداري للمعلمين بالمدارس، فالبرغم من الجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، في مجال التنمية المهنية للإدارات المدرسية، وتطبيق الإدارة الذاتية؛ إلا إنَّ الملاحظ وجود بعض المعوقات التي تحد من فعالية تنمية الإدارات المدرسية مهنيًا للعمل في ضوء متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية، كوجود ممارسات خاطئة من قبل مديري المدارس فيما يخص تمكين معلمهم.

وللتأكد من هذه المشكلة، قامت الباحثة بإجراء مقابلة مع (20) من مدراء المدارس بمحافظة شمال الباطنة، لاحظت من خلالها أن نسبة 80% من مديري المدارس؛ ليس لديهم المفهوم الصحيح للتمكين الإداري. وإنَّ نسبة 20% من المديرين لم تكن لديهم مشكلة في ممارستهم للتمكين الإداري مع المعلمين، وقد يرجع ذلك إلى غياب التنمية المهنية المناسبة لهذا المجال، حيث توجد كثير من الممارسات الإدارية الخاطئة، بسبب الجهل بأبعاد التمكين عند البعض، والقلق من فقدان السلطة لدى البعض الآخر جزاءً تطبيق التمكين الإداري، ويشعر بعض مديري المدارس؛ بعدم الرضا الوظيفي تجاه رؤسائهم فينعكس ذلك في تعاملهم مع العاملين معهم في المؤسسة، وغيرها من الأسباب الأخرى التي دفعت مديري المدارس إلى الإخلال بالمعنى الحقيقي لمفهوم التمكين الإداري.

ولمزيد من تأكيد المشكلة، قامت الباحثة بإجراء الاستبانة الاستطلاعية على (30) معلم ومعلمة من مختلف المدارس بمحافظة شمال الباطنة، حيث تبين من خلالها أن نسبة 5% من المعلمين لا توجد لديهم مشكلة في التمكين الإداري، ونسبة 6% من المعلمين محايدون تجاه هذه المشكلة، بينما أجمع معظم المعلمين بنسبة 89% على وجود مشكلة لدى مديري المدارس في ممارسة التمكين الإداري مع المعلمين؛ مما أدى إلى قلة فرص المشاركة في عمليات صنع القرار المدرسي، فالسلطة تقتصر على مدير المدرسة الذي عادة ما يدير العمل بأساليب بيروقراطية، ولا يتيح الفرصة للمعلمين للتصرف في المشكلات التي تصادفهم أثناء العمل. ويفرد باتخاذ القرارات دون مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار، مما يجعلهم غير جادين عند تنفيذ تلك القرارات بسبب عدم شعورهم بالرضا الوظيفي تجاه العمل، حيث كان من المألوف القول بأن المعلم قديماً كان له هيئته واحترامه في نفوس الطلاب وفي نظر المجتمع عموماً، وكان لذلك انعكاساً إيجابياً على جودة تعلم الطلاب في المدارس.

وقد أكد ذلك عدد من الدراسات السابقة، منها دراسة ياغي، (2003) وملحم، (2006) والبداعية، (2011) التي اشارت إلى أهمية التمكين من الناحية التطبيقية وعلاقتها بنجاح استراتيجية التنمية المهنية، الذي يعتمد على التمكين الإداري وتأثيره على الرضا الوظيفي لدى المعلمين، كذلك من خلال الاطلاع على دراسة (المهاجري، 2000) ودراسة (الطراونة، 2006) ودراسة (الفارسية، 2008) ودراسة (الضامري، 2011) والتي اتضح من خلالها المزايا والفوائد المترتبة على ممارسة التمكين، والمعوقات التي تحد من تطبيقه وكيف يمكن مواجهتها وضرورة السعي لبناء الشخصية الإدارية الناضجة للأفراد، كذلك دراسة كل من (عبد الرحمن، 2001) ودراسة (العساف، 2006) ودراسة (بيت علي سليمان وخالد، 2006) ودراسة (العبري، 2008) والتي أوضحت بأن هناك علاقة ايجابية بين مستوى التمكين الوظيفي والاستقرار الطوعي لدى أعضاء هيئة التدريس (المعلمين) والقدرة على الاتصال والتواصل ودرجة رضا المعلمين لقراراتهم الإدارية، كذلك أكدت دراسة (البوسعيدية، 2002) ودراسة (الصوافية، 2011) الحاجة إلى ضرورة زيادة فاعلية التدريب لدى القادة التربويين وانعكاساتها على تمكين أعضاء هيئة التدريس لتحسين مخرجات التعليم، كما وذكرت دراسة (الأسمر، 2000) أن عدم كفاية الراتب يعتبر من أهم عوامل انعدام الرضا الوظيفي، وأكدت دراسة (العاجز ونشوان، 2004) ودراسة (المشيخي، 2012) على أن أكثر عوامل الرضا الوظيفي التي تسهم في تطوير فعالية أداء المعلمين كانت سلامة النظام والانضباط المدرسي ومراعاة احتياجات المعلمين المهنية، وغيرها الكثير من الدراسات التي أكدت على ضرورة تبني سياسة التمكين الإداري من قبل مديري المدارس للحصول على الرضا الوظيفي للمعلمين.

في ضوء ما تقدم، تتلخص مشكلة الدراسة في التعرف على مدى ممارسة مديري المدارس لأبعاد التمكين الإداري مع معلمينهم، وعلاقة ذلك بالرضا الوظيفي للمعلمين بمدارس ما بعد الأساسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان، وذلك من وجهة نظر الهيئات التدريسية.

### أهداف الدراسة

- أ. تشخيص مستوى التمكين الإداري لدى معلمي مدارس ما بعد الأساسي .
- ب. تشخيص مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس ما بعد الأساسي .
- ج. مناقشة العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي، لدى معلمي مدارس ما بعد الأساسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان.

تكمن أهمية الدراسة في أنها تتطرق لبحث أحد المفاهيم التربوية الجديدة، خصوصاً في المؤسسات التربوية التي تسعى إلى تبني استراتيجيات مهمة خاصة بالفرد، وتعزيز المساهمة في العمل وفي القيمة المضافة للعلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس.

