

التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين بالهيئة

العامّة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت

أ.م.د/ أبتسام عبد الحميد عباس علي

أستاذ مشارك بقسم التربية البدنية - كلية التربية الأساسية

- الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب - الكويت

المقدمة ومشكلة البحث:

إن الإدارة الناجحة هي التي تخلق الاهتمام الكبير لدى العاملين بأعمالهم ووظائفهم، بحيث يشعرون وكأنهم يمتلكون المنظمة التي يعملون فيها، وهذا ما يسميه البعض "الملكية النفسية"، وبالتالي فإن نجاحه من نجاحها وفشلها من فشلها.

ويشير محمد الشمري (٢٠٠٦) أن علم الإدارة الحديث قد أهتم بالأفراد العاملين في المنظمة، باعتبارهم الدعامة الرئيسية داخل المنظمة وقدراتها التنافسية، وذلك من خلال تطبيق أحدث أساليب إدارة الموارد البشرية التي تعمل على رفع مستوى أداء العاملين، ومن هذه الأساليب الحديثة أسلوب (تمكين العاملين) فهو يقوم على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، ومنحهم السلطة، والنفوذ، والقوة وتحمل المسؤولية في القرارات التي يتخذونها، أو يشاركون في اتخاذها مع الإدارة العليا. (٩:١٥)

ويضيف عطية حسين أفندي (٢٠١٥) أن أهمية مبدأ التمكين تنطلق من علاقته بالعنصر البشري أو الموارد البشرية الثمينة، وكيفية تفعيل طاقاتها وقدراتها ومواهبها في عملية التحسين المستمر في المنظمة، ويرى بعضهم أن التمكين له دور حاسم في نجاح أو فشل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة لأن العاملين هم الأداة التي تنفذ كل هذه الأفكار، والخطط، والفعاليات التي تنتقل بالمنظمة إلى إدارة الجودة الشاملة. (١٤٩:١٢)

ويعتبر التمكين منبعاً للأفراد المؤهلين ، وهذا يعتبر من أهم ضمانات حيوية واستمرار أي منظمة ، ذلك أنه في ضوء النظرة التقليدية للإدارة يقوم بعض المديرين بعمل كل شيء ، فهم يقررون ما يجب عمله وكيفية إتمامه ، ويفقدون الثقة في قدرات العاملين معهم ، حيث يعتمد المرؤوسون كلياً على مديرهم ومشرفيهم ، فهم ينفذون ما يطلب منهم ، وفي ضوء النظرة المعاصرة للإدارة يقوم المديرون بتفويض كل فرد قادراً من المسؤولية ، وإعطائه الفرصة لإدارة عمله بنفسه، وكذلك مشاركة العاملين في تحديد ما يجب عمله مع منحهم قادراً من الحرية لتقرير كيفية التنفيذ، حيث يثق المديرون والمشرفون في أعضاء فرق العمل ، ولذلك يعلمونهم كأفراد ناضجين وقادرين على تحمل مسؤوليتهم. (٣٩:٢)

ويعرف هارفي وبراون **Harvey & Brown** (٢٠٠١) التمكين الإداري بأنه "إعطاء الموظفين صلاحية، وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة ، وإبداء الرأي في أمور تتعلق بسياق الوظيفة". (٢٩١:١٨).

كما يعرفه **على عبد الوهاب وآخرون** (٢٠١٤) بأنه " المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم باتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتفكير الإبداعي ، والتصرف في المواقف، وتحمل المسؤولية، والرقابة على النتائج". (١٢٧:١٣).

وتشير الباحثة إلى أنه يوجد تباين ملحوظ بين الباحثين على أبعاد التمكين الإداري ، وبناء عليه فقد تم اختيار الأبعاد التي يجمع عليها معظم الباحثين ، وهي (حفز العاملين - التأثير - الاتصال ومشاركة المعلومات - القوة - تفويض السلطة).

ويعد الرضا الوظيفي للعاملين من أهم العوامل ذات التأثير الإيجابي نحو بذل المزيد من الجهود باتجاه تحسين وتطوير أداء العاملين ، وبالتالي تطوير الخدمات المقدمة من المؤسسة ، ومن النظريات التي حاولت تفسير الرضا عن العمل وعوامله ومسبباته نظرية الإدارة العلمية ، حيث أهتمت على يد روادها **تايلور (Taylor)** و**فايول (Fayol)** و**فيبر (Feber)** بالحوافز المادية باعتبارها الحافز الوحيد المحقق للرضا عن العمل ، وحاولت توفير كافة السبل المادية التي ترفع من كفاية العامل ، وتجعله يؤدي عمله بإتقان وبسرعة قصوى ، ومع ذلك لم تستطع الإدارة تحقيق الرضا المطلوب ، ويؤخذ عليها إهمالها للجوانب الإنسانية، وما يتعلق بها من ظروف العمل. (٣٧٥٨:٢٤).

ويعرف **هوي وميسكل Hoy & Miskle** (٢٠١١) الرضا الوظيفي بأنه " الموقف العاطفي والانفعالي الذي يتكون لدى الفرد الموظف اتجاه عمله". (٣٩٢:٢١).

كما يعرفه **حبيب الصحاف** (٢٠١٤) بأنه " قدرة الموظف على التكيف مع ظروف وبيئة العمل المحيطة به مقارنة بما يملكه ويتمنى الحصول عليه". (٨٣:٥).

ويشير **جرار وزائري Jarrar & Zairi** (٢٠١٢) أن وجهات النظر تعددت حول تحديد العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي ، حيث أن معظم العلماء أتفقوا في حصر تلك العوامل بثلاث عناصر أساسية وهي خصائص الفرد ، وخصائص بيئة العمل، وطبيعة العمل ، لكن الاختلاف بينهم كان في صياغة تلك العوامل زيادةً أو نقصاناً، فبعضهم يرى أن الرضا الوظيفي ناتج تفاعل عنصرين هما : خصائص الفرد وبيئة

العمل ، وبعضهم الآخر يحدد العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي هي ثلاثة عناصر هي : بيئة العمل ، ومحتوى العمل ، والموظف نفسه.(٢٦٩:٢٢)

وقامت الباحثة بإجراء مسح مرجعي للدراسات العلمية التي تناولت التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات المختلفة مثل دراسة كل من : أونين **Onne** (٢٠٠٤)(٢٥)، سالاوار **Salazar** (٢٠٠٥)(٢٦)، إيمرسون **Emerson** (٢٠٠٨)(١٧)، محمد إبراهيم الأصقة (٢٠١٠)(١٤)، حسن أحمد المصطفى وعمر سلطان السويدي (٢٠١٣)(٦)، سعيد بن مبارك بن سعيد ومحمد بن محمد الحربي (٢٠١٤)(٩) ، أحمد عباس حمادي (٢٠١٦) (٣) ، أشرف عبد العزيز عبد الله (٢٠١٧)(٤) وأتضح للباحثة أنه لا توجد دراسة علمية واحدة في البيئة العربية والأجنبية - على حد علم الباحثة - تناولت دراسة العلاقة بين عملية التمكين الإداري ودرجة الرضا الوظيفي لدى العاملين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت.

ويضيف رامي اندراوس وعادل معاينة (٢٠٠٨) من المؤشرات اللافتة للانتباه أن بعض المنظمات - وبخاصة في الدول النامية - لا تزال تتجاهل ذلك ، فهي ترى أن تمكين العاملين قد يحد من سلطة الإدارة فيها ويقلص من نفوذها، مما يجعلها لا تتجه نحو تبني هذا المفهوم، فيؤثر ذلك سلباً في أدائها وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، ونظراً لأن مفهوم التمكين من المفاهيم الإدارية الحديثة ، والذي ما يزال تطبيقه على المستويين العام والخاص محدوداً، ويحتاج إلي مزيد من الدراسات العلمية للتعرف على أثره ونتائجه على جميع الأطراف ذات العلاقة في العمل المؤسسي ، وبناءً على ذلك يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال السؤال التالي :

ما هي العلاقة بين عملية التمكين الإداري ودرجة الرضا الوظيفي لدى العاملين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت ؟

وتتمثل أهمية هذا البحث من خلال أهمية الموضوع لمجتمع البحث الذي يتناول واقع التمكين الإداري في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين بها ، حيث يعتبر هذا البحث - على حد علم الباحثة - هو الأول الذي يتناول دراسة هذا الموضوع في المجتمع محل البحث.

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على ما يلي:

- ١- مستوى التمكين الإداري المطبق في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت.
- ٢- درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت.
- ٣- طبيعة العلاقة بين عملية التمكين الإداري ودرجة الرضا الوظيفي لدى العاملين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت.

تساؤلات البحث :

- ١- ما هي درجة ممارسة التمكين الإداري في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت؟
- ٢- ما هي درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت؟
- ٣- ما هي طبيعة العلاقة بين عملية التمكين الإداري ودرجة الرضا الوظيفي لدى العاملين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت؟

مصطلحات البحث :

التمكين الإداري Empowerment :

هو "مهارة إعطاء العاملين القوة على وضع الأهداف لإعمالهم الخاصة واتخاذ القرارات وحل المشكلات المتعلقة بالصلاحيات المخولة لهم ضمن حدود مسؤولياتهم". (٢٣:٢)

الرضا الوظيفي Job Satisfaction :

بأنه " مجموعة من العوامل النفسية والوظيفية والأوضاع البيئية التي تجعل الموظف راضياً عن عمله". (١١:١٣٤)

الدراسات المرجعية:

١- دراسة أونين **Onne** (٢٠٠٤)(٢٥) أستهذفت التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي ، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي بإتباع الأسلوب المسحي، وتم جمع البيانات من عدد (٩١) معلماً من معلمي المرحلة الثانوية ، ومن أدوات البحث : إستبيان خاص بالتمكين الإداري - إستبيان الولاء التنظيمي ، ومن أهم النتائج : التمكين الإداري يولد حالة إيجابية من الولاء التنظيمي للمعلمين بالمؤسسات التعليمية.

٢- دراسة سالازار **Salazar** (٢٠٠٥)(٢٦) أستهذفت التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي ، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي متبعاً الأسلوب المسحي، وأشتملت عينة البحث على عدد (٣٢٠) موظفاً بمجموعة المستشفيات الكائنة في جنوب الولايات المتحدة الأمريكية ، ومن أدوات البحث

: إستبيان التمكين الإداري - إستبيان الرضا الوظيفي ، ومن أهم النتائج : أن أبعاد التمكين ترتبط إيجابياً بالرضا الوظيفي ، وتوصلت إلى أن أبعاد التمكين ترتبط كذلك إيجابياً بالالتزام التنظيمي ، وكانت درجة الرضا الوظيفي عالية.

٣- دراسة إيمرسون **Emerson** (٢٠٠٨)(١٧) أستهدفت التعرف على التمكين الإداري كمدخل فعال لرضا الموظفين، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي متبعاً الأسلوب المسحي، وأشتملت عينة البحث على عدد (١٠٥) موظفاً بمنظمة اكسفام الدولية البريطانية ، ومن أدوات البحث: إستبيان الرضا الوظيفي، ومن أهم النتائج: فاعلية التمكين الإداري في زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين بمنظمة اكسفام الدولية البريطانية.

٤- دراسة **محمد إبراهيم الأصبقة** (٢٠١٠)(١٤) أستهدفت التعرف على التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاص بالرياض، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي بإتباع الأسلوب المسحي على عينة عددها (٤٤٠) من الضباط العاملين بجهاز قوات الأمن الخاص بالرياض، ومن أدوات البحث : إستبيان خاص بالتمكين الإداري - مقياس الرضا الوظيفي ، ومن أهم النتائج : أن أفراد عينة الدراسة يدركون التمكين بمستوى مرتفع ، وكذلك يشعرون بالرضا الوظيفي بدرجة عالية ، وقد بينت الدراسة وجود علاقة طردية بين مستوى تمكين العاملين بأبعاده الأربعة ودرجة الرضا الوظيفي للعاملين في قوات الأمن الخاصة.

٥- دراسة **حسن أحمد المصطفى وعمر سلطان السويعي** (٢٠١٣)(٦) أستهدفت التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية ، وأستخدم الباحثان المنهج الوصفي بإتباع الأسلوب المسحي على عينة عددها (٣٠٢) من مديري المدارس الحكومية ، ومن أدوات البحث : إستبيان خاص بالتمكين الإداري - مقياس الرضا الوظيفي ، ومن أهم النتائج: هناك علاقة إرتباطية طردية بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية.

٦- دراسة **سعيد بن مبارك بن سعيد ومحمد بن محمد الحربي** (٢٠١٤)(٩) أستهدفت التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظرهم ، وأستخدم الباحثان المنهج الوصفي بإتباع الأسلوب المسحي، وأشتملت عينة البحث على عدد (١٢٥) مديراً من العاملين في مدارس الرياض ، ومن أدوات البحث: إستبيان التمكين الإداري ، إستبيان الرضا الوظيفي ، وأظهرت النتائج أن مستوى التمكين الإداري جاء بدرجة مرتفعة فيما جاء الرضا

الوظيفي بدرجة متوسطة ، ووجود علاقة دالة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بالرياض.

٧- دراسة أحمد عباس حمادي (٢٠١٦)(٣) أستهذفت التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي دراسة إستطلاعية لآراء عينة من المدراء العاملين فى وزارة التخطيط والتعاون الإنمائى ، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الإحصائي ، وتم اختيار عدد (٨٠) مديراً بطريقة عشوائية ، وتم تطبيق إستبيان التمكين الإداري وإستبيان الرضا الوظيفي ، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تمكين المدراء العاملين فى الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية جاءت بدرجة متوسطة ، أما مستوى الرضا الوظيفي جاء بدرجة متوسطة ، وأن هناك علاقة طردية موجبة قوية دالة إحصائياً بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي.

٨- دراسة أشرف عبد العزيز عبد الله (٢٠١٧)(٤) أستهذفت التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالمشاركة فى إتخاذ القرار بمراكز الشباب بمحافظة الغربية ، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي بإتباع الأسلوب المسحى ، وأشتملت عينة البحث على عدد (١٥٦) مديراً ومشرفاً ، ومن أدوات البحث : إستبيان التمكين الإداري ، إستبيان القدرة على إتخاذ القرار ، ومن أهم النتائج : وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين التمكين الإداري والقدرة على إتخاذ القرار لدى العاملين بمراكز الشباب بمحافظة الغربية.

إجراءات البحث :

منهج البحث :

أستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بإتباع الأسلوب المسحى ، وذلك لملائمته لطبيعة البحث المائل.

مجتمع البحث:

أشتمل مجتمع البحث على عدد (١٨٨٧) موظفاً بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة

الكويت.

عينة البحث:

قامت الباحثة بإختيار عينة البحث الأساسية بالطريقة العشوائية من العاملين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت (قطاع التعليم التطبيقي والبحوث - قطاع التخطيط والتنمية - قطاع التدريب - قطاع الشؤون الإداري والمالية - قطاع الخدمات الأكاديمية المساندة)، وبلغ قوامها (٣٨٠) موظفاً بنسبة مئوية قدرها (٢٠.١٤%) ، كما تم إختيار عدد (٤٠) موظفاً للدراسة الإستطلاعية لتقنين إستبيان

التمكين الإداري ، ومقياس الرضا الوظيفي قيد البحث ، وجدول (١) يوضح توزيع عينتي البحث الأساسية والإستطلاعية على القطاعات المختلفة المختلفة.

جدول (١) توزيع عينتي البحث الأساسية والإستطلاعية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت

البيان	قطاع التعليم التطبيقي والبحوث	قطاع التخطيط والتنمية	قطاع التدريب	قطاع الشؤون الإداري والمالية	قطاع الخدمات الأكاديمية	الإجمالي
عينة البحث الأساسية	١٣٠	٣٠	٩٠	٧٥	٥٥	٣٨٠
العينة الإستطلاعية	١٠	٥	١٠	١٠	٥	٤٠
الإجمالي	١٤٠	٣٥	١٠٠	٨٥	٦٠	٤٢٠

أدوات جمع البيانات:

قامت الباحثة بالإطلاع علي العديد من المراجع والدراسات العلمية المتخصصة في التمكين الإداري والرضا الوظيفي للعاملين في المجالات المختلفة (١)،(٢)،(٣)، (٤)،(٦)،(٧)،(٨)،(٩) ، (١٢)،(١٤)،(١٥)،(١٦) فأسفر ذلك عن ما يلي:

أولاً : إستبيان التمكين الإداري : إعداد الباحثة

١- قامت الباحثة بتصميم إستبيان التمكين الإداري للعاملين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، بعد إطلاعها على العديد من الأستبيانات الخاصة بالتمكين الإداري مثل:

- إستبيان التمكين الإداري إعداد محمد إبراهيم الأصفه (٢٠١٠)(١٤).

- إستبيان التمكين الإداري إعداد حسن أحمد وعمر السويدي (٢٠١٣)(٦).

- إستبيان التمكين الإداري إعداد سعيد بن مبارك ومحمد بن الحربي (٢٠١٤) (٩).

- إستبيان التمكين الإداري إعداد أحمد عباس حمادي (٢٠١٦) (٣).

- إستبيان التمكين الإداري إعداد أشرف عبد العزيز عبد الله (٢٠١٧)(٤).

٢- يتكون الأستبيان في صورته الأولية من عدد (٤٩) عبارة موزعة على عدد (٥) أبعاد وهي كما يلي:

- البعد الأول : حفز العاملين (١٠) عبارات.

- البعد الثاني : الإتصال ومشاركة المعلومات (١٠) عبارات.

- البعد الثالث : القوة (١٠) عبارات.

- البعد الرابع : التأثير (١١) عبارة.

- البعد الخامس : تفويض السلطة (٨) عبارات. ملحق (١)

وبعد عرض الأستبيان في صورته الأولية على مجموعة من أساتذة الإدارة والإدارة الرياضية ملحق (٢) تم حذف عدد (٧) عبارات ، وبذلك أصبحت عدد عبارات الأستبيان في صورته النهائية (٤٢) عبارة موضحة بملحق (٣)، وجدول (٢) يوضح ذلك.

جدول (٢) أرقام العبارات النهائية لإستبيان التمكين الإداري للعاملين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب

م	أبعاد الإستبيان	أرقام العبارات النهائية	عدد العبارات
١	حفز العاملين	(١)،(٥)،(١٠)،(١٥)،(١٧)،(٢١)،(٢٣)،(٢٦)،(٢٩)	٩
٢	الإتصال ومشاركة المعلومات	(٢)،(٣)،(٢٧)،(٢٨)،(٣٢)،(٣٥)،(٣٨)،(٤٠)،(٤٢)	٩
٣	القوة	(٤)،(٦)،(٧)،(١١)،(١٢)،(١٨)،(١٩)،(٢٤)،(٢٥)	٩
٤	التأثير	(٨)،(٩)،(١٣)،(١٤)،(١٦)،(٢٠)،(٢٢)،(٣٠)،(٤١)	٩
٥	تفويض السلطة	(٣١)،(٣٣)،(٣٤)،(٣٦)،(٣٧)،(٣٩)	٦
٤٢	إجمالي العبارات	-	٤٢

يتضح من جدول (٢) أن عدد عبارات الإستبيان النهائية ، والتي تم الإتفاق عليها هي (٤٢) عبارة ، حيث تم إختيار العبارة التي لا تقل نسبة إتفاق الخبراء عليها عن (٨٠%).

٣- طريقة تصحيح الإستبيان:

أستخدمت الباحثة في تصحيح الإستبيان ميزان تقدير خماسي (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة) وفقاً لمقياس ليكرت Likert ، والذي يعطي خمسة إجابات لكل عبارة من عبارات الاستبيان ، حيث تعرض عبارات الاستبيان على أفراد عينة البحث ومقابل كل عبارة خمس إجابات تحدد مستوى موافقتهم عليها ، وتُعطى فيه الإجابات أوزاناً رقمية تمثل درجة الإجابة على العبارة ، كما هو موضح بالجدول (٣) :

جدول (٣) تصحيح أداة البحث وفق مقياس ليكرت الخماسي

الإجابة الدرجة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	٥	٤	٣	٢	١

٤- المعاملات العلمية لإستبيان التمكين الإداري:

أولاً : معامل الصدق:

للتحقق من معامل صدق إستبيان التمكين الإداري للعاملين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت ، أستخدمت الباحثة صدق الإتساق الداخلي حيث تم تطبيق الإستبيان على عينة قوامها (٤٠) من العاملين بالهيئة العامة ، ومن خارج العينة الأساسية للبحث ، وتم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الإستبيان والدرجة الكلية للإستبيان وجدول (٤) يوضح ذلك ، كما تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تمثله وجدول (٥) يوضح ذلك، وأيضاً تم حساب

معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد الإستهيبان والدرجة الكلية للإستهيبان ، وجدول (٦) يوضح ذلك.

جدول (٤) معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات إستهيبان التمكين الإداري والدرجة الكلية له

رقم العبارة	قيمة "ر"	رقم العبارة	قيمة "ر"	رقم العبارة	قيمة "ر"	رقم العبارة	قيمة "ر"	رقم العبارة	قيمة "ر"
١	٠.٥٩٧	١٠	٠.٥٢٧	١٩	٠.٥٩٨	٢٨	٠.٦٠٩	٣٧	٠.٦١١
٢	٠.٥٥٢	١١	٠.٦١١	٢٠	٠.٧١١	٢٩	٠.٥٢٤	٣٨	٠.٥٤٥
٣	٠.٦٠٩	١٢	٠.٧١٠	٢١	٠.٥٩٧	٣٠	٠.٦١٢	٣٩	٠.٦٠٠
٤	٠.٥٩٧	١٣	٠.٦٥٤	٢٢	٠.٥٨١	٣١	٠.٥٣٦	٤٠	٠.٥٩٤
٥	٠.٥٦١	١٤	٠.٧١٥	٢٣	٠.٥٢٤	٣٢	٠.٥٢٨	٤١	٠.٥٧١
٦	٠.٥٤٧	١٥	٠.٦٩٧	٢٤	٠.٥١٧	٣٣	٠.٦٠١	٤٢	٠.٥٢٥
٧	٠.٦٠٢	١٦	٠.٦٩١	٢٥	٠.٦١٢	٣٤	٠.٥٥٥	-	-
٨	٠.٥١٥	١٧	٠.٦٥٨	٢٦	٠.٥٢٠	٣٥	٠.٥٨١	-	-
٩	٠.٥٤٤	١٨	٠.٦٩٧	٢٧	٠.٥١٧	٣٦	٠.٥٩٢	-	-

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٣٢٥

يتضح من جدول (٤) وجود ارتباط دال إحصائياً عند مستوى ٠.٠٥ بين درجة كل عبارة من عبارات إستهيبان التمكين الإداري للعاملين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب ، والدرجة الكلية للإستهيبان ، مما يشير إلى صدق الإتساق الداخلي للإستهيبان.

جدول (٥) معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات إستهيبان التمكين الإداري والدرجة الكلية للبعد الذي تمثله

حز العمال		الإتصال ومشاركة المعلومات		القوة		التأثير		تفويض السلطة	
رقم العبارة	قيمة "ر"	رقم العبارة	قيمة "ر"	رقم العبارة	قيمة "ر"	رقم العبارة	قيمة "ر"	رقم العبارة	قيمة "ر"
١	٠.٤١١	١	٠.٤٠٤	١	٠.٣٧٧	١	٠.٤٠٣	١	٠.٣٧٩
٢	٠.٤٢٦	٢	٠.٣٥٩	٢	٠.٣٥٩	٢	٠.٣٧٧	٢	٠.٣٥٩
٣	٠.٤٠١	٣	٠.٣٨٣	٣	٠.٤٠٢	٣	٠.٣٦١	٣	٠.٤٠١
٤	٠.٤١٥	٤	٠.٣٦٨	٤	٠.٣٨١	٤	٠.٤١٢	٤	٠.٣٨٥
٥	٠.٣٨٢	٥	٠.٣٧٢	٥	٠.٣٦٦	٥	٠.٣٧٧	٥	٠.٣٦٢
٦	٠.٣٦١	٦	٠.٣٥٢	٦	٠.٤٠١	٦	٠.٣٥٩	٦	٠.٤١١
٧	٠.٣٩٣	٧	٠.٤٠١	٧	٠.٣٧٧	٧	٠.٤٠٠	-	-
٨	٠.٤٠٩	٨	٠.٤١٢	٨	٠.٣٩٠	٨	٠.٣٩٦	-	-
٩	٠.٣٥٧	٩	٠.٣٨٥	٩	٠.٤٠٤	٩	٠.٣٥٥	-	-

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٣٢٥

يتضح من جدول (٥) وجود ارتباط دال إحصائياً عند مستوى ٠.٠٥ بين درجة كل عبارة من عبارات إستهيبان التمكين الإداري للعاملين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب والدرجة الكلية للبعد الذي تمثله، مما يشير إلى صدق الإتساق الداخلي للإستهيبان.

جدول (٦) معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد إستهيبان التمكين الإداري والدرجة الكلية للإستهيبان

م	الأبعاد	قيمة "ر"
١	حز العمال	٠.٤١١
٢	الإتصال ومشاركة المعلومات	٠.٤٥٢
٣	القوة	٠.٣٩١

٠.٤٢٥	التأثير	٤
٠.٣٧٦	تفويض السلطة	٥

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٣٢٥

يتضح من جدول (٦) وجود ارتباط دال إحصائياً عند مستوى ٠.٠٥ بين الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد إستانيان التمكين الإداري والدرجة الكلية للإستانيان.

ثانياً : معامل الثبات :

لحساب معامل الثبات لإستانيان التمكين الإداري أستخدمت الباحثة طريقة التطبيق وإعادة التطبيق علي عينة قوامها (٤٠) موظفاً من مجتمع البحث وخارج العينة الأساسية، وتم إعادة التطبيق بعد (١٥) يوماً من التطبيق الأول في الفترة من ٢١٨/٥/٦ وحتى ٢٠١٨/٥/٢١، وقد تم إيجاد معامل الارتباط بين نتائج التطبيق الأول والثاني، وجدول (٧) يوضح ذلك.

جدول (٧) معامل الثبات لإستانيان التمكين الإداري ن = ٤٠

قيمة "ر"	التطبيق الثاني		التطبيق الأول		وحدة القياس	الأبعاد
	ع	م	ع	م		
*.٠.٤٠١	٣.٢٩	٣٣.٠٠	٣.١١	٣٣.٢٠	درجة	حفز العاملين
*.٠.٤١٩	٢.٦١	٣٥.٢٠	٢.٩٧	٣٤.٥٠	درجة	الاتصال ومشاركة المعلومات
*.٠.٣٨٦	٣.١٤	٣٢.٤٠	٣.٠٢	٣١.٨٠	درجة	القوة
*.٠.٣٩٥	٣.٢٥	٣٣.٠٠	٣.١٤	٣٢.٤٠	درجة	التأثير
*.٠.٤١٤	٢.٩٤	٢٢.٠٠	٢.٨٥	٢١.٥٠	درجة	تفويض السلطة
*.٠.٣٩١	٣.١١	٣١.١٢	٣.٠٢	٣٠.٦٨	درجة	المجموع الكلي لإستانيان

* دال عند مستوى ٠.٠٥

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٣٢٥

يتضح من جدول (٧) أن معاملات الارتباط بين نتائج التطبيقين الأول والثاني لإستانيان التمكين الإداري للعاملين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب تراوحت ما بين (٠.٣٨٦ : ٠.٤١٩) وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠٥، مما يشير إلى ثبات الإستانيان.

٢- مقياس الرضا الوظيفي : ملحق (٤)

قامت الباحثة بالاستعانة بمقياس الرضا الوظيفي الذي قام بإعداده عادل النشار (٢٠١٠) (١٠) والذي يتكون من (٥٣) عبارة، موزعة على (٦) أبعاد وهي (الرضا عن الوظيفة الحالية - الرضا عن الدخل - الرضا عن أسلوب التقييم - الرضا عن أسلوب الترقية - الرضا عن الرئيس في العمل - الرضا عن الزملاء في العمل) ويتم الإجابة عليها في ضوء الاستجابات على العبارات بميزان خماسي (دائماً (٥) درجات - غالباً (٤) درجات - أحياناً (٣) عبارات - نادراً درجتان - أبداً درجة واحدة، ويبلغ الحد الأقصى لدرجات المقياس (٢٦٥) درجة، والحد الأدنى (٥٣) درجة.

المعاملات العلمية لمقياس الرضا الوظيفي:

أولاً : معامل صدق المقياس:

لحساب صدق الاتساق الداخلي للمقياس قامت الباحثة بتطبيق المقياس على عينة قوامها (٤٠) موظفاً بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب ، وتم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المقياس والدرجة الكلية للمقياس كما يوضحها جدول (٨) ، وكذلك معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تمثله كما يوضحها جدول (٩) ، كما تم حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد مقياس الرضا الوظيفي والدرجة الكلية للمقياس كما يوضحها جدول (١٠).

جدول (٨) معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات مقياس الرضا الوظيفي والدرجة الكلية له

(ن=٤٠)

رقم العبارة	قيمة "ر"	رقم العبارة	قيمة "ر"	رقم العبارة	قيمة "ر"	رقم العبارة	قيمة "ر"
١	٠.٣٥١	١٦	٠.٤٠٢	٣١	٠.٣٦٢	٤٦	٠.٤٠١
٢	٠.٣٧٣	١٧	٠.٣٦٢	٣٢	٠.٣٥٤	٤٧	٠.٣٩٦
٣	٠.٣٤٨	١٨	٠.٣٧٥	٣٣	٠.٣٨٠	٤٨	٠.٣٧٥
٤	٠.٣٦٢	١٩	٠.٣٦١	٣٤	٠.٣٦٩	٤٩	٠.٣٥٢
٥	٠.٣٩٢	٢٠	٠.٣٨٩	٣٥	٠.٣٧٣	٥٠	٠.٤٠٢
٦	٠.٤٠١	٢١	٠.٣٦٤	٣٦	٠.٣٥٥	٥١	٠.٣٩٢
٧	٠.٣٧٢	٢٢	٠.٣٧٢	٣٧	٠.٤٠٢	٥٢	٠.٣٨٥
٨	٠.٣٨٥	٢٣	٠.٣٦٩	٣٨	٠.٣٩٥	٥٣	٠.٣٦٤
٩	٠.٣٥٩	٢٤	٠.٣٧١	٣٩	٠.٣٩١	.	.
١٠	٠.٣٨٠	٢٥	٠.٣٥٥	٤٠	٠.٣٧٤	.	.
١١	٠.٣٦٥	٢٦	٠.٣٥٢	٤١	٠.٣٩٢	.	.
١٢	٠.٣٧١	٢٧	٠.٣٦٩	٤٢	٠.٣٦٤	.	.
١٣	٠.٣٩٤	٢٨	٠.٣٧١	٤٣	٠.٣٦٨	.	.
١٤	٠.٣٧٧	٢٩	٠.٣٦٤	٤٤	٠.٣٩٥	.	.
١٥	٠.٣٥٩	٣٠	٠.٣٩٢	٤٥	٠.٤٠٠	.	.

قيمة "ر" الجدولية عند مستوي ٠.٠٥ = ٠.٣٢٥

يتضح من جدول (٨) تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات مقياس الرضا الوظيفي والدرجة الكلية لمقياس ما بين (٠.٣٤٨ إلى ٠.٤٠٢) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يدل على التناسق الداخلي للمقياس.

جدول (٩) معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات مقياس الرضا الوظيفي والدرجة الكلية للبعد الذي تمثله

(ن=٤٠)

لرضا عن الوظيفة		لرضا عن الدخل		لرضا عن لسيب تقييم		لرضا عن لسيب ترقية		لرضا عن لسيب في العمل		لرضا عن لسيب في العمل	
رقم لعبارة	قيمة "ر"	رقم لعبارة	قيمة "ر"	رقم لعبارة	قيمة "ر"	رقم لعبارة	قيمة "ر"	رقم لعبارة	قيمة "ر"	رقم لعبارة	قيمة "ر"
١	٠.٣٨١	١٣	٠.٣٥٢	٢٣	٠.٣٦٢	٢٩	٠.٣٧٥	٣٥	٠.٣٩٢	٤٨	٠.٣٥٩
٢	٠.٣٦٦	١٤	٠.٣٦٢	٢٤	٠.٣٤٩	٣٠	٠.٣٥١	٣٦	٠.٣٥٠	٤٩	٠.٤٠٢
٣	٠.٣٥٩	١٥	٠.٣٨١	٢٥	٠.٣٦٦	٣١	٠.٣٩٠	٣٧	٠.٣٨٢	٥٠	٠.٣٦٢
٤	٠.٣٧١	١٦	٠.٣٦٩	٢٦	٠.٣٩٥	٣٢	٠.٣٧٢	٣٨	٠.٤٠٢	٥١	٠.٣٨١
٥	٠.٣٦٢	١٧	٠.٣٧١	٢٧	٠.٤٠٤	٣٣	٠.٣٦٢	٣٩	٠.٣٩٦	٥٢	٠.٣٩٥
٦	٠.٤٠١	١٨	٠.٣٨٥	٢٨	٠.٣٧٤	٣٤	٠.٤٠٠	٤٠	٠.٣٩٧	٥٣	٠.٣٦٢
٧	٠.٣٩٤	١٩	٠.٤٠٢	-	-	-	-	-	-	-	-

-	-	٠.٣٧٢	٤٢	-	-	-	-	٠.٣٦٤	٢٠	٠.٣٧٢	٨
-	-	٠.٣٥٢	٤٣	-	-	-	-	٠.٣٧١	٢١	٠.٣٦٢	٩
-	-	٠.٣٥٧	٤٤	-	-	-	-	٠.٣٥٢	٢٢	٠.٣٩١	١٠
-	-	٠.٣٩٤	٤٥	-	-	-	-	-	-	٠.٣٥٥	١١
-	-	٠.٣٩٢	٤٦	-	-	-	-	-	-	٠.٣٧١	١٢
-	-	٠.٣٧١	٤٧	-	-	-	-	-	-	-	-

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٣٢٥

يتضح من جدول (٩) تراوحت معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات مقياس الرضا الوظيفي والدرجة الكلية للبعد الذي تمثله ما بين (٠.٣٤٩ - ٠.٤٠٤) وهي دالة إحصائياً. جدول (١٠) معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد مقياس الرضا الوظيفي لعينة البحث الحالي والدرجة الكلية للمقياس (ن = ٤٠)

معامل الارتباط	أبعاد المقياس
٠.٤٠١	الرضا عن الوظيفة
٠.٤٠٥	الرضا عن الدخل
٠.٣٩٩	الرضا عن أسلوب التقييم
٠.٣٦٨	الرضا عن أسلوب الترقية
٠.٤٠١	الرضا عن الرئيس في العمل
٠.٤٠٤	الرضا عن الزملاء في العمل

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى (٠.٠٥) = ٠.٣٢٥

يتضح من جدول (١٠) تراوحت معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد مقياس الرضا الوظيفي والدرجة الكلية للمقياس ما بين (٠.٣٦٨ - ٠.٤٠٥) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً. ثانياً : معامل الثبات :

لحساب ثبات المقياس قامت الباحثة باستخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ ، وجدول (١١) يوضح معامل ألفا كرونباخ لأبعاد مقياس الرضا الوظيفي.

جدول (١١) معامل ألفا لأبعاد مقياس الرضا الوظيفي (ن=٤٠)

م	أبعاد المقياس	معامل ألفا
١	الرضا عن الوظيفة الحالية	٠.٣٩١
٢	الرضا عن الدخل	٠.٤١٥
٣	الرضا عن أسلوب التقييم	٠.٣٦٦
٤	الرضا عن أسلوب الترقية	٠.٣٦٩
٥	الرضا عن الرئيس في العمل	٠.٣٥٢
٦	الرضا عن الزملاء في العمل	٠.٤١٧
	المجموع الكلي	٠.٣٨٩

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٣٢٥

يتضح من جدول (١١) تراوح معامل الثبات للمقياس ما بين (٠.٣٥٢ : ٠.٤١٧) وهي معاملات ثبات دالة إحصائياً مما يدل على ثبات المقياس .

الدراسة الأساسية :

قامت الباحثة بتطبيق إستبيان التمكين الإداري ، ومقياس الرضا الوظيفي على عينة من العاملين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت في الفترة من ٢٠١٨/٥/٣٠ وحتى ٢٠١٨/٦/٢٠ ، والبالغ عددهم (٣٨٠) موظفاً موزعين على القطاعات التالية (قطاع التعليم التطبيقي والبحوث - قطاع التخطيط والتنمية - قطاع التدريب - قطاع الشؤون الإداري والمالية - قطاع الخدمات الأكاديمية المساندة)، وتم تجميع الإستبيانات لتصحيحها وفقاً لإستجابات أفراد عينة البحث الأساسية، وقامت الباحثة باستبعاد عدد من الإستبيانات لعدم إكمال البيانات والإجابات وبلغ عددها (٣٩) إستبيان ليصبح عدد الإستبيانات الصحيحة (٣٤١) ، وذلك تمهيداً للمعالجة الإحصائية للبيانات المستخرجة من تلك الإستبيانات.

جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية وفق تدرج ليكرت الخماسي

البيان	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً
المتوسط الحسابي	أقل من ١.٨٠	من ١.٨ إلى ٢.٥٩	٢.٦ إلى ٣.٣٩	٣.٤٠ إلى ٤.١٩	٤.٢٠ فأكثر
الأوزان النسبية	أقل من ٣٦%	٣٦% إلى ٥١.٩%	٥٢% إلى ٦٧.٩%	٦٨% إلى ٨٣.٩%	أعلى من ٨٤%

المعالجات الإحصائية:

قامت الباحثة بمعالجة البيانات إحصائياً، باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.
- معامل الارتباط البسيط.

وقد استخدمت الباحثة مستوى الدلالة ٠.٠٥ للتأكد من معنوية النتائج الإحصائية للبحث.

عرض ومناقشة النتائج:

أولاً: عرض ومناقشة نتائج التساؤل الأول للبحث والذي ينص على : " ما هي درجة ممارسة التمكين

الإداري في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت؟

وللإجابة على هذا التساؤل قامت الباحثة بتحليل عبارات المجال الأول " التمكين الإداري " الذي

يتكون من (٤٢) عبارة موزعة على خمسة أبعاد استجاب لها أفراد العينة وفق مقياس ليكرت الخماسي، حيث تم حساب التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقدير لكل عبارة من عبارات المجال ومن ثم حساب المتوسط العام والانحراف المعياري للمجال ككل، وفيما يلي تحليل نتائج كل بعد من أبعاد المجال على حده:

أ- نتائج تحليل بعد حفز العاملين:

جدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

ن=٣٤١

لجميع عبارات بعد حفز العاملين

الترتيب	التقدير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي
الأول	درجة مرتفعة جداً	٤.٢٥	٠.٣٩	أمتلك الدافع للمساهمة في تحقيق أهداف الهيئة.
الأول مكرر	درجة مرتفعة جداً	٤.٢٥	٠.٤٤	يشجعني نظام المكافآت المطبق لتطوير ذاتي.
الأول مكرر	درجة مرتفعة جداً	٤.٢٥	٠.٤٧	نظام الحوافز المعمول به يحقق العدالة للجميع.
الرابع	درجة مرتفعة	٤.٠٠	٠.٦١	يشعري مديري بأهمية وظيفتي ومكانتها كجزء حيوي بالنسبة للهيئة.
الخامس	درجة مرتفعة	٣.٧٠	٠.٥٧	يشجع رؤسائي الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء.
السادس	درجة مرتفعة	٣.٥٠	٠.٦٦	تساعدني الأنظمة والتعليمات على تطوير مهاراتي في العمل.
السابع	درجة مرتفعة	٣.٤٠	٠.٧١	يقوم رؤسائي بتحفيزي على تحمل مسؤوليات أكبر.
الثامن	درجة متوسطة	٣.٢٥	٠.٦٩	تلقي مبادراتي واجتهاداتي الشخصية تشجيع ودعم الإدارة.
التاسع	درجة متوسطة	٣.٢٠	٠.٧٤	أتلقي مكافآت مادية أو معنوية عندما أقوم بأعمال إبداعية.

يتضح من جدول (١٣) أن قيم متوسطات عبارات بعد حفز العاملين لدى العاملين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت تراوحت ما بين (٣.٢٠ : ٤.٢٥) وهذا يشير إلى أن مستوى حفز العاملين مرتفع لدى العاملين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، وقد احتلت العبارة " أمتلك الدافع للمساهمة في تحقيق أهداف الهيئة "، المرتبة الأولى بمتوسط قدره (٤.٢٥)، كما احتلت العبارة " أتلقي مكافآت مادية أو معنوية عندما أقوم بأعمال إبداعية " المرتبة التاسعة بمتوسط قدره (٣.٢٠).

وترجع الباحثة هذه النتيجة إلى أن الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت تتبنى نظام الحوافز بشقيه المادي والمعنوي، والذي يعمل على تحفيز الموظفين على التطوير المستمر في الأداء، والذي يؤدي إلى شعور الموظفين بتمكين أكبر في مجال أعمالهم.

وقد أنفقت هذه النتائج مع ما أشار إليه كل من : يحيى سليم ملحم (٢٠١٠) (١٦)، أحمد سيد مصطفى (٢٠١٥) (١) بأهمية الحوافز والتقدير الشخصي والدعم المادي والمعنوي للعاملين.

ب- نتائج تحليل بعد الإتصال ومشاركة المعلومات:

جدول (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع

ن=٣٤١

عبارات بعد الإتصال ومشاركة المعلومات

الترتيب	التقدير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي
الأول	درجة مرتفعة جداً	٤.٤٠	٠.٤٢	أجد سهولة في التواصل مع رئيسي في العمل.
الأول مكرر	درجة مرتفعة جداً	٤.٤٠	٠.٣٩	أحصل على المعلومات اللازمة لإنجاز عملي في أي وقت أشاء.
الأول مكرر	درجة مرتفعة جداً	٤.٤٠	٠.٤١	تسهل إتاحة المعلومات في المؤسسة حالياً في توحيد رؤية ووضوح الأهداف.

تابع جدول (١٤)

الترتيب	التقدير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي
---------	---------	-----------------	-------------------	---

	المعيارى	الحسابى	
درجة مرتفعة جداً	الأول مكرر	٠.٣٨	٤.٤٠
درجة مرتفعة جداً	الخامس	٠.٦١	٤.٣٠
درجة مرتفعة	السادس	٠.٦٥	٤.٠٠
درجة مرتفعة	السادس مكرر	٠.٦٩	٤.٠٠
درجة مرتفعة	السادس مكرر	٠.٧١	٤.٠٠
درجة متوسطة	التاسع	٠.٨٢	٣.١٠

يتضح من جدول (١٤) أن قيم متوسطات عبارات بعد الإتصال ومشاركة المعلومات لدى العاملين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت تراوحت ما بين (٣.١٠ : ٤.٤٠) وهذا يشير إلى أن مستوى الإتصال ومشاركة المعلومات مرتفع جداً لدى العاملين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، وقد أحتلت العبارة " أجد سهولة في التواصل مع رئيسي في العمل " المرتبة الأولى بمتوسط قدره (٤.٤٠)، كما أحتلت العبارة " الاتصالات ما بين المستويات الإدارية تتسم بالبطء في نقل المعلومات"، المرتبة التاسعة بمتوسط قدره (٣.١٠).

وترجع الباحثة هذه النتيجة إلى أن هناك علاقة بين حرص الهيئة العامة على توفير سبل الاتصال ومشاركة المعلومات بكفاءة عالية، والتي بدورها تدعم وتساعد الموظفين من خلال توفير المعرفة الكافية لهم لأداء عملهم ، حيث أن زيادة فاعلية الهيئة العامة يمكن أن تعتبر نتيجة مباشرة للاتصال ومشاركة المعلومات التي توفرها الهيئة لموظفيها على مختلف القطاعات الإدارية.

ج- نتائج تحليل بعد القوة:

جدول (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

ن=٣٤١

لجميع عبارات بعد القوة

التقدير	الترتيب	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	ترتيب العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابى
درجة مرتفعة جداً	الأول	٠.٤٤	٤.٥٠	أثق من قدرتي على القيام بعملى.
درجة مرتفعة جداً	الأول مكرر	٠.٤١	٤.٥٠	يساعدني رؤسائي على تحمل المسؤولية المهنية في العمل.
درجة مرتفعة جداً	الأول مكرر	٠.٣٧	٤.٥٠	إن عملي يعتبر ذا أهمية بالنسبة لي.
درجة مرتفعة جداً	الأول مكرر	٠.٣٩	٤.٥٠	لدي من المهارات والمعلومات ما يمكنني من التعامل مع مسؤوليات وأعباء وظيفتي.
درجة مرتفعة جداً	الخامس	٠.٥٥	٤.٣٠	هناك ثقة بمقدرة الموظفين على أداء أعمالهم بكفاءة.
درجة مرتفعة جداً	الخامس مكرر	٠.٤٩	٤.٣٠	نتوفر لدي المهارات الضرورية للقيام بمهام وظيفتي.
درجة مرتفعة جداً	الخامس مكرر	٠.٥٦	٤.٣٠	مهام عملي لها معنى وقيمة بالنسبة لزملائي في العمل ورئيسي المباشر.
درجة متوسطة	الخامس مكرر	٠.٦٢	٣.٣٠	يوفر لي رؤسائي لي الإستقرار الوظيفي.
درجة متوسطة	التاسع	٠.٦٧	٣.٣٠	أسيطر بدرجة كبيرة على الطرق التي أؤدي بها.

يتضح من جدول (١٥) أن قيم متوسطات عبارات بعد القوة لدى العاملين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت تراوحت ما بين (٣.٣٠ : ٤.٥٠) وهذا يشير إلى أن مستوى القوة مرتفع جداً لدى العاملين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، وقد أحتلت العبارة " أثق من قدرتي

على القيام بعملية "، المرتبة الأولى بمتوسط قدره (٤.٥٠)، كما احتلت العبارة " أسطر بدرجة كبيرة على الطرق التي أودى بها "، المرتبة التاسعة بمتوسط قدره (٣.٣٠).

وتعزى الباحثة ذلك إلى عمل المؤسسات المستمر لبناء قدرات موظفيهم وتدريبهم بما يتناسب مع مجالات عملهم، بالإضافة إلى توزيع المهام بالشكل الأنسب لقدرات وخبرات موظفيهم، وذلك يشعر الموظفين بالقدرة والقوة لأداء عملهم والانتماء إليه.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه كل من دراسة كل من: محمد إبراهيم الأصة (٢٠١٠) (١٤)، حسن أحمد المصطفى وعمر سلطان السويدي (٢٠١٣) (٦)، سعيد بن مبارك بن سعيد ومحمد بن محمد الحربي (٢٠١٤) (٩) التي بينت موافقة المبحوثين على بعد القوة كأحد أبعاد التمكين الإداري.

د - نتائج تحليل بعد التأثير:

جدول (١٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات بعد التأثير

ن=٣٤١

ترتيب العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
أقوم بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال الإدارية.	٤.٠٠	٠.٧٧	الأول	درجة مرتفعة
لدي دور فعال لما يحدث في عملي.	٤.٠٠	٠.٧٩	الأول مكرر	درجة مرتفعة
تسود الثقة المتبادلة بيني وبين رؤسائي في العمل.	٤.٠٠	٠.٨١	الأول مكرر	درجة مرتفعة
أستطيع أن أقنع رئيسي المباشر بأفكار إيجابية.	٣.٨٠	٠.٨٥	الرابع	درجة مرتفعة
أساهم إيجابياً في مساعدة الآخرين لإنجاز أعمالهم.	٣.٧٠	٠.٧٧	الخامس	درجة مرتفعة
عندما تكون لدي فكرة أو طرح ما، أقنع الآخرين به.	٣.٧٠	٠.٩١	الخامس مكرر	درجة مرتفعة
يتاح لي الحرية في الأسلوب المناسب لإنجاز عمالي.	٣.٥٠	٠.٩٤	السابع	درجة مرتفعة
يسمح لي بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملي.	٣.٢٠	٠.٨٨	الثامن	درجة متوسطة
أسهم في وضع أهداف وخطط المؤسسة في الجانب الذي أعمل به.	٣.٠٠	٠.٩٣	التاسع	درجة متوسطة

يتضح من جدول (١٦) أن قيم متوسطات عبارات بعد التأثير لدى العاملين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت تراوحت ما بين (٣.٠٠ : ٤.٠٠) وهذا يشير إلى أن مستوى التأثير مرتفع لدى العاملين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب ، وقد احتلت العبارة " أقوم بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال الإدارية "، المرتبة الأولى بمتوسط قدره (٤.٠٠)، كما احتلت العبارة " أسهم في وضع أهداف وخطط المؤسسة في الجانب الذي أعمل به "، المرتبة التاسعة بمتوسط قدره (٣.٠٠).

وترجع الباحثة أن الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت تتيح للعاملين فرصاً ومساحات كافية لأداء أعماله بالشكل الذي يراه مناسباً له ولطبيعة المهمة التي يقوم بها، بالإضافة إلى تشجيع المؤسسة الموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بأعمالهم ، وذلك مع الحرص على عدم

تجاوز القواعد والقوانين المعمول بها، مما يؤدي إلى إحساس الموظف بالإنتماء للمؤسسة والتأثير بها ، وهو ما يدفعه إلى التعاون ومشاركة الآخرين لأعمالهم.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من: أونين Onne (٢٠٠٤)(٢٥)، سالازار Salazar (٢٠٠٥)(٢٦)، إيمرسون Emerson (٢٠٠٨)(١٧)، أحمد عباس حمادي (٢٠١٦)(٣)، أشرف عبد العزيز عبد الله (٢٠١٧)(٤) والتي أشارت إلى أن أفراد عينة الدراسة يدركون ويوافقون على وجود بعد التأثير لدى العاملين بالمؤسسات المختلفة بمستوى عالٍ.

هـ - نتائج تحليل بعد تفويض السلطة:

جدول (١٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات بعد تفويض السلطة

ن=٣٤١

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ترتيب العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	التقدير
الأول	٠.٨٩	٣.٧٠	يقوم رؤسائي بتفوضي سلطات كافية لانجاز مهام وظيفتي.	درجة مرتفعة
الأول مكرر	٠.٩١	٣.٧٠	يقوم رؤسائي بمتابعتي في المهام المفوضة لي دورياً.	درجة مرتفعة
الأول مكرر	٠.٩٤	٣.٧٠	يقوم رؤسائي بعدم ممارسة السلطة التي قاموا بتفويضها.	درجة مرتفعة
الرابع	٠.٨٨	٣.٥٠	يشجع رؤسائي الأفكار الريادية في العمل.	درجة مرتفعة
الخامس	٠.٧١	٣.٠٠	يفوضني رؤسائي السلطة بناء على أنظمة وتعليمات الهيئة العامة.	درجة متوسطة
السادس	٠.٩٤	٢.٩٠	يحدد لي رؤسائي الأعمال المفوضة كتابياً.	درجة متوسطة

يتضح من جدول (١٧) أن قيم متوسطات عبارات بعد تفويض السلطة لدى العاملين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت تراوحت ما بين (٢.٩٠ : ٣.٧٠) وهذا يشير إلى أن مستوى تفويض السلطة مرتفع لدى العاملين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب ، وقد أحتلت العبارة " يقوم رؤسائي بتفوضي سلطات كافية لانجاز مهام وظيفتي "، المرتبة الأولى بمتوسط قدره (٣.٧٠)، كما أحتلت العبارة " يحدد لي رؤسائي الأعمال المفوضة كتابياً "، المرتبة السادسة بمتوسط قدره (٢.٩٠).

وتعزى الباحثة هذه النتيجة إلى محدودية منح الصلاحيات والخوف لدى البعض من اعطاء صلاحيات واسعة للعاملين بالهيئة ، وقلة ثقة الرؤساء بعدم ممارسة السلطة التي قاموا بتفويضها كتابياً.

جدول (١٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد إستبيان التمكين الإداري

ن=٣٤١

الأبعاد	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
حفز العاملين	٩	٣.٧٥	١.٣١	الثالث	درجة مرتفعة
الإتصال ومشاركة المعلومات	٩	٤.١١	٠.٩٥	الثاني	درجة مرتفعة
القوة	٩	٤.١٧	٠.٨٨	الأول	درجة مرتفعة
التأثير	٩	٣.٩٦	١.٣٠	الرابع	درجة مرتفعة
تفويض السلطة	٦	٣.٣٩	١.٥١	الخامس	درجة متوسطة
الدرجة الكلية	٤٢	٣.٨٢	١.١٩	-	درجة مرتفعة

يتضح من جدول (١٨) أن بعد القوة أحتل المرتبة الأولى ، وبعد الإتصال ومشاركة المعلومات أحتل المرتبة الثانية ، وجاء بعد تفويض السلطة فى المرتبة الأخيرة فى إستبيان التمكين الإداري ، وترجع الباحثة هذه النتيجة إلى تبنى الهيئة العامة عقد دورات تدريبية بشكل مستمر لبناء قدرات موظفيهم وتدريبهم بما يتناسب مع مجالات عملهم، بالإضافة إلى توزيع المهام بالشكل الأنسب لقدرات وخبرات موظفيهم ، وذلك يشعر الموظفين بالقدرة والقوة لأداء عملهم والإنتماء إليه، كما تعزى الباحثة إحتلال بعد تفويض السلطة فى المرتبة الأخيرة فى إستبيان التمكين الإداري إلى قلق الرؤساء تفويض العاملين بعض الإختصاصات خوفاً من الإخفاق فيها أو إتخاذ قرارات غير سليمة تترك العمل، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة كل من: محمد إبراهيم الأصقة (٢٠١٠) (١٤)، سعيد بن مبارك بن سعيد ومحمد بن محمد الحربي (٢٠١٤) (٩) ، أحمد عباس حمادي (٢٠١٦) (٣)، أشرف عبد العزيز عبد الله (٢٠١٧) (٤).

ثانياً: عرض ومناقشة نتائج التساؤل الثانى للبحث والذي ينص على: "ما هى درجة الرضا الوظيفى لدى العاملين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت؟

أ- نتائج تحليل بعد الرضا عن الوظيفة الحالية :

جدول (١٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات بعد الرضا عن الوظيفة الحالية

ن=٣٤١

ترتيب العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
يعتبر العمل الذى أقوم به من الأعمال المفيدة.	٤.٢٠	٠.٤٩	الأول	درجة مرتفعة جداً
أرى أن التحاقى بعملى يزيد من رضائى عن نفسى.	٤.٠٠	٠.٤٥	الثانى	درجة مرتفعة
هناك توافق تام بين متطلبات العمل وقدراتى من حيث كم العمل.	٣.٩٠	٠.٤٠	الثالث	درجة مرتفعة
هناك توافق تام بين متطلبات العمل وقدراتى من حيث الصعوبة .	٣.٨٥	٠.٥٧	الرابع	درجة مرتفعة
عملى يخلو من الروتين والملل.	٣.٦٠	٠.٥٢	الخامس	درجة مرتفعة
المكان الذى أعمل به يتمتع بكل المظاهر الصحية (الموقع - الامكانيات).	٣.٥٠	٠.٦١	السادس	درجة مرتفعة

تابع جدول (١٩)

ترتيب العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
مشاعرى تجاه عملى إيجابية جداً.	٣.٤٠	٠.٥٩	السابع	درجة مرتفعة
الوم من يسخر من مهنتى.	٣.٣٠	٠.٦٢	الثامن	درجة متوسطة
يتيح لى عملى فرص جيدة للتجديد والابتكار.	٢.٩٠	٠.٧١	التاسع	درجة متوسطة
أشعر أن عملى غير محبب إلى نفسى.	٢.٥٠	٠.٦٦	العاشر	درجة منخفضة
شعرت بخيبة أمل عندما التحقت بعملى.	٢.٤٠	٠.٧٣	الحادى عشر	درجة منخفضة
لو كان الأمر بيدي ما اخترت تلك المهنة.	٢.٤٠	٠.٦٩	الحادى عشر مكرر	درجة منخفضة

يتضح من جدول (١٩) أن قيم متوسطات عبارات بعد الرضا عن الوظيفة الحالية لدى العاملين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت تراوحت ما بين (٢.٤٠ : ٤.٢٠) وهذا يشير إلى أن

مستوى الرضا عن الوظيفة الحالية متوسط لدى العاملين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب ، وقد أحتلت العبارة " يعتبر العمل الذي أقوم به من الأعمال المفيدة " ، المرتبة الأولى بمتوسط قدره (٤.٢٠)، كما أحتلت العبارة " لو كان الأمر بيدي ما اخترت تلك المهنة " المرتبة الحادية عشر مكرر بمتوسط قدره (٢.٤٠)، وترجع الباحثة هذه النتيجة إلى أن الرضا الوظيفي لدي العاملين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب يتأثر بالعديد من العوامل والمؤثرات التي تهتم بحالة العاملين النفسية ، حيث تؤثر حالة الرضا عن الوظيفة الحالية وما يقدمه الموظف من خدمات للمستفيدين من الهيئة العامة من طلاب وأعضاء هيئة تدريس بشكل كبير علي مستوى الرضا الوظيفي ، ولذا جاءت العبارة " يعتبر العمل الذي أقوم به من الأعمال المفيدة" في المرتبة الأولى.

ب - نتائج تحليل بعد الرضا عن الدخل:

جدول (٢٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات بعد الرضا عن الدخل

ن=٣٤١

ترتيب العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
عملي يعطيني الإحساس بالأمان الكامل نتيجة ثبات الدخل.	٤.٠٠	٠.٥٢	الأول	درجة مرتفعة
هناك تناسب بين المكافآت التي أحصل عليها والجهد المبذول.	٣.٨٠	٠.٤٦	الثاني	درجة مرتفعة
هناك تناسب بين مستوى الدخل (المرتب والمكافآت) والقدرة على مواجهة متطلبات الحياة.	٣.٥٠	٠.٥٩	الثالث	درجة مرتفعة
يتميز مستوى الدخل الذي أحصل عليه من عملي عن بعض مجالات العمل الأخرى.	٣.٣٠	٠.٧٤	الرابع	درجة متوسطة
سياسة المكافآت المتبعة في عملي واضحة ومفهومة.	٣.٣٠	٠.٦٨	الرابع مكرر	درجة متوسطة
سياسة المكافآت المتبعة في عملي عادلة.	٣.٢٠	٠.٦٢	السادس	درجة متوسطة
أرى أن عملي يحقق لي مستوى مادي مناسب.	٣.٢٠	٠.٨١	السادس مكرر	درجة متوسطة
أعتقد أن دخلي محدود للغاية.	٣.٢٠	٠.٧٢	السادس مكرر	درجة متوسطة
أتمنى أن أجد عملاً آخر يحقق لي عائداً أفضل.	٢.٥٠	٠.٦٨	التاسع	درجة منخفضة
أشعر أن قلة الحوافز في عملي تكرهني فيه.	٢.٥٠	٠.٧٠	التاسع مكرر	درجة منخفضة

يتضح من جدول (٢٠) أن قيم متوسطات عبارات بعد الرضا عن الدخل لدى العاملين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت تراوحت ما بين (٢.٥٠ : ٤.٠٠) وهذا يشير إلى أن مستوى الرضا عن الدخل متوسط لدى العاملين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، وقد أحتلت العبارة " عملي يعطيني الإحساس بالأمان الكامل نتيجة ثبات الدخل " ، المرتبة الأولى بمتوسط قدره (٤.٠٠)، كما أحتلت العبارة " أشعر أن قلة الحوافز في عملي تكرهني فيه " المرتبة التاسعة مكرر بمتوسط قدره (٢.٥٠). وتغزى الباحثة هذه النتيجة إلى أن الرضا الوظيفي يتأثر بحالة العاملين المادية ، حيث أن العاملين بحاجة إلي المزيد من الاهتمام في كافة الجوانب المادية والمعنوية التي تساعدهم للقيام بدورهم الكبير تجاه المجتمع ، ومن هنا يكمن دور القيادات الإدارية والمسؤولين بالهيئة العامة في توفير كافة الخدمات المادية

التي يحتاجها العاملين ، والتي تعتبر من أهم العوامل التي يشعر العاملين من خلالها بتوفر عنصر الأمن والأمان والروح المعنوية والطمأنينة ، وتزيد دافعيتهم نحو تحسين الأداء ، وهذه الخدمات تتعلق بتحسين الأجور وطرق الترقيات والنقل ، وتقديم حوافز مادية ومعنوية لهم تشجعهم علي المزيد من العطاء والجهد.

ج - نتائج تحليل بعد الرضا عن أسلوب التقييم:

جدول (٢١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع

ن=٣٤١

عبارات بعد الرضا عن أسلوب التقييم

الترتيب	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	ترتيب العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابى	التقدير
الأول	٠.٥٧	٤.٠٠	تقييم الأداء فى عملى يتم وفقاً لأسس عملية دقيقة وواضحة للعاملين.	درجة مرتفعة
الثانى	٠.٦٩	٣.٨٠	تستفيد القيادات الإدارية بنتائج تقييم الأداء فى تدعيم سياسات الترقية.	درجة مرتفعة
الثالث	٠.٥٢	٣.٤٠	تقييم أداء العاملين يتم بصفة دورية.	درجة مرتفعة
الرابع	٠.٧٧	٣.٠٠	النظام المتبع فى تقييم أداء العاملين يتصف بالعدالة.	درجة متوسطة
الخامس	٠.٦٨	٢.٨٠	النظام المتبع فى تقييم الأداء ينجح دائماً فى التفوق بين العاملين العاديين والممتازين.	درجة متوسطة
السادس	٠.٧٦	٢.٥٠	تستفيد القيادات الإدارية بنتائج تقييم الأداء فى تدعيم سياسات الحوافز.	درجة منخفضة

يتضح من جدول (٢١) أن قيم متوسطات عبارات بعد الرضا عن أسلوب التقييم لدى العاملين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت تراوحت ما بين (٣.٢٠ : ٤.٢٥) وهذا يشير إلى أن مستوى الرضا عن أسلوب التقييم متوسط لدى العاملين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب ، وقد أحتلت العبارة " تقييم الأداء فى عملى يتم وفقاً لأسس عملية دقيقة وواضحة للعاملين " ، المرتبة الأولى بمتوسط قدره (٤.٠٠)، كما أحتلت العبارة " تستفيد القيادات الإدارية بنتائج تقييم الأداء فى تدعيم سياسات الحوافز " المرتبة السادسة بمتوسط قدره (٢.٥٠).

وترجع الباحثة هذه النتيجة إلى أن الرضا الوظيفي لدى العاملين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب يتأثر بالعديد من العوامل التي تهتم بحالة العاملين النفسية والمادية ، حيث يؤثر تقييم الأداء فى العمل تأثيراً إيجابياً فى الرضا الوظيفي إذا ما تم وفقاً لأسس عملية دقيقة وواضحة للعاملين، والعكس صحيح ، كما يؤثر أسلوب الإدارة بالهيئة بما ينتهجه من ممارسات ديمقراطية أو تسلطية على ممارسات وسلوك العاملين نحو العمل وتحسين الأداء ، كما يجب على القيادات الإدارية بأن تستفيد بنتائج تقييم الأداء فى تدعيم سياسات الحوافز لدى العاملين بالهيئة.

د - نتائج تحليل بعد الرضا عن أسلوب الترقية:

جدول (٢٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات بعد الرضا عن أسلوب الترقية

ن=٣٤١

الترتيب	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	ترتيب العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابى
درجة مرتفعة	٠.٣٩	٣.٩٠	تستفيد القيادات الإدارية بنتائج تقييم الأداء فى تدعيم سياسات الاختيار.
درجة مرتفعة	٠.٤٤	٣.٥٠	تحرص القيادات الإدارية على أن توضح للعاملين مساهمهم الوظيفى ومستقبلهم
درجة متوسطة	٠.٦٦	٣.٣٠	يتيح مجال عملى الفرص للعاملين للتدريب والتنمية.
درجة متوسطة	٠.٧١	٣.٣٠	نظام الترقية المتبع فى عملى منتظم.
درجة متوسطة	٠.٦٩	٣.٢٠	مجال عملى يتيح الفرصة للأفراد الأكفاء للتقدم باستمرار.
درجة متوسطة	٠.٧٤	٣.٢٠	مجال عملى يتيح فرصاً للعاملين للتدريب والتنمية.

يتضح من جدول (٢٢) أن قيم متوسطات عبارات بعد الرضا عن أسلوب الترقية لدى العاملين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت تراوحت ما بين (٣.٢٠ : ٣.٩٠) وهذا يشير إلى أن مستوى الرضا عن أسلوب الترقية مرتفع لدى العاملين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب ، وقد أحتلت العبارة " تستفيد القيادات الإدارية بنتائج تقييم الأداء فى تدعيم سياسات الاختيار " المرتبة الأولى بمتوسط قدره (٣.٩٠)، كما أحتلت العبارة " مجال عملى يتيح فرصاً للعاملين للتدريب والتنمية " المرتبة الخامسة مكرر بمتوسط قدره (٣.٢٠).

وترجع الباحثة هذه النتيجة إلى أن الرضا الوظيفي يتأثر بمدى إستفادة القيادات الإدارية بنتائج تقييم الأداء فى تدعيم سياسات الاختيار بشكل كبير علي نشاط العاملين وأدائهم ، كما يؤثر أسلوب الترقية على حالة الرضا الوظيفي لدى العاملين فإذا أستشعر العامل بأن أسلوب الترقية يتم وفق لنظم سليمة، وقواعد صحيحة فإنه يتفانى فى عمله ويحسن من أدائه ، حيث يمثل أسلوب الترقية العنصر الفعال لدى العاملين من خلال تحقيق العدل والمساواة، ومراعاة شؤونهم في كافة المجالات ، وما يقدمه من زيادة وتحسين في النمو المهني لهم.

هـ - نتائج تحليل بعد الرضا عن الرئيس في العمل:

جدول (٢٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات بعد الرضا عن الرئيس في العمل

ن=٣٤١

الترتيب	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	ترتيب العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابى
درجة مرتفعة	٠.٤٤	٣.٨٠	للقيادات الإدارية لديها القدرة على تحمل المسؤولية.
درجة مرتفعة	٠.٥٧	٣.٨٠	القيادات الإدارية لديها القدرة على مواجهة المواقف المختلفة والتصرف فيها.
درجة مرتفعة	٠.٤٣	٣.٥٠	للقيادات الإدارية القدرة على اكتشاف الأخطاء وعلاجها.
درجة مرتفعة	٠.٦٩	٣.٤٠	تتعاون القيادات الإدارية مع العاملين.
درجة مرتفعة	٠.٧٤	٣.٤٠	للقيادات القدرة على تقييم المرءوسين.
درجة مرتفعة	٠.٧٠	٣.٠٠	تحاول القيادات الإدارية السيطرة على العاملين وتركيز السلطة.

درجة مرتفعة	السادس مكرر	٠.٧٥	٣.٠٠	يعتمد أسلوب الترقية في مجال عملي على الأقدمية المطلقة وليس الاختيار.
درجة متوسطة	السادس مكرر	٠.٧٧	٣.٠٠	للقائدات الإدارية القدرة على توجيه المرعوسين.
درجة متوسطة	السادس مكرر	٠.٧٩	٣.٠٠	تتمتع القائدات الإدارية بقدر كبير من المرونة.
درجة متوسطة	العاشر	٠.٦٧	٢.٧٠	تقبل القائدات الإدارية النقد بصدق ورحب.
درجة متوسطة	العاشر مكرر	٠.٨٢	٢.٧٠	القائدات الإدارية تشرك العاملين في اتخاذ القرارات.
درجة متوسطة	الثاني عشر	٠.٧١	٢.٦٠	لا تهتم القائدات الإدارية بمقترحات العاملين.
درجة منخفضة	الثالث عشر	٠.٧٩	٢.٤٠	القائدات الإدارية لديهم القدرة على الابتكار.

يتضح من جدول (٢٣) أن قيم متوسطات عبارات بعد الرضا عن الرئيس في العمل لدى العاملين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت تراوحت ما بين (٢.٤٠ : ٣.٨٠) وهذا يشير إلى أن مستوى الرضا عن الرئيس في العمل متوسط لدى العاملين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، وقد أحتلت العبارة " للقائدات الإدارية لديها القدرة على تحمل المسؤولية "، المرتبة الأولى بمتوسط قدره (٣.٨٠)، كما أحتلت العبارة " القائدات الإدارية لديهم القدرة على الابتكار " المرتبة الثالثة عشر بمتوسط قدره (٢.٤٠). وتعزى الباحثة هذه النتيجة إلى أن الرضا عن الرئيس في العمل لدي العاملين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب يتأثر بقدرته على تحمل المسؤولية والقدرة على إتخاذ القرارات الصحيحة ، والقدرة على مواجهة المواقف المختلفة والتصرف فيها ، حيث يمثل الرئيس في العمل بأنهم العنصر المتفاعل بصورة مباشرة مع العاملين من خلال نمط قيادته وعلاقاته الإنسانية مع العاملين التي تعتمد علي العدل والمساواة ومراعاة شؤونهم في كافة المجالات ، وما يقدمه من زيادة وتحسين في النمو المهني لهم.

و - نتائج تحليل بعد الرضا عن الزملاء في العمل:

جدول (٢٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع

عبارات بعد الرضا عن الزملاء في العمل

ن=٣٤١

ترتيب العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
زملائي في العمل يتحملون المسؤولية.	٣.٧٠	٠.٦٦	الأول	درجة مرتفعة
القائدات الإدارية لديهم خطط طموحة بالنسبة للعاملين.	٣.٦٠	٠.٥١	الثاني	درجة مرتفعة
زملائي في العمل يتوافر لديهم روح الود.	٣.٤٠	٠.٤٩	الثالث	درجة مرتفعة
زملائي في العمل متعاونون.	٣.٤٠	٠.٤٢	الثالث مكرر	درجة مرتفعة
القائدات الإدارية تتمتع بقدر عال من الذكاء.	٣.٢٠	٠.٥٧	الخامس	درجة متوسطة
القائدات الإدارية تتمتع بروح المرح.	٢.٦٠	٠.٦٢	السادس	درجة متوسطة

يتضح من جدول (٢٤) أن قيم متوسطات عبارات بعد الرضا عن الزملاء في العمل لدى العاملين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت تراوحت ما بين (٢.٦٠ : ٣.٧٠) وهذا يشير إلى أن مستوى الرضا عن الزملاء في العمل متوسط لدى العاملين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب ، وقد

أحتلت العبارة " زملائي في العمل يتحملون المسؤولية " المرتبة الأولى بمتوسط قدره (٣.٧٠)، كما أحتلت العبارة " القيادات الإدارية تتمتع بروح المرح " المرتبة السادسة بمتوسط قدره (٢.٦٠). وترجع الباحثة هذه النتيجة إلى أن التدريب المستمر للموظفين ، وإكسابهم المهارات المناسبة لعملهم، وتنمية الإحساس بالمسؤولية لديهم، والثقة في نفوسهم والقدرة على اتخاذ القرارات التي تقع ضمن نطاق صلاحياتهم، إضافة إلى ذلك فإن تلبية احتياجات العاملين الوظيفية والشخصية، وتوفير الخدمات العامة لهم في المؤسسة من شأنها تعزيز أواصر الألفة والانتماء عند العاملين نحو مؤسستهم، وهذا ينسجم ويتناغم مع الهدف الأساس الذي وجدت الإدارة من أجله ألا وهو خدمة الأفراد، والاستجابة لحاجاتهم.

جدول (٢٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

ن = ٣٤١

لكل بعد من أبعاد مقياس الرضا الوظيفي

الأبعاد	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
الرضا عن الوظيفة الحالية	١٢	٣.٣٣	١.١٦	الثاني	درجة متوسطة
الرضا عن الدخل	١٠	٣.٢٥	١.١٩	الرابع	درجة متوسطة
الرضا عن أسلوب التقييم	٦	٣.٢٥	١.١٤	الرابع مكرر	درجة متوسطة
الرضا عن أسلوب الترقية	٦	٣.٤٠	١.٠٢	الأول	درجة مرتفعة
الرضا عن الرئيس في العمل	١٣	٣.١٠	١.٢٦	السادس	درجة متوسطة
الرضا عن الزملاء في العمل	٦	٣.٣٢	١.٢١	الثالث	درجة متوسطة
الدرجة الكلية	٥٣	٣.٢٨	١.١٧	-	درجة متوسطة

يتضح من جدول (٢٥) أن بعد الرضا عن أسلوب الترقية أحتل المرتبة الأول ، وبعد الرضا عن الوظيفة الحالية أحتل المرتبة الثانية ، وجاء بعد الرضا عن الزملاء في العمل في المرتبة الثالثة كما جاء بعد الرضا عن الرئيس في العمل في المرتبة الأخيرة في مقياس الرضا الوظيفي. ثالثاً: عرض ومناقشة نتائج التساؤل الثالث للبحث والذي ينص على: " ما هي طبيعة العلاقة بين عملية التمكين الإداري ودرجة الرضا الوظيفي لدى العاملين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت؟".

جدول (٢٦) معاملات الارتباط بين أبعاد إستبيان التمكين الإداري ومقياس الرضا الوظيفي

ن = ٣٤١

للعاملين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت

الأبعاد	حفز العاملين	الإتصال ومشاركة المعلومات	القوة	التأثير	تفويض السلطة
الرضا عن الوظيفة الحالية	*.١٥٧	*.١١٩	*.١٤٨	*.١٥١	*.١٦٣
الرضا عن الدخل	*.١٨٢	*.١٢١	*.١٦١	*.١٤٤	*.١١٩
الرضا عن أسلوب التقييم	*.١٦٩	*.١١٨	*.١٥٠	*.١٦٠	*.١٣٨
الرضا عن أسلوب الترقية	*.١٤٧	*.١٢٤	*.١٤٤	*.١٥٣	*.١٤٢
الرضا عن الرئيس في العمل	*.١٣١	*.١٢٢	*.١٣٩	*.١٦٩	*.١٥٩
الرضا عن الزملاء في العمل	*.١٦٢	*.١١٧	*.١٤١	*.١٦٤	*.١٣٢

* دال عند مستوى ٠.٠٥

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.١١٣

يتضح من جدول (٢٦) وجود علاقة إرتباطية طردية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) بين أبعاد إستبيان التمكين الإداري ومقياس الرضا الوظيفي للعاملين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت.

وتعزى الباحثة هذه النتيجة إلى أن الإدارة لم تعد عملية روتينية تقليدية يتم فيها تنفيذ الأوامر ضمن منهج واحد وثابت، بل أصبحت عملية إنسانية دينامية تهدف إلى تلبية احتياجات العاملين وتقديم الخدمات الضرورية العامة وكل ما يتصل بهم وتحسين رضاهم الوظيفي، ومن أجل توطيد علاقة إيجابية بين العاملين والإدارة والهيئة العامة لتحقيق الهدف الذي وجدت لأجله، لابد من استخدام التمكين الإداري بما يحتويه من عوامل ومعايير موضوعية تحقق العدالة ورضا العاملين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه كل من **Honold (٢٠٠٢)**، **HenkinK (٢٠٠٥)** أن تحسين مستوى أداء الموظف ورفع مستوى الرضا لديه من الأمور الأساسية التي تتمخض عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة، وهي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصلة هامة تقف خلف برامج التمكين. فتحسين نوعية الأداء وخاصة في مؤسسات الخدمات بواسطة برامج التمكين، تعد عاملاً من عوامل النجاح. فالموظف هو المستفيد الأول من برامج التمكين لأن المؤسسة التي تحاول تمكين موظفيها تحاول أيضاً أن تمنحهم ثقته وسلطتها وصلحياتها ومكافآتها، وتحاول أن تمنحهم استقلالية وحرية في التصرف. (٢٠٢:٢٠)، (٢٦٠:١٩)

وفي هذا الصدد يشير كل من: **زكريا الدوري وأحمد علي صالح (٢٠٠٩) (٨)**، **سبيروور Specror (٢٠١٢) (٢٧)** أن تحقيق الرضا الوظيفي وهو أحد أهم المزايا المحققة من نتائج التمكين، فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة.

كما تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة كل من: **أونين Onne (٢٠٠٤) (٢٥)**، **سالازار Salazar (٢٠٠٥) (٢٦)**، **إيمرسون Emerson (٢٠٠٨) (١٧)**، **محمد إبراهيم الأصقة (٢٠١٠) (١٤)**، **حسن أحمد المصطفى وعمر سلطان السويدي (٢٠١٣) (٦)**، **سعيد بن مبارك بن سعيد ومحمد بن محمد الحربي (٢٠١٤) (٩)**، **أحمد عباس حمادي (٢٠١٦) (٣)**، **أشرف عبد العزيز عبد الله (٢٠١٧) (٤)** على وجود علاقة إرتباطية طردية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسات المختلفة.

الإستخلاصات:

- في ضوء أهداف البحث وتساؤلاته والمعالجات الإحصائية للبيانات، والنتائج التي تم التوصل إليها، توصلت الباحثة إلى الإستخلاصات التالية:
- ١- أختلف ترتيب أبعاد إستبيان التمكين الإداري للعاملين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت كما يلي:
 - بُعد القوة.
 - بُعد الإتصال ومشاركة المعلومات.
 - بُعد حفز العاملين.
 - بُعد التأثير.
 - بُعد تفويض السلطة.
 - ٢- مستوى التمكين الإداري مرتفع لدى لعاملين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت.
 - ٣- أختلف ترتيب أبعاد مقياس الرضا الوظيفي للعاملين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت كما يلي:
 - بُعد الرضا عن أسلوب الترقية.
 - بُعد الرضا عن الوظيفة الحالية.
 - بُعد الرضا عن الزملاء في العمل.
 - بُعد الرضا عن الدخل.
 - بُعد الرضا عن أسلوب التقييم.
 - بُعد الرضا عن الرئيس في العمل.
 - ٤- وجود درجة متوسطة من الرضا الوظيفي لدى العاملين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت.
 - ٥- توجد علاقة إرتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين أبعاد إستبيان التمكين الإداري وأبعاد مقياس الرضا الوظيفي للعاملين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت.

التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الباحثة من إستخلاصات توصى بما يلي :

- ١- العمل على تعزيز التمكين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت وخصوصاً عن طريق الأخذ بأسلوب العمل الجماعي ، وكذلك تشجيع العاملين لتقديم المبادرات خارج التعليمات الرسمية، وكذلك إتاحة المزيد من الحرية للعاملين في تحديد الأسلوب الأنسب لإنجاز الأعمال.
- ٢- زيادة سرعة وسهولة انسياب المعلومات حيث إنها عامل مهم جداً اتفقت عليه جميع الدراسات التي تناولت التمكين الإداري.
- ٣- على الرؤساء رفع ثقة المرؤوسين في قدراتهم ومهاراتهم إذ إنها أحد المقومات الأساسية لنجاح تطبيق مفهوم التمكين الإداري.
- ٤- تحسين وتطوير الأنماط القيادية بالهيئة العامة ، وإتباع الأنماط القيادية الديمقراطية التي تراعي مستويات وحاجات العاملين وقدراتهم ومؤهلاتهم العلمية من أجل زيادة رضاهم الوظيفي الذي سينعكس بالإيجاب علي تحسين أدائهم ونموهم المهني.
- ٥- إعتداد أسلوب المكافآت الفردية المرتبطة بمؤشرات الأداء الجيد لزيادة الرضا الوظيفي.
- ٦- إعطاء دورات إدارية مركزة وبشكل دوري للقيادات الإدارية في فن التعامل مع موظفيهم، وتفويض الصلاحيات ، ورفع معنويات موظفيهم ، مما يؤثر إيجابياً على الرضا الوظيفي.
- ٧- إستخدام المقاييس الخاصة بالتمكين الإداري والرضا الوظيفي والتي خلصت إليها الدراسة الماثلة للتعرف على هذه الأبعاد لدى لعاملين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت.

المراجع

أولاً : المراجع العربية:

- ١- أحمد سيد مصطفى (٢٠١٥): المدير ومهاراته السلوكية ، الجمعية العربية للإدارة ، القاهرة.
- ٢- أحمد صادق الرقب (٢٠١٠): "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة " ، رسالة ماجستير ، جامعة الأزهر ، فلسطين.
- ٣- أحمد عباس حمادي (٢٠١٦): " التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي دراسة إستطلاعية لآراء عينة من المدراء العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي - الجهاز المركزي للتقريب والسيطرة النوعية" ، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد (٨) ، العدد (١٦) ، العراق.

- ٤- أشرف عبد العزيز عبد الله (٢٠١٧): "التمكين الإداري وعلاقته بالمشاركة فى إتخاذ القرار بمراكز الشباب بمحافظة الغربية"، رسالة ماجستير ، كلية التربية الرياضية بنات ، جامعة الإسكندرية.
- ٥- حبيب الصحاف (٢٠١٤): معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان للنشر، بيروت، لبنان.
- ٦- حسن أحمد المصطفى ، عمر سلطان السويعى (٢٠١٣): "التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية"، مجلة دراسات العلوم التربوية ، المجلد(٤٠) ، الأردن.
- ٧- رامي اندراوس ، عادل معاينة (٢٠١٥): الإدارة بالثقة والتمكين : مدخل لتطوير المؤسسات، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع ، الأردن.
- ٨- زكريا الدوري ، أحمد علي صالح (٢٠٠٩): إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن.
- ٩- سعيد بن مبارك بن سعيد ، محمد بن محمد الحري (٢٠١٤): "التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظرهم"، مجلة كلية التربية ، المجلد (٢٥)، العدد (٩٨) ، كلية التربية ، جامعة بنها.
- ١٠- عادل النشار (٢٠١٠): مقياس الرضا الوظيفي ، كراسة التعليمات والشروط ، ط٢، دار الفكر العربي ، القاهرة ،
- ١١- عبد الرحمن الأزرق (٢٠١٥): علم النفس التربوي للمعلمين ، دار الفكر اللبناني، بيروت، لبنان.
- ١٢- عطية حسين أفندي (٢٠١٥): تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة.
- ١٣- علي عبد الوهاب ، وآخرون (٢٠١٤): إدارة الموارد البشرية ، دار الحريري للطباعة، القاهرة.
- ١٤- محمد إبراهيم الأصقة (٢٠١٠): "التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز الأمن الخاص بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الأمنية والإدارية ، السعودية.
- ١٥- محمد الشمري (٢٠٠٦): "أثر تمكين العاملين على فاعلية اتخاذ القرار"، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس، القاهرة.
- ١٦- يحيى سليم ملحم (٢٠١٠): التمكين كمفهوم إداري معاصر .المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 17-Emerson, A., (2008): Why Employee Empowerment should be more than just a Buzz Word at Your CU, Credit Union Journal, P: 81.
- 18- Harvey, D., & Brown, D., (2001): An Experiential Approach to Organization Development, Sixth edition, Prentice-Hall.
- 19- Henkin, A., (2005): Teacher-Principal relationships: Exploring linkage between empowerment and interpersonal trust, Journal of Educational Administrative, P: 260.
- 20- Honold, L., (2002): A review of the literature on employee empowerment, Empowerment in Organizations, P: 202.
- 21-Hoy, W., & Miskel, C., (2011): Educational Administration: Theory, research, practice, New York: Mc Grawhill, Von der Embse, P.392
- 22-Jarrar, F., et.,al. (2012): Employee Empowerment , a survey of trends and best practices, Managerial Auditing Journal, 17(5): 266-271.
- 23-Littrell, Romie (2003): Employee Empowerment in china, a case study. Auckland university of technology, faculty of business, New Zealand.
- 24- Macneil, (2001) : Implementing Management an overview , job satisfaction , San Diego :phe. for USA ,p.3758
- 25-Onne, Jansdsen, (2004): The barrier effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitment, Work and Stress, 18(1): 1-10.
- 26- Salazer, J., (2005): The relationship between hospitably employee empowerment, over all job satisfaction and organization commitment: A study of race and gender differences, Unpublished Phd, Dissertation, University of southern Alabama, P:20.
- 27- Spector, B., (2012): Taking Change & Letting go, New York, The Free Press, P:44