

التمكين الاداري واثره على الرضا الوظيفي لدى مديري القطاعات  
بوزارة التربية والتعليم بالكويت

اعداد

د/مبارك عواد البرازي

استاذ التربية المقارنة والادارة التعليمية المساعد

المعهد العالي للفنون المسرحية

## ملخص البحث:

استهدف البحث الحالي التعرف على ماهية التمكين وخصائصه وأبعاده، والأسس والمداخل التي يعتمد عليها، والمتطلبات الواجب توافرها للتمكين، وأهم المعوقات التي تواجه مديري القطاعات والأقسام في تطبيق مدخل التمكين، وعلاقة ذلك بعملية الإصلاح في المنظومة التعليمية. وتكمن أهمية البحث في أنه يعد من البحوث الفعلية في العلوم التربوية التي اهتمت بأبعاد تمكين المديرين كمدخل للإصلاح التعليمي، ويتضح ذلك في جانبين هما: الأهمية النظرية للبحث الحالي: حيث يقدم إطاراً نظرياً يتناول أبعاد تمكين مديري القطاعات والأقسام بوزارة التربية والتعليم، والمداخل النظرية لعملية الإصلاح التعليمي لتكون نواه للإصلاح الشامل للمنظومة التعليمية في الكويت ككل. الأهمية التطبيقية: حيث يضيف من خلال نتائجه إلى المجال التربوي وبخاصة مجال الإدارة التعليمية بعض الأسس التي يعتمد عليها التمكين الإداري، والأدوات التي يستند عليها الإصلاح.

## Research Summary:

The current research aimed to identify the nature of the empowerment, its characteristics and dimensions, the bases and the entrances that depend on it, the requirements that must be met for empowerment, the most important obstacles facing the managers of sectors and sections in implementing the empowerment approach.

The importance of research is that it is an actual research in educational sciences that dealt with the dimensions of empowering managers as an input to educational reform. This is illustrated in two aspects:

- The theoretical importance of the current research: It provides a theoretical framework that deals with the dimensions of empowering sector and departmental managers in the Ministry of Education and the theoretical entrances to the educational reform process to be the nucleus of comprehensive reform of the educational system in Kuwait as a whole.
- Practical importance: It adds through its results to the educational field, especially the field of educational management some of the foundations on which the administrative empowerment depends, and the tools on which the reform is based.

مقدمة:

يشهد العالم تطورات سريعة ومتلاحقة في كل مناحي الحياة، تتمثل في طرح افكار جديدة تعمل على إعادة تشكيل منظومة الاقتصاد والإدارة ، وتستدعى تغييراً أساسياً في الاستراتيجيات التنظيمية. وتتمثل أهم هذه القوى في العولمة، والدرجة العالية من التعقيد، والتكنولوجيا الجديدة، وزيادة حدة المنافسة، والتغير في الهياكل الاقتصادية والسياسية.

وفي ظل مسؤولية القادة والمديرين عن فشل أو نجاح المنظمات، أصبح الاهتمام بالإنسان وبإدارته وتوجيهه وتحفيزه يفوق غيره من الأمور الأخرى المتعلقة بالمال، والتقنية، وذلك لكونه يزخر بقدرات كثيرة ملموسة، فهو بحر من المواقف، والانطباعات والغرائز والدوافع التي لا ترى، وتصعب ملاحظتها وقياسها، لذلك برز من بين الموضوعات المتعلقة بالبعد البشري موضوع التمكين كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة في الألفية الثالثة (١).

يعد التمكين قضية من القضايا الأساسية لتطوير المنظومة التعليمية والتربوية، حيث يعتبر من المداخل الإدارية التي يلجأ إليها المديرون لمنح العاملين ببعض السلطات التي تتيح لهم القدرة على مزاولة الأنشطة والمسؤوليات المدرسية، كما يعمل التمكين على تحول السلطة نحو اللامركزية كوحدة أساسية من وحدات التغيير التنظيمي، و التوجه بقوة نحو مشاركة العاملين في عملية صنع القرار داخل المدرسة، وذلك من أجل رفع مستوى الدافعية والرضا الوظيفي لدى العاملين مما يدفعهم إلى مزيد من الإنجاز الذي يعود بالفائدة على عملية الإصلاح المدرسي(٢).

