

تمكين العاملين ودوره في زيادة درجة الرضا الوظيفي لديهم دراسة بالتطبيق علي العاملين بالامانة العامة لمجلس الوزراء الكويتي

عبدالمحسن محمد عبدالمحسن تركي المليفي^١

١- باحث دراسات عليا بمعهد الدراسات العليا - جامعة مدينة السادات.

ملخص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر التمكين الإداري في الرضا الوظيفي لدى عينة من مديري القطاعات بوزارة التربية بالكويت. وتضمن هذا الهدف تحديد مستويات التمكين الإداري والرضا الوظيفي لدى المشاركين وتحديد العلاقة الارتباطية بين المتغيرين وبيان إمكانية التنبؤ بالرضا الوظيفي من خلال أبعاد التمكين الإداري ومدى اختلاف الرضا الوظيفي في ضوء اختلاف مستويات التمكين الإداري. وقد تم تحقيق تلك الأهداف من خلال استخدام منهج البحث الوصفي القائم على المسح بالاستبيان ودراسة العلاقات الارتباطية والتنبؤية والمقارنة ما بين ذوي المستويات المختلفة من التمكين الإداري من حيث الرضا الوظيفي. ولجمع البيانات تم استخدام أداة استبيان استمد الباحث عباراته من بعض الأدوات الواردة في الدراسات السابقة واشتمل على محورين رئيسيين أولهما محور التمكين الإداري ويتألف من الأبعاد التالية (تفويض السلطة- الاتصال الفاعل- التحفيز- التدريب- فرق العمل- تنمية السلوك الإبداعي)، ومحور الرضا الوظيفي (الرضا عن العلاقات بين العاملين- الرضا عن الإدارة المباشرة- الرضا عن العمل- الشعور بالاستقرار الوظيفي- الرضا عن فرص النمو والتقدم الوظيفي- الرضا عن الراتب والمكافآت الأخرى). وتحقق الباحث من صدق الاستبيان بطريقة الصدق الظاهري بينما تحقق من الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ على عينة قوامها ١٦ من الإداريين التربويين غير المشاركين في الدراسة الحالية. وتألقت عينة الدراسة من ١٢٥ من الإداريين في قطاعات وزارة التربية بالكويت في مختلف القطاعات. وتم تحليل البيانات إحصائياً باستخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والتكرارات والرتب وتحليل التباين أحادي الاتجاه، ومعاملات الارتباط والانحدار. وتوصلت النتائج إلى ... وأوصت الدراسة ببعض التوصيات منها ... وقد تم تقديم مقترحات لبحوث مستقبلية منها .

المقدمة

أن الرضا الوظيفي يعد أحد أهم العوامل النفسية والوجدانية التي ينبغي الاهتمام بها في المنظمات المعاصرة لما لها من تأثير حيوي وحاسم على أداء وفاعلية العاملين والإداريين ومختلف الأفراد في المنظمة. وللرضا الوظيفي العديد من العوامل التي يتأثر بها ومن أهمها على الإطلاق الممارسات القيادية التي يتم إتباعها والتي ينعكس صدها لدى الأفراد في المنظمة. وفي هذا السياق يعد التمكين الإداري بمثابة عامل مهم للغاية ويفترض من الناحية النظرية أن شعور الأفراد في المنظمة بالتمكين يساهم بشكل كبير في رضاهم الوظيفي. ونظراً لقلّة الدراسات التي أجريت في هذا الموضوع في دولة الكويت، على حد علم الباحث الحالي فإن هناك حاجة لإجراء المزيد من الدراسات التي تختبر أثر التمكين الإداري في الرضا الوظيفي في دولة الكويت وبخاصة لدى مديري القطاعات بوزارة التربية الكويتية. وهو ما يتم التركيز عليه في الدراسة الحالية.

مشكلة الدراسة

نبع إحساس الباحث بمشكلة الدراسة الحالية من الأهمية الكبيرة التي تبرزها الدراسات المعاصرة للرضا الوظيفي والفرضيات النظرية التي تؤكد أن التمكين الإداري يمكن أن يكون له دور حيوي في التأثير بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي. وعلى الرغم من أنه قد تم تناول هذه العلاقة في عدد من الدراسات السابقة إلا أن مراجعة شاملة قام بها الباحث للدراسات السابقة قد أفرزت بعض الملاحظات المهمة التي ساهمت في بلورة معالم مشكلة الدراسة الحالية، وهي:

١- أن الكثير من الدراسات التي تناولت التمكين الإداري قد اهتمت بالكشف عن مدى شعور العاملين/الموظفين بالتمكين الإداري بينما توجد قلة نسبية في الدراسات التي تركز على شعور الإداريين والمديرين خاصة في مستويات الإدارة العليا بالتمكين الإداري. وكان ذلك من فرضية مفادها أن الموظفين أو العاملين في المستويات الأدنى يتأثرون بالممارسات التي يتبعها مديريهم بخصوص التمكين الإداري في المستويات الإدارية الأعلى.

وبالنظر إلى هرمية البنية التنظيمية في أغلب المؤسسات بدولة الكويت والدول العربية عامةً، فإن السلطة الفعلية لا تتركز في حقيقة الأمر إلا في يد أعلى المستويات الإدارية في قمة الهرم التنظيمي. وفي حقيقة الأمر فإنه لكي يكون الإداريون على مستويات الإدارة العليا يمارسون التمكين فإنه بالأولى أن يكونوا هم أنفسهم يشعرون بالتمكين؛ ومن ثم فإن دراسة التمكين الإداري لدى مديري الإدارة العليا يعد حيويًا وأكثر أهمية حتى من دراسة التمكين الإداري من وجهة نظر الموظفين بشكل تقليدي. ولذلك فإنه من الأهمية بمكان التركيز على التمكين الإداري كما يدركه مديرو القطاعات بوزارة التربية الكويتية.

٢- من خلال مراجعة الدراسات السابقة لاحظ الباحث قلة الدراسات التي أجريت في دولة الكويت فباستثناء دراسة "عبد المحسن القحطاني وآخرون" (٢٠١٢)، و"حسن الطعاني" (٢٠١١) فإنه لا توجد على حد علم الباحث الحالي أي دراسات تناولت التمكين الإدارية في علاقته بالرضا الوظيفي في دولة الكويت كما أنه لم يحصل الباحث- في حدود ما توصل إليه- على أي دراسات طبقت عن التمكين الإداري والرضا الوظيفي لدى مديري القطاعات بوزارة التربية الكويتية.

٣- كذلك تهتم الدراسات التي تركز على الرضا الوظيفي بالأساس على الرضا الوظيفي لدى العاملين مغفلةً نسبياً الرضا الوظيفي لدى المديرين والإداريين في مستويات الإدارة العليا. وعلى الرغم من الأهمية الكبيرة للرضا الوظيفي لهذه الفئة كون رضاها الوظيفي يمكن أن يؤثر وينعكس على كافة مخرجات العملية التنظيمية في المنظمات المختلفة.

وبالتالي؛ فمن خلال مراجعة الدراسات السابقة أمكن للباحث الوقوف على وجود ثغرات تحتاج إلى دراسة واهتمام خاص حيث وجد أن هناك حاجة ماسة إلى دراسة أثر التمكين الإداري في الرضا الوظيفي لدى مديري القطاعات في وزارة التربية بدولة الكويت.

ومن ناحية أخرى وعلى أرض الواقع العملي، وبهدف الكشف عن ما إذا كانت المشكلة المتجسدة في ثنايا مراجعة الدراسات السابقة لها صدى فعلي على أرض الواقع، عمد الباحث إلى إجراء مقابلات شخصية مفتوحة ومتعمقة مع ثلاث من مديري القطاعات بوزارة التربية ممن أمكن للباحث الوصول إليهم والاتصال بهم. وقد أجرى الباحث ثلاث مقابلات شخصية واحدة مع كل من هؤلاء المديرين واستغرقت المقابلات الشخصية ما بين ساعة وساعة ونصف الساعة وركزت تلك المقابلات الشخصية على مدى إحساس المديرين بالتمكين، ومدى شعورهم بالرضا الوظيفي. واعتمد الباحث في هذه المقابلات الشخصية على الأسئلة المفتوحة والتي وجهها الباحث نحو تحقيق أهداف إبراز مشكلة الدراسة الحالية. ومن خلال هذه المقابلات الشخصية اتضح للباحث أنه على الرغم من شعور المديرين بدرجة معينة من التمكين الإداري ومستوى ملائم من الرضا الوظيفي إلا أنه كانت هناك جوانب محددة شعر إزائها المشاركون بدرجات من الإحباط والاستياء خاصةً في نقاط تتعلق بتفويض السلطة، وضعف القدرة على العمل في فرق بشكل فاعل، وكثافة الأعمال المطلوبة، وضيق الوقت المتاح، والافتقار إلى التدريب في بعض الجوانب، وضعف القدرة على تنفيذ أعمال إبداعية، ووجود بعض أشكال السخط عن العلاقات في العمل، والتأملل من بعض جوانب النمو والتقدم الوظيفي والرضا عن الرواتب... وما إلى ذلك. وقد برهنت هذه المقابلات الشخصية التي عقدها الباحث على وجود مشكلة تستحق عناية البحث العلمي صاغ معالمها في عبارة تلخص جوانب وأبعاد هذه المشكلة، وهي: "الحاجة إلى دراسة أثر التمكين الإداري كما يدركه مديرو القطاعات بوزارة التربية الكويتية في إحساسهم بالرضا الوظيفي".

ويمكن تجسيد هذه المشكلة في صورة تساؤل رئيسي مفاده "ما أثر التمكين الإداري في الرضا الوظيفي لدى مديري القطاعات بوزارة التربية في دولة الكويت؟".

تساؤلات الدراسة

١- ما واقع التمكين الإداري (كدرجة إجمالية وكأبعاد فرعية: تفويض السلطة- الاتصال الفاعل- التحفيز- التدريب- فرق العمل- تنمية السلوك الإبداعي) كما يدركه مديرو القطاعات بوزارة التربية بالكويت من وجهة نظرهم؟

٢- ما واقع الرضا الوظيفي كما يدركه مديرو القطاعات بوزارة التربية الكويتية (كدرجة إجمالية وكأبعاد فرعية: الرضا عن العلاقات بين العاملين- الرضا عن الإدارة المباشرة- الرضا عن العمل- الشعور بالاستقرار الوظيفي- الرضا عن فرص النمو والتقدم الوظيفي- الرضا عن الراتب والمكافآت الأخرى) من وجهة نظرهم؟

- ٣- هل توجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة- الاتصال الفاعل- التحفيز- التدريب- فرق العمل- تنمية السلوك الإبداعي) والرضا الوظيفي (الرضا عن العلاقات بين العاملين - الرضا عن الإدارة المباشرة- الرضا عن العمل- الشعور بالاستقرار الوظيفي- الرضا عن فرص النمو والتقدم الوظيفي- الرضا عن الراتب والمكافآت الأخرى)؟
- ٤- هل يمكن التنبؤ على نحو دال بدرجة الرضا الوظيفي لدى مديري القطاعات بوزارة التربية الكويتية من خلال أبعاد التمكين الإداري؟
- ٥- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى مديري القطاعات بوزارة التربية الكويتية تُعزى إلى اختلاف مستويات التمكين الإداري؟

فروض الدراسة

- ١- يوجد مستوى مقبول من التمكين الإداري كما يدركه مديرو القطاعات بوزارة التربية الكويت من وجهة نظرهم كدرجة إجمالية وكأبعاد فرعية: تفويض السلطة- الاتصال الفاعل- التحفيز- التدريب- فرق العمل- تنمية السلوك الإبداعي).
- ٢- يوجد مستوى مقبول من الرضا الوظيفي كما يدركه مديرو القطاعات بوزارة التربية الكويت من وجهة نظرهم كدرجة إجمالية وكأبعاد فرعية: الرضا عن العلاقات بين العاملين- الرضا عن الإدارة المباشرة- الرضا عن العمل- الشعور بالاستقرار الوظيفي- الرضا عن فرص النمو والتقدم الوظيفي- الرضا عن الراتب والمكافآت الأخرى).
- ٣- توجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة- الاتصال الفاعل- التحفيز- التدريب- فرق العمل- تنمية السلوك الإبداعي) والرضا الوظيفي (الرضا عن العلاقات بين العاملين - الرضا عن الإدارة المباشرة- الرضا عن العمل- الشعور بالاستقرار الوظيفي- الرضا عن فرص النمو والتقدم الوظيفي- الرضا عن الراتب والمكافآت الأخرى).
- ٤- تنبأ أبعاد التمكين الإداري كما يدركه مديرو القطاعات بوزارة التربية الكويتية على نحو دال إحصائياً بدرجة الرضا الوظيفي لديهم؟
- ٥- توجد فروق دالة إحصائية في مستويات الرضا الوظيفي كما يدركه مديري القطاعات بوزارة التربية تُعزى إلى اختلاف مستويات التمكين الإداري.

أهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيسي مفاده الكشف عن أثر التمكين الإداري في الرضا الوظيفي لدى عينة من مديري القطاعات بوزارة التربية الكويتية. وانطوى هذا الهدف الرئيسي الواسع النطاق على عدد من الأهداف الفرعية تمثلت في الكشف عن درجة إحساس مديري القطاعات بوزارة التربية الكويتية بالتمكين الإداري، والرضا الوظيفي، وتحديد ما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة- الاتصال الفاعل- التحفيز- التدريب- فرق العمل- تنمية السلوك الإبداعي)، وأبعاد الرضا الوظيفي (الرضا عن العلاقات بين العاملين- الرضا عن الإدارة المباشرة- الرضا عن العمل- الشعور بالاستقرار الوظيفي- الرضا عن فرص النمو والتقدم الوظيفي- الرضا عن الراتب والمكافآت الأخرى) كما يدركهما مديرو القطاعات المشاركين. وكذلك سعت الدراسة إلى الكشف عما إذا كان هناك أثر دال لأبعاد التمكين الإداري في الرضا الوظيفي أو بمعنى آخر ما إذا كان يمكن التنبؤ بدرجة الرضا الوظيفي من خلال التمكين الإداري، وما إذا كانت هناك فروق في الرضا الوظيفي وفقاً لاختلاف مستويات التمكين الإداري. وكما هو ملاحظ فإن هذه الأهداف يغلب عليها الطابع الوصفي الهادف للكشف عن العلاقات ما بين المتغيرات وهو ما يترتب بشكل منطقي على الهدف الرئيسي.

أهمية الدراسة

في الفقرات التالية يتم توضيح أهمية الدراسة لكل فئة من المستفيدين منها. وتعكس تلك الفقرات الأهمية النظرية والتطبيقية للدراسة على النحو التالي:

- تفيد هذه الدراسة الباحثين في موضوعات إدارة المؤسسات التعليمية وذلك من خلال إضافة بحث آخر يكشف عن العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي لدى من يشغلون مناصب الإدارة العليا وفي ذلك إضافة ثرية للأدبيات بالنظر إلى أن الكثير من الدراسات التي أجريت في موضوع التمكين الإداري إنما تركز على وجهات نظر الموظفين أو العاملين في المستويات التنظيمية الأدنى.
- تضيف هذه الدراسة بحثاً آخر إلى البحوث والدراسات المهمة بالتأثيرات المترتبة على ممارسات التمكين الإداري في المنظمات بشكل عام وفي المنظمات التعليمية بشكل خاص، كما أن الدراسة الحالية تثري أيضاً مجال البحث في العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي في المنظمات التعليمية.
- يمكن أن يستفيد من نتائج الدراسة الحالية المسئولون في وزارة التربية بدولة الكويت من حيث أنها تبرز محددات الرضا الوظيفي لدى مديري القطاعات؛ وبالتالي اتخاذ إجراءات من شأنها العمل على تحسين رضاهم الوظيفي بما يعكس إيجاباً على أداء الوزارة بشكل إجمالي.
- تلقي هذه الدراسة الضوء على أهمية ممارسات التمكين الإداري وأهمية إتباعها في وزارة التربية كمدخل إداري فعال يمكن أن تكون له العديد من الانعكاسات الإيجابية على أداء الوزارة وتحقيقها لأهدافها.
- يمكن أن يتم الاستفادة من نتائج الدراسة الحالية في تصميم برامج إعداد القادة التعليميين قبل وأثناء الخدمة وبخاصة فيما يتعلق بممارسات التمكين الإداري.
- يمكن أن تفيد نتائج هذه الدراسة في تصميم برامج تعمل على تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاعات وزارة التربية بدولة الكويت.

حدود الدراسة

يتم الالتزام في تطبيق وإجراء الدراسة الحالية بالمحددات التالية:

- تطبيق الدراسة على عينة من مديري القطاعات بوزارة التربية بدولة الكويت.
- تطبيق الدراسة خلال العامين الدراسيين ٢٠١٦-٢٠١٧ / ٢٠١٧-٢٠١٨.
- الاقتصار على التمكين الإداري كأحد أشكال التمكين Empowerment في المنظمات المختلفة.
- الاقتصار على دراسة التمكين الإداري في المنظمات التعليمية (وزارة التربية مثلاً).
- الاقتصار على دراسة الأبعاد التالية للتمكين الإداري (تفويض السلطة- الاتصال الفاعل- التحفيز- التدريب- فرق العمل- تنمية السلوك الإبداعي).
- الاقتصار على دراسة الأبعاد التالية للرضا الوظيفي (الرضا عن العلاقات بين العاملين- الرضا عن الإدارة المباشرة- الرضا عن العمل- الشعور بالاستقرار الوظيفي- الرضا عن فرص النمو والتقدم الوظيفي- الرضا عن الراتب والمكافآت الأخرى).
- يتم دراسة التمكين الإداري والرضا الوظيفي لدى العاملين في مستوى الإدارة العليا خلافاً للاتجاه العام السائد في الكثير من الدراسات السابقة والتي تدرس التمكين الإداري والرضا الوظيفي من وجهة نظر فئات أخرى من العاملين على مستويات الإدارة مثل الإدارة الوسطى والدنيا.

مصطلحات الدراسة

أثر Effect: يُعرف الأثر في الدراسة الحالية بأنه مقدار التأثير الذي يمكن أن يحدثه متغير ما في متغير آخر. ويطلق على المتغير المؤثر مصطلح المتغير المستقل بينما يطلق على المتغير المتأثر مصطلح المتغير التابع. وفي الدراسة الحالية يتمثل المتغير المستقل في التمكين الإداري كما يدركه مديرو القطاعات بوزارة التربية بأبعاده المختلفة، بينما يتمثل المتغير التابع في درجة إحساس المديرين بالرضا الوظيفي من وجهة نظرهم. ويتم قياس الأثر في هذه الدراسة من خلال أسلوب تحليل الانحدار والذي من خلاله يمكن الحكم على ما إذا كان بإمكاننا التنبؤ بمستويات الرضا الوظيفي استناداً إلى الأبعاد المختلفة للتمكين الإداري من وجهة نظر مديري القطاعات المشاركين.

التمكين الإداري Empowerment:

يُعرف التمكين الإداري إجرائياً في الدراسة الحالية على أنها مجموعة من التصورات التي تتشكل لدى مديري القطاعات بوزارة التربية الكويتية إزاء شعورهم بأنهم مُمكنين من ممارسة وظائفهم القيادية من خلال منحهم السلطات والصلاحيات وإيلاء الثقة بهم لاتخاذ القرارات المهمة وذلك كما يتجسد من أبعاد تفويض

السلطة، والاتصال الفاعل، والتحفيز، وفرق العمل، وتنمية السلوك الإبداعي. ويقاس التمكين الإداري إجرائياً في الدراسة الحالية من خلال متوسطات استجابات مديري القطاعات المشاركين كعينة للدراسة الحالية على المحور الأول لأداة الدراسة والذي يقيس أبعاد التمكين الإداري.

الرضا الوظيفي Job Satisfaction:

يُعرف الرضا الوظيفي في الدراسة الحالية على أنه حالة وجدانية تتألف من مشاعر واتجاهات يكونها الفرد نحو العمل الذي يقوم به وما يتضمنه من مكونات وما يحيط به من مناخ ومن ظروف سائدة. ويتم قياس الرضا الوظيفي من خلال رضا مديري القطاعات في الدراسة الحالية عن ست من المجالات وهي (العلاقات بين العاملين، والإدارة المباشرة، والعمل، والشعور بالاستقرار الوظيفي، وفرص النمو والتقدم الوظيفي، والراتب والمكافآت الأخرى). ويقاس الرضا الوظيفي إجرائياً في الدراسة الحالية من خلال المتوسطات الحسابية لاستجابات المشاركين بالدراسة على عبارات وأبعاد المحور الثاني لأداة الدراسة وهو الرضا الوظيفي.

ثانياً: **متغيرات الدراسة** في الدراسة الحالية تم تناول ثلاث فئات من المتغيرات وفيما يلي بيانهم:

أ- **المتغيرات المستقلة:** ويُعرف المتغير المستقل على أنه ذلك المتغير الذي نسعى لدراسة أثره في متغير آخر. ويسمى متغير مستقلاً أو مؤثراً. ويتمثل المتغير المستقل للدراسة الحالية في إدراك مديري القطاعات لدرجة التمكين الإداري وينطوي على ست أبعاد مختلفة، وهي: (تفويض السلطة- الاتصال الفاعل- التحفيز- التدريب- فرق العمل- تنمية السلوك الإبداعي).

ب- **المتغيرات التابعة:** ويُعرف المتغير التابع على أنه ذلك المتغير المعتمد أو الذي يتأثر بالمتغير المستقل بشكل مباشر أو غير مباشر. ويتمثل المتغير التابع في هذه الدراسة في تصورات مديري القطاعات عن مدى رضاهم الوظيفي ويتجسد الرضا في المجالات التالية: (العلاقات بين العاملين - الإدارة المباشرة- العمل- الشعور بالاستقرار الوظيفي- فرص النمو والتقدم الوظيفي- الراتب والمكافآت الأخرى).

ج- **المتغيرات الوسيطة:** وهي تلك المتغيرات التي تتوسط العلاقة ما بين المتغير المستقل والمتغير التابع....

أداة الدراسة

على الرغم من تباين التصميمات البحثية الوصفية التي تم توظيفها في الدراسة الحالية والتي تضمنت أربع تصميمات كما سبق أن أوضحنا في منهج الدراسة إلا أن نقطة الانطلاق في هذه التصميمات جميعاً هي الاعتماد على البيانات المستمدة من استطلاع آراء المبحوثين (مديري القطاعات بوزارة التربية) بشأن مدى درجة شعورهم بالتمكين الإداري والرضا الوظيفي. ولذلك كانت أداة جمع البيانات الأكثر ملائمة هي أداة الاستبيان كون هذه الأداة تعد مفيدة للدراسة الحالية بالنظر إلى عدة جوانب رئيسية وهي: (1) أنها تقيد في جمع كمية كبيرة من البيانات من عدد كبير من المبحوثين في وقت قصير. (2) أنها تتسم بالتقنين والتنظيم الذي يساعد في الحصول على بيانات كمية يمكن تحليلها إحصائياً بشكل دقيق. (3) أنها تستطلع آراء المبحوثين وتقاس تصوراتهم الذاتية عن موضوعات الدراسة. (4) أنها الأداة الأكثر ملائمة لقياس متغيرات الدراسة كما اتضح من مراجعة الدراسات السابقة. (5) تيسير عملية جمع البيانات بالنسبة للباحث وإتاحة فرص لجمعها بشتى الطرق سواء أ يدوياً أو إلكترونياً. (6) أنها تتضمن أبعاد محددة ومصنفة جيداً لكل من المتغير المستقل والتابع.

ومن ثم؛ فإن الدراسة الحالية قد تم جمع البيانات فيها من خلال أداة استبيان يقيس تصورات مديري القطاعات بوزارة التربية الكويتية عن درجة شعورهم بالتمكين الإداري والرضا الوظيفي. وفيما يلي يصف الباحث خطوات إعداد والتأكد من ثبات وصدق هذه الأداة.

٣-١ **تحديد الهدف من الأداة:** تحدد الهدف من هذه الأداة في جمع البيانات اللازمة عن مدى شعور مديري القطاعات بوزارة التربية الكويتية عن درجة التمكين الإداري التي يشعرون بها وقياس مستوى رضاهم الوظيفي من وجهة نظرهم، وهي البيانات اللازمة لاختبار الفروض الإحصائية للدراسة ومن ثم الإجابة عن تساؤلاتها.

٣-٢ **تحديد المحاور والأبعاد الرئيسية للأداة:** في ضوء الهدف من الدراسة الحالية، تحدد لأداة جمع البيانات محورين رئيسيين أولهما يركز على التمكين الإداري والآخر يركز على الرضا الوظيفي. ولتحديد الأبعاد الفرعية التي تندرج تحت المحورين الرئيسيين، قام الباحث بمراجعة بعض من الدراسات السابقة بغية مساعدته في تحديد الأبعاد الرئيسية التي يجب أن تتضمنها الأداة فضلاً عن مراجعته للإطار النظري. وفي سبيل تحقيق ذلك، رجع الباحث إلى عدد من الدراسات الأجنبية والعربية التي ركزت على الرضا الوظيفي والتمكين الإداري لدى

الإداريين العاملين في القطاع التعليمي. وكان من بين الدراسات الأجنبية التي رجع الباحث إليها والتي ركزت على الرضا الوظيفي لدى الإداريين دراسات كل من (Darmody & Smyth, 2016; Bell, 2015; Singh, 2015; Chang, Leach & Anderman, 2015; Edmond, 2014; Finley, Robert, 2013; Washington-Bass, 2013; Al Kaabi & Khamis, 2013; Griggs, 2012; Oleszewski, 2012; Postell, 2012; Romney, 2012; Unzicker, 2012; Saiti & Fassoulis, 2012; Beycioglu, 2009; Ozer & Celal, 2012; Oladele & Mabe, 2011; Roelle, 2010; Hulpia & Devos, 2009). كما رجع الباحث إلى بعض الدراسات العربية التي ركزت على الرضا الوظيفي لدى الإداريين في المجال التعليمي كما هو الحال في دراسات كل من (الأدهم الشمري، ٢٠١٥؛ سعيد الدوسري ومحمد الحربي، ٢٠١٤؛ حسن الطعاني وعمر السويدي، ٢٠١٣؛ لافي المخاريز، ٢٠١٢؛ عبد الرحمن الباطين، ٢٠١٢؛ خالد الطبرة، ٢٠١١؛ عبد المحسن السميح، ٢٠٠٨؛ عبد الرحمن الباطين، ٢٠٠٧؛ خالد المهدي، ٢٠٠٧؛ عبد الكريم القاسم، ٢٠٠٥؛ محمد الديب وحشمت فراج، ٢٠٠٢).

كما قام الباحث بالرجوع إلى عدد من الدراسات التي ركزت على التمكين الإداري من وجهة نظر الإداريين التربويين ومنها دراسات أجنبية كما هو الحال في دراسات كل من (Chenari, Sohrabimanesh & Heydari, 2016; Merklin, 2015; Namasivayam, Guchait & Lei, 2014; Dude, 2012; Schermuly, Schermuly & Meyer, 2011; Rose, 2007). كما قام الباحث بمراجعة عدد من الدراسات العربية التي تناولت التمكين الإداري لدى الإداريين التربويين (باسم جاد الله، ٢٠١٥؛ عقيل رفاعي، ٢٠١٣؛ أحمد أبو كريم، ٢٠١٢؛ عبد المحسن القحطاني وحصة العتيبي، ودلال البليهييس وعائشة الزبهان وعدنان الحمدان، ٢٠١٢؛ حسن الطعاني، ٢٠١١؛ وفقى أبو علي، ٢٠١٠).

ومن خلال الرجوع إلى هذه الدراسات أمكن للباحث الوقوف على الأبعاد الرئيسية التي يجب أن يتألف منها التمكين الإداري كما يدرسه مديري القطاعات في وزارة التربية بدولة الكويت، وهي: (تفويض السلطة- الاتصال الفاعل- التحفيز- التدريب- فرق العمل- تنمية السلوك الإبداعي). كما حدد الباحث ست من مجالات الرضا الوظيفي بالنسبة لهؤلاء المشاركين، وهي الرضا عن (العلاقات بين العاملين- الإدارة المباشرة- العمل- الشعور بالاستقرار الوظيفي- فرص النمو والتقدم الوظيفي- الراتب والمكافآت الأخرى).

٣-٣ تجهيز الصورة الأولية لأداة جمع البيانات:

لإعداد الصورة الأولية من المحاور الأول التمكين الإداري من وجهة نظر مديري القطاعات بوزارة التربية، استعان الباحث بأداة سبق أن أعدت وأستخدمت في دراسة سابقة وهي استبيان التمكين الإداري الذي سبق وأن أعده كل من "محمد قريشي ولطيفة السبتي" (٢٠١٥) في دراسة سابقة لهما عن أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكره والتي طبقت على عينة من المدراء والعمال الإداريين في عدد من الكليات التابعة لجامعة محمد خيضر بسكره. وتضمنت الأداة خمسة أبعاد وهي: تفويض السلطة، والاتصال الفاعل، والتحفيز، والتدريب، وفرق العمل. وقد تحقق الباحثان من صدق الأداة بطريقة صدق المحتوى أو الصدق الظاهري، فضلاً عن استخدام طريقة صدق المحك وحصلوا على معامل صدق إجمالي للأداة يبلغ (٠,٩٥٧) والذي أعده بمتابعة معامل جيد جداً ومناسب لأغراض التطبيق الميداني بينما تحققوا من الثبات بطريقة معامل ألفا كرونباخ وحصلوا على ثبات يبلغ (٠,٩٢٦) وذلك بالتطبيق على عينة استطلاعية من خارج المشاركين في الدراسة الأساسية. وفي الدراسة الحالية، تم تبني الأبعاد الخمس التي أوردتها الباحثان في دراستهما بما يندرج تحتها من عبارات إلا أن الباحث أضاف بعداً سادساً وهو البعد الخاص بتنمية السلوك الإبداعي واستعان في ذلك بالعبارات الواردة في استبيان آخر أعده كل من "سعيد الدوسري ومحمد الحربي" (٢٠١٤) في إطار دراستهما المعنونة "التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظرهم" حيث ضمن الباحثان في المحاور الأول لأداتهما التي تقيس التمكين الإداري بعداً خاصاً بتنمية السلوك الإبداعي اشتمل على عبارتان وأضاف إليهما الباحث الحالي ثلاث عبارات أخرى كبعد سادس للتمكين الإداري في الدراسة الحالية.

ولقياس الرضا الوظيفي وإعداد العبارات اللازمة لذلك في الدراسة الحالية، استعان الباحث بأداة سابقة تقيس الأبعاد موضع الاختيار للرضا الوظيفي لدى المديرين حيث تم استخدام أداة قياس الرضا الوظيفي التي أعدها "الجوهرة المنيع" (٢٠١٤) والتي استخدمتها في دراستها التي تحمل عنوان "تقدير درجة الرضا الوظيفي كما

يتصورها أعضاء الهيئة الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن" وهي الأداة التي تضمنت ست مجالات، وهي: الرضا عن (العلاقات بين العاملين، والإدارة المباشرة، والعمل، والشعور بالاستقرار الوظيفي، وفرص النمو والتقدم الوظيفي، والراتب والمكافآت الأخرى). وقد تضمنت تلك الأداة ٥٤ عبارة وتم التحقق من صدقها بطريقة الصدق الظاهري وتم التحقق من ثباتها باستخدام طريقة الاتساق الداخلي وذلك باستخدام معادلة ألفا كرونباخ على عينة استطلاعية قوامها ٢٥ من أعضاء الهيئة الإدارية بجامعة الأميرة نورة من خارج عينة الدراسة وحصلت الباحثة على معاملات ثبات تتراوح ما بين ٠,٧٥ إلى ٠,٩٤. وفي الدراسة الحالية، تم تبني هذه الأداة بما تتضمنه من أبعاد وعبارات؛ نظراً لكونها تتضمن كافة الأبعاد التي أجمعت الأدبيات على أهميتها لقياس الرضا الوظيفي من وجهة نظر الإداريين التربويين.

وبعد أن قام الباحث بهذا لإجراء، راجع الباحث صياغة العبارات الواردة في المحورين بحيث يدخل عليهما التعديلات اللازمة لكي تكون ملائمة لقياس التمكين الإداري والرضا الوظيفي من وجهة نظر الإداريين التربويين وبخاصة مديري القطاعات في وزارة التربية بدولة الكويت.

٤-٣ التحقق من صدق أداة جمع البيانات:

للتحقق من تمتع الأداة بمحوريها بدرجة مناسبة من الصدق العلمي، لجأ الباحث إلى طريقة الصدق الظاهري إذ أعاد الباحث عرض تلك الأداة بصورتها الأولية على بعض السادة المحكمين المتخصصين في علوم الإدارة التربوية مرفقاً بها خطاب يوضح هدف الدراسة وتعريف مصطلحاتها الإجرائية، وتوضيح الأبعاد الأساسية التي تتضمنها المصطلحات الرئيسية، وموضحة عينة الدراسة، وطالباً منهم الحكم على ما إذا كانت تلك الأداة بما تتضمنه من أبعاد ومحاور وعبارات صالحة لقياس كل من التمكين الإداري والرضا الوظيفي من وجهة نظر الإداريين التربويين. وبشكل أكثر تحديداً، الحكم على ما إذا كانت الأبعاد شاملة لما يجب قياسه، وما إذا كانت العبارات دقيقة من الناحية العلمية وقابلة للقياس، وتعبر عن أفكار واضحة، وتقيس فكرة واحدة في كل مرة، وتعتمد على مقياس ملائم، ومناسباً من حيث الطول واقتراح أي تعديلات أخرى. واسترشاداً بأراء السادة المحكمين تم إدخال تعديلات طفيفة فحسب على صياغة بعض العبارات وأخذ بها الباحث وأعد ذلك بمثابة مؤشر على تمتع الاستبيان بمحوريه بدرجة مناسبة من الصدق الصالح للتطبيق العلمي.

٥-٣ التحقق من ثبات أداة جمع البيانات:

بهدف التحقق من ثبات الأداة بمحوريها لجأ الباحث إلى طريقة معامل ألفا كرونباخ حيث تم تطبيق الدراسة على عينة استطلاعية قوامها ١٦ من الإداريين التربويين في دولة الكويت من خارج العينة الأساسية للدراسة وحصل الباحث على معامل ثبات عام للمحور الأول يبلغ ٠,٩٣٧، بينما حصل الباحث على معامل ثبات للمحور الثاني يبلغ ٠,٨٨٧، وعُد كلا المعاملين يعكسان درجة مناسبة من الثبات وفقاً لطريقة معامل ألفا كرونباخ.

٦-٣ الصورة النهائية لأداة الدراسة:

في ضوء الخطوات السابقة، توافرت لدى الباحث الصورة النهائية لأداة جمع البيانات والتي استخدمها في جمع البيانات فعلياً في التطبيق الميداني للدراسة. واشتملت تلك الأداة على قسم تمهيدي يتضمن خطاب تعريف للمشاركين في الدراسة من مديري القطاعات بوزارة التربية في دولة الكويت يوضح لهم هدف الدراسة والمفاهيم الأساسية، وطريقة الإجابة عن الاستبيان وما هو مطلوب منهم وتعليمات الإجابة ويضمنهم عن سرية البيانات التي سيتم جمعها خاصة في ضوء المناصب الحساسة التي يشغلونها. أما الجسم الرئيسي لأداة الدراسة فقد اشتمل على عبارات الأداة مصنفة في محورين رئيسيين فيما يلي بيانها:

أ- المحور الأول (التمكين الإداري):

وقد اشتمل هذا المحور على ٢٦ عبارة إجمالاً موزعة تحت ست أبعاد رئيسية أولها بعد تفويض السلطة ويتضمن أربع عبارات، والبعد الثاني هو بعد الاتصال الفاعل ويتضمن ثلاث عبارات، أما البعد الثالث فهو التحفيز ويتضمن خمس عبارات، والبعد الرابع "التدريب" ويتضمن أربع عبارات، أما البعد الخامس "فرق العمل" ويتضمن ست عبارات، أما البعد السادس والأخير فهو "تنمية السلوك الإبداعي" ويتضمن خمس عبارات. وقد وُضع مقياس خماسي النقاط يتضمن خمس بدائل للإجابة وهي بالتدرج: أتفق تماماً- أتفق- محايد- لا أتفق- لا أتفق تماماً، وتتراوح الدرجات المعطاة لهذه البدائل ما بين ٥ إلى ١ بالترتيب.

ب- المحور الثاني (الرضا الوظيفي):

وقد تألف هذا المحور من ٤٢ عبارة موزعة على ست أبعاد رئيسية تقيس درجة الرضا عن جوانب محددة للعمل. ويتضمن البعد الأول "الرضا عن العلاقات بين العاملين" ست عبارات، بينما يتضمن البعد الثاني "الرضا عن الإدارة المباشرة" تسع عبارات، وتضمن البعد الثالث "الرضا عن العمل" ست عبارات، أما البعد الرابع "الشعور بالاستقرار الوظيفي" فقد تألف من ثمان عبارات، وتألف البعد الخامس "الرضا عن فرص النمو والتقدم الوظيفي" سبع عبارات فيما تألف البعد السادس والأخيرة "الرضا عن الراتب والمكافآت الأخرى" من ست عبارات. وقد استخدم هذا المحور مقياس خماسي النقاط يتضمن خمسة بدائل، وهي: مرتفعة جداً - عالية - متوسطة - منخفضة جداً وتندرج أيضاً من ٥ إلى ١ بالترتيب.

رابعاً: مجتمع وعينة الدراسة

تم تطبيق هذه الدراسة على مجتمعها المتألف من القيادات والإداريين في قطاعات وزارة التربية بدولة الكويت وذلك في القطاعات التالية: قطاع التعليم الخاص والنوعي، وقطاع التنمية التربوية والأنشطة الطلابية، وقطاع البحوث التربوية والمناهج، وقطاع التعليم العام، وقطاع المنشآت التربوية والتخطيط، وقطاع الشؤون المالية، وقطاع الشؤون الإدارية والتطوير الإداري، وقطاع الشؤون القانونية. وتمثلت عينة الدراسة في هذا المجتمع بأكمله. وقد طبق الباحث أداة الدراسة التي أوضح خطوا تصميمها في العنصر السابق على أفراد هذا المجتمع. وحصل الباحث على بعض الاستجابات من بعض المشاركين، بينما لم يحصل على إجابة من البعض الآخر. وبعد استبعاد الاستبيانات التي لم تكتمل الإجابة عنها أو غير الصالحة للتحليل الإحصائي، تم التوصل إلى العينة النهائية للمشاركين في الدراسة والتي بلغت (١٢٥) من الإداريين والإداريات في قطاع وزارة التربية المذكورة. ومن بين هذه العينة كان هناك (٢٢) فرد في قطاع التعليم الخاص والنوعي، و(٢٥) في قطاع التنمية التربوية والأنشطة الطلابية، و(٢٤) في قطاع البحوث التربوية والمناهج، و(٢٣) في قطاع التعليم العام، و(٢١) في قطاع المنشآت التربوية والتخطيط، واثنتان في قطاع الشؤون المالية، و(٥) في قطاع الشؤون الإدارية والتطوير الإداري، و(٣) في قطاع الشؤون القانونية. ويوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة بحسب القطاع الذي يعملون به.

جدول (١): توزيع عينة الدراسة بحسب قطاعات وزارة التربية التي يعمل بها الأفراد

القطاع	العدد	النسبة المئوية
التعليم الخاص والنوعي	٢٢	١٧,٦%
التنمية التربوية والأنشطة الطلابية	٢٥	٢٠%
البحوث التربوية والمناهج	٢٤	١٩,٢%
التعليم العام	٢٣	١٨,٤%
المنشآت التربوية والتخطيط	٢١	١٦,٨%
الشؤون المالية	٢	١,٦%
الشؤون الإدارية والتطوير الإداري	٥	٤%
الشؤون القانونية	٣	٢,٤%
الإجمالي	١٢٥	١٠٠%

شكل (١): توزيع عينة الدراسة بحسب قطاعات وزارة التربية التي يعمل بها الأفراد
عينة الدراسة الاستطلاعية:

تمثلت عينة الدراسة الاستطلاعية في أولئك الأفراد الذين شاركوا في تقنين أداة الدراسة بغرض التحقق من ثباتها باستخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ كما سبق الذكر. وقد تمثلت هذه العينة في ١٦ من الإداريين التربويين العاملين في بعض المدارس بدولة الكويت وهم بطبيعة الحال لم يشاركوا في عينة الدراسة الرئيسية إنما كان الهدف من مشاركتهم فحسب تقنين الأداة والتأكد من تمتعها بالثبات.

خامساً: إجراءات الدراسة

فيما يلي وصف للإجراءات الميدانية التي تم اتخاذها لجمع البيانات وتحليلها إحصائياً والتوصل إلى نتائج الدراسة:

- ١- بالرجوع إلى الأدب السابق في موضوع الدراسة، تم تحديد أبعاد التمكين الإداري والرضا الوظيفي وتم صياغة صورة أولية لأداة الدراسة.
- ٢- تم عرض الصورة الأولية للدراسة على السادة المحكمين المتخصصين لأخذ آرائهم بشأنها وتم إعداد صورة من الأداة للتطبيق الاستطلاعي والميداني.
- ٣- تم الحصول على الخطابات الرسمية للإذن بتطبيق الدراسة من المعهد وكذلك من وزارة التربية بدولة الكويت.
- ٤- تم أخذ عينة استطلاعية من الإداريين في بعض المدارس المتوسطة والثانوية بدولة الكويت من أجل التحقق من ثبات الأداة.
- ٥- تم التطبيق النهائي للأداة على مجتمع الدراسة من مديري القطاعات بوزارة التربية في دولة الكويت.
- ٦- تم جمع الاستبيانات من المستجيبين يدوياً وتم فرزها واستبعاد الاستبيانات التي لم تتم أو كانت بها بعض العبارات غير المجاب عنها بشكل صحيح، أو غير مجاب عنها تماماً.
- ٧- تم تجهيز ملفات على برنامج Excel لتفريغ البيانات الخام فيه وتم بدء عملية التفريغ وفقاً للمعايير التي تم تحديدها لكل من بدائل الاستجابة الخمس الموضوعه أمام كل عبارة من العبارات وتم تصنيف البيانات في المحاور والأبعاد الرئيسية الخاصة بها.
- ٨- باستخدام معادلات برنامج Excel الخاصة بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والتكرارات والرتب تم تنفيذ الإحصاء الوصفي للدراسة الحالية وتم تنفيذ أساليب الإحصاء الاستدلالي باستخدام برمجية (SPSS) لتطبيق اختبار "ت" واختبار تحليل التباين الأحادي الاتجاه.
- ٩- تم استخلاص نتائج الدراسة وسردها في صورة جداول وأشكال بيانية والتعقيب عليها.
- ١٠- تم تفسير البيانات في ضوء الإطار النظري وتمت مناقشة أوجه الشبه والاختلاف بين نتائج الدراسة والدراسات السابقة.
- ١١- تم استخلاص التوصيات والبحوث المقترحة المرتبطة بموضوع الدراسة وما تم التوصل إليه من نتائج.

سادساً: أساليب التحليل الإحصائي

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فروضها الإحصائية والإجابة عن تساؤلاتها استخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية مستعيناً في ذلك باستخدام برمجي Excel و SPSS ويوضح الجدول التالي نوعية الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحقيق كل هدف من أهداف الدراسة ورقم التساؤل والفرص الذي ركزت عليه.

جدول (١): أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فروضها الإحصائية والإجابة عن تساؤلاتها

أهداف الدراسة	التساؤلات والفروض الإحصائية	الأسلوب الإحصائي المستخدم
التحقق من مستوى التمكين الإداري لدى مديري القطاعات بوزارة التربية بالكويت من وجهة نظرهم كأبعاد فرعية ودرجة إجمالية	التساؤل: ما واقع التمكين الإداري (كدرجة إجمالية وكأبعاد فرعية: تفويض السلطة- الاتصال الفاعل- التحفيز- التدريب- فرق العمل- تنمية السلوك الإبداعي) كما يدركه مديرو القطاعات بوزارة التربية بالكويت من وجهة نظرهم الإحصائي: يوجد مستوى مقبول من التمكين الإداري كما يدركه مديرو القطاعات بوزارة التربية بالكويت من وجهة نظرهم كدرجة إجمالية وكأبعاد فرعية: تفويض السلطة- الاتصال الفاعل- التحفيز- التدريب- فرق العمل- تنمية السلوك الإبداعي).	- المتوسطات لكل عبارة وكل بعد والمتوسط العام. - النسب المئوية والتكرارات - الانحرافات المعيارية - الرتب/ الحكم على المتوسطات
التحقق من درجة الرضا الوظيفي لدى مديري القطاعات بوزارة التربية بالكويت من وجهة نظرهم	التساؤل: ما واقع الرضا الوظيفي كما يدركه مديرو القطاعات بوزارة التربية الكويتية (كدرجة إجمالية وكأبعاد فرعية: الرضا عن العلاقات بين العاملين- الرضا عن الإدارة المباشرة- الرضا عن العمل- الشعور بالاستقرار الوظيفي- الرضا عن فرص النمو والتقدم الوظيفي- الرضا عن الراتب والمكافآت الأخرى) من	- المتوسطات لكل عبارة وكل بعد والمتوسط العام. - النسب المئوية والتكرارات - الانحرافات المعيارية - الرتب/ الحكم على

أهداف الدراسة	التساؤلات والفروض الإحصائية	الأسلوب الإحصائي المستخدم
	وجهة نظرهم؟ الفرض الإحصائي: يوجد مستوى مقبول من الرضا الوظيفي كما يدركه مديرو القطاعات بوزارة التربية بالكويت من وجهة نظرهم كدرجة إجمالية وكأبعاد فرعية: الرضا عن العلاقات بين العاملين-الرضا عن الإدارة المباشرة- الرضا عن العمل- الشعور بالاستقرار الوظيفي- الرضا عن فرص النمو والتقدم الوظيفي- الرضا عن الراتب والمكافآت الأخرى).	المتوسطات
الكشف عن العلاقة بين أبعاد التمكين والرضا الوظيفي	التساؤل: هل توجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة- الاتصال الفاعل- التحفيز- التدريب- فرق العمل- تنمية السلوك الإبداعي) والرضا الوظيفي (الرضا عن العلاقات بين العاملين-الرضا عن الإدارة المباشرة- الرضا عن العمل- الشعور بالاستقرار الوظيفي- الرضا عن فرص النمو والتقدم الوظيفي- الرضا عن الراتب والمكافآت الأخرى)؟ الفرض الإحصائي: توجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة- الاتصال الفاعل- التحفيز- التدريب- فرق العمل- تنمية السلوك الإبداعي) والرضا الوظيفي (الرضا عن العلاقات بين العاملين-الرضا عن الإدارة المباشرة- الرضا عن العمل- الشعور بالاستقرار الوظيفي- الرضا عن فرص النمو والتقدم الوظيفي- الرضا عن الراتب والمكافآت الأخرى).	مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد التمكين والرضا الوظيفي
تحديد أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي	التساؤل: هل يمكن التنبؤ على نحو دال بدرجة الرضا الوظيفي لدى مديري القطاعات بوزارة التربية الكويتية من خلال أبعاد التمكين الإداري؟ الفرض الإحصائي: تنبأ أبعاد التمكين الإداري كما يدركه مديرو القطاعات بوزارة التربية الكويتية على نحو دال إحصائياً بدرجة الرضا الوظيفي لديهم؟	انحدار أبعاد التمكين الإداري على الدرجة الإجمالية للرضا الوظيفي
تحديد الفروق في الرضا الوظيفي باختلاف مستوى التمكين	التساؤل: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى مديري القطاعات بوزارة التربية الكويتية تُعزى إلى اختلاف مستويات التمكين الإداري؟ الفرض الإحصائي: توجد فروق دالة إحصائياً في مستويات الرضا الوظيفي كما يدركه مديري القطاعات بوزارة التربية تُعزى إلى اختلاف مستويات التمكين الإداري.	تحليل الفروق بين ذوي المستويات المرتفعة والمتوسطة والمنخفضة من التمكين في الرضا الوظيفي باستخدام تحليل التباين الأحادي

أما عن النتائج التي تم التوصل إليها، فقد تم التوصل إلى عدد من النتائج المفيدة في الدراسة الحالية ومن أبرزها: (١) جاء واقع التمكين الإداري أو درجة إحساس القادة التربويين بالتمكين الإداري في أغلب الدراسات بدرجة "متوسطة" كما هو الحال في دراسة (دينا السبيعي، ٢٠١٤؛ عبد الله السلولي، ٢٠١٣؛ أحمد أبو كريم، ٢٠١٢؛ وفقى أبو علي، ٢٠١٠؛ إحسين الطراونة، ٢٠٠٦)، بينما أشارت نتائج دراسة "حسن الطعاني" (٢٠١١) إلى درجة "مرتفعة" من التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة الكرك. (٢) يوجد عدد من المعوقات المهمة لتطبيق التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية كما توضح ذلك دراستي: (هالة العتيبي، ٢٠٠٧؛ إحسين الطراونة، ٢٠٠٦) ومن أبرزها الثقافة التنظيمية غير المواتية، وهرمية السلطة، ومركزية صنع واتخاذ القرار. (٣) لتطبيق التمكين الإداري تأثيرات إيجابية على العديد من المتغيرات التنظيمية مثل: تحسين الأداء الوظيفي لمديري المدارس (كما في دراسة عبد الله السلولي، ٢٠١٣)، وتحقيق التنمية

الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية (كما في دراسة وفقى أبو علي، ٢٠١٠)، وفاعلية عملية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الحكومية (كما تشير إلى ذلك نتائج دراسة إحسين الطراونة، ٢٠٠٦)، والقيادة التحويلية (كما في دراسة "روز" Rose, 2007). (٤) يتضمن التمكين الإداري مجموعة من المهارات وقابلية تلك المهارات للتنمية من خلال البرامج المناسبة كما تفيد بذلك نتائج دراسات كل من "تشناري وآخرين" (Chenari, 2016) و "Sohrabimanesh & Heydari, 2016"، و"ميركلين" (Merklin, 2015)، و"ماكفي وآخرين" (MacPhee, Dahinten, Hejazi, Laschinger, Kazanjian, McCutcheon, O'Brien- Pallas, et al., 2014). (٥) يوجد تباين بين الدراسات السابقة بشأن تأثير المتغيرات الشخصية للمشاركين على درجة إحساسهم بالتمكين الإداري (مثل: متغيرات الجنس والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والوظيفة، والمؤهل العلمي، والتخصص... الخ).

وتتشابه الدراسة الحالية مع أغلب دراسات هذا المحور في التركيز على عدة جوانب وهي: (١) تناول التمكين الإداري من وجهة نظر القادة والمديرون التربويون بمعنى مدى إحساس هؤلاء القادة أو المديرون بأنهم ممكنين إدارياً لا تناول إحساس تابعيهم بالتمكين الذي يمنح لهم من خلال مديريهم. (٢) التركيز على التمكين الإداري باعتباره متغيراً مستقلاً كما هو الحال في معظم دراسات هذا المحور عدا عن دراسة "أنطوني" (Anthony, 2012). (٣) قياس الأبعاد التالية للتمكين الإداري والتي شاع الاعتماد عليها في الدراسات السابقة وهي: (تفويض السلطة- الاتصال الفاعل- التحفيز- التدريب- فرق العمل- تنمية السلوك الإبداعي). (٤) استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات عن التمكين الإداري. (٥) استخدام أساليب الإحصاء الوصفي وتحليل الارتباط والعلاقات بين المتغيرات للكشف عن التمكين الإداري والرضا الوظيفي كما هو الحال في معظم دراسات هذا المحور. إلا أن الدراسة الحالية تختلف عن تلك الدراسات في أنها تركز على الرضا الوظيفي كمتغير تابع كما أنها تدرس الفروق في مستويات الرضا الوظيفي وفقاً لاختلاف مستويات التمكين الإداري. وثالث الاختلافات يتمثل في أن الدراسة الحالية مطبقة في دولة الكويت. وبينما مالت معظم الدراسات السابقة في هذا المحور على التركيز على مديري المدارس كقيادات تربوية أو مديريين تربويين، فإن الدراسة الحالية تتميز بأنها تركز على التمكين الإداري من وجهة نظر مديري القطاعات بوزارة التربية في دولة الكويت.

أما فيما يتعلق بالعلاقة القوية على كافة المستويات ما بين أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة- الاتصال الفاعل- التحفيز- التدريب- فرق العمل- تنمية السلوك الإبداعي)، وأبعاد الرضا الوظيفي (الرضا عن العلاقات بين العاملين- الرضا عن الإدارة المباشرة- الرضا عن العمل- الشعور بالاستقرار الوظيفي- الرضا عن فرص النمو والتقدم الوظيفي- الرضا عن الراتب والمكافآت الأخرى) فإنه يمكن تفسير تلك النتائج على النحو التالي:

١- إن شعور الإداريين بأنهم ممكنين في عملهم يجعلهم أكثر إحساساً بالقدرة على التحكم والسيطرة في عملهم واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، مما يجعلهم أكثر شعوراً بالاستقرار الوظيفي وأكثر رغبة في العمل والإنتاج بما يزيد من المستوى الإجمالي من الرضا الوظيفي لديهم.

٢- إن تحفيز الإداريين على المستويات الأعلى للقادة التربويين على المستويات التي تليها يجعل هنا كعلاقة أكثر حميمية وأكثر ترابطاً ما بين هذه القيادات وإدارتها الأمر الذي يؤدي إلى قدر مرتفع من الرضا عن العلاقات الإدارية والعلاقات في بيئة العمل بشكل عام.

٣- إن تفويض السلطات من جانب الإدارة العليا إلى المستويات التي تليها يعمل كذلك على زيادة الرضا عن العمل وكذلك الرضا عن الإدارة المباشرة ويُشعر الإداريين بقدر أكبر من الرضا عن العمل بشكل عام والرضا عن فرص النمو والترقي المتاحة بما يساهم في زيادة المستوى الإجمالي من الشعور بالاستقرار الوظيفي.

٤- إن تشجيع السلوك الإبداعي من شأنه أن يُشعر الفرد بقيمة ما يقوم به من عمل ويشبع رغبته في أن يبرز إبداعاته ومواهبه الخاصة بما يزيد من فرص الرضا عن العمل والرضا عن النمو والتقدم الوظيفي.

٥- إن زيادة فرص التدريب سواء على المهارات الإدارية والقيادية أو التدريب لتنمية المهارات التقنية والمهارات المتخصصة يمكن أن يعمل على زيادة الرضا عن فرص النمو والتقدم الوظيفي؛ نظراً لاكتساب الفرد لمزيد من المهارات والخبرات التي تجعله يشعر بأن هناك فرص للتطور والتقدم في عمله كما أنها تزيد من شعور الفرد بالاستقرار الوظيفي على المدى البعيد.

٦- من خلال تشجيع فرص فرق العمل والعمل الجماعي، تتزايد لدى الفرد الرغبة في الارتباط الوجداني والعاطفي بالعمل وتزداد بشكل مباشر مستويات رضاه عن العلاقات مع العاملين والعمل بشكل عام.

توصيات الدراسة:

- استناداً إلى ما خلصت إليه نتائج الدراسة الحالية من أثر دال لأبعاد التمكين الإداري في تعزيز الرضا الوظيفي لدى مديري القطاعات بوزارة التربية بالكويت يوصي الباحث بما يلي:
 - ١- عقد ندوات ومؤتمرات وورش عمل وجلسات عصف ذهني دورية ومنتظمة تشمل الإداريين في وزارة التربية لمناقشة جوانب عدم الرضا الوظيفي لديهم وبخاصة في مجالات الرضا عن الإدارة المباشرة والعلاقات مع العاملين وفرص النمو والتقدم الوظيفي المتاحة بغية العمل على حل تلك القضايا والمساهمة في تعزيز مستويات الرضا الوظيفي لديهم.
 - ٢- العمل على تقديم برامج إرشادية للعاملين في وزارة التربية بالكويت لتعزيز مستويات الرضا الوظيفي لديهم.
 - ٣- تقديم مكافآت وحوافز استثنائية لذوي الجهود الإبداعية والمبادرات التطويرية في قطاعات وزارة التربية بهدف تعزيز رضاهم الوظيفي.
 - ٤- إعداد معايير واضحة لتفويض السلطة يتم تطبيقها في قطاعات وزارة التربية الكويتية لزيادة فرصة تفويض الصلاحيات والسلطات للأشخاص الأكثر ملائمة.
 - ٥- تبني أحدث وسائل وتقنيات الاتصال في قطاعات وزارة التربية لتفعيل عملية الاتصال وتيسير الوصول لأصحاب القرار والأشخاص المناسبين في الوقت المناسب.
 - ٦- تقديم مزيد من الفرص التدريبية لمديري القطاعات بوزارة التربية سواء في مجال المهارات القيادية أو في المهارات المتخصصة.
 - ٧- زيادة الفرص المتاحة أمام الإداريين في قطاعات وزارة التربية للمشاركة في صنع واتخاذ القرارات الحاسمة التي توجه عمل الوزارة.
 - ٨- العمل على تشجيع الإداريين على تبادل الخبرات فيما بينهم من خلال الاعتماد على وسائل حديثة من قبيل: مجتمعات التعلم المهنية ومجتمعات الممارسة خاصة تلك التي تعتمد على تقنيات التشبيك الاجتماعي الحديثة.
 - ٩- أن تتضمن اللوائح والتشريعات الحاكمة للقطاعات في وزارة التربية معايير واضحة لتشكيل فرق العمل وتقييم نتائج عملها بما يشجع العمل الجماعي في تلك القطاعات.
 - ١٠- الاهتمام بالأفكار المبدعة وتشجيع الإداريين في قطاعات وزارة التربية على تقديم أفكارهم وتبنيها ورعايتها كمدخل لزيادة تمكينهم وتنمية إحساسهم بالرضا الوظيفي.

البحوث المقترحة:

- على نهج الدراسة الحالية، يمكن إجراء بعض من الدراسات والبحوث وثيقة الصلة من قبيل:
- ١- إعادة إجراء الدراسة الحالية للكشف عن أثر التمكين الإداري في تنمية الرضا الوظيفي لدى مديري القطاعات بوزارة التربية لكن باستخدام منهج البحث النوعي بالتركيز على عدد محدود من المشاركين لكن بشكل متعمق.
 - ٢- دراسة التمكين الإداري كمتغير وسيط في العلاقة ما بين أنماط القيادة المتبعة في قطاعات وزارة التربية والرضا الوظيفي لدى مديري القطاعات.
 - ٣- نموذج تفسيري مقترح للعوامل المؤثرة على التمكين الإداري لدى مديري القطاعات بوزارة التربية بالكويت.
 - ٤- أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى مديري القطاعات بوزارة التربية بالكويت.
 - ٥- فاعلية برنامج للتدريب على مهارات التمكين الإداري في تنمية الرضا الوظيفي لدى مديري القطاعات بوزارة التربية.
 - ٦- أثر التمكين الإداري على الإبداع لدى مديري القطاعات بوزارة التربية.
 - ٧- معوقات التمكين الإداري من وجهة نظر مديري القطاعات بوزارة التربية: دراسة مسحية.
 - ٨- التمكين الإداري: دراسة مقارنة ما بين مديري القطاعات بوزارة التربية ومديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت.

مراجع البحث:

- بشرى هاشم محمد إبراهيم العزاوي ، (2000) ، سياسة تحفيز الموارد البشرية العاملة وعلاقتها بالإبداع المنظمي ، دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركتين العامتين لصناعة البطاريات والصناعات الكهربائية ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
- جلال سعد الملوك عبد الرحمن ، (1990) الولاء التنظيمي : المحددات الفردية والتنظيمية وأساليب التعزيز ، دراسة تطبيقية على تدريسيي المعهد الفني في الموصل ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .
- سلوى هاني عبد الجبار السامرائي ، (1999) ، الإبداع التقني وبعض العوامل المؤثرة فيه، دراسة ميدانية الآراء عينة في مدراء القطاع الصناعي ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
- شعيب إبراهيم مصطفى ، (1998) ، اثر المعرفة التقنية والسلوك الإبداعي في مستوى أداء بعض المنظمات الصناعية ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل
- حسن العلواني ، (2001) ، إدارة المعرفة : المفهوم والمداخل النظرية ، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة ، القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية ، 6-8 تشرين الثاني ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، القاهرة .
- طارق شريف يونس ، (1995) ، قيم الإدارة وأثرها في اتخاذ القرار الاستراتيجي ، مجلة العمل العربية ، العدد 62 .
- طارق شريف يونس ، محمد الطعمنة ، (2001) ، الإبداع : مقومات ومعيقاته . المؤتمر العربي الثاني في الإدارة الإبداعية ، القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية ، 6-8 تشرين الثاني ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، القاهرة
- عبد خرايشة ، (1997) ، الشفافية في الخدمة المدنية ، تجربة ديوان المحاسبة ، الجمعية العلمية الملكية ، الأسبوع العلمي الأردني الخامس ، المجلد الثاني .
- عزة عبد المنعم ، (2000) ، تنمية الإبداع والابتكار لدى المواطن العربي ، مؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة .
- عطية حسين افندي ، (2001) ، الشفافية في أعمال الإدارة العامة ، أخبار الإدارة ، العدد 33 مارس .
- محمد سمير فرج ، (2000) ، الابتكار والتجديد في الإدارة العربية وتحديات القرن الحادي والعشرين ، مؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة .
- موفق عمر القصاب ، تيمور هشام الداغستاني ، (1999) ، استخدام التحليل العملي في دراسة المتغيرات المؤثرة على نتائج الحمل المعرض للخطورة ، مجلة تنمية الراقدين ، العدد 59 .
- أميمة الرهان (1992) ، نظريات منظمات الأعمال ، مطبعة الصفي ، عمان ، الاردن .
- الكسندرو روشكا ، (1989) ، الإبداع العام والخاص ، ترجمة ، غسان عبد الحي ابو فخر ، عالم المعرفة ، الكويت .
- جون هـ . جاكسون ، سيريل موركان ، جوزيف باوليلو ، (1988) ، " التنظيم منظور كلي للإدارة " ، ترجمة : خالد حسن زروق ، مهد الإدارة العامة ، إدارة البحوث ، الرياض .
- خليل محمد الشماع ، خضير محمود حمود ، 1989 ، نظرية المنظمة ، دار الشؤون الثقافية ، بغداد .
- سعد غالب ياسين ، (1989) الإدارة الاستراتيجية ، دار اليازوري للنشر ، عمان ، الأردن .

- شلال حبيب الجبوري ، (1990) ، " الانحدار الخطي المتعدد وتحليل التباين "، دار الكتب للطباعة والنشر ، جامعة الموصل ، الموصل.
- طارق شريف يونس ، (2002) ، " الفكر الاستراتيجي للقادة : دروس مستوحاة من التجارب العلمية والعربية "، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة.
- عبد الرزاق محمد صالح شرجي ، (1981) ، " الانحدار الخطي المتعدد ، دار الكتب للطباعة والنشر ، جامعة الموصل ، الموصل.
- مؤيد سعيد السالم ، (1988) ، " نظرية المنظمة مداخل وعمليات "، دار شفيق للطباعة ، بغداد.
- محمد بلال الزعبي ، عباس طلافحة (2000) ، " النظام الإحصائي SPSS فهم وتحليل البيانات الإحصائية "، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ، الأردن.
- محمد حربي حسن ، (1989) ، " علم المنظمة "، دار الكتب للطباعة والنشر ، جامعة الموصل.
- محمد قاسم القريوني ، (1989) ، " السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية "، مطبعة بنك بتراء ، عمان - الأردن .
- موسى اللوزي ، (2000) ، التنمية الإدارية : المفاهيم والأسس والتطبيقات ، دار وائل للطباعة، عمان ، الأردن .