كما تكمن أهميتها في تمكين الموظفين في الحصول على أقصى ما يمكن من فكر وجهود لخدمته والعمل على رفعته وتحقيق ريادته، ودراسة الأبعاد المكونة لتمكين الموظفين وفوائده والعقبات التي تحد من فعاليته.

كذلك تفيد النتائج والتوصيات المتوقعة للدراسة، في إمداد المسؤولين بالتوجيهات التي تساعد على رسم سياسات الموارد البشرية، والسعي للاستفادة منها في تحقيق الأهداف المرسومة.

كما تنبثق أهمية هذه الدراسة من خلال لفت أنظار المسؤولين إلى أهمية مدخل تمكين المعلمين والدور الذي يمكن أن يلعبه في تحقيق الرضا لديهم، وتحسين المزايا التنافسية بينهم وخاصة أن العديد من الدراسات قد أثبتت فعالية هذا الأسلوب، مما يستدعي ضرورة الأخذ بهذا المدخل.

كذلك تسهم الدراسة في الوقوف على عوامل تمكين المعلمين، ومدى تطبيقها والتعرف على إدراك المعلمين لمزاياها والعقبات التي تحول دون تطبيقه، مما يدفعها إلى ترشيد قراراتها الخاصة بتفويض السلطة.

### أبعاد التمكين الإداري

تباينت وتغايرت اتجاهات الباحثين ورواد التمكين في تحديد أبعاد التمكين المختلفة (الساعدي، 2006، ص 65)، فبالإضافة إلى تنمية السلوك الإبداعي الذي يحمل حلول للمشكلة من خلال التطورات الفكرية (Daft, 1999)، يأتي تفويض السلطة من قبل الإدارة العليا للمستويات الأدنى، وكلما زاد تفويض السلطة زادت اللامركزية والعكس صحيح (الشريدة وعبد الرحيم، 2000)، أما التقليد والمحاكاة؛ الذي يقود العامل إلى تقليد ومحاكاة سلوك الأشخاص الذين يكن لهم الاحترام، فهي من أكثر الوسائل في تطوير المهارات والسلوك.

ويأتي العمل الجماعي لمجموعة من الناس لهم هدف مشترك مكلفين بإنجازه (الصيرفي، 2003)، والتحفيز الذاتي من خلال دراسة الحوافز؛ وسيلة لمعرفة الكيفية التي يتم بها إشباع حاجات العاملين بهدف زيادة إنتاجية وكفاءة العاملين بعد التعرف على دوافعهم، وتنمية حاجاتهم، لكي تقدم لهم الحوافز المناسبة وتحفز السلوك المرغوب، ويشكل التدريب والتطوير الذاتي أهم مصادر إعداد الكوادر البشرية، وتطوير كفاياتها لأداء العمل، وفي العصر الحديث ازدادت أهمية التدريب أثناء الخدمة ليضع الفرد أمام مسؤولياته الجديدة، ومهامه ليكون عضواً منتخباً في مجتمعه (Lawson & Havrison, 1999).

## العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للمعلمين

بحسب سالم وآخرون، (1995) تشكل العوامل الشخصية، مثل السن، مستوى التعليم، أهمية العمل بالنسبة للعامل والمستوى الوظيفي، والحالة الصحية والمزاجية، والسمات الشخصية، إلى جانب عوامل ظروف العمل مثل نوع العمل، وطبيعته، ساعات العمل، والأجر، والرئيس وزملاء العمل. تمثل عناصر ذات أثر بالغ في رضا الفرد. فيما ركز الرويلي، (2001 : 18) على العوامل الخاصة بالفرد، مثل حاجات ودرجة الإشباع التي تتباين من شخص، واتفاق العمل مع قيم الفرد، والشعور باحترام الذات خصائص شخصية الفرد التي منها التفاؤل والمرونة والقدرة على التفاعل مع الآخرين، وكذلك وجود الاستقرار النفسي والظروف المعيشية العائلية الجيدة، كلها تنعكس على الرضا عن العمل.

## الدراسات السابقة

أولاً: دراسات حول التمكين الإداري:

الدراسات العربية:

دراسة المدهون (2000) : هدفت الدراسة إلى الوصول لاستراتيجية لتنمية ثقافة التمكين الجديدة في المؤسسات في المملكة العربية السعودية، وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي من خلال المدخل الاستقرائي، معتمداً على أداة الاستبانة في جمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (480) عضواً، وأوضحت الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية حديثة تستخدم أدوات وأساليب مختلفة لتحسين العمليات التنظيمية بغية رفع الفعالية والإنتاجية في كافة المستويات من خلال عدة أساليب، ومن أهمها أسلوب تمكين العاملين والذي يقتضي ضرورة إعطاء الموظف حرية التصرف في مجال خدمة الموظف بمنحه صلاحيات معينة مع بقائه مسؤولاً عن نتائج قراراته، كما تؤكد الدراسة على أن إعطاء الموظف مسؤوليات واضحة وسلطات فعلية للمشاركة في اتخاذ القرارات وغيرها يعد أداة مهمة من أدوات التمكين، كما أن ثقة الإدارة وإيمانها بقدرات الموظف والتعبير له عن هذه الثقة يساعد على زيادة دافعيته للإنجاز، وقد أوصت الدراسة بضرورة التعامل مع العاملين حسب شخصياتهم من قبل المديرين، وذلك لأنه يمكن أن يكون للفرد نمط أو أكثر يلجأ إليه أثناء تفاعله مع الأحداث والآخرين على أساس الظروف المحيطة به.

دراسة الطراونة (2006): هدفت الدراسة للتعرف علاقة التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي معتمدة على أداة الاستبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (286) مديراً، وقد توصل الباحث إلى أن تصورات المديرين لأبعاد التمكين الإداري كان متوسطاً، وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية للجنس والخبرة والمستوى التعليمي في تصورات المديرين لمستوى متغير التمكين الإداري، ولمستوى متغير اتخاذ القرارات، كما أن هناك علاقة إيجابية بين

التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية، وأوصت الدراسة بضرورة تشخيص العوائق التنظيمية التي تحد من نشر ثقافة التمكين، وتشجيع المديرين لتقبل فكرة التمكين من خلال تعزيز أساليب المشاركة في اتخاذ القرارات، والتي بدورها تؤثر بشكل إيجابي في دعم الثقة والتعاون المتبادل وحفز القدرات الإبداعية لدى المديرين.

دراسة العساف (2006): هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى التمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر أولئك الأعضاء، مستخدماً الباحث المنهج الوصفي معتمداً على أداة الاستبانة لجمع البيانات، وقد تكونت عينة الدراسة من (541) عضو هيئة تدريس وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن مستوى ممارسة التمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة جاء متوسطاً، وأن مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية العامة جاء مرتفعاً، أما مستوى الاستقرار الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية العامة فجاء مرتفعاً أيضاً، وهناك علاقة إيجابية بين مستوى التمكين الوظيفي والاستقرار الطوعي لدى أعضاء هيئة التدريس. أوصى البحث بضرورة ممارسة التمكين الوظيفي من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية.

دراسة المهدي (2007): هدفت إلى تقدير مستوى التمكين لدى المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر، والتعرف على مدى مشاركة المعلمين للإدارة في صنع القرارات، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي معتمداً على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد العينة. وقد طبقت على عينة عشوائية من المعلمين بمحافظات القاهرة، الإسكندرية، والمنيا، والقليوبية من مدارس التعليم الأساسي في مصر، واشتملت العينة على (255) معلم ومعلمة، كان من أهم نتائج الدراسة أن مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية ضعيفة، وخاصة في موضوعات المناهج المدرسية للطلاب، والميزانية المدرسية وإعداد الجداول، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات منها: ضرورة إجراء المزيد من الدراسات والبحوث حول أهمية التمكين لدى المعلمين، وضرورة مشاركة المعلمين للإدارة في صنع القرارات وتفويض السلطات.

دراسة توماس (2000) Thomas: تهدف الدراسة إلى معرفة تفسيرات معلمين المدارس المتوسطة فيما يتعلق بالتمكين في شمال غرب جورجيا. استخدم الباحث المنهج الوصفي، مستخدماً الاستبانة والمقابلات الفردية الأولية، ووثائق مدرسية وحكومية كأداة لجمع البيانات من أفراد العينة. وقد تم تحليل البيانات وفقاً لطريقة تحليل السرد، وتكونت عينة الدراسة من ستة معلمين من خمس مدارس متوسطة في شمال غرب جورجيا، خلصت الدراسة إلى نتائج كان من أبرزها؛ أن المعلمين يشعرون بالإحباط وانخفاض الهمة في المدارس التي يعملون بها بشكل منعزل حيث لم يوجد هناك هدف مشترك أو فرص لصنع القرارات المشتركة، في حين ينظر المعلمين إلى أنفسهم على أنهم جزء



أساسي من جهود تحسين المدرسة، في المدارس التي كان يتم فيها تشجيع اتخاذ القرارات بصورة مشتركة، وكانت آراءهم المهنية تحظى بالتقدير وتخضع للتنفيذ وبالتالي كانوا يشعرون وكأنهم يمتلكون المدرسة، وقد أوصت الدراسة بضرورة تشجيع المعلمين على اتخاذ القرارات بصورة مشتركة، كذلك ضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول أهمية التمكين لمعلمين المدارس.

دراسة (Robbins,2000): هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة والتدريب والتطوير في تطبيق فلسفة وممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدرسة ابتدائية استرالية وذلك من خلال كشف العلاقة بين القيادة والتمكين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي معتمدا على طريقة حالة الدراسة النوعية، مستخدما المقابلات وتحليل وثائق المدرسة ومشاهدات الباحث كأداة لجمع البيانات من أفراد العينة، وتم اختيار مدرسة في منطقة نيوسلوث ويلز بأستراليا، وتوصلت الدراسة إلى أن بؤرة اهتمام المدرسة تتمحور حول التدريس والتعلم المستندين إلى الجودة، وتمحور أسلوب القيادة حول الرؤية والتعاون الذي يجسده المدير وفريق القيادة، وأن استراتيجيات القيادة تشتمل على أسلوب فرقي في التعامل لحل المشكلات، وصنع القرارات بشكل مشترك، والثقة والتمكين وتفويض الأدوار والمسؤوليات، كذلك أكدت نتائج هذه الدراسة تطور الثقافة التعاونية وحظيت بالتشجيع وتضمنت الممارسات المستخدمة في تعزيز العلاقة بين المدرسة والآباء، وقد أوصت الدراسة بضرورة توفير فرص لممارسة القيادة، والتحسين المتواصل للعمليات، وبرامج التدريب والتطوير للكادر وذوي الطلاب.

## ثانيا: دراسات حول الرضا الوظيفي:

الدراسات العربية:

دراسة الأسمر (2000): هدفت الدراسة إلى معرفة درجة الرضا لدى معلمات التعليم العام بمراحله الثلاث بمكة المكرمة بشكل عام، وبشكل خاص نحو العمل نفسه، والراتب والإشراف، وذلك لتوضيح العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وعدمه على عينة الدراسة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي مستخدما الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد العينة، وقد تكونت عينة الدراسة من (600) معلمة وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن معلمات التعليم العام بمراحله الثلاث بمكة المكرمة يعتبرن راضيات كمعلمات بشكل عام وبشكل خاص نحو العمل نفسه والراتب والإشراف، كذلك من أهم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي هو الراتب المجزي والاحساس بالمساهمة في خدمة المجتمع، والعلاقات الطيبة مع الزميلات، ومع إدارة المدرسة، وتحقيق الذات، كذلك كثرة العبء الدراسي على المعلمات والتكليف بأعباء خارج مجال التدريس وعدم مرونة الإدارة في التعامل مع المعلمات، وعدم كفاية الراتب من أهم العوامل المؤثرة في انعدام الرضا الوظيفي، وقد أوصت الدراسة بضرورة زيادة الراتب والحوافز للمعلمات، والتخفيف من العبء الدراسي على المعلمات كذلك ضرورة إجراء دراسات وبحوث عن العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.

دراسة عبد الرحمن (2001): هدفت إلى معرفة العلاقة بين سلوكيات إدارية مختارة لمديري المدارس الثانوية في الأردن ودرجة رضى معلمهم لقراراتهم الإدارية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي مستخدماً الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد العينة، وشملت عينة الدراسة (365) معلماً ومعلمة وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود علاقة إيجابية بين استخدام المديرين لمهارة العلاقات الإنسانية وثقة المديرين بمعلميهم، والقدرة على الاتصال والتواصل ودرجة رضى المعلمين لقراراتهم الإدارية، كذلك وجود فروق دالة إحصائية لأثر كل من الجنس والمؤهل والخبرة بين السلوك القيادي للمديرين ودرجة رضاهم الوظيفي لصالح الإناث والمؤهل الأعلى والخبرة الأكثر وقد أوصت الدراسة بضرورة تركيز مديري المدارس في قراراتهم الإدارية على كسب رضا معلميهم وضرورة مراعاة مديري المدارس للعلاقات الإنسانية مع معلميهم، كذلك ضرورة إجراء دراسات عن أهمية مراعاة مديري المدارس لقراراتهم الإدارية وانعكاسه على الرضا الوظيفي.

دراسة البندري والعتوم (2002): هدفت إلى معرفة العلاقة الشخصية السائدة بين المدير والمعلم ومستويات الرضا الوظيفي لمعلم المرحلة الثانوية في سلطنة عمان والأردن معاً، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من خلال تطبيق الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد العينة، وشملت عينة الدراسة (450) معلماً ومعلمة من معلمي سلطنة عمان والأردن معاً، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن العلاقات الشخصية كانت في المستوى المتوسط لمعلمي سلطنة عمان والأردن معاً أما الرضا الوظيفي فكان في المستوى العالي لمعلمي سلطنة عمان والمستوى المتوسط لمعلمي الأردن، كذلك وجود فروق دالة إحصائية في الدرجة الكلية للأبعاد الفرعية لصالح معلمي سلطنة عمان، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين مستويات العلاقات الشخصية وبين مستويات الرضا الوظيفي لكل من العينة العمانية والأردنية، كذلك أكدت الدراسة على أهمية متغيرات الخبرة والمؤهل والجنس في مستويات العلاقات الشخصية والرضا الوظيفي لكل من العينة العمانية والأردنية، وقد أوصت الدراسة بضرورة التركيز من قبل مديري المدارس على التوازن في العلاقة الشخصية السائدة بين المدير والمعلم، وضرورة إجراء دراسات عن أهمية هذه العلاقة الشخصية.

دراسة (Jaime, 2000): هدفت لتحديد المستوى العام للرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الزراعية في ولاية أوهايو، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي مستخدماً الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد العينة، واشتملت العينة على (230) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة لنتائج عدة أهمها: أن العوامل والدوافع الداعية للرضا الوظيفي التي تمثلت في تحقيق التقدم والنمو والمسؤولية والمهام الوظيفية والعلاقات الشخصية وسياسة الإدارة والرواتب والإشراف، وأن جميع الأبعاد مرتبطة بالرضا الوظيفي العام باستثناء عامل المسؤولية كان مرتبطاً بشكل أكبر عند المعلمات (الإناث) من الذكور وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على تشجيع معلمي التربية الزراعية من خلال توفير الحوافز وتحقيق التقدم والنمو والمسؤولية والمهام الوظيفية والعلاقات الشخصية وسياسة الإدارة.

دراسة (Michael B Brown,2006): هدفت التعرف على مستوى الرضا الوظيفي للأخصائيين النفسيين والتغيرات على مدى 22 عاما في كارولينا الشمالية بالولايات المتحدة الأمريكية. استخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد العينة، واختبرت عينة عشوائية مكونة من (500) من أعضاء الرابطة الوطنية للمدرسة وعلماء النفس، وأوضحت نتائج الدراسة أن هناك ارتفاعا طفيفا في الرضا الوظيفي، مقارنة بدراسات أخرى، كما أثيرت متغيرات الجنس والمؤهل الدراسي والخبرة على مستوى الرضا الوظيفي، وقد أوصت الدراسة بضرورة مراعاة توزيع الأخصائيين النفسيين حسب المرحلة المناسبة لهم، كذلك ضرورة إجراء دراسات لمعرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي ومستوى الخبرة لدى الأخصائيين النفسيين.

وقد أكدت الدراسات على أن التمكين هو الخيار الأنسب والأفضل للتطبيق في المدارس، حيث أن نظام اللامركزية يقدم للمدرسة نطاقا من الاستقلالية، ونموذجا للعلاقة بين المعلمين والإدارة، وتشجيع تبادل الأفكار وتطوير طرق التعامل بينهم. وأن معظم الدراسات تشجع القيادات الإدارية على ممارسات بناء الفريق، وتبني مبادئ تفويض المعلمين، مما يعني فرصا أكبر لشعور المعلمين بالرضا، وتوفير مبالغ كبيرة بسبب توفير الوقت المهودور المخلفي (2002) ودراسة (Mathis (2010 وغيرها من الدراسات.

ومن أهم المعوقات التي تعترض التمكين الإداري تضمن: الوقت والعزلة والخوف من الإقدام على المجازفة، والاتصالات التكنولوجية، والشعور بالعجز، والإحباط وقلة الموارد المالية، وكثرة القيود المالية، وقلة الثقة بالآخرين، والتكنولوجيا، وقلة الحوار، ورفض المشاركة.

وقد وجدت الباحثة بأن الدراسات السابقة تختلف من حيث الأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها، كدراسة الهاجري (2000) وغيرها، مما يجعل الباب مفتوحاً لأي باحث لسد هذه الثغرة البحثية، والإسهام في إثراء الجانب المعرفي أو التطبيقي في موضوع التمكين أو الرضا الوظيفي.

### منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي لجمع البيانات من مجتمع البحث والتعرف على خصائصه، ويعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيرا كيفيا أو تعبيرا كميا، لذلك ارتأت الباحثة بأنه الأنسب في وصف وتحليل أبعاد تمكين الإدارات للمعلمين من وجهة نظر المعلمين وانعكاس ذلك على الرضا الوظيفي للمعلمين، وبالتالي اقتراح التصور الأنسب لتطويره.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من المعلمين بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في جميع ولايات محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان وهي (ولاية شناص، ولاية لوى، ولاية صحار، ولاية صحم، ولاية الخابورة ولاية السويق)، البالغ عددهم (1196) معلم ومعلمة، وفقا لإحصائيات وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2012/2013.

عينة الدراسة: قامت الباحثة بأخذ عينة طبقية عشوائية حسب التوزيع المناسب في ضوء متغيرات أفراد العينة (النوع والولاية)، حيث أنه من الصعب تطبيق الأداة على المجتمع الأصلي بأكمله، حيث بلغ عددها (500) مفردة من المجتمع أي بنسبة (41.81%) من المجتمع الكلي للدراسة، حيث تم تحديد أفراد مجتمع الدراسة وفقا لإحصائيات وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2012/2013. بعد تجميع الاستبانة تم استبعاد بعض الاستمارات غير الصالحة فقد بلغت عينة الدراسة النهائية والتي تم تحليلها (250) معلم و(250) معلمة.

الاستبانة: صممت الباحثة أداة الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي، بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة، مثل: دراسة أفندي، (2003) ودراسة الطراونة، (2004). وتكونت الاستبانة من: القسم الأول: البيانات الأساسية التي تضم المتغيرات الديموغرافية. القسم الثاني: يشتمل على (54) فقرة موزعة على محورين، تضم (6) مجالات، كما يوضحها الجدول الآتي:

#### جدول (1) مجالات الاستبانة في صورتها النهائية وعدد الفقرات التي تمثلها

المحور	رقم المجال	المجال	الفقرات التي مثلتها
التمكين الإداري للمعلمين	الأول	تفويض السلطة	الفقرة من 1 إلى 9
	الثاني	المشاركة والعمل الجماعي	الفقرة من 10 إلى 18
	الثالث	التطوير والإبداع	الفقرة من 19 إلى 27
الرضا الوظيفي للمعلمين	الرابع	تحفيز المعلمين	الفقرة من 28 إلى 36
	الخامس	بيئة العمل	الفقرة من 37 إلى 45
	السادس	المكانة الاجتماعية للمهنة	الفقرة من 46 إلى 54

للتحقق من صدق فقرات الاستبانة، تم عرضها على (20) فردا من أعضاء هيئة التدريس في كل من جامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى وجامعة صحار، لإبداء ملاحظاتهم حول فقرات الاستبانة والتحقق من صدقها ومدى

ملاءمتها لكل مجال وضعت فيه، ومدى قدرتها على قياس ما وضعت له، وتم التعديل استنادا على ملاحظاتهم وتوجيهاتهم.

تم حساب معامل الثبات ألفا كرو نباخ (Cronbach- Alpha) لكل مجال من مجالات الدراسة وللمجموع، وقد تبين أن معامل الثبات (0.944) عال ومقبول ويفي بأغراض البحث العلمي.

بعد التحقق من صلاحية الأداة وإخراجها في صورتها النهائية، استخدمت الباحثة الاستبانة على عينة المعلمين. وقامت بترميز الاستبانات وتفرغ إجابات أفراد العينة وإدخالها إلى الحاسوب باستخدام برنامج (SPSS)، وإجراء التحليلات والمعالجات الإحصائية على البيانات بواسطة معامل الارتباط بيرسون، اختبار تي، بهدف استخراج النتائج. وتم توزيع (500) استبانة على عينة الدراسة.

### نتائج الدراسة:

#### النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

الإجابة عن السؤال الأول: ما مستوى أبعاد التمكين الإداري لدى معلمي مدارس ما بعد الأساسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؟

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة، وذلك من أجل معرفة مستوى التمكين الإداري لدى المعلمين لكل مجال من مجالات المحور كما هو موضح في الجدول الآتي.

#### جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية

##### لمجالات التمكين الإداري للمعلمين

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجالات	الرتبة
مرتفع بدرجة كبيرة	0.84	3.87	مجال المشاركة والعمل الجماعي	1
مرتفع بدرجة كبيرة	0.87	3.72	مجال التطوير والإبداع	2
مرتفع بدرجة كبيرة	0.75	3.50	مجال تفويض السلطة	3
مرتفع بدرجة كبيرة	0.70	3.70	المتوسط الكلي	

يتضح من خلال الجدول (2) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة في جميع مجالات محور التمكين الإداري للمعلمين، قد جاءت مرتفعة بدرجة كبيرة. حيث بلغ المتوسط الكلي للتمكين الإداري (3.70)، وانحراف معياري بلغ (0.70). وقد جاء مجال المشاركة والعمل الجماعي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.87)، وانحراف معياري (0.84). وجاء مجال التطوير والإبداع في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.72)، وانحراف معياري (0.87). وجاء مجال تفويض السلطة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.50)، وانحراف معياري (0.75).

ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس تم إلحاقهم بدورات تدريبية أثناء الخدمة، كما يجري تفويض مديري المدارس بصلاحيات كبيرة؛ مما أدى إلى ممارسة المديرين التمكين الإداري مع المعلمين. كما أن الأنظمة التربوية والسماح للمديرين بإبداء آرائهم، وتشجيع السلوك الإبداعي لهم انعكس بدوره على مستوى تمكين مديري المدارس لمعلميهم، وتشجيعهم المعلمين على المشاركة والعمل الجماعي، وحفزهم على التطوير والإبداع، وتفويضهم السلطات والمسؤوليات والمشاركة في صنع القرارات وحل المشكلات.

### النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

كان السؤال الثاني: ما مستوى أبعاد الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس ما بعد الأساسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؟

### جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبية)

#### لمجالات الرضا الوظيفي للمعلمين

الرتبة	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	مجال المكانة الاجتماعية للمهنة	3.83	0.91	مرتفع بدرجة كبيرة
2	مجال بيئة العمل	3.74	0.81	مرتفع بدرجة كبيرة
3	مجال تحفيز المعلمين	3.70	0.92	مرتفع بدرجة كبيرة
	المتوسط الكلي	3.76	0.79	مرتفع بدرجة كبيرة

يتضح من خلال الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات العينة في جميع مجالات محور الرضا الوظيفي للمعلمين، قد جاءت مرتفعة بدرجة كبيرة. حيث بلغ المتوسط الكلي لمحو الرضا الوظيفي (3.76)، وانحراف معياري

بلغ (0.79). وجاء مجال المكانة الاجتماعية للمهنة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.83)، وانحراف معياري (0.91)، وجاء مجال بيئة العمل في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.74)، وانحراف معياري (0.81)، وجاء أخيراً مجال تحفيز المعلمين في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.70)، وانحراف معياري بلغ (0.92).

ومن خلال ملاحظة نتائج الانحرافات المعيارية لجميع مجالات الرضا الوظيفي يتبين عموماً بأنها بسيطة وتعبر عن مقدار التجانس العالي لإجابات المستجيبين. وتعود الباحثة ذلك إلى أن الرضا الوظيفي للمعلمين يمكن أن يتم بشكل أفضل من خلال الاهتمام بالمعلمين، وحاجاتهم ومشاعرهم، والاهتمام بتنظيماتهم الرسمية، فالرضا الوظيفي يعد مقياساً على اتجاه المعلمين نحو أبعاد عملهم المختلفة ومؤشراً على درجة الإشباع الذي تتيحه العناصر والجوانب المختلفة للعمل، وهذه المشاعر قد تمثل محصلة لاتجاه الشخص نحو عمله ككل أو قد تمثل مشاعره تجاه جانب أو جوانب جزئية من عمله، ويمكننا اعتبار الرضا الوظيفي من أبرز العوامل ذات التأثير الإيجابي على المعلمين قصد دفعهم لبذل جهد أكبر وتحسين الأداء وتطويره والوصول إلى تحقيق أهداف المدرسة بفعالية، كما يمتد تأثير الرضا إلى الصحة العقلية والعضوية للمعلمين وكذا أدائهم وحياتهم الاجتماعية، ويمكننا اعتبار الرضا الوظيفي كعامل أو متغير يمثل محصلة مختلف المشاعر التي تكونت لدى الشخص تجاه عمله من خلال تفاعله مع وظيفته، هذا التفاعل يتأثر بعوامل متداخلة في تشكيل الرضا الوظيفي التي يمكن تصنيفها إلى عوامل شخصية، اجتماعية وعوامل متعلقة بطبيعة العمل. فقلة المشاعر ودرجة تراكمها تؤثران في السلوك الخارجي للفرد، فالرضا عن جانب معين يعد نتاجاً لنوع وقوة الحاجات التي يشبعها هذا الجانب.

### النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

للإجابة على السؤال الثالث: ما العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري وبين أبعاد الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس ما بعد الأساسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؟  
للتعرف على العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي؛ استخدمت الباحثة معامل ارتباط بيرسون كما هو واضح من خلال الجدول الآتي:

جدول (4) نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين متغيري التمكين الإداري والرضا الوظيفي وبين مجالات

التمكين الإداري ومجالات الرضا الوظيفي

المجال	الاحصاءات الحسابية	التحفيز	البيئة	المكانة	مجموع مجالات الرضا
التفويض	ارتباط بيرسون	0.46**	0.45**	0.31**	0.45**
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000
	حجم العلاقة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة
	العلاقة طردية				
	العدد	300	300	300	300
المشاركة	ارتباط بيرسون	0.73**	0.66**	0.64**	0.75**
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000
	حجم العلاقة	كبيرة	كبيرة	كبيرة	كبيرة
	العلاقة طردية				
	العدد	300	300	300	300
التطوير	ارتباط بيرسون	0.71**	0.67**	0.62**	0.74**
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000
	حجم العلاقة	كبيرة	كبيرة	كبيرة	كبيرة
	العلاقة طردية				
	العدد	300	300	300	300
مجموع مجالات التمكين	ارتباط بيرسون	0.76**	0.71**	0.63**	0.77**
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000
	حجم العلاقة	كبيرة	كبيرة	كبيرة	كبيرة
	العلاقة طردية				
	العدد	300	300	300	300

حيث يتضح من خلال الجدول (4) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.01$ ) بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي للمعلمين، فالعلاقة قوية حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.77)، كما أن هذه العلاقة طردية، أي أنه كلما زاد التمكين الإداري للمعلمين أدى ذلك إلى زيادة الرضا الوظيفي للمعلمين.



كما يتضح أيضاً أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معظم مجالات محوري التمكين الإداري والرضا الوظيفي للمعلمين، حيث نجد بأن العلاقة بين متغيري التمكين الإداري والرضا الوظيفي وبين مجالات التمكين الإداري ومجالات الرضا الوظيفي؛ جاءت معظمها قوية حيث تراوحت بين المتوسطة والكبيرة، حيث أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha=0.01)$ :

أولاً: بين التفويض والتحفيز وكما يتضح فهي علاقة متوسطة، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.46) وهذه العلاقة طردية، أي أنه كلما زاد التفويض أدى ذلك إلى زيادة التحفيز.

ثانياً: بين التفويض وبيئة العمل فهي علاقة متوسطة، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.45)، وهذه العلاقة طردية، كلما زاد التفويض أدى ذلك إلى زيادة بيئة العمل.

ثالثاً: بين التفويض والمكانة الاجتماعية للمهنة فهي علاقة متوسطة، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.31). وهذه العلاقة طردية، كلما زاد التفويض أدى ذلك إلى زيادة المكانة الاجتماعية للمهنة.

رابعاً: بين التفويض والرضا فهي علاقة متوسطة، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.45)، وهذه العلاقة طردية، كلما زاد التفويض أدى ذلك إلى زيادة الرضا.

خامساً: بين المشاركة والتحفيز فهي علاقة كبيرة، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.73)، وهذه العلاقة طردية، كلما زادت المشاركة أدى ذلك إلى زيادة التحفيز.

سادساً: بين المشاركة وبيئة العمل، علاقة كبيرة، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.66)، وهذه العلاقة طردية، كلما زادت المشاركة أدى ذلك إلى زيادة بيئة العمل.

سابعاً: بين المشاركة والمكانة الاجتماعية للمهنة فهي علاقة كبيرة، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.64)، وهذه العلاقة طردية، كلما زادت المشاركة أدى ذلك إلى زيادة المكانة الاجتماعية للمهنة.

ثامناً: بين المشاركة والرضا فهي علاقة كبيرة، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.75)، وهذه العلاقة طردية، كلما زادت المشاركة أدى ذلك إلى زيادة الرضا.

تاسعاً: بين التطوير والتحفيز فهي علاقة كبيرة، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.71)، وهذه العلاقة طردية، كلما زاد التطوير أدى ذلك إلى زيادة التحفيز.

عاشراً: بين التطوير وبيئة العمل فهي علاقة كبيرة، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.67)، وهذه العلاقة طردية، كلما زاد التطوير أدى ذلك إلى زيادة بيئة العمل، أحد عشر: بين التطوير والمكانة الاجتماعية للمهنة فهي علاقة كبيرة، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.62)، وهذه العلاقة طردية، كلما زاد التطوير أدى ذلك إلى زيادة المكانة الاجتماعية للمهنة.

إثنا عشر: بين التطوير والرضا فهي علاقة كبيرة، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.74)، وهذه العلاقة طردية، كلما زاد التطوير أدى ذلك إلى زيادة الرضا.

ثلاثة عشر: بين التمكين والتحفيز علاقة كبيرة، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.76)، وهذه العلاقة طردية، كلما زاد التمكين أدى ذلك إلى زيادة التحفيز.

أربعة عشر: بين التمكين وبيئة العمل، علاقة كبيرة، بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.71)، وهذه العلاقة طردية، كلما زادت التمكين أدى ذلك إلى زيادة بيئة العمل.

خمسة عشر: وأخيراً توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.01$ ) بين التمكين والمكانة الاجتماعية للمهنة فهي علاقة كبيرة، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.63)، وهذه العلاقة طردية، أي أنه كلما زاد التمكين أدى ذلك إلى زيادة المكانة الاجتماعية للمهنة.

### التوصيات

- ضرورة تبني سياسات تربوية داعية لتقاسم السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات لأكثر شريحة ممكنة في العمل المؤسسي.
- تكليف المعلم بأداء مهام عمل تنطوي على نوع من التحدي والإثارة يدفعه إلى البحث والتفكير بأساليب مبتكرة لمواجهة هذه التحديات، وهذا ينمي لديه القناعة نحو المؤسسة وأهدافها.
- توفير جو نفسي محبب للمعلمين وضرورة مشاركتهم في اتخاذ القرارات والاستقلالية والمسؤولية عما يقومون به من أعمال لتحقيق التوافق بين توقعات الإدارة وتوقعاتهم.
- تحسين أساليب الإشراف التربوي وتنوعها وعدم اقتصرها على الزيارات الصفية التي تسبب القلق والضيق للمعلمين وتضعف دافعيتهم وقابليتهم نحو العمل، مما يقلل من الرضا الوظيفي لديهم.
- توفير مناخ تنظيمي مادي ومعنوي مناسب للمعلمين لأداء أعمالهم المدرسية من خلال تحسين نظام البيئة المدرسية والانضباط المدرسي، من خلال التعاون والمشاركة في القرارات المدرسية.

### الخاتمة:

يرجع الرضا الوظيفي إلى قبول الإنسان وظيفته كما هي، وقيامه باستغلال كل سبل الرضا المتاحة له من خلالها، ويرتبط الرضا الوظيفي بأكثر من مصدر، فالإنسان قد يشعر بالارتياح نتيجة لارتفاع أدائه في العمل، أو جودة عمله، أو تعلم مهارات جديدة، أو العمل كجزء من فريق العمل، وكذلك مساعدة الزملاء أو زيادة قدراته الشخصية أو حتى تلقي الثناء.

وقد أدى تمكين المعلمين إلى تحقيق الأهداف التنظيمية الصغيرة مجتمعة مع بعضها البعض لتحقيق الأهداف الكبيرة، وهذا بدوره أدى إلى تحقيق الأهداف التكتيكية بما ساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

## REFERENCES

- A Fandy, A. (2003) *Enabling Workers: Entrance for Improvement and Continuous Development*. Cairo: The Arabic Organization for Development and Management.
- Abd-AL-Rahman, M. A. N. (2001). *The Relationship between the Selected Management Behaviors of the Managers of Secondary Schools in Jordan and the Degree of Their Teachers' Satisfaction on Their Administrative Decisions* (Unpublished master's thesis). Sultanate of Oman, Nizwa University.
- Abu.Hatb, F. & Sadeq, A. (1993). *Educational psychology*. Cairo: Library Anglo Egyptian.
- Al-Abry, H. R. (2008). *Job Satisfaction among Administrative Supervisors in Sultanate of Oman* (Unpublished master's thesis). Sultanate of Oman, Nizwa University.
- Al-Agez, F. & Nashwan, J. (2004). *Satisfaction factors and the development of effectiveness of teachers' performance in UNRWA School in Gaza*. (Wikalat AL-Gauth International School in Gaza). Research presented to the first educational conference. College Educational Islamic University.
- Al-Asaaf, H. M. (2006). *Job satisfaction with Academic Leadership in public Jordan Universities and the relationship of organizational Commitment and volunteer career stability among academics*. (Unpublished master thesis). Sultanate of Oman: Arabic for Post Shadies University.
- Al-Asmr, M. H. (2000). *The reality of job satisfaction among female teachers in the city of Mecca: Umm al-Qura University*. The World book of the third Educational Conference for Teacher Preparation. Saudi Arabia: Dar al-Manahaj for Publishing and Distribution.
- Al-Badaiya, M. bint M. N. (2011). *Requirments of enabling administrative for teachers in schools that applied self-administrive policy*. Sultant of Oman. (Unpublished master thesis). Muscat, Sultante Qaboos University.
- Al-Bandari, M. S. & AL-Atoob, A. Al\_S. (2002). The nature of personal relationships between the directors and teachers; and its relationship with job satisfaction for secondry stage teachers in Sultant of Oman and Jordan. *Journal of Educational Science and Psychological*. 3(3): 93-97.
- Al-Bosaeedia, N. H. S. (2002). *Leadership Behanors of the Heads of Sections at Colleges of the SQU University and Their Relationship with the Job Satisfication of Teachers of the University* (Unpublished master's thesis). Muscat, Sultante Qaboos University.
- Al-Dhamry, M. J. K. (2011). *Enabling the employees in basic education sschool, (Sycle Two)*. in Sultanate of Oman in the light of some contemporary firancial trends (Unpublished master's thesis). Jordan, Mouateh University.
- Al-Faresia, A. A. H. Z. (2008). *The reality of career empowerment for Omani Women in the Ministry of Education in Sultante of Oman: "Field study"* (Unpublished master's thesis). Muscat, Sultante Qaboos University.
- Al-Hajry, B. F. (2000). *The relationship between enabling the managers and the performances of employees* (Unpublished Doctoral disertation). Al-Kawait, Binha Universtiy.
- Al-Madhoon, M. T. (2000). Proposed model to enable employees in private establishments a tool for comprehensive quality management. *Journal of Economics and Management*, 13(2), 15. Jedah: Al-Malek Abd-Aziz University.
- Al-Mahdi, Y. F. AL-H. (2007). *Enobling teachers in the basic educational schools in Eygpt: A field study*. Cairo: Ain Shamms Unirersity.
- Al-Mashiky, A. S. S. M. (2012). *Jop satistaction among administrative staff in general directorate of education in Dofar* (Unpublished master's thesis). Sultante of Oman, Nizwa University.
- Al-Mokhalafy, M. A. (2002). Factors affecting in job satisfaction among faculty members in Sanaa University. *Educational Studies*, 8(40), 246-247.

- Al-Ruwaily, N. (2001). *Job satisfactory for headmasters and head mistresses at general education government school in northern borders region: A field study* (Unpublished master's thesis). Al-Mulk Saood University.
- Al-Saadi, M. Y. (2006). Measurment of ready business center for works empowerment strategy. *Al-Iraqia Journal for Administrative Sciences*, 3(11), 21-23.
- Al-Sairafy, M. A. F. (2007). *Adiministrative beharior and humanity relationships*. Al-Askandaria: Dar al-Wafaa for printing and publishing world.
- Al-Sawafya, Z. M. S. (2011). *Job satisfaction among activities specialists in north al-Sharqya Schools and the relationship between it and some variables demographic variables*, (Unpublished master's thesis). Sultante of Oman, Nizwa University.
- Al-Shareeda, H. N. (2002). Some of the factors that affect the satisfaction level among faculty members about the services that provided for them in al-Yarmook University at Kingdom of Jordan. *The Journal of um al-Quraa University for Educational Social and Human Sciences*, 14(2), 35-38.
- Al-Tarawnh H. A. (2006). *The relationship between administrative empowerment and the effectiveness of the making decision process with the managers of public schools in southern Jordan region* (Unpulished master's thesis). Jordan, Moateh University.
- Daft, R. L. (1999). *Organization: Theory & design*. 7<sup>th</sup>. ed. South Western, Ohio State: Publishing of Ohio State University.
- Falaaq, M. & Nafelh. (2011). *The effect of administratire empowerment on having creatire staff case study of jordainian communication group*. Jordan: Al-Shalf University.
- Jaime, X. (2000). *Job satisfaction of Ohio agricultural education teachers*. South Wesstron, Ohio State: Publishing of Ohio State University.
- Lawson, T. & Havrison, J. K. (1999). *Individual action planning in intel teacher training: Empowerment or discipline british forward of sociology of education*. Rout Ledge: Taylor Formic Group.
- Majeed, S. S. (2012). The importante of job satisfaction for teachers in educational process. *The Arabic Journal for Administration*, 4(2), 34-39.
- Mathis, M.R. (2010). *Factors that affect teacher job satisfaction among title l school teachers in Georgia*. United States: AAT.
- Michael B.B. (2006). *School psychologists job satisfaction*. Greenville, NC, USA: East Caroliona University.
- Mulhem, Y. S. (2006). *The empowerment as a contemporary administrative concept*. Cairo: The Arabic organization for development and management.
- Nader, A. A-S. (2003). *Job Satifaction of the security man in the Arabic security services*. The Research and Studies Center: The Arabic Naufe Academy.
- Nestern. (1994). Strategic planning in school an oxymoron? *School Leadership & Management*, 18(4), 462.
- Robbins, S. P. (2000). *Organizational behavior: Concepts, controversies, applications*. 7<sup>th</sup> edition. India: Prentice Hall of India.
- Salim. F. et, al. (1995). *Modern administrative concepts*. 5<sup>th</sup>. edition. Jordan: Jordanian Books Center.
- Sulaiman, B. A. & Saeed, K. H. (2006). *Job satisfaction among basic educational teachers, in Salalah in Sultant of Oman from perspective Horzbirg theory*, (Unpublished master's thesis). And, And University.
- Yagy, M. (2003). *Practical and theoretical*. Training Amman: Ahmed Yaseen Al-Faany Center.