ويعتبر الالتزام بالتمكين من قبل المستويات الإدارية العليا في الهيكل التنظيمي شرطاً ضرورياً من شروط التغيير حيث يتأثر النظام ككل عندما يسهم كل مستوى من المستويات الإدارية في نتيجة التغيير، ويجب أن تتمتع هذه القوى الخارجية لتمكين المديرين بدرجة من الثقة وذلك عن طريق إعطائهم حرية التصرف والسماح لهم بحرية التعبير، ومن ثم الاحتفاظ بالصورة البيروقراطية وعندما يتمكن المديرون من ذلك، يشعر الرئيس بأنه هو الذي أعطى الفرصة للمديرين للقيام بذلك مما يؤدي لشعوره بالنجاح والإنجاز(٣).

وتتجلى ابعاد التمكين الاداري في المنظومة التعليمية في قدرة المديرين على تحسين الأداء المدرسي بما فيه مصلحة جميع أعضائها، كما يرتبط التمكين بشكل أساسي بتطوير المهارات من أجل التغلب على عدم المساواة الاجتماعية، بالإضافة إلى أن انه يتضمن توضيحاً فعلياً للنماذج الخاصة بالتفاعل وصنع القرار والسلطة والمهارات الضرورية وسبل تطبيقها(٤).

كما يعتمد الإصلاح المدرسي بالدرجة الاولى، على اسس تمكين القادة والإداريين، ومن ثم منحهم الملكية والارتباط بوظائفهم، وزيادة الرضا الوظيفي، والدافعية والالتزام وتحسين الاتصال، وصنع القرارات الفعالة وتحسين الجودة، وإمكانية التغيير إلى الأفضل، فالمديرون بحاجة إلى الشعور بوجود مساحة أكبر من السلطة وتعلم كيفية توظيفها في البيئة الجديدة قبل مشاركتهم بفاعلية في القيادة المدرسية، حيث يعتبر الرؤساء هم أساس خلق بيئة التمكين(٥).

ويعتبر التمكين من أفضل الأساليب الإدارية التي تقوم على مشاركة المرءوس لرئيسه في تحديد الأهداف التي يراد تحقيقها، وتحديد الوسائل المناسبة لتنفيذها، حيث إن التمكين الإداري يهتم بمنح المديرين فرصة الاستقلالية في أداء العمل وصنع القرار، وتجريب أفكار جديدة وإتاحة الفرصة أمامهم للحصول على أدوات السلطة من معلومات وموارد، ومن ثم إشراكهم في صنع القرارات المدرسية وتحديد رؤية المدرسة وأهدافها مع توفير المعلومات اللازمة لذلك حول حجم المدرسة ومظاهر قوتها وضعفها والمشكلات التي تواجهها، بما يؤدي إلى تنميتهم كقادة، ويتولد لديهم شعوراً بالكفاءة والقدرة على إنجاز مهامهم الوظيفية بنجاح، وكذلك تنمية ثقتهم بالذات وبالأخرين من مديرين ومعلمين وآباء والعمل على تحسين أدائهم الوظيفي وزيادة فعالية الأداء التعليمي(٦).

ولذا تضيف استراتيجيات الدولة الكويتية في التنمية أهمية كبرى على الدور الذي تلعبه المؤسسات التربوية والتعليمية في تكوين وتنمية الموارد البشرية الوطنية، ليس فقط باعتبارها الأداة الحقيقية للتنمية وإنما باعتبارها الغاية التي ينبغي أن توجه إليها كل الجهود التنموية وإدراكاً من وزارة التربية للمسؤولية الملقاة على عاتقها في التفاعل مع تحديات المستقبل ومتابعة الثورة العلمية والتكنولوجيا المعاصرة والتي تتنامى بسرعة مذهلة.

وتعتبر الركيزة الأساسية والاستراتيجية التي تقوم عليها وزارة التربية والتعليم هي مكافحة الأمية ورفع الكفاءة التعليمية والتربوية على مستوى المديريات التابعة لها والتي سوف نناقش من خلال دراسة تطبيقية ميدانية ابعاد التمكين الإداري وأثره على الرضا الوظيفي كمدخل لتحقيق جودة وارتفاع العملية التعليمية واهدافها المنشودة.

مشكلة البحث:

تؤدي سيطرة أسلوب المركزية على مختلف شؤون العمل الأكاديمي والإداري إلى عدم تمكين المديرين بالمدارس من أداء أعمالهم واتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى تأخر تنفيذها، ولا شك أن إعطاء المديرين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة التعليمية مع توفير الموارد الكافية، وبيئة العمل المناسبة لهم وتأهيلهم فنياً وسلوكياً لأداء العمل، يعمل على رفع مستوى أداء العمل في المدرسة، وهذا يدل على أهمية تطبيق مدخل التمكين في المدرسة لكي يعطي الفرصة كاملة للمدير في إدارة شؤون العمل بما يتفق مع بيئة العمل وقدرات العاملين بشكل يساعدهم على اتخاذ القرارات بأنفسهم وتنفيذها في الوقت المناسب.

وعلى الرغم من الجهود العديدة والمركزة التي بذلت في هذا النطاق في العقود الأخيرة لتحسين الإتاحة والمساواة والجودة في التعليم، إلا أن هناك العديد من القضايا والتحديات ما تزال قائمة، والتي تتعلق بعدم كفاءة وفعالية القيادة المدرسية لنفي بمتطلبات الإصلاح والافتقار إلى السلطة المتاحة للقيادة المدرسية لتمكينها من إصلاح العملية التعليمية على مستوى الإدارة التعليمية، والعبء الزائد الذي يعانیه الهيكل التنظيمي للإدارة التعليمية، وزيادة عدد الإداريين مع تزايد البيروقراطية وتفشي المركزية وتداخل المسؤوليات بين المستويات الإدارية والتشريعات المالية والإدارية التي تنظم العمل بالمدرسة والتي تتسم بالمركزية وعدم المرونة.

إضافة إلى ذلك تشخص الدراسات نواحي قصور في البيئة التنظيمية للإدارة التعليمية في أمور كثيرة من أهمها:

تداخل الاختصاصات في القيادة داخل المديرية التعليمية مما يؤدي إلى حدوث تداخل في إصدار التعليمات والقرارات.

تجاهل حقيقة أن الإدارة التعليمية هي خط التماس الأول مع المدارس والإدارات الملحقة بها وهي احد الوحدات الأساسية في تنظيم التعليم وهي مسؤولة باعتبارها خط المواجهة المباشر في أداء العمل ولنجاحتها تحتاج إلى صلاحية الإدارة الذاتية

قلة المرونة التي تفيد في التعامل الفعال والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وصعوبة تقبل التغيير من قبل بعض العاملين، وغياب الفهم الواضح لبعض عمليات التطوير في العملية من حيث الشفافية واللامركزية.

وبناء على ما سبق يحاول البحث أن يجيب عن التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يمكن تمكين مديري القطاعات والأقسام العامة بالوزارة لتطبيق عملية الإصلاح التعليمي؟.

ولكي نجيب عن هذا التساؤل يتطلب ذلك الإجابة عن التساؤلات الفرعية التالية:

ما أبعاد تمكين مديري القطاعات والأقسام وركائزها؟

ما أهم مداخل عملية الإصلاح التعليمي ومراحلها؟

ما اتجاهات مديري القطاعات والاقسام في وزارة التربية و التعليم نحو أبعاد التمكين، ومؤشرات عملية الإصلاح التعليمي؟  
إلى أي مدى يؤثر تمكين المديرين في تحقيق الدافعية والرضا الوظيفي؟  
ما التصور المقترح لاستخدام أبعاد تمكين مديري القطاعات والاقسام لتطبيق الإصلاح التعليمي؟  
أهداف البحث وأهميته:

استهدف البحث الحالي التعرف على ماهية التمكين وخصائصه وأبعاده، والأسس والمداخل التي يعتمد عليها، والمتطلبات الواجب توافرها للتمكين، وأهم المعوقات التي تواجه مديري القطاعات والاقسام في تطبيق مدخل التمكين، وعلاقة ذلك بعملية الإصلاح في المنظومة التعليمية. وتكمن أهمية البحث في أنه يعد من البحوث الفعلية في العلوم التربوية التي اهتمت بأبعاد تمكين المديرين كمدخل للإصلاح التعليمي، ويتضح ذلك في جانبين هما:  
الأهمية النظرية للبحث الحالي: حيث يقدم إطاراً نظرياً يتناول أبعاد تمكين مديري القطاعات والاقسام بوزارة التربية والتعليم، والمداخل النظرية لعملية الإصلاح التعليمي لتكون نواه للإصلاح الشامل للمنظومة التعليمية في الكويت ككل.  
الأهمية التطبيقية: حيث يضيف من خلال نتائجه إلى المجال التربوي وبخاصة مجال الإدارة التعليمية بعض الأسس التي يعتمد عليها التمكين الإداري، والأدوات التي يستند عليها الإصلاح.

عينة الدراسة  
اقتصر البحث الحالي على عينة من المسؤولين من مديري القطاعات والاقسام ومديري القطاعات بوزارة التربية . في بوزارة التربية بالكويت.  
فرضيات الدراسة  
توجد علاقة بين التمكين الاداري والرضا الوظيفي بين مديري القطاعات والاقسام في بوزارة التربية والتعليم.  
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التمكين الاداري والرضا الوظيفي بين مديري القطاعات والاقسام ترجع إلى متغير الجنس ( ذكر – أنثى ).  
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التمكين الاداري والرضا الوظيفي إلى متغير الخبرة (١-٤، ٥-٨، ٩ سنوات فما فوق).  
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التمكين الاداري والرضا الوظيفي إلى متغير المؤهل (دبلوم – بكالوريوس- دراسات عليا).  
مصطلحات البحث:

#### ١- التمكين:

يعد التمكين مدخل يحصل بها مديري القطاعات بوزارة التربية على حق التحكم في عملهم، وشعورهم بالسيطرة الفعلية في تشكيل فرص العمل المدرسي، والتمكين عبارة عن تعديل الوضع والمكانة المهنية في المدرسة، وتطوير الأساس المعرفي، وزيادة معدلات المرونة في عملية صنع القرار من خلال بيئة العمل الإيجابية التي يتوصل عن طريقها المديرون والمعلمون إلى طرح وتنفيذ الأفكار الجديدة التي تؤدي إلى تعزيز الفرص التعليمية للطلاب.

ويمكن تعريف التمكين Empowerment لغوياً اكتساب القوة أو النفوذ The Gaining of Power أي إعطاء السلطة أو القوة اللازمة لأداء العمل، وينطلق التمكين من أن القوانين وسائل مرنة لتحقيق غايات المؤسسة وأهدافها، وأن للمدير الحق في التصرف وإصدار الأوامر للأخرين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة(٨) ويعرف التمكين على أنه نقل السلطات الكافية للعاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكولة إليهم بحرية دون تدخل مباشر من الإدارة، مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفي الموارد اللازمة والمناخ الملائم وتأهيلهم فنياً وسلوكياً، وقياس

الأداء بناءً على أهداف واضحة، وقبل أن نتطرق إلى مداخل تعريف التمكين يجب الأخذ في الاعتبار أن الاختلاف في تعريف التمكين إنما يرجع على تعدد المنظورات حول السلطات والاختصاصات التي يتم إسنادها إلى العاملين لاتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية الإنتاجية (٩) كما يعرف التمكين على أنه أسلوب إداري حديث يعمل على توفير تفويض السلطة والنفوذ للمديرين بالمدارس . حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات الفعالة بالقدر الذي يسمح لهم بإدارة العمل بكفاءة واقتدار، مع توفير أساليب التنمية المهنية والإدارية التي ترفع من مهاراتهم وقدراتهم.

## ٢- الإصلاح التعليمي:

يشير المعنى اللغوي للإصلاح إلى الفعل صلح فيقال صلح الشيء صلحاً أي كان نافعاً أو مناسباً و"صلح صلحاً" زال عنه الفساد، وأصلح الشيء أي أزال فساده، كