



ISSN 2735-4822 (Online) \ ISSN 2735-4814 (print)



Administrative Empowerment and its Relationship to Improve Job Satisfaction Among Secondary School Teachers in Riyadh, Saudi Arabia

PhD. Shuaa Abdulaziz Alkharisi

Department of Foundations of Education, Faculty of Education, Ain Shams University, Egypt

shooooo44@hotmail.com

Prof. Dr. Suzan Mohamed Elmahdy

Department of Foundations of Education of Education Faculty of Women for Arts, Science and Education, Ain shams University, Egypt

suzan.elmahdy@women.asu.edu

Dr.Redha Mohamed Hashem

Department of Foundations of Education, Faculty of Education, Ain Shams University, Egypt

redamohamed@women.asu.edu

Receive Date :15 July 2024, Revise Date: 23 August 2024,

Accept Date: 15 September 2024

DOI: [10.21608/buhuth.2024.304690.1728](https://doi.org/10.21608/buhuth.2024.304690.1728)

Volume 4 Issue 8 (2024) Pp. 216 -253.

Abstract

The aim of the research identifies the theoretical foundations of administrative empowerment and job satisfaction in the literatures and diagnoses the reality of administrative empowerment of female teachers in secondary schools in Riyadh of the Kingdom and to reach a proposed vision to achieve the administrative empowerment in order to enhance job satisfaction for secondary school teachers in Riyadh of Kingdom, the research used the descriptive approach relying on the questionnaire as a tool to collect information by samples on the reality of administrative empowerment and job satisfaction. The research sample reached to (1122) secondary school teachers in Riyadh at Kingdom of Saudi Arabia, the research reached to many results, the most important of which are the following :The degree of job satisfaction is located at the level of "large" by study sample viewpoint by arithmetic average as (2.75), and that there is a positive and statistically significant correlation at level of significance (0.01) between administrative empowerment and job satisfaction with a correlation coefficient at (0.85), the degree of availability of the total dimensions of administrative empowerment at the level of "large" by an arithmetic average (2.81).

Keywords: Empowerment - Administrative Empowerment - Job Satisfaction - Secondary School Teachers.

التمكين الإداري وعلاقته بتحسين الرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية

شعاع بنت عبد العزيز بن دحيم الخريصي

باحثة دكتوراه- قسم اصول التربية

كلية البنات، جامعة عين شمس، مصر

Shooooo44@hotmail.com

أ.د سوزان محمد المهدي

أستاذ الإدارة التعليمية بقسم اصول التربية

كلية البنات- جامعة عين شمس

Suzan_elmahdy@hotmail.com

أ.د محمد جاد حسين أحمد

أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط

جامعة الطائف - كلية التربية

prof.mohamed.gad@gmail.com

د. رضا محمد حسن هاشم

أستاذ أصول التربية المساعد

كلية البنات، جامعة عين شمس، مصر

Redamohamed@women.asu.edu.eg

المستخلص.

هدف البحث التعرف على الأسس النظرية للتمكين الإداري والرضا الوظيفي في الأدبيات وتشخيص واقع التمكين الإداري للمعلمات بالمدارس الثانوية بمدينة الرياض بالمملكة، والوصول إلى رؤية مقترحة لتحقيق التمكين الإداري من أجل تعزيز الرضا الوظيفي لمعلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض بالمملكة، واستخدم البحث المنهج الوصفي، معتمداً على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من العينة عن واقع التمكين الإداري والرضا الوظيفي. وبلغت عينة البحث (1122) من معلمات مدارس الثانوية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وقد توصل البحث إلى العديد من النتائج التي ومن أهمها ما يلي: أن درجة الرضا الوظيفي "كبيرة" من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (2.75)، وأنه توجد علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي بمعامل ارتباط (0.85)، وأن درجة التوافر لإجمالي أبعاد التمكين الإداري "كبيرة" بمتوسط حسابي (2.81).

الكلمات الدالة: التمكين – التمكين الإداري- الرضا الوظيفي- معلمات المرحلة الثانوية.

المقدمة:

إن التمكين الإداري وسيلة فعالة لتحسين الأداء وتحقيق أهداف التعليم وذلك من خلال إشراك المعلمين في عملية اتخاذ القرار مما يساهم في تعزيز شعورهم بالمسؤولية والملكية تجاه المؤسسة التعليمية، وتزويد المعلمين بالمهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم بفعالية، وتقديم برامج تدريبية منتظمة وفرص للتطوير المهني لهم، وتوزيع السلطات والمسؤوليات بينهم مما يتيح لهم الفرصة للتعامل مع المشكلات واتخاذ القرارات بشكل مستقل، وتقديم الدعم اللازم لمساعدتهم على التغلب على التحديات التي قد تواجههم.

ويعد التمكين أحد أهم الأساليب الإدارية التي اعتمدتها المؤسسات - ومنها المؤسسات التعليمية - في فرض واقع جديد مما يعطي الأفراد مكانة جديدة لم تكن متوفرة لهم من قبل، ولم تكف المؤسسات بمجرد تمكين مرؤوسيهما فقط، بل سعت جاهدة لتحقيق رضاهم عن عملهم، وذلك بالقضاء على متاعب ومصاعب العمل لديهم أو على الأقل التقليل منها، من أجل تعظيم الاستفادة من قدراتهم وإمكانياتهم ومواهبهم ومهاراتهم (تريعة، 2017، ص.2).

ومن ناحية أخرى، يعتبر الرضا الوظيفي للمعلم من الموضوعات التي تحظى باهتمام الجميع في العمل التربوي، وذلك بالبحث عن عوامل الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وكذلك بحث أسباب عدم الرضا لأن ذلك ينعكس على أدائهم في عملهم وقيامهم بواجباتهم على الوجه المطلوب، مما يؤدي إلى نجاح واستقرار العملية التعليمية وتعزيز قدرات المؤسسات التعليمية على تحقيق أهدافها، ومواجهة التحديات التي تواجهها. كما أن الرضا الوظيفي له أهمية كبيرة حيث يقضي المعلمين جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل، مما يتطلب الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين لما له من آثار إيجابية تنعكس على المؤسسات التعليمية (سليمان، 2024، ص.93).

مشكلة البحث وأسئلته

اتضح مشكلة الدراسة من خلال إجراء دراسة استطلاعية (قامت بها الباحثة) علي عينة من (274) معلمة، وأبرزت نتائج الدراسة وجود قصور في التمكين الإداري لمعلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، مما يشعرهن بقلّة الرضا الوظيفي، الأمر الذي استدعي الباحثة البحث حول كيفية تحقيق التمكين الإداري ووضع مقترحات إجرائية للتمكين الإداري من أجل تحسين الرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. وعلي ضوء ما سبق تطرح الدراسة السؤال الرئيس الآتي:

كيف يُمكن تحقيق التمكين الإداري لتحسين الرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية؟

ويتفرع منه الأسئلة الآتية:

1. ما الأطر النظرية للتمكين الإداري في المؤسسات التعليمية؟
2. ما الأسس النظرية للرضا الوظيفي للمعلمات؟
3. ما واقع التمكين الإداري لمعلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية؟
4. ما التوصيات والمقترحات الإجرائية لتحقيق التمكين الإداري وتحسين الرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية؟

أهداف البحث:

هدف البحث ما يلي:

- التعرف على الأطر النظرية للتمكين الإداري في المؤسسات التعليمية.

- الوقوف على الأسس النظرية للرضا الوظيفي للمعلمات.
- رصد واقع التمكين الإداري لمعلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- وضع بعض التوصيات والمقترحات الإجرائية لتحقيق التمكين الإداري و تحسين الرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

أهمية البحث:

نبعت أهمية البحث من الاعتبارات الآتية:

- قد يستفيد منها صانعو القرارات والقيادات التربوية ومديرو المدارس في توظيف أنماط إدارية ديمقراطية تسهم في تدعيم تمكين معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال توفير الفرص للتنمية المهنية ونشر المعلومات وتبني نظام اتصال مفتوح، مما يسهم في تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمات.
- قد يسهم في زيادة إدراك معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية وتُعرفهم على أهمية مشاركتهم في صنع القرار والاستقلالية للإسهام في حل المشكلات المتعلقة بالعمل داخل المدرسة.
- من المأمول أن يكون هذا البحث مرجعاً للباحثين في موضوعي التمكين الإداري والرضا الوظيفي لمعلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- التوصل إلى توصيات ومقترحات إجرائية لتمكين المعلمات مهنيًا لتحقيق الرضا الوظيفي لهن، مما يؤدي إلى تحقيق جودة العملية التعليمية.

حدود البحث

تم تناول حدود البحث كما يلي:

1. **الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة على محاور التمكين الإداري ومنها (متطلبات التمكين الإداري - معوقات التمكين الإداري - مقترحات التمكين الإداري).
- 2- **الحدود البشرية:** اقتصرَت الدراسة على المعلمات بالمرحلة الثانوية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وعددهن (7423) معلمة حيث قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة إلكترونياً على مجتمع الدراسة وحصلت الباحثة على (1122) رداً مكتملاً بما يمثل نسبة معاينة مقدارها (15.12%) من إجمالي المجتمع الأصلي للدراسة.
- 3 **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة في مدارس التعليم الثانوي بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- 4 **الحدود الزمنية:** تم تطبيق أداة الدراسة الميدانية بالفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2023-2024م.

منهج البحث وأداته

استخدم البحث المنهج الوصفي، حيث إنه المنهج المناسب لطبيعة الدراسة، كما يُعد أكثر الأساليب التي يمكن استخدامها لدراسة الموضوعات المتعلقة بالبحث التربوي (جابر وكاظم، 1999، ص.215) ويتم استخدامه لجمع المعلومات والبيانات لوصف التمكين الإداري لمعلمات المرحلة الثانوية بالمملكة العربية السعودية ومن خلاله يمكن تصنيف البيانات وتنظيمها، والتعبير عنها كما وكيفاً؛ وبناء عليه تحليل وتفسير هذه المعلومات التي تم جمعها. كما استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وتشخيص واقع التمكين الإداري لمعلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الرضا الوظيفي لهن.

مصطلحات البحث

تحدد البحث بالمصطلحات التالية:

١ - مفهوم التمكين: Empowerment

يعرف التمكين بأنه "العملية التي تساعد بها المدراء الآخرين لاكتساب واستخدام القوة التي يحتاجونها لاتخاذ القرار الذي له تأثير عليهم وعلى العمل، وبذلك يحددون مسؤولية العاملين في وضع أيديهم في الإنتاج أو النشاطات الخدمية ومنح هؤلاء العاملين صلاحية اتخاذ القرارات والأفعال دون موافقات مسبقة" (الدوري وصالح، 2009، ص.27).

والتمكين هو "العملية التي يقوم المديرون من خلالها بمساعدة العاملين في الحصول على المهارات واستخدام الصلاحيات التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات المؤثرة عليهم وعلى أعمالهم" (علوان، 2011، ص.129).

والتمكين الإداري هو: عملية إدارية تنطوي على إعطاء العاملين الصلاحيات المنوطة بعملهم، ومنحهم حرية التصرف في اتخاذ القرارات؛ بحيث يساهمون في إدارة المنظمة، وحل مشكلاتها مع تحمل مسؤولية قراراتهم التي يصدرونها (الدغمي والجوازنة، 2019، ص.9).

والتعريف الاجرائي لمصطلح التمكين الإداري: مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تتبناها المؤسسات لزيادة مشاركة العاملين في صنع القرار، وتعزيز قدراتهم ومهاراتهم، وتوفير بيئة عمل تتيح لهم الفرصة للابتكار والتطوير من خلال توفير التدريب المناسب، وتفويض الفعال للسلطات، وتعزيز الاتصال المفتوح والدعم المستمر.

٢ - مفهوم الرضا الوظيفي: Job Satisfaction

الرضا الوظيفي هو "مجموعة من الاهتمامات بالعوامل النفسية والوظيفية والأوضاع البيئية التي تجعل الموظف راضيا عن وظيفته" (حداد والروسان، 2003، ص.176).

كما يعرف بأنه "مجموعة المشاعر الإيجابية الناتجة من عملية التقييم التي يقوم بها الفرد تجاه خصائص العمل الذي يقوم به" (الخانق، 2012، ص.314).

والرضا الوظيفي هو " تلك الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله، والتي تنعكس إيجاباً على أدائه وانتمائه للمنظمة، وذلك لإشباع حاجاته المادية والمعنوية ورغباته وتوقعاته من خلال عمله، حيث يؤدي الرضا إلى شعور الفرد بالسعادة ويؤدي إلى نقص الرغبة في العمل" (بن ساهل، عبود، 2003، ص.6).

والتعريف الاجرائي لمصطلح الرضا الوظيفي: مشاعر معلمات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية تجاه عملهن، حيث تمثل هذه المشاعر انعكاس لدرجة إشباع هذا العمل لرغباتهن واحتياجاتهن وتوقعاتهن عبر توفير الصحة التنظيمية بالمدرسة التي يعملون بها حيث تقاس المشاعر من خلال رضاهن الوظيفي.

الدراسات السابقة والتعليق عليها:

تُعد الدراسات السابقة الأداة التي أمدت الباحثة بكمية وافرة من المعلومات، كما ساعدتها في التعرف على أهم ما توصلت إليه نتائج الدراسات السابقة للاستفادة منها في الدراسة الحالية، وسوف يتم عرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية من الأحداث للأقدم والتي قسمت إلى محورين: دراسات اهتمت بالتمكين الإداري، ودراسات اهتمت بتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمات كما يلي:

أولاً: الدراسات السابقة التي اهتمت بالتمكين الإداري

وسوف يتم عرض الدراسات السابقة للتعرف على أهدافها ومنهجها وأدواتها وعينيتها، ثم أهم نتائجها وفيما يلي عرض لهذه الدراسات من الأقدم للأحدث

1. دراسة إيمان علي أحمد (2013) بعنوان: التمكين الإداري لمعلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة شمال سيناء في ضوء التحول الرقمي.

هدفت الدراسة تشخيص واقع التمكين الإداري لمعلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة شمال سيناء في ضوء التحول الرقمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع وتحليل البيانات والمعلومات، وقد طبقت الاستبانة على عينة من المعلمين مكونة من (٣٨٢) معلماً بالمرحلة الابتدائية في الإدارات الستة بمحافظة شمال سيناء، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن التمكين الإداري بالمرحلة الابتدائية بمحافظة شمال سيناء جاء بدرجة مرتفعة، كما أشارت النتائج إلى وجود بعض المعوقات التي تعترض التمكين الإداري للمعلمين في ضوء التحول الرقمي؛ وعليه فقد قدمت الدراسة تصوراً مقترحاً لتفعيل التمكين الإداري لمعلمي المرحلة الابتدائية في ضوء التحول الرقمي.

2. دراسة Balyer, Kenan (2017) بعنوان: تمكين المعلم وأدوار مديري المدرسة

هدفت الدراسة تحديد أدوار مديري المدارس في تمكين المعلمين بمدارسهم، وتطوير الكفاءات لديهم من خلال التنمية المهنية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي مع تحليل البيانات وفقاً لطريقة التحليل بالإضافة لها قام الباحث بإجراء مقابلات مع ٢٠ معلماً من خلال هذه الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أن المديرين قاموا بتمكين هؤلاء المعلمين من خلال توفير الفرص للمشاركة في صنع القرار، وتحسين وضعهم وجعل المدارس أماكن أكثر جاذبية، وبناء علاقات تعتمد على الثقة وإيجاد تواصل جيد بين المعلمين. وأن المسؤولين لا يدعمون بشكل كاف تطويرهم المهني، أو تطوير كفاياتهم الذاتية، أو دعم استقلاليتهم، أو توظيفهم في بعض الأدوار الإدارية

3. دراسة Orit Avidov-Ungar (2018) بعنوان: تصورات المعلم حول التمكين والترقي خلال الإصلاحات.

هدفت الدراسة وصف العلاقة بين الدور المهني للمعلمين، وإدراكهم للتمكين الإداري واتجاهاتهم نحو الترقية الإدارية التطوير الوظيفي بعد تطبيق النماذج التعليمية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، كما استعانت بتطبيق استبانة، وشملت العينة ٦٦٣ معلماً منهم ٢٥٠ من معلمي المدارس الابتدائية و٤١٣ من معلمي المدارس المتوسطة والثانوية، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها: اهتم بعض المعلمين بمتابعة الترقية الإدارية واعتبروا أن عملية الترقية كانت عادلة بشكل معتدل. وكلما زاد شعور المعلمين بالتمكين زادت رغبتهم في الترقية المستقبلية وإيمانهم بنزاهة العملية الترويجية. كما أعرب المعلمون الذين يشغلون حالياً منصب قيادي عن اهتمام أقوى بالتمكين، وكانت من أهم التوصيات: تطوير نماذج التعزيز حتى يشعر المعلمون بالتمكين، كمورد، ويحفز ويحقق التمكين المهني، والعمل على زيادة ثقة المعلمين والاستقلالية عند إجراء الأعمال المطلوبة.

ثانياً: الدراسات السابقة التي اهتمت بتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمات

1. دراسة محمد فياض شتيات (2018) بعنوان: الرضا الوظيفي وعلاقته بتطوير أداء المعلمين في مدارس لواء بني كنانة.

هدفت الدراسة بيان مدي ارتباط الرضا الوظيفي بتطوير أداء المعلمين في مدارس لواء بني كنانة، واستخدم الباحث استبانة مكونة من خمسة مجالات وتكونت عينة الدراسة من (١٠٠) معلم ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: وجود فروق دالة إحصائية بين عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين المدرسي طبقاً للجنس لصالح الذكور، وطبقاً للمرحلة التعليمية لصالح المرحلة الأساسية، وطبقاً للمؤهل لصالح حملة الشهادات العليا، لا توجد فروق دالة إحصائية بالنسبة لسنوات الخدمة، شعور المعلم بقدر كبير من الحرية والأمان ومساهمته في صنع القرار التربوي،

واستخدام أساليب متنوعة وحديثة في الإشراف التربوي وكانت من أهم التوصيات: رفع الحوافز للمعلمين لزيادة رضاهم الوظيفي، وتشجيع المعلمين للالتحاق بالبرامج التدريبية التي تعمل على تطوير مستواهم المهني و بالتالي تحقيق الرضا الوظيفي لهم.

2. دراسة عبد المنعم الدسوقي (2020) بعنوان: أنماط القيادة السائدة لدى مديري مدارس التعليم الابتدائي بمحافظة بورسعيد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين دراسة ميدانية.

هدفت الدراسة إلقاء الضوء على أنماط القيادة السائدة لدى مديري مدارس التعليم الابتدائي بمحافظة بورسعيد، ومعرفة الرضا الوظيفي للمعلمين عن أنماط القيادة السائدة بمدارس التعليم الابتدائي بمحافظة بورسعيد، والوصول لأهم التوصيات والمقترحات لاختيار أفضل الأنماط القيادية لدى مديري مدارس التعليم الابتدائي بمحافظة بورسعيد لتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي للوقوف على واقع أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الابتدائية بمحافظة بورسعيد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، من خلال تحليل ما توفر له من بيانات، وإحصاءات، وتقارير، ومقابلات، وكذلك ما خرج به الباحث من بيانات من خلال استبيان لاستطلاع آراء المعلمين عن أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الابتدائية بمحافظة بورسعيد وعلاقتها بالرضا الوظيفي لهم، وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات ومقترحات منها ما يلي: اختيار القيادات المدرسية التي تتبنى النمط الديمقراطي والتحويلي، وهذا ينعكس بالإيجاب على سلوك المعلمين في العمل وعلى رضاهم الوظيفي تقديم برنامج تدريبي للمديرين لتحسين ممارستهم وأنماطهم القيادية، لتوظيف هذه الأنماط بفاعلية وتمكينهم من تطوير ممارستهم القيادية لرفع مستوى جودة التعليم في مدارس التعليم الابتدائي بمحافظة بورسعيد.

3. دراسة إيمان مختار محمود (2021) بعنوان: التمكين النفسي وعلاقته بكل من الرضا الوظيفي والالتزام المهني لدى المعلم.

هدفت الدراسة الكشف عن العلاقة بين التمكين النفسي والرضا الوظيفي والالتزام المهني، وتكونت عينة الدراسة من (٢٢٦) من المعلمين. وطبقت على العينة الأدوات التالية: مقياس التمكين النفسي، مقياس الرضا الوظيفي، مقياس الالتزام المهني واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: توجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين التمكين النفسي والرضا الوظيفي، وتوجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين التمكين النفسي والالتزام المهني. وتوصي هذه الدراسة بما يلي : تطوير و تحسين نظام الحوافز والترقيات في الوزارة ، ومراعاة كفايات المعلم وإنجازاته المهنية، وعقد دورات تدريبية لمديري المدارس وأصحاب القرار لتدريبهم على كيفية الارتقاء بالتمكين النفسي للمعلم، وعقد ندوات وورش عمل لتوعية المعلمين وزيادة وعيهم بأهمية التمكين النفسي والرضا الوظيفي، والاهتمام بتحقيق المشاركة الفعالة للمعلمين وإشراكهم في اتخاذ القرارات، والعمل بروح الفريق، وتوعية المعلم بضرورة الفصل بين الضغوط المختلفة التي يواجهها في حياته؛ حتي يتصف تفاعله مع الآخرين بالإيجابية.

4. دراسة أحمد سلمان الصرايرة (2022) بعنوان: الرضا الوظيفي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى المعلمين في مدارس المزار الجنوبي.

هدفت الدراسة التعرف على مستوى كلاً من الرضا الوظيفي ودافعية الإنجاز لدى عينة من المعلمين في مدارس لواء المزار الجنوبي، في محافظة الكرك في جنوب المملكة الأردنية الهاشمية والكشف عن العلاقة بينهم، وتكونت عينة البحث من (٥٠٠) معلم ومعلمة من لواء المزار الجنوبي، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير مقياسين هما: مقياس الرضا الوظيفي، ومقياس دافعية الإنجاز،

وأشارت النتائج إلى أن مستوى الرضا الوظيفي ودافعية الإنجاز لدي المعلمين في مدارس لواء المزار الجنوبي كان متوسطاً، ووجود علاقة إيجابية دالة بين الرضا الوظيفي ودافعية الإنجاز لدي المعلمين.

5. دراسة Renee Rodney-Hillaire (2022) بعنوان: تحليل الارتباط للرضا الوظيفي للمعلم وضغوط العمل (الإجهاد الوظيفي) في مدارس مقاطعة بروارد.

هدفت الدراسة تحليل عوامل الرضا الوظيفي وضغوط العمل بين معلمي مقاطعة بروارد، وأضافت هذه الدراسة المزيد من الأدلة إلى الأدبيات المتعلقة بين العوامل المتعلقة بالمعلم والرضا الوظيفي وضغوط العمل، وتم استخدام المنهجية الكمية واستبانة عبر الإنترنت احتوت على عناصر لما يقرب من ٣٠٠ معلم ثانوي في مقاطعة بروارد وفلوريدا. وتم قياس العلاقات بين متغيرات الدراسة، وتوصلت الدراسة للنتائج الآتية: نسبة استجابات المعلمين حول الرضا الوظيفي متوسطة، وهناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة في التدريس والرضا الوظيفي، وكانت من أهم التوصيات: استخدام دراسات مستقبلية لفحص عوامل ضغوط العمل التي تؤثر على رضا المعلمين محاولة الكشف عن العوامل المتعلقة بعدم الرضا الوظيفي حتى يتمكن المعلمون تطوير الاستراتيجيات المستخدمة لتقليل تأثير ضغوط العمل؛ وذلك لزيادة رضا المعلمين.

6. دراسة سارة محمد عبد العزيز سليمان (2024) بعنوان: رؤية مقترحة لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الابتدائية بمدارس محافظة شمال سيناء من خلال التمكين المهني.

هدفت الدراسة الحالية تحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الابتدائية بمدارس محافظة شمال سيناء من خلال التمكين المهني، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد طبقت الاستبانة على عينة من المعلمين مكونة من (١٣٦) معلماً بالمرحلة الابتدائية في إدارتي العريش وبئر العبد بمحافظة شمال سيناء، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن التمكين المهني لمعلمي المرحلة الابتدائية بمدارس محافظة شمال سيناء كان محقق وجاء بدرجة مرتفعة؛ مما يشير إلى أن الإدارة المدرسية تمنح معظم المعلمين صلاحية المشاركة في اتخاذ القرار، وحل المشكلات، كما تفوض لهم بعض السلطات بالمرحلة الابتدائية، وتحرص على توفير المتطلبات الفنية والاجتماعية، وأشارت النتائج إلى وجود بعض المعوقات التي تعترض التمكين المهني للمعلمين.

التعليق على الدراسات السابقة:

بعد عرض الدراسات السابقة بأهدافها، ومنهجها، وأدواتها، وأهم نتائجها، وتوصياتها، فقد تبينت الباحثة أن جميعها قد اهتمت بمتغيري الدراسة (التمكين الإداري والرضا الوظيفي)، وقد تناولت المدخلين من زوايا، وأبعاد مختلفة، و متنوعة منها: ما يتعلق بالتمكين الإداري ومنها ما يتعلق بالرضا الوظيفي، وبالرغم من اختلاف مصطلحات هذه الدراسات، إلا أن هناك إجماع على ضرورة تمكين المعلمات، وذلك لما له من أثر إيجابي في تحسين مستوى الأداء، وتحقيق الرضا الوظيفي لهن.

أولاً: أوجه التشابه

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في وجود مفاهيم خاصة بالتمكين الإداري، والرضا الوظيفي مما ساعد الباحثة على تحديد التعريفات الإجرائية في الدراسة، وكذلك تشابهت في الأداة المستخدمة حيث تعد الاستبانة من الأدوات شائعة الاستخدام في ميدان البحث والأكثر مناسبة في البحوث الاجتماعية، كما تشابهت الدراسة الحالية أيضاً مع الدراسات السابقة في منهجية الدراسة؛ فأغلب هذه الدراسات قد اعتمدت على المنهج الوصفي.

ثانياً: أوجه الاختلاف

اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الهدف، والذي يتمثل في تحقيق الرضا الوظيفي لمعلمات المرحلة الثانوية بالمملكة العربية السعودية من خلال التمكين الإداري لهن، وقد لاحظت الباحثة ندرة الأبحاث التي تناولت واقع التمكين الإداري للمعلمات، وأهم معوقاته في ضوء الرضا الوظيفي بالمرحلة الثانوية، وكذلك تقديم مقترحات لتحقيق الرضا الوظيفي لهن، كما اختلفت في الحدود المكانية والزمانية والموضوعية.

ثالثاً: أوجه الاستفادة

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري للدراسة، كما استفادت منها في تحديد الأطر المنهجية للدراسة، وكذلك الأخذ بنتائج الدراسات السابقة لدعم وبناء الدراسة الحالية، كما استفادت أيضاً في إعداد وتصميم عبارات الاستبانة.

المحور الأول: الإطار النظري للبحث

يوضحه البحث في ماهية التمكين، وماهية الرضا الوظيفي، والعلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي فيما يلي التالية:

أولاً: التمكين الإداري

ويعرضه البحث على النحو التالي:

1. مفهوم التمكين الإداري

يعرف التمكين الإداري على أنه " عملية إدارية تنظيمية تعتمد على منح القيادات الإدارية الأعلى للقيادات الإدارية الأدنى الصلاحيات لإنجاز مهامها التخصصية وتحمل المسؤوليات، واتخاذ القرارات المترتبة عليها من خلال إدارة العمل الفريقي والسعي لتنميتها مهنيًا، وتحفيزها المستمر مع توفير بيئة العمل المناسبة بما يسهم في نجاح وتحقيق الأهداف " (الشتيحي، 2016).

2. أهمية التمكين الإداري

تكمن أهمية التمكين الإداري في مجموعة من النقاط يمكن إجمالها بالآتي: (بومجان، وموسى 2015، ص.293).

- أ-تمكين العاملين من إعطاء أقصى ما لديهم من طاقات وأفكار إبداعية.
- ب-رفع الروح المعنوية للعاملين، وتعزيز ولائهم التنظيمي مما يتيح النجاح في تحقيق الأهداف، وكذلك تفعيل المشاركة الفاعلة في عملية اتخاذ القرار.
- ج-تشجيع العاملين على اكتساب المعارف والمهارات والخبرات، وفرص التدريب والتحفيز.

3. خطوات التمكين الإداري

إن التمكين الإداري يمر بمجموعة من الخطوات المنتظمة والمتسلسلة، ويمكن إجمال هذه الخطوات بالآتي: (المبيضين والطراونة، 2011، ص.480).

الخطوة الأولى: في هذه الخطوة يتم تقييم وقياس قدرات الأفراد أو المنظمات الذين من المحتمل تفويض الصلاحيات لهم، وذلك بهدف اختيار الفرد المناسب.

الخطوة الثانية: يقوم الرئيس في هذه الخطوة بتقديم نموذج عملي لخطوات تأدية المهمة المطلوب إنجازها من قبل الفرد المرؤوس.

الخطوة الثالثة: في هذه الخطوة يتم التنبؤ بنجاح الفرد المرؤوس الذي تم اختياره، وذلك من خلال منحه الدعم المعنوي.

الخطوة الرابعة: يتم فيها تفويض الصلاحيات للفرد المرؤوس بشكل فعلي؛ وذلك لإنجاز مهامه الموكلة إليه من قبل الرئيس.

الخطوة الخامسة: تنطوي هذه الخطوة على عملية التغذية العكسية لتلك التجربة.

الخطوة السادسة: تمثل هذه الخطوة في الاستقلالية وإعطاء الحرية للفرد المرؤوس الذي تم تفويض الصلاحيات.

4. متطلبات تطبيق التمكين الإداري

إن تطبيق التمكين الإداري في منظمات الأعمال يحتاج إلى عدة متطلبات يمكن إجمالها بالآتي:

(البلوي وأحمد، 2016، ص. 19-42).

أ. **المتطلبات الإدارية:** وتشمل جميع التعميمات والقوانين والأوامر، واللوائح والإرشادات، والأنظمة التي تصدرها الإدارة العليا في المنظمة.

ب. **المتطلبات المتعلقة بالثقافة التنظيمية:** وتشمل كافة المعتقدات، والمفاهيم، والثقافة السائدة في بيئة عمل منظمة الأعمال، والتي لا غنى عنها لتمكين العاملين في منظمة الأعمال.

ج. **المتطلبات الشخصية** وتمثل جميع المتطلبات الشخصية المتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة، والتي لها الأثر الإيجابي في نجاح التمكين الإداري.

5. عناصر التمكين الإداري

تتمثل أهم عناصر التمكين الإداري فيما يلي (Bodner, 2003):

أ. تفويض الصلاحيات

يعتبر تفويض الصلاحيات من العناصر المهمة التي تتبناها منظمات الأعمال في تطبيق التمكين الإداري، وحتى تستطيع المنظمة تطبيق تفويض الصلاحيات يجب على الإدارة العليا فيها أن تكون مستعدة لإعطاء العاملين الصلاحيات اللازمة التي تمكنهم من أداء مهامهم الوظيفية، واتخاذ القرارات الصحيحة (بلبالي، 2010).

وتتمثل أهمية تفويض الصلاحيات في إتاحة الفرصة الكاملة للمدير الأعلى بالقيام بمهامه الأساسية، وإتاحة الفرصة للإبداع والابتكار، وشعور العاملين بالثقة وإعدادهم لتحمل المسؤولية، وخفض التكاليف المادية والسرعة في الإنجاز، وتقوية العلاقات الإنسانية بين أفراد المنظمة (اللوزي، 2003، ص. 145).

ب. التدريب

وينقسم التدريب إلى نوعين، وهما (Becker, 2013, P.320):

تدريب العام: يُسهم هذا النوع من التدريب في رفع رأس المال العامل للفرد عامة ويحقق الأثر الكبير في إنتاجية العامل، ويصلح هذا النوع من التدريب في المنظمات ذات النشاط المتشابه، والمأخذ على هذا النوع من التدريب، أنه يعرض المنظمة للمخاطر؛ لأنه من المحتمل ترك العاملين للمنظمة، والانتقال إلى منظمة أخرى مما يزيد من أخطار التكلفة ونقل نشاط المنظمة للمنظمات الأخرى المنافسة.

تدريب الخاص: يهدف هذا النوع من التدريب إلى التركيز على إكساب الفرد قدرات ومهارات محددة؛ بهدف زيادة معدل إنتاجية الفرد فقط للمنظمة نفسه، مع الأخذ في الاعتبار الاحتياجات التدريبية للعاملين بشكل دقيق عند تصميم البرنامج التدريبي، مما يساعد على تحقيق أهداف النشاط التدريبي، ويصبح ذا فائدة للمنظمة والعاملين.

ثانياً: الرضا الوظيفي

يعد موضوع الرضا الوظيفي من الموضوعات التي تحظى باهتمام الإداريين والقادة من خلال بحث جوانبه وقياس مدى رضى العاملين تجاه وظائفهم. وهناك عوامل تحقق الرضا الوظيفي لدى الفرد

منها العوامل الشخصية وعوامل تتعلق بالإنجاز وعوامل تنظيمية ونمط القيادة الإداري المتبع في المنظمة (البارودي، 2015).

1- مفهوم الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي هو " الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله ويصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها" (سلطان، 2003، ص.196).

حيث تسعى القيادة لإشباع حاجات العاملين في المنظمة من أجل تحقيق مستوى عال من الرضا الوظيفي لديهم، وذلك من خلال مشاركتهم في صنع القرار وتحفيز الأداء لديهم وتهيئة بيئة عمل مناسبة للعاملين، وبالتالي وصول القيادة إلى الأهداف التي تسعى لها (المطيري، ٢٠١٩). ويأخذ الرضا الوظيفي دور مهما في التنظيم، وذلك من خلال ضبط العلاقات بين الإدارة والعاملين وبين العاملين أنفسهم، مما يعمل على رفع الإنتاجية، وتحسين العمل الجماعي، وزيادة الولاء للمنظمة، مما يشجع العاملين على قبول الرؤية العامة للمنظمة والعمل على تنفيذها (Kang, 2019, P.3101).

ونظرا لاختلاف البيئة والقيم والاعراف اختلفت أنواع الإدارة والتي تعد الركيزة الأساسية في عملية الانتاج داخل المؤسسات، والتي تعتمد عليها كذلك عملية تحسين شؤون العاملين في المؤسسة من خلال تقديم الدعم المعنوي والمادي لهم وتحسين الرضا الوظيفي للعاملين في كافة المستويات، حيث إن الفرد الذي يشعر بالرضى عن وظيفته وما يقدم له من خلالها يؤدي ذلك به إلى تحسين الإنتاجية، بينما الفرد غير الراض عن مهنته هو فرد غير قادر على التكيف أو خلق التوازن الانفعالي في حياته مما يؤدي به إلى الاحباط أو التوتر.

٢- أنواع الرضا الوظيفي

ويمكن أن يقسم لثلاثة أنواع وهي: (الصرايرة والتخاينة، 2022)

الأول: الرضا الداخلي: وينبع الرضا الداخلي من مصدرين أساسيين وهما المتعة التي يحصل عليها الفرد من قيامه بعمله، وإحساسه بأهمية الإنجاز الذي قام به.
الثاني: الرضا الناتج عن الظروف النفسية والوظيفية التي تقدمها المؤسسة للفرد.
الثالث: الرضا الخارجي: ويتصل الرضا الخارجي بالعائدات المادية التي يحصل عليها الفرد عن قيامه بوظيفته.

كما أن الإنجاز والتقدير والمسؤولية والعمل ذاته تعد من عناصر تحقيق الرضا الوظيفي، وحيث تندرج من ضمنها القدرات الجسمية والعقلية والنفسية للمعلم الذي يعمل في مدرسته، وهذا ما ينعكس على إنجازات الفرد وإنتاجيته ويزيد ولائه لمدرسته ويرتقي بمستوى العمل المقدم مما يجعل الفرد راض بشكل أكبر عن وظيفته (الغامدي، 2014، ص ص.95-143).

٣- العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي للمعلمات

يوجد العديد من العوامل وأهمها (الكحل، 2018):

أ-العوامل الشخصية: وهي ما يرتبط بشخصية العامل مثل الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والعمر، بالإضافة إلى الحالة الصحية والنفسية للعامل.

ب-العوامل المتعلقة بالإدارة: وهي ما يرتبط بالأسلوب والنمط الإداري المتبع داخل المؤسسة والذي يشكل بيئة العمل.

ج-العوامل المرتبطة بالرواتب والمكافآت: وهي ما يرتبط بمستقبل العامل ومدى استقراره في العمل، وتقاس بمدى تلبية الوظيفة لحاجات العامل الأساسية وسد التكاليف المترتبة عليه، بالإضافة إلى وجود نظام عادل للأجور والرواتب والمكافآت داخل المؤسسة.

د-العوامل المرتبطة بظروف العمل وهي ما يرتبط بعوامل بيئة العمل من نظافة ورطوبة وضوء وتهوية لمكان العمل، بالإضافة إلى ساعات العمل وتوفير نظام صحي، والعدالة في توزيع المهام وتقديم فرص التطوير للعامل.

ه-العوامل المرتبطة بزملاء العمل: وهي ما يرتبط بالتواصل الاجتماعي مع زملاء العمل، حيث إن التفاعل مع زملاء العمل له الأثر الإيجابي على رضا الفرد عن عمله وهي طريق للمساعدة والعمل الجماعي مما يعزز الانتماء للمؤسسة ويحدث التآلف والرضا النفسي للعامل.

وهناك العديد من النظريات التي عملت على تفسير الرضا الوظيفي، منها نظرية العدالة والمساواة ونظرية ماسلوا للحاجات، حيث تنسب نظرية العدل والمساواة لأدمز (١٩٦٣) وتعتمد على المساواة في التعامل مع العاملين في المؤسسة والتي يرى أدمز أنها المحدد الرئيس للأداء في العمل والرضا عنه، حيث أن إدراك الفرد لعدم وجود العدالة في وظيفته يقلل من شعوره بالرضا الوظيفي، ويزداد الرضا الوظيفي مع وجود العدالة وخاصة في مكافآت العمل من رواتب وتقدير معنوي أو مادي بحيث توزع بين العاملين بالتساوي وفقا لكفاتهم (الغامدي، 2014، ص ص.95-163).

ويمكن استخلاص من نظرية ماسلوا، أن الدافع نحو العمل لدى المعلمين يتشكل أساسا من رغبتهم في سد حاجياتهم، وهذا ما يؤثر على سلوكهم بشكل إيجابي أو سلبي، حيث إن اشباع حاجات المعلم تعد دافعا له من أجل الوصول إلى اشباع حاجات أخرى (الصرايرة والتخينة، 2022).

ثالثا: العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي للمعلمات

يمكن توضيح العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي من خلال الممارسات التالية:

1-تفويض السلطة

إن السلطة كعمل إداري له دور كبير على الرضا الوظيفي، ففي حالة تفويض المسؤوليات تفويضا مستوفيا لمقداره وشروطه للموظفين المؤهلين والمتحمسين فإن معطيات التفويض ستأتي بآثار إيجابية وفوائد كثيرة كلها تصب في تحقيق أهداف المؤسسة؛ الإدارة من جهة وأهداف الأفراد العاملين بها من جهة أخرى، وبما أن التفويض يعني الثقة في قدرة المرؤوسين على تحمل المسؤولية والقيام بالواجبات، وهو يعني تعبير عن حاجة يسعى الأفراد إلى إشباعها عن طريق اعتراف الآخرين بقدراتهم وقبولهم لهم، الأمر الذي ينعكس على هؤلاء الأفراد بصورة إيجابية تتمثل في زيادة الأداء والرضا عن الانتماء للتنظيم، وبالتالي فإنه سيقدم كل الاحترام والتقدير لرئيسه الأعلى ولإدارته، ويسود بذلك روح الفريق والولاء والاعتزاز والرضا والانتماء لمثل ذلك التنظيم (تريعة، 2017، ص.58).

وفي نفس الوقت فإن تفويض الرئيس الأعلى لجزء من السلطة الممنوحة له إلى المرؤوسين الأكفاء يساعده على مراقبة ورصد كل ما يدور من أنشطة وعمليات تنظيمية، إضافة إلى توفير الوقت والجهد الذي يمكن توظيفه في دراسة العمليات الأساسية للتنظيم المتعلقة بالتطوير والتنمية والإشراف والتوجيه والتنسيق ورسم السياسات ومتابعة تنفيذ أهداف التنظيم الإداري بدلا من إهدار وقته بالقيام بنفسه بالأعمال التي يمكن لمرؤوسيه من إنجازها وبالتالي ترتفع درجة رضاه عن عمله وعن مرؤوسه وعن المؤسسة ككل من شأنه في نفس الوقت أن يرفع من درجة رضا مرؤوسيه الذين يعملون تحت قيادته، ويتضح دور تفويض السلطة للمرؤوسين في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات، ورسم السياسات اللازمة لاستمرارية نشاط التنظيم داخل المؤسسة، إذ يخلق الشعور بالرضا

والحماس، ومن ثم الولاء والانتماء، ويعني ذلك إعدادهم لتحمل مسؤولية ما هم مقدمون على القيام به (درويش والشمري، 2010، ص.68).

2-الاتصال الفعال

إن اعتبار المؤسسة وتصورها على أنها شبكة متداخلة من الاتصال، ونسق عقلاني من التبادل يدفعنا إلى القول إن التغير داخلها مرتبط بالنسق الاتصالي الذي يمثل عملية أساسية مستمرة وحيوية لمختلف سلوكيات الأفراد العاملين، وعلاقاتهم، واتجاهاتهم التي لا تقف عند وقت أو مرحلة معينة. كما يقوم الاتصال بدور الربط بين مختلف عناصر المؤسسة حتى تتكامل أجزاء التنظيم وبالتالي يكون الفرد على علم بكل ما يحدث فيها من أحداث، قرارات، وما يعالج من مشكلات قد تهمه شخصياً، من خلال تلقيه وحصوله على مختلف البيانات الرسمية خاصة المتعلقة بسياسة الإنتاج، والأجور، والحوافز الخ. ومن هنا تقوم الصلة بينه وبين الإدارة على أساس من الثقة والتفاهم، ما يجعله يحس ويشعر بنوع من الارتياح، هذا ما يرفع من معنوياته ويحفزه وبالتالي ترتفع درجة رضاه عن عمله الذي يؤدي بدوره إلى رضاه على مؤسسته (تريعة، 2017، ص.60).

كما تعتمد المؤسسة الناجحة في ربط مختلف عناصرها على نظام اتصال فعال ورشيد ذو اتجاهين اتجاه رأسي من مستويات عليا إلى مستويات دنيا، واتجاه من أسفل التنظيم إلى أعلاه في رد فعل متكامل، فإذا كانت حركة القرارات الإدارية هابطة من القيادة الإدارية للمؤسسة فإن رد الفعل ينبغي أن يأخذ طريقه كحركة صاعدة من أسفل القاعدة حتى تتعرف الإدارة على شكايات القاعدة ومشكلات الأفراد العاملين وتتهم بوجهات نظرهم وتحقيق ما ينبغي أن يكون هذا ما يعود بالفائدة عليها، فشعور الفرد العامل بالراحة النفسية لما تقوم به من مجهودات مختلفة كالاستماع إلى شكاويهم، وسعيها إلى تحقيق مطالبهم يزيد من دافعيته للعمل، ويزيد من درجة رضاهم، وكل هذا ناتج أيضاً عن توزيع المعلومات من طرف الإدارة بطريقة جيدة ومضبوطة باستعمال وسائل اتصال جيدة (بوهنتالة، 2009، ص.9).

3-التدريب

تؤدي العملية التدريبية إلى تزويد الأفراد العاملين بمختلف المعارف والمعلومات التي تمكنهم من القيام بعملهم، وفهم العلاقات والظواهر المحيطة بهم، مما يؤدي إلى زيادة دورهم وأهميتهم في المؤسسة، وتحفيزهم على العمل، وجعلهم عنصر فعال ما يزيد من درجة رضاهم وولائهم لها ويقوي لديهم روح الانتماء، مما يقلل من احتمال تخليهم عن المؤسسة وبالتالي تقليل معدل دوران العمل الذي يعتبر من المتغيرات المؤثر في رضا الفرد من عدمه (زهرة، 2007، ص.127).

إن احتمال أن يكون سبب إخفاق المؤسسة الممثلة في المشرفين المباشرين في رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين وتوفير لهم حالة من الاستقرار النفسي هو عدم إتاحة لهم فرص للتدريب من قبلها هو أمر وارد، والتي يمكن من خلالها الرفع من قدراتهم ومهاراتهم المختلفة، وتمكينهم من إنجاز أعمالهم بكفاءة وفعالية وبالتالي تتاح لهم الفرص للترقية وتحسين الوضعية المهنية والمعيشية، هذا ما يؤدي إلى الرفع من معنوياتهم ودرجة رضاهم، لأن الفرد بمجرد إحساسه بأن المؤسسة جادة في الاهتمام والاعتناء به قد يقوي من عزيمته و يرفع من معنوياته (تريعة، 2017، ص.61).

4-اتخاذ القرار

تعتبر المشاركة في اتخاذ القرار من أكثر الموضوعات التي تم بحثها لمعرفة تأثيرها على تحسين الرضا الوظيفي وتعد من دعائم عملية التمكين (الاصقه، 2007، ص.40).

كما إن تنفيذ برنامج لتمكين العاملين ليست بالعملية السهلة، وإنما هي عملية متشابكة في عناصرها متداخلة في مكوناتها وأبعادها ويعتمد نجاحها بالدرجة الأولى على الثقة في الأفراد، فالمديرين بحاجة لتغيير الأدوار التقليدية وإتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات،

وتعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم على طرح أفكار جديدة وإبداعية وإن إفراح المجال أمام الأفراد للمشاركة في صنع القرارات يُعد مصدرًا من مصادر الدعم المعنوي لهم، الأمر الذي يجعلهم يحسون بقيمتهم وإنسانيتهم ويساعدهم الاجتهاد في طرح الأفكار التي من شأنها تحسين طرق العمل والحد من الصراعات التنظيمية (تريعة، 2017، ص.62).

وعليه نجد انه كلما تعززت عملية التمكين فإنها تصل إلى نجاح تطبيق القرارات وتنفيذها بفعالية، كون عملية اتخاذ القرار هي لب العملية الإدارية، وصب العمل الإداري، فضلاً على أنها أداة فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة داخلياً وخارجياً، وينظر إليها على أنها وظيفة أساسية ورئيسية يمارسها الإداري في أي موقع كان وفي أي وقت من الأوقات، حيث يعتمد نجاح المؤسسات الحديثة في تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة على كفاءة أداء وفعالية الموارد البشرية العاملة (الطراونة، 2006، ص.61).

المحور الثاني: نتائج الدراسة الميدانية

بعد أن عرضت الدراسة الإطار النظري بما تضمنه من إطار عام للدراسة ودراسات سابقة، إطار نظري، تقدم الدراسة فيما يلي عرضاً منهجياً للدراسة الميدانية وإجراءاتها، وذلك من خلال عرض أهدافها، وبناء أداة الدراسة وتقنياتها، ومجتمع وعينة الدراسة، وأساليب المعالجة الإحصائية، كما يلي:

أولاً: أهداف الدراسة الميدانية

هدفت الدراسة الميدانية إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وذلك على النحو الآتي:

1. تعرف واقع العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
2. دراسة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة بحسب متغيرات (طبيعة العمل، عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، المؤهل العلمي) وذلك للوقوف على مصادر الفروق في الاستجابات-إن وجدت- وتحليلها، بما يسهم في مراعاة هذه الفروق عند تقديم التوصيات والمقترحات الإجرائية

ثانياً: أداة الدراسة الميدانية

استخدمت الدراسة الميدانية الاستبانة بغرض جمع البيانات من عينة الدراسة، وقد تم إعداد هذه الأداة في ضوء ما أسفر عنه الجانب النظري من عرض وتحليل للدراسات السابقة، والأدبيات العلمية المتخصصة في مجال الدراسة، ومن ثم قامت الباحثة بتحكييم تلك الأداة، والتأكد من صلاحيتها بحساب معاملات الثبات والاتساق الداخلي لها، على النحو الآتي:

1- صدق أداة الدراسة

يمكن الحكم على الصدق الظاهري للأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين وتقدير مدى التوافق في تقديراتهم للفقرات وتقييمهم لمدى ارتباط الفقرات بالخصائص المستهدف قياسها (مجيد، 2014، ص.104). وللتأكد من صدق الاستبانة الظاهري وصدق المحتوى تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال الدراسة؛ بلغ عددهم (11) محكماً، وذلك للقيام بتحكييمها بعد الاطلاع على عنوان الدراسة، وتساولاتها، وأهدافها، وقد طُلب من المحكمين إبداء آرائهم وملاحظاتهم حول عبارات الاستبانة من حيث مدى ملاءمة العبارات لموضوع الدراسة، وصدقها في الكشف عن المعلومات المرغوبة للدراسة، وكذلك من حيث ارتباط كل عبارة بالمحور/البُعد الذي تنتمي

له، ومدى وضوح العبارات، وسلامة صياغتها، واقتراح طرق تحسينها بالإشارة بالحذف أو الإبقاء، أو التعديل للعبارات، والنظر في تدرج المقياس، ومدى ملاءمته، وغير ذلك مما يروونه مناسباً. وبناء على آراء المحكمين وملاحظاتهم تم الإبقاء على العبارات التي اتفق عليها المحكمون بنسبة (80%) فأكثر، وحذف العبارات التي حققت درجة موافقة أقل أو تعديلها وفق آراء المحكمين، كما تم إضافة بعض العبارات التي اقترحها المحكمون بحيث أصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق. وتتكون الاستبانة في صورتها النهائية من محورين، الأول: التمكين الإداري ويضم خمسة أبعاد فرعية (حرية الاختيار، الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات، التأثير في القرارات، تفويض السلطة، بناء فرق العمل) يتم قياسها باستخدام (28) عبارة، والثاني: الرضا الوظيفي ويضم (16) عبارة، وقد استخدمت أداة الدراسة تدرج Rating scale ثلاثي (كبيرة-متوسطة-ضعيفة) للتعرف على استجابات عينة الدراسة على عباراتها.

2- الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

يقصد بالاتساق الداخلي مدى تمثيل عبارات المقياس تمثيلاً جيداً للمراد قياسه (Creswell, 2012, P.618) فبعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم تطبيقها ميدانياً على عينة استطلاعية ضمت (135) من أفراد مجتمع الدراسة المستهدف بغرض التأكد من ملاءمة الأداة وصلاحياتها لجمع البيانات من وجهة نظر بعض أفراد المجتمع، وتم التعرف على مدى اتساق أداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة البعد/ المحور الذي تنتمي له، باستخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation، وجاءت النتائج كما بالجدول (1).

جدول (1) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبُعد/ المحور الذي تنتمي له (ن=135)

أبعاد التمكين الإداري		الرضا الوظيفي	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
البُعد الأول: حرية الاختيار	0.77	البُعد الرابع: تفويض السلطة	0.76
1	**0.81	1	**0.75
2	**0.81	2	**0.82
3	**0.65	3	**0.79
4	**0.69	4	**0.60
5	**0.85	5	**0.66
6	**0.80	6	**0.74
البُعد الثاني: الاتصال الفعال	0.78	البُعد الخامس: بناء فرق العمل	0.89
1	**0.71	1	**0.88
2	**0.75	2	**0.88
3	**0.77	3	**0.93
4	**0.81	4	**0.87
5	**0.69	5	**0.84
6	**0.72	14	**0.63
البُعد الثالث: التأثير في القرارات	0.68	15	**0.71
1	**0.86	16	**0.66

أبعاد التمكين الإداري			الرضا الوظيفي		
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
2	**0.89				
3	**0.90				
4	**0.87				
5	**0.87				

** قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01).

يتضح من الجدول (1) أن جميع عبارات أداة الدراسة ترتبط بالبُعد/ المحور الذي تنتمي له بمعامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، حيث تراوحت معاملات الارتباط من (0.58) إلى (0.93)، أي أن الارتباط يتراوح بين متوسط وقوي، كما أن جميع الأبعاد الفرعية للتمكين الإداري ترتبط بالدرجة الكلية بمعامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، حيث تراوحت معاملات الارتباط من (0.68) إلى (0.89)، وهو ما يؤكد الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

3- ثبات أداة الدراسة

يشير الثبات إلى اتساق واستقرار أداة القياس وقدرتها على إعطاء نتائج متطابقة إذا تم تطبيقها على نفس العينة مرات متتالية (Jackson, 2009, 65)، وقد تم حساب الثبات Reliability بطريقة ألفا كرونباخ Cronbach's alpha، حيث يُعتبر معامل ألفا كرونباخ أنسب الطرق لحساب ثبات الاستبيانات (أبو علام، 2011، ص.492). ويوضح الجدول (2) معاملات الثبات للاستبانة.

جدول (2) معاملات الثبات لأداة الدراسة (ن=135)

المحور	البُعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	مستوى الثبات
التمكين الإداري	حرية الاختيار	6	0.84	مرتفع
	الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات	6	0.80	مرتفع
	التأثير في القرارات	5	0.92	مرتفع
	تفويض السلطة	6	0.81	مرتفع
	بناء فرق العمل	5	0.92	مرتفع
	إجمالي أبعاد التمكين الإداري	28	0.96	مرتفع
الرضا الوظيفي		16	0.90	مرتفع

يتضح من الجدول (2) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات محور التمكين الإداري قد بلغت (0.96)، كما أن معاملات الثبات لأبعاده الفرعية جاءت جميعها مرتفعة؛ حيث تراوحت من (0.80) إلى (0.92)، كما أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات محور الرضا الوظيفي قد بلغت (0.90)، وجميعها قيم أعلى من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات وهو (0.70) (Field, 2009, P.675)، ويشير تحليل الثبات إلى ارتفاع

مستوى الثبات لكافة محاور الاستبانة وأبعادها الفرعية، وبالتالي الثقة في نتائج تطبيق الاستبانة وسلامة البناء عليها.

ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة الميدانية

يشمل مجتمع الدراسة كافة المعلمات بالمرحلة الثانوية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وقد بلغ عددهم (7423) معلمة بالفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2024/2023م، طبقاً لبيان مكتب التعليم. وقد تم حساب العينة الممثلة لمجتمع الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة والتي تقوم على اختيار أفراد العينة بطريقة عشوائية تضمن التكافؤ بين جميع أفراد مجتمع الدراسة (Dattalo, 2008, P.4). ويمكن حساب الحد الأدنى للعينة العشوائية الممثلة لمجتمع الدراسة، وقد حصلت الباحثة على الموافقات اللازمة لعملية التطبيق الميداني على مجتمع الدراسة المستهدف، ومن ثم قامت بتوزيع الاستبانة إلكترونياً على مجتمع الدراسة وحصلت على (1122) رداً مكتملاً، بما يمثل نسبة معاينة مقدارها (15.12%) من إجمالي المجتمع الأصلي للدراسة ويمكن وصف عينة الدراسة بحسب الخصائص الأولية (طبيعة العمل، عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، المؤهل العلمي) على النحو الموضح بالجدول (3).

جدول (3) وصف عينة الدراسة بحسب البيانات الأولية

المتغير	العدد	النسبة المئوية
طبيعة العمل:		
ممارس	1015	90.46%
متقدم	86	7.66%
خبير	21	1.87%
عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية:		
أقل من 5 سنوات	67	5.97%
من 5 لأقل من 10 سنوات	145	12.92%
أكثر من 10 سنوات	910	81.11%
المؤهل العلمي:		
بكالوريوس	1061	94.56%
ماجستير	52	4.63%
دكتوراه	9	0.80%
إجمالي عينة الدراسة	1122	100.00%

يتضح من الجدول (3) أن عينة الدراسة بحسب متغير طبيعة العمل قد تضمنت (1015) من فئة ممارس بنسبة (90.46%)، و (86) من فئة متقدم بنسبة (7.66%)، و (21) من فئة خبير بنسبة (1.87%)، وأما بحسب متغير عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية فقد تضمنت (67) من فئة أقل من 5 سنوات بنسبة (5.97%)، و (145) من فئة من 5 لأقل من 10 سنوات بنسبة (12.92%)، و (910) من فئة أكثر من 10 سنوات بنسبة (81.11%)، وأما بحسب متغير المؤهل العلمي فقد تضمنت (1061) من فئة بكالوريوس بنسبة (94.56%)، و (52) من فئة ماجستير بنسبة (4.63%)، و (9) من فئة دكتوراه بنسبة (0.8%)،

رابعاً: الأساليب الإحصائية

تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل استجابات عينة الدراسة، والتي تضمنت ما يلي:

- 1- التكرارات Frequencies والنسب المئوية Percentages: للكشف عن توزيع استجابات عينة الدراسة على كل عبارة.
- 2- المتوسط الحسابي Mean: للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة، ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارة أو محور يمكن معرفة درجة التوافر المناظرة (كبيرة/ متوسطة/ ضعيفة)، كما يوضح الجدول (4).

جدول (4) الحكم على درجة التوافر في ضوء المتوسط الحسابي

المدى	درجة التوافر
من 1 وحتى 1.66	ضعيفة
من 1.67 وحتى 2.33	متوسطة
من 2.34 وحتى 3	كبيرة

3- الانحراف المعياري Standard deviation ومعامل الاختلاف Coefficient of variance: لتحديد مدى تشتت استجابات أفراد العينة حول متوسطها الحسابي.

4- معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation: لدراسة الارتباط بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

5- اختبار كروسكال-واليس Kruskal-Wallis test: وذلك لاختبار الدلالة الإحصائية للفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب المتغيرات الأولية (طبيعة العمل، عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، المؤهل العلمي)، وتكون الفروق بين الفئات معنوية إذا كانت الدلالة الإحصائية لقيمة (H) أقل من أو تساوي (0.05) وفي حالة وجود فروق دالة إحصائية تم استخدام طريقة دان-بونفيروني للمقارنات البعدية Dunn-Bonferroni post hoc method للتعرف على مصادر الفروق واتجاهاتها.

6- تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression: وذلك لدراسة معنوية نموذج الانحدار بين التمكين الإداري كمتغير مستقل والرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية كمتغير تابع.

- 7- تحليل الانحدار الخطي المتعدد Multi Linear Regression: وذلك لدراسة معنوية نموذج الانحدار بين أبعاد التمكين الإداري كمتغيرات مستقلة والرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية كمتغير تابع.
- 8- البرامج المستخدمة في المعالجات الإحصائية: تم تحليل البيانات الخاصة بالدراسة باستخدام الإصدار السابع والعشرون لعام 2020م من البرنامج الإحصائي IBM SPSS Statistics.

خامساً: نتائج الدراسة الميدانية

يتم فيما يلي عرض وتفسير ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها، كما يلي:

أ- النتائج الخاصة بدرجة توافر أبعاد التمكين الإداري لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية

يوضح الجدول (5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لدرجة توافر أبعاد التمكين الإداري للمعلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

جدول (5) النتائج الإجمالية لدرجة توافر أبعاد التمكين الإداري لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية (ن=1122)

البُعد	المتوسط الحسابي	فترة الثقة للمتوسط عند مستوى ثقة 95%		الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	درجة التوافر	الترتيب
		الحد الأدنى	الحد الأعلى				
حرية الاختيار	2.86	2.84	2.88	0.31	10.98%	كبيرة	1
الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات	2.81	2.79	2.83	0.38	13.46%	كبيرة	3
التأثير في القرارات	2.74	2.71	2.77	0.49	17.83%	كبيرة	5
تفويض السلطة	2.79	2.77	2.81	0.37	13.40%	كبيرة	4
بناء فرق العمل	2.85	2.83	2.88	0.37	13.00%	كبيرة	2
إجمالي أبعاد التمكين الإداري	2.81	2.79	2.83	0.34	12.25%	كبيرة	—

يتضح من النتائج بالجدول (5) ما يلي:

- جاءت درجة التوافر لإجمالي أبعاد التمكين الإداري في مستوى "كبيرة" بمتوسط حسابي (2.81)، وأوضح حساب فترة الثقة للمتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة عند مستوى ثقة 95% أنه يتراوح بين (2.79) و(2.83)، وهو ما يؤكد أن التمكين الإداري يقع في مستوى مرتفع، وقد يرجع ذلك إلى تبني المؤسسات التعليمية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية لمبادئ التمكين بشكل فعال وشامل مما يعكس التزاماً قوياً من الإدارة لتعزيز استقلالية المعلمات، وتطوير قدراتهن، وتعزيز بيئة عمل تشجع على المشاركة والابتكار.

- يوجد تفاوت في درجة التوافر لأبعاد التمكين الإداري، حيث جاء بُعد حرية الاختيار في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.86)، يليه بُعد بناء فرق العمل في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.85)، يليه بُعد الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.81)، يليه بُعد تفويض السلطة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.79)، بينما يأتي بُعد التأثير في القرارات في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.74)، وتشير هذه النتائج إلى أهمية حرية اختيار جوانبها المتعددة للمعلمات في ضوء المسموح لهن لاختياره وهو ما يمكن تفسيره بأنه عندما تُمنح المعلمات حرية الاختيار، فإن ذلك يشعرهن بالثقة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتعليمهن وإدارتهن للصفوف الدراسية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الرضا الوظيفي.

ويمكن عرض نتائج كل بُعد من أبعاد التمكين الإداري لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية على النحو الآتي:

البُعد الأول: حرية الاختيار

يوضح الجدول (6) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد حرية الاختيار.

جدول (6) نتائج استجابات عينة الدراسة حول حرية الاختيار (ن=1122)

م	العبرة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة			
1	تشجعي الإدارة للمساهمة في إيجاد حلول إبداعية لمشكلات العمل بالمدرسة.	ك	890	197	35	2.76	6
		%	79.32%	17.56%	3.12%		
2	تتناسب المهام التي أقوم بها مع الصلاحيات الممنوحة لي.	ك	950	147	25	2.82	5
		%	84.67%	13.10%	2.23%		
3	تمنحي الإدارة الحرية الكافية في تصميم وتنفيذ خطط دروسي.	ك	1025	79	18	2.90	2
		%	91.35%	7.04%	1.60%		
4	تمنحي الإدارة الحرية لاختيار الإستراتيجيات التعليمية التي أراها مناسبة لطلابي.	ك	1038	77	7	2.92	1
		%	92.51%	6.86%	0.62%		
5	تمنحي الإدارة الحرية لتنظيم بيئة الفصل الدراسي بطريقة تناسب أسلوب التعليمي.	ك	1023	79	20	2.89	3
		%	91.18%	7.04%	1.78%		
6	تقدم لي الإدارة الفرصة الكافية لإبداء رأيي في أمور عملي.	ك	977	114	31	2.84	4
		%	87.08%	10.16%	2.76%		
إجمالي بُعد حرية الاختيار							
—	0.31	2.86					

يتضح من الجدول (6) أن درجة توافر إجمالي بُعد حرية الاختيار تقع في مستوى "كبيرة" من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (2.86)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التوافر على

مستوى العبارات من (2.76) إلى (2.92)، أي أن العبارات جاءت درجة توافرها جميعاً في مستوى كبيرة، وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لدرجة التوافر يلاحظ أنها جاءت بالترتيب التالي:

- تمنحني الإدارة الحرية لاختيار الاستراتيجيات التعليمية التي أراها مناسبة لطلابي، بمتوسط حسابي (2.92)، وانحراف معياري (0.30).
- تمنحني الإدارة الحرية الكافية في تصميم وتنفيذ خطط دروسي، بمتوسط حسابي (2.90)، وانحراف معياري (0.35).
- تمنحني الإدارة الحرية لتنظيم بيئة الفصل الدراسي بطريقة تناسب أسلوب التعليمي، بمتوسط حسابي (2.89)، وانحراف معياري (0.36).
- تقدم لي الإدارة الفرصة الكافية لإبداء رأيي في أمور عملي، بمتوسط حسابي (2.84)، وانحراف معياري (0.43).
- تتناسب المهام التي أقوم بها مع الصلاحيات الممنوحة لي، بمتوسط حسابي (2.82)، وانحراف معياري (0.44).
- تشجعي الإدارة للمساهمة في إيجاد حلول إبداعية لمشكلات العمل بالمدرسة، بمتوسط حسابي (2.76)، وانحراف معياري (0.49).

وتشير هذه النتائج إلى تفهم الإدارات لأهمية تنوع المعلمات في استراتيجيات التدريس المختلفة التي تناسب الطلاب والهدف من الدرس، وأهمية تصميم وتنفيذ المعلمات لخطط الدروس وهو ما يمكن تفسيره بأن حرية اختيار المعلمة للاستراتيجيات التعليمية التي تراها مناسبة لطلابها تعد خطوة مهمة نحو التمكين الإداري، وهذه الحرية تتيح لها تكييف أساليب التعليم وفقاً لاحتياجات الطلاب، مما يمكن أن يؤدي إلى تحسين نتائج التعلم وزيادة رضا المعلمة عن عمله، كما أن الحرية التي تمنح للمعلمات في تصميم وتنفيذ خطط الدروس تتيح لهن الابتكار واختيار الأساليب التي تتناسب مع مستوى الطلاب.

البُعد الثاني: الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات

يوضح الجدول (7) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات.

جدول (7) نتائج استجابات عينة الدراسة حول الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات (ن=1122)

م	العبرة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة			
1	يتوافر نظام اتصالات فعال بالمدرسة يضمن التدفق الحر للمعلومات.	ك	799	243	80	2.64	5
		%	%71.21	%21.66	%7.13		
2	تتواصل الإدارة معي بانتظام لاطلاعي على آخر المستجدات.	ك	965	129	28	2.84	3
		%	%86.01	%11.50	%2.50		
3	تقدم الإدارة المعلومات اللازمة لتنفيذ المهام بفعالية	ك	965	132	25	2.84	2

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة			
	وكفاءة .	%	%86.01	%11.76	%2.23		
4	تعتمد الإدارة على سياسة الباب المفتوح للنقاش مع المعلمات في المدرسة.	ك	982	102	38	2.84	0.45
		%	%87.52	%9.09	%3.39		
5	تشجعني الإدارة على المشاركة في الدورات التدريبية في مجال الاتصال.	ك	979	111	32	2.84	0.43
		%	%87.25	%9.89	%2.85		
6	تضمن الإدارة وصول المعلومات المهمة لجميع المعلمات في الوقت المناسب.	ك	990	109	23	2.86	0.40
		%	%88.24	%9.71	%2.05		
—	إجمالي بُعد الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات						
					2.81	0.38	—

يتضح من الجدول (7) أن درجة توافر إجمالي بُعد الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات تقع في مستوى "كبيرة" من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (2.81)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التوافر على مستوى العبارات من (2.64) إلى (2.86)، أي أن العبارات جاءت درجة توافرها جميعا في مستوى كبيرة، وبترتيب العبارات تنازليا بحسب المتوسط الحسابي لدرجة التوافر يلاحظ أنها جاءت بالترتيب التالي:

- تضمن الإدارة وصول المعلومات المهمة لجميع المعلمات في الوقت المناسب، بمتوسط حسابي (2.86)، وانحراف معياري (0.40).
- تقدم الإدارة المعلومات اللازمة لتنفيذ المهام بفعالية وكفاءة، بمتوسط حسابي (2.84)، وانحراف معياري (0.42).
- تتواصل الإدارة معي بانتظام لاطلاعي على آخر المستجدات، وتشجعني الإدارة على المشاركة في الدورات التدريبية في مجال الاتصال، بمتوسط حسابي (2.84)، وانحراف معياري (0.43).
- تعتمد الإدارة على سياسة الباب المفتوح للنقاش مع المعلمات في المدرسة، بمتوسط حسابي (2.84)، وانحراف معياري (0.45).
- يتوافر نظام اتصالات فعال بالمدرسة يضمن التدفق الحر للمعلومات، بمتوسط حسابي (2.64)، وانحراف معياري (0.61).

ويمكن تفسير ذلك بأنه عندما تصل المعلومات المهمة في الوقت المناسب؛ فإن ذلك يساعد بشكل كبير في تحقيق التمكين الإداري وزيادة فعالية العمل الجماعي، ويمكن للمعلمات اتخاذ قرارات مستنيرة والتخطيط بفعالية لدروسهن وأنشطتهن، كما أن تقديم الإدارة للمعلومات اللازمة لتنفيذ المهام بفعالية وكفاءة ويعزز من قدرات المعلمات على أداء أعمالهن بأفضل طريقة ممكنة.

البُعد الثالث: التأثير في القرارات

يوضح الجدول (8) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد التأثير في القرارات.

جدول (8) نتائج استجابات عينة الدراسة حول التأثير في القرارات (ن=1122)

م	العبرة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
1	تشجعني الإدارة على المشاركة في صنع القرارات المهمة بالمدرسة.	ك	876	187	59	2.73	0.55	3
		%	%78.07	%16.67	%5.26			
2	تتيح الإدارة لي فرص الاعتراض على ما تتخذه إدارة المدرسة من قرارات	ك	844	199	79	2.68	0.60	4
		%	%75.22	%17.74	%7.04			
3	تتيح الإدارة لي الفرصة لإبداء رأيي في القرارات التي تؤثر على عملي	ك	929	142	51	2.78	0.51	1
		%	%82.80	%12.66	%4.55			
4	تمنحني الإدارة الصلاحيات التي تمكنني من تصحيح إجراءات العمل بالمدرسة.	ك	880	181	61	2.73	0.55	3
		%	%78.43	%16.13	%5.44			
5	تتوفر لي الفرص للمشاركة في لجان أو فرق عمل تتعلق باتخاذ القرارات	ك	914	156	52	2.77	0.52	2
		%	%81.46	%13.90	%4.63			
—	إجمالي بُعد التأثير في القرارات							—
						2.74	0.49	

يتضح من الجدول (8) أن درجة توافر إجمالي بُعد التأثير في القرارات تقع في مستوى "كبيرة" من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (2.74)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التوافر على مستوى العبارات من (2.68) إلى (2.78)، أي أن العبارات جاءت درجة توافرها جميعاً في مستوى كبيرة، وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لدرجة التوافر يلاحظ أنها جاءت بالترتيب التالي:

- تتيح الإدارة لي الفرصة لإبداء رأيي في القرارات التي تؤثر على عملي كمعلمة، بمتوسط حسابي (2.78)، وانحراف معياري (0.51).
- تتوفر لي الفرص للمشاركة في لجان أو فرق عمل تتعلق باتخاذ القرارات، بمتوسط حسابي (2.77)، وانحراف معياري (0.52).
- تمنحني الإدارة الصلاحيات التي تمكنني من تصحيح إجراءات العمل بالمدرسة، وتشجعي الإدارة على المشاركة في صنع القرارات المهمة بالمدرسة، بمتوسط حسابي (2.73)، وانحراف معياري (0.55).
- تتيح الإدارة لي فرص الاعتراض على ما تتخذه إدارة المدرسة من قرارات، بمتوسط حسابي (2.68)، وانحراف معياري (0.60).

ويمكن تفسير ذلك بأن توافر بيئة عمل إيجابية وداعمة يعد جزءاً مهماً من عملية اتخاذ القرار، كما أن إبداء الرأي في القرارات التي تؤثر على العمل يمكن أن يعزز الشعور بالانتماء والمسؤولية ويحفز على

تقديم الأفضل، فضلا عن أن المشاركة في لجان أو فرق عمل تتعلق باتخاذ القرارات، يمكن أن يكون فرصة رائعة لتأثير إيجابي على العملية التعليمية وبيئة العمل في المدرسة.

البُعد الرابع: تفويض السلطة

يوضح الجدول (9) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد تفويض السلطة.

جدول (9) نتائج استجابات عينة الدراسة حول تفويض السلطة (ن=1122)

م	العبرة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة			
1	تتبنى الإدارة فلسفة تفويض السلطة	ك	802	256	64	2.66	0.58
		%	%71.48	%22.82	%5.70		
2	تمنحني الإدارة فرصة ممارسة سلطاتي دون تدخل منها.	ك	812	239	71	2.66	0.59
		%	%72.37	%21.30	%6.33		
3	تدعمني الإدارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية.	ك	952	139	31	2.82	0.45
		%	%84.85	%12.39	%2.76		
4	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي	ك	971	135	16	2.85	0.39
		%	%86.54	%12.03	%1.43		
5	تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي	ك	1019	92	11	2.90	0.33
		%	%90.82	%8.20	%0.98		
6	تتيح الإدارة لي الفرصة لتطوير مهاراتي المهنية من خلال تفويض المهام	ك	981	119	22	2.85	0.40
		%	%87.43	%10.61	%1.96		
—	إجمالي بُعد تفويض السلطة						
					2.79	0.37	—

يتضح من الجدول (9) أن درجة توافر إجمالي بُعد تفويض السلطة تقع في مستوى "كبيرة" من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (2.79)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التوافر على مستوى العبارات من (2.66) إلى (2.90)، أي أن العبارات جاءت درجة توافرها جميعا في مستوى كبيرة، وبترتيب العبارات تنازليا بحسب المتوسط الحسابي لدرجة التوافر يلاحظ أنها جاءت بالترتيب التالي:

- تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي، بمتوسط حسابي (2.90)، وانحراف معياري (0.33).
- تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي، بمتوسط حسابي (2.85)، وانحراف معياري (0.39).

- تتيج الإدارة لي الفرصة لتطوير مهاراتي المهنية من خلال تفويض المهام، بمتوسط حسابي (2.85)، وانحراف معياري (0.40).
- تدعمني الإدارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية، بمتوسط حسابي (2.82)، وانحراف معياري (0.45).
- تتبنى الإدارة فلسفة تفويض السلطة، بمتوسط حسابي (2.66)، وانحراف معياري (0.58).
- تمنحني الإدارة فرصة ممارسة سلطاتي دون تدخل منها، بمتوسط حسابي (2.66)، وانحراف معياري (0.59).

ويمكن تفسيره ذلك بأن ثقة الإدارة في قدرة المعلمات على أداء المهام الموكلة لهن يعد عاملاً مهماً يساهم في إشعارهن بالاستقلالية والمسؤولية في عملهن، وهذه الثقة تعكس التقدير والاعتراف بكفاءتهن، مما يمكن أن يعزز من رضاهن عن بيئة العمل ويحفزهن على تحقيق الأهداف المحددة.

البُعد الخامس: بناء فرق العمل

يوضح الجدول (10) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد بناء فرق العمل.

جدول (10) نتائج استجابات عينة الدراسة حول بناء فرق العمل (ن=1122)

م	العبرة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة			
1	تشجع الإدارة على العمل الجماعي بين المعلمات.	ك	1010	97	2.89	0.36	1
		%	%90.02	%8.65			
2	توفر الإدارة بيئة مناسبة لتشكيل فرق العمل الفعالة.	ك	980	116	2.85	0.42	4
		%	%87.34	%10.34			
3	تولي الإدارة أهمية كبيرة لبناء فرق عمل متنوعة.	ك	973	126	2.85	0.41	3
		%	%86.72	%11.23			
4	توفر الإدارة الموارد والدعم اللازمين لإنجاح فرق العمل.	ك	943	144	2.81	0.47	5
		%	%84.05	%12.83			
5	تشجع الإدارة على تبادل الأفكار والخبرات بين أعضاء فريق العمل.	ك	1007	91	2.88	0.39	2
		%	%89.75	%8.11			
—	إجمالي بُعد بناء فرق العمل						
					2.85	0.37	—

يتضح من الجدول (10) أن درجة توافر إجمالي بُعد بناء فرق العمل تقع في مستوى "كبيرة" من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (2.85)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التوافر على مستوى العبارات من (2.81) إلى (2.89)، أي أن العبارات جاءت درجة توافرها جميعاً في مستوى

كبيرة، وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لدرجة التوافر يلاحظ أنها جاءت بالترتيب التالي:

- تشجع الإدارة على العمل الجماعي بين المعلمات، بمتوسط حسابي (2.89)، وانحراف معياري (0.36).
- تشجع الإدارة على تبادل الأفكار والخبرات بين أعضاء فريق العمل، بمتوسط حسابي (2.88)، وانحراف معياري (0.39).
- تولي الإدارة أهمية كبيرة لبناء فرق عمل متنوعة، بمتوسط حسابي (2.85)، وانحراف معياري (0.41).
- توفر الإدارة بيئة مناسبة لتشكيل فرق العمل الفعالة، بمتوسط حسابي (2.85)، وانحراف معياري (0.42).
- توفر الإدارة الموارد والدعم اللازمين لإنجاح فرق العمل، بمتوسط حسابي (2.81)، وانحراف معياري (0.47).

ويمكن تفسيره ذلك بأن تشجيع الإدارة للمعلمات على العمل الجماعي يعد عنصرًا أساسيًا لتعزيز التعاون والتفاعل الإيجابي داخل المدرسة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التعليمي وزيادة رضا المعلمات عن بيئة العمل، ويمكن أن يتم ذلك من خلال تنظيم ورش العمل والاجتماعات الفعالة، وتنظيم جلسات دورية للمعلمات لمناقشة أفضل الممارسات وتبادل الخبرات والأفكار، فضلاً عن أن تشجيع الإدارة على تبادل الأفكار والخبرات بين المعلمات يعد خطوة مهمة نحو تعزيز التعاون والابتكار داخل المدرسة، ويمكن أن يتم ذلك من خلال تنظيم جلسات دورية للمعلمات لمناقشة أفضل الممارسات والتحديات المشتركة والبحث عن حلول مبتكرة، وتوفير منصات تواصل داخل المدرسة مثل البريد الإلكتروني، والمنديات، والمجموعات الافتراضية لتبادل الأفكار والمعلومات بين المعلمات.

ب- النتائج الخاصة بمستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية

يوضح الجدول (11) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي.

جدول (11) نتائج استجابات عينة الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي (ن=1122)

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة			
1	أشعر بالانسجام مع إدارة المدرسة في العمل	979	112	31	2.84	0.43	4
		%87.25	%9.98	%2.76			
2	تحرص إدارة المدرسة على حل الخلافات التي قد تحدث بين المعلمات	973	111	38	2.83	0.45	5
		%86.72	%9.89	%3.39			
3	تصغي إدارة المدرسة باهتمام لي أثناء الحديث معها	1013	81	28	2.88	0.40	2
		%90.29	%7.22	%2.50			
4	تجري إدارة المدرسة استطلاع رأي للوقوف على أثر القرار المتخذ من قبلها	927	131	64	2.77	0.54	9
		%82.62	%11.68	%5.70			

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
5	تشجعتني إدارة المدرسة على تقديم مقترحات جديدة تسهم في تطوير العمل	ك	964	116	42	2.82	0.47	
		%	%85.92	%10.34	%3.74			
6	تعامل إدارة المدرسة جميع المعلمات في المدرسة بعدالة	ك	966	115	41	2.82	0.47	
		%	%86.10	%10.25	%3.65			
7	توفر إدارة المدرسة جو اجتماعي باعث على الإنجاز	ك	968	109	45	2.82	0.48	
		%	%86.27	%9.71	%4.01			
8	تسود ثقافة التعاون بين الجميع في المدرسة	ك	981	115	26	2.85	0.42	
		%	%87.43	%10.25	%2.32			
9	أشعر بكوني عضو فاعل في المدرسة	ك	1002	101	19	2.88	0.38	
		%	%89.30	%9.00	%1.69			
10	أشعر بالطمأنينة أثناء الحديث مع الجميع في المدرسة	ك	963	123	36	2.83	0.46	
		%	%85.83	%10.96	%3.21			
11	أشعر بالانتماء والولاء لمدرستي	ك	985	109	28	2.85	0.42	
		%	%87.79	%9.71	%2.50			
12	يتناسب راتبي مع حجم العمل المكلف به	ك	776	230	116	2.59	0.67	
		%	%69.16	%20.50	%10.34			
13	يلبي العمل كافة احتياجاتي المادية	ك	747	249	126	2.55	0.69	
		%	%66.58	%22.19	%11.23			
14	أحصل على ترقياي في وقتها المحدد	ك	846	171	105	2.66	0.64	
		%	%75.40	%15.24	%9.36			
15	تتوافر حجرة مناسبة للمعلمات في المدرسة	ك	915	123	84	2.74	0.58	
		%	%81.55	%10.96	%7.49			
16	أشعر بالحنين للمدرسة في أوقات الإجازات	ك	589	262	271	2.28	0.83	
		%	%52.50	%23.35	%24.15			
—	إجمالي الرضا الوظيفي							
						2.75	0.39	—

يتضح من الجدول (11) أن درجة الرضا الوظيفي تقع في مستوى "كبيرة" من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (2.75)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التوافر على مستوى العبارات من (2.28) إلى (2.88)، أي أن العبارات جاءت درجة توافرها جميعا في مستوى كبيرة ومتوسطة، وبترتيب العبارات تنازليا بحسب المتوسط الحسابي لدرجة التوافر يلاحظ أنها جاءت بالترتيب التالي:

- أشعر بكوني عضو فاعل في المدرسة، بمتوسط حسابي (2.88)، وانحراف معياري (0.38).

- تصغى إدارة المدرسة باهتمام لي أثناء الحديث معها، بمتوسط حسابي (2.88)، وانحراف معياري (0.40).
- أشعر بالانتماء والولاء لمدرستي، وتسود ثقافة التعاون بين الجميع في المدرسة، بمتوسط حسابي (2.85)، وانحراف معياري (0.42).
- أشعر بالانسجام مع إدارة المدرسة في العمل، بمتوسط حسابي (2.84)، وانحراف معياري (0.43).
- تحرص إدارة المدرسة على حل الخلافات التي قد تحدث بين المعلمات، بمتوسط حسابي (2.83)، وانحراف معياري (0.45).
- أشعر بالطمأنينة أثناء الحديث مع الجميع في المدرسة، بمتوسط حسابي (2.83)، وانحراف معياري (0.46).
- تعامل إدارة المدرسة جميع المعلمات في المدرسة بعدالة، وتشجعني إدارة المدرسة على تقديم مقترحات جديدة تسهم في تطوير العمل، بمتوسط حسابي (2.82)، وانحراف معياري (0.47).
- توفر إدارة المدرسة جو اجتماعي باعث على الإنجاز، بمتوسط حسابي (2.82)، وانحراف معياري (0.48).
- تجري إدارة المدرسة استطلاع رأي للوقوف على أثر القرار المتخذ من قبلها، بمتوسط حسابي (2.77)، وانحراف معياري (0.54).
- تتوافر حجرة مناسبة للمعلمات في المدرسة، بمتوسط حسابي (2.74)، وانحراف معياري (0.58).
- أحصل على ترقياتي في وقتها المحدد، بمتوسط حسابي (2.66)، وانحراف معياري (0.64).
- يتناسب راتبي مع حجم العمل المكلف به، بمتوسط حسابي (2.59)، وانحراف معياري (0.67).
- يلبي العمل كافة احتياجاتي المادية، بمتوسط حسابي (2.55)، وانحراف معياري (0.69).
- أشعر بالحنين للمدرسة في أوقات الإجازات، بمتوسط حسابي (2.28)، وانحراف معياري (0.83).

ويمكن تفسير ذلك بأهمية دور المعلمة وتأثيرها داخل المدرسة، مما يعكس الاستفادة من البيئة المدرسية التي تشجع على التعاون والمشاركة، وقد يسهم هذا الشعور بالانتماء والفاعلية في رفع مستوى رضا المعلمة الوظيفي والاستفادة من الفرص للتفاعل مع الزملاء والطلاب بطريقة تعزز التواصل والتعلم المستمر، كما أن شعور المعلمة بأن إدارة المدرسة تصغي لحديثها يساعد في بناء علاقات إيجابية ومفتوحة مع الإدارة، مما يمكن أن يسهم في تعزيز التواصل الفعال وتحسين بيئة العمل داخل المدرسة.

ج- نتائج دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب المتغيرات التصنيفية الأولية

تم دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب المتغيرات التصنيفية لعينة الدراسة (طبيعة العمل، عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، المؤهل العلمي)، وجاءت النتائج كما يلي:

1- دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير طبيعة العمل

لدراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير طبيعة العمل (ممارس/ متقدم/ خبير) تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA، وقد كانت النتائج كما هو موضح بالجدول (12).

جدول (12) الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير طبيعة العمل (ن=1122)

المحور	طبيعة العمل	العدد	متوسط الرتب	قيمة (H)	الدالة الإحصائية
--------	-------------	-------	-------------	----------	------------------

المحور	طبيعة العمل	العدد	متوسط الرتب	قيمة (H)	الدالة الإحصائية
التمكين الإداري	حرية الاختيار	ممارس	1015	2.28	0.32
		متقدم	86		
		خبير	21		
	الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات	ممارس	1015	0.23	0.89
		متقدم	86		
		خبير	21		
	التأثير في القرارات	ممارس	1015	0.04	0.98
		متقدم	86		
		خبير	21		
	تفويض السلطة	ممارس	1015	2.55	0.28
		متقدم	86		
		خبير	21		
	بناء فرق العمل	ممارس	1015	0.67	0.71
		متقدم	86		
		خبير	21		
	إجمالي أبعاد التمكين الإداري	ممارس	1015	1.11	0.57
		متقدم	86		
		خبير	21		
الرضا الوظيفي		ممارس	1015	0.38	0.83
		متقدم	86		
		خبير	21		

يتضح من الجدول (12) أن الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير طبيعة العمل جاءت على النحو الآتي:

المحور الأول (التمكين الإداري): جاءت قيمة (H) بمقدار (1.11) بدلالة إحصائية قدرها (0.57) وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات العينة بحسب متغير طبيعة العمل، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة متقدم بمتوسط حسابي (589.63) وكانت أقل المتوسطات لفئة خبير بمتوسط حسابي (522.55)، كما جاءت الفروق غير معنوية على مستوى كافة الأبعاد الفرعية.

المحور الثاني (الرضا الوظيفي): جاءت قيمة (H) بمقدار (0.38) بدلالة إحصائية قدرها (0.83) وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات العينة بحسب

متغير طبيعة العمل، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة متقدم بمتوسط حسابي (578.77) وكانت أقل المتوسطات لفئة خبير بمتوسط حسابي (539.57).

دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية

لدراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية (أقل من 5 سنوات/ من 5 لأقل من 10 سنوات/ أكثر من 10 سنوات) تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA، وقد كانت النتائج كما هو موضح بالجدول (13).

جدول (13) الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية (ن=1122)

المحور	عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية	العدد	متوسط الرتب	قيمة (H)	الدالة الإحصائية
التمكين الإداري	حرية الاختيار	أقل من 5 سنوات	67	582.34	0.09
		من 5 لأقل من 10 سنوات	145	519.41	
		أكثر من 10 سنوات	910	566.67	
	الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات	أقل من 5 سنوات	67	620.79	0.18
		من 5 لأقل من 10 سنوات	145	559.37	
		أكثر من 10 سنوات	910	557.47	
	التأثير في القرارات	أقل من 5 سنوات	67	593.82	0.22
		من 5 لأقل من 10 سنوات	145	530.36	
		أكثر من 10 سنوات	910	564.08	
	تفويض السلطة	أقل من 5 سنوات	67	583.97	0.71
		من 5 لأقل من 10 سنوات	145	549.78	
		أكثر من 10 سنوات	910	561.71	
	بناء فرق العمل	أقل من 5 سنوات	67	588.66	0.41
		من 5 لأقل من 10 سنوات	145	545.75	
		أكثر من 10 سنوات	910	562.01	
	إجمالي أبعاد التمكين الإداري	أقل من 5 سنوات	67	614.30	0.21
		من 5 لأقل من 10 سنوات	145	535.58	
		أكثر من 10 سنوات	910	561.74	
الرضا الوظيفي		أقل من 5 سنوات	67	587.64	0.19
		من 5 لأقل من 10 سنوات	145	520.04	
		أكثر من 10 سنوات	910	566.18	

يتضح من الجدول (13) أن الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية جاءت على النحو الآتي:

المحور الأول (التمكين الإداري): جاءت قيمة (H) بمقدار (3.08) بدلالة إحصائية قدرها (0.21) وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات العينة بحسب متغير عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة أقل من 5 سنوات بمتوسط حسابي (614.3) وكانت أقل المتوسطات لفئة من 5 لأقل من 10 سنوات بمتوسط حسابي (535.58)، كما جاءت الفروق غير معنوية على مستوى كافة الأبعاد الفرعية.

المحور الثاني (الرضا الوظيفي): جاءت قيمة (H) بمقدار (3.29) بدلالة إحصائية قدرها (0.19) وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات العينة بحسب متغير عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة أقل من 5 سنوات بمتوسط حسابي (587.64) وكانت أقل المتوسطات لفئة من 5 لأقل من 10 سنوات بمتوسط حسابي (520.04).

دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير المؤهل العلمي

لدراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس/ ماجستير/ دكتوراه) تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA، وقد كانت النتائج كما هو موضح بالجدول (14).

جدول (14) الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير المؤهل العلمي (ن=1122)

المحور	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	قيمة (H)	الدلالة الإحصائية
التمكين الإداري	حرية الاختيار	بكالوريوس	568.91	24.90	0.00
		ماجستير	472.30		
		دكتوراه	203.17		
	الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات	بكالوريوس	567.18	10.93	0.00
		ماجستير	485.21		
		دكتوراه	332.94		
	التأثير في القرارات	بكالوريوس	569.12	20.06	0.00
		ماجستير	458.95		
		دكتوراه	255.28		
	تفويض السلطة	بكالوريوس	565.72	14.02	0.00
		ماجستير	533.77		
		دكتوراه	224.78		
	بناء فرق العمل	بكالوريوس	566.33	10.33	0.01
		ماجستير	488.48		

المحور	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	قيمة (H)	الدلالة الإحصائية
إجمالي أبعاد التمكن الإداري	دكتوراه	9	414.56	18.55	0.00
	بكالوريوس	1061	568.87		
	ماجستير	52	476.38		
	دكتوراه	9	184.28		
الرضا الوظيفي	بكالوريوس	1061	569.55	16.24	0.00
	ماجستير	52	450.38		
	دكتوراه	9	255.00		

يتضح من الجدول (14) أن الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير المؤهل العلمي جاءت على النحو الآتي:

المحور الأول (التمكن الإداري): جاءت قيمة (H) بمقدار (18.55) بدلالة إحصائية قدرها (0.00) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) في استجابات العينة بحسب متغير المؤهل العلمي، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة بكالوريوس بمتوسط حسابي (568.87) وكانت أقل المتوسطات لفئة دكتوراه بمتوسط حسابي (184.28)، كما جاءت الفروق معنوية على مستوى كافة الأبعاد الفرعية، وقد أوضح اختبار دان-بونفيروني أن فئة دكتوراه أقل بفارق معنوي مقارنة بالفئات الأخرى، ويمكن تفسير ذلك بأن الحاصلات على درجة البكالوريوس طموحاتهم أقل من نظيراتهم الحاصلات على درجة الدكتوراه من المعلمات اللاتي يتوقعن منحهم حريات أكبر في الاختيار، وأن يكون لهن الحق في اتخاذ قرارات تؤثر في عمل المدرسة، فضلاً عن توقعاتهن بمنحهن سلطات أكبر من غيرهن من خلال تفويض سلطات المدير لهن.

المحور الثاني (الرضا الوظيفي): جاءت قيمة (H) بمقدار (16.24) بدلالة إحصائية قدرها (0.00) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) في استجابات العينة بحسب متغير المؤهل العلمي، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة بكالوريوس بمتوسط حسابي (569.55) وكانت أقل المتوسطات لفئة دكتوراه بمتوسط حسابي (255)، وقد أوضح اختبار دان-بونفيروني أن فئة دكتوراه أقل بفارق معنوي مقارنة بالفئات الأخرى، ويمكن تفسير ذلك بأن الحاصلات على درجة البكالوريوس لم يبذلن جهوداً مثل غيرهن من الحاصلات على درجة الدكتوراه وبالتالي يشعرن برضا من الوظيفة سواء من حيث الدخل أو العمل الموكل لهن، أما الحاصلات على الدكتوراه فإنهن يتوقعن أفضل من حيث تخفيف العبء الوظيفي وزيادة في الراتب وهو ما لم يشعرن به.

د- العلاقة بين التمكن الإداري والرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية

لدراسة العلاقة الارتباطية بين التمكن الإداري والرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (15).

جدول (15) معاملات الارتباط بين التمكن الإداري والرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية (ن=1122)

التمكين الإداري	الرضا الوظيفي	
	معامل الارتباط	الدالة الإحصائية
حرية الاختيار	0.76	0.00
الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات	0.77	0.00
التأثير في القرارات	0.80	0.00
تفويض السلطة	0.73	0.00
بناء فرق العمل	0.77	0.00
إجمالي أبعاد التمكين الإداري	0.85	0.00

يتضح من الجدول (15) أنه توجد علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي بمعامل ارتباط (0.85)، كما أن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد التمكين الإداري الفرعية والرضا الوظيفي جاءت دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين الأبعاد الفرعية من (0.73) إلى (0.80)، وهو ما يعني وجود علاقة طردية بين تلك الأبعاد الفرعية والرضا الوظيفي، ويمكن تفسير ذلك بأن الرضا الوظيفي يأتي من خلال التمكين الإداري للمعلمات فكلما تم من المعلمات حرية في الاختيار، وتأثير في القرارات، وتفويض للسلطات وغير ذلك من الأمور الأخرى التي ترغب فيها المعلمات، كلما أدى ذلك إلى شعورهن بالرضا الوظيفي.

وفي ضوء ذلك تم دراسة معنوية تأثير التمكين الإداري على الرضا الوظيفي باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (16).

جدول (16) نموذج الانحدار لأثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي (ن=1122)

المتغير التابع	المتغير المستقل	المعاملات المعيارية		معامل الانحدار المعياري (B)	اختبار التاء (t)		اختبار الفاء (F)		معامل التحديد (R^2)
		قيمة (B)	الخطأ المعياري		قيمة (t)	الدالة الإحصائية	قيمة (F)	الدالة الإحصائية	
الرضا الوظيفي	التمكين الإداري	0.96	0.02	0.85	53.95	0.00	2910.45	0.00	0.72
	ثابت الانحدار	0.05	0.05	—	0.95	0.34			

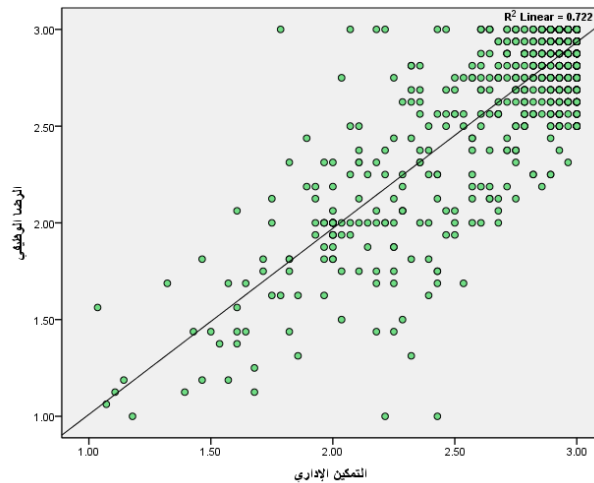
يتضح من الجدول (16) أن قيمة الفاء (F) لاختبار معنوية نموذج الانحدار قد بلغت (2910.45) بدلالة إحصائية قدرها (0.00) وهو ما يشير إلى معنوية النموذج، كما أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.72) وهو ما يشير إلى قدرة نموذج الانحدار على تفسير نسبة (72%) من التباين في الرضا الوظيفي بناء على التباين في التمكين الإداري. كما أوضح اختبار التاء (t) أن قيم معامل الانحدار جاءت معنوية

عند مستوى دلالة (0.01)، بينما قيمة ثابت الانحدار غير معنوية عند مستوى دلالة (0.05)، وبالتالي يمكن وضع العلاقة الرياضية لأثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي على الصورة الآتية:

$$\text{الرضا الوظيفي} = 0.96 * \text{التمكين الإداري}$$

أي أنه عند ارتفاع مستوى التمكين الإداري بمقدار درجة واحدة فإن الرضا الوظيفي يرتفع بمقدار (0.96) درجة، وباستخدام وحدات الانحراف المعياري-وحيث أن قيمة معامل الانحدار المعيارية (β) تساوي (0.85) - فإنه عند ارتفاع مستوى التمكين الإداري بمقدار وحدة معيارية فإن الرضا الوظيفي يرتفع بمقدار (0.85) وحدة معيارية.

ويوضح الشكل مخطط الانتشار والخط الأمثل للعلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي.



شكل (1) مخطط الانتشار والخط الأمثل للعلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي

وللتعرف على الإسهام النسبي لأبعاد التمكين الإداري في التأثير على مستوى الرضا الوظيفي تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (17).

جدول (17) نموذج الانحدار لأثر أبعاد التمكين الإداري على مستوى الرضا الوظيفي (ن=1122)

المتغير التابع	المتغير المستقل	المعاملات غير المعيارية		معاملات الانحدار المعيارية (β)	اختبار التاء (t)		اختبار الفاء (F)		معامل التحديد (R^2)
		قيمة (B)	الخطأ المعياري		قيمة (t)	الدلالة الإحصائية	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية	
الرضا الوظيفي	حرية الاختيار	0.23	0.04	0.18	6.36	0.00	597.74	0.00	0.73
	الاتصال الفعال	0.14	0.03	0.14	4.32	0.00			
	التأثير في القرارات	0.27	0.02	0.33	11.60	0.00			
	تفويض السلطة	0.11	0.03	0.10	3.75	0.00			
	بناء فرق العمل	0.19	0.03	0.19	6.14	0.00			
	ثابت الانحدار	0.12	0.06	—	2.03	0.04			

يتضح من الجدول (17) أن قيمة الفاء (F) لاختبار معنوية نموذج الانحدار قد بلغت (597.74) بدلالة إحصائية قدرها (0.00) وهو ما يشير إلى معنوية النموذج، كما أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.73) وهو ما يشير إلى قدرة نموذج الانحدار على تفسير نسبة (73%) من التباين في الرضا الوظيفي بناء على التباين في أبعاد التمكين الإداري. كما أوضح اختبار التاء (t) أن قيم معامل الانحدار جاءت معنوية عند مستوى دلالة (0.01) لكافة أبعاد التمكين الإداري وبلغت قيمة معامل الانحدار المعيارية (β) للأبعاد الفرعية (0.33) و(0.19) و(0.18) و(0.14) و(0.10) لكل من التأثير في القرارات وبناء فرق العمل وحرية الاختيار والاتصال الفعال ومشاركة المعلومات وتفويض السلطة على الترتيب.

المحور الرابع: التوصيات والمقترحات الإجرائية للبحث

في ضوء نتائج البحث النظرية ونتائج الدراسة الميدانية توصي الباحثة وتقدم بعض الأمور التي تساعد على تحسين التمكين الإداري وتحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمات المرحلة الثانوية الرياض، ومنها:

1. توفير المزيد من الحرية للمعلمات في تصميم وتنفيذ خطط الدروس، مما يعزز الشعور بالمسؤولية.
2. إنشاء قنوات اتصال فعالة لضمان وصول المعلومات المهمة لجميع المعلمات في الوقت المناسب.
3. تقديم برامج تدريبية مستمرة لتطوير مهارات المعلمات وتقديم الدعم اللازم لتنفيذ المهام بفعالية وكفاءة.
4. إشراك المعلمات في اتخاذ القرارات التي تؤثر على عملهن، مما يعزز الشعور بالانتماء والمسؤولية.
5. إتاحة الفرصة للمعلمات للمشاركة في لجان وفرق عمل تتعلق باتخاذ القرارات وتطوير العملية التعليمية.
6. تعزيز الثقة بين الإدارة والمعلمات من خلال تشجيع العمل الجماعي ودعم المبادرات الفردية وتكريمهن.
7. تنظيم ورش عمل وندوات لتبادل الأفكار والخبرات بين المعلمات وتعزيز التعاون بين فرق العمل.
8. الاهتمام بملاحظات المعلمات والاستجابة لها بشكل جدي وسريع، مما يعزز الشعور بالتقدير والرضا.

قائمة المراجع:

أولاً المراجع العربية:

- أبو علام، رجاء محمود (2011)، *مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية*، طبعه (6)، القاهرة- مصر، دار النشر للجامعات، ص 492.
- أحمد، إيمان علي (2013)، *التمكين الإداري لمعلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة شمال سيناء في ضوء التحول الرقمي*، رسالة ماجستير، معهد الدراسات البيئية، جامعة العريش، مصر.
- الاصقة، محمد بن ابراهيم (2007)، *التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض*، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام بالمملكة (2020)، مشروع الملك عبد الله، المملكة العربية السعودية، وزارة التعليم.
- البارودي، منال (2015)، *الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين*، الطبعة 1، القاهرة-مصر، دار المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- بلالي، عبد النبي (2010)، *دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن*، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر.
- بن ساهل، وسيلة، وعبود، سعاد (2003)، *مساهمة التسيير التقديري للشغل والمهارات في تحقيق الرضا الوظيفي، فعاليات الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية*، جامعة محمد خيضر، سكرة، الجزائر، 27/28 فيفري، ص 6.
- البلوي، خديجة، وأحمد، هالة (2016)، *متطلبات تمكين الإدارية النسائية بجامعة تبوك*، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، العدد (53)، ص ص 19 – 42.
- بومجان، عادل، موسى، عبد الناصر (2015)، *التمكين الإداري وأثره على أداء المؤسسة*، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل، سكرة، مجلة جامعة بسكرة للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد (7)، ص 293.
- بوهنتالة، فهيمة (2009)، *التغير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخصصة*، رسالة الماجستير، جامعة الحج لخضر، باتنة، الجزائر.
- تريعة، نادية (2017)، *دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي*، دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- جابر، عبد الحميد جابر، كاظم، أحمد خيرى (1999)، *مناهج البحث في التربية وعلم النفس*، طبعه 5، القاهرة - مصر، دار النهضة المصرية، ص 215.
- حداد، مناور فريخ، الروسان، محمود علي (2003)، *الرضا عن العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة اربد الأهلية*، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد الثاني، جامعة سطيف، الجزائر، 3، ص 176.
- حسن، هبة علي (2020)، *التمكين المهني مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمعلم*، دراسة ميدانية، *المجلة التربوية لتعليم الكبار*، المجلد 3، العدد (1)، جامعة أسيوط، كلية التربية مركز تعليم الكبار.
- الخناق، سناء عبد الكريم (2012)، *المناخ التنظيمي والعلاقة مع الإدارة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للأكاديميين: دراسة تطبيقية مقارنة في إحدى الجامعات الماليزية*، مجلة الباحث، العدد 10، الجزائر، ص 314.

- درويش، ماهر صابر، والشمري، إبراهيم راشد (2010)، تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي - دراسة الآراء عينة المدراء في الشركة العامة لصناعة الأسمدة، المنطقة الوسطى، الكوفة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 82 قسم إدارة الأعمال كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة مستنصره، ص 68.
- الدغمي، هيفاء راشد، الجوازنة، بهجت عيد (2019)، التمكين الإداري في التميز المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة آل البيت المفرق، الأردن.
- الدوري، زكريا مطلق، صالح، أحمد على (2009)، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة، طبعه 1، عمان-الأردن، دار اليازوري، ص. 27.
- الدسوقي، عبد المنعم (2020)، أنماط القيادة السائدة لدى مديري مدارس التعليم الابتدائي بمحافظة بورسعيد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين - دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، العدد 29.
- سلطان، محمد سعيد أنور (2003)، السلوك التنظيمي، طبعه 1، الإسكندرية- مصر، دار الجامعة الجديدة، ص 196.
- سليمان، سارة محمد عبد العزيز (2024)، رؤية مقترحة لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الابتدائية بمدارس محافظة شمال سيناء من خلال التمكين المهني، مجلة كلية التربية، جامعة العريش، مصر، العدد (37)، ص. 101.
- شتيات، محمد فياض (2018)، الرضا الوظيفي وعلاقته بتطوير أداء المعلمين في مدارس لواء بني كنانة، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، العدد (41)، جامعة بابل.
- الصرايرة، أحمد سلمان (2022)، الرضا الوظيفي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى المعلمين في مدارس لواء المزار الجنوبي، مجلة التربية، العدد (193)، الجزء 1، كلية التربية، جامعة الأزهر، القاهرة.
- الطراونة، حسين احمد (2006)، العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في اقليم جنوب الأردن، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن.
- العساف، صالح بن حمد (2012)، المدخل الى البحث في العلوم السلوكية، الطبعة الأولى، الرياض-المملكة العربية السعودية، مكتبة العبيكان.
- علوان، شذى أحمد، (2011)، التمكين الإداري في المنظمات الخدمية، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة البصرة، العراق، العدد (28)، ص 129.
- الغامدي، رحمة (2014)، الرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية لمنطقة الباحة التعليمية، مجلة الإرشاد النفسي، المجلد 9، العدد (37)، ص 95-143.
- قرمش، زهرة، ساعد (2007)، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، دراسة حالة مركب تكرير البترول بسكيكة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955، سكيكة، الجزائر، ص 127.
- الكحل، منيف (2018)، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي مفاهيم ونظريات، طبعه 1، القاهرة- مصر، دار المتقف للنشر والتوزيع.
- اللوزي، موسى (2003)، التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة، طبعه 2، عمان-الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، ص 145.

- المبيضين، محمد ذيب، الطراونة، محمد أحمد (2011)، أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، مجلة دراسات الجامعة الأردنية، المجلد (38)، العدد (2)، ص ص 480-505.
- مجيد، سوسن شاكر (2014)، أسس بناء الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية، طبعه 1، عمان-الأردن، مركز ديونو لتعليم الفكر، ص 104.
- محمود، إيمان مختار (2021)، التمكين النفسي وعلاقته بكل من الرضا الوظيفي والالتزام المهني لدى المعلم، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد (22)، الجزء ٤، جامعة عين شمس، كلية البنات للآداب والعلوم التربوية، القاهرة.
- المطيري، ندى (2019)، الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة حائل من وجهة نظرهم. مجلة التربية جامعة الأزهر، المجلد (184)، العدد (3)، ص ص 1500-1536.

ثانيًا المراجع الأجنبية:

- Balyer, Aydin; Özcan, Kenan; Yildiz, Ali (2017), Teacher Empowerment: School Administrators' Roles, **Eurasian Journal of Educational Research**, n70.
- Becker, G. (2013, The Economic Approach to Human Behavior, The University of Chicago, USA, P 320.
- Creswell, J. (2012), Educational research: planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research, (4th ed), USA: Pearson Education, p.618
- Dattalo, P. (2008), Determining sample size: Balancing power, precision, and practicality. oxford university press. p.4.
- Field, A. (2009): Discovering Statistics Using SPSS (3rd Ed). SAGE, p.675
- Jackson, S. (2009): Research Methods and Statistics: A Critical Thinking Approach, , (3th ed), USA: Wadsworth, P. 65.
- Kang, S. (2019): Sustainable influence of ethical leadership on work performance: empirical study of multinational enterprise in South Korea. Sustainability, Vol. (11), No. (11), 3101.
- Orit Avidov-Ungar (2018): Teacher perceptions of empowerment and promotion during reforms, **International Journal of Educational Management**, Volume 32, Issue 1.
- Renee Rodney-Hillaire (2022): A correlation analysis of teacher Job satisfaction and Job stress in Broward County Schools, Florida Atlantic University.
- Steven K. Thompson (2012): **Sampling (3rd Ed)**. John Wiley & Sons, p.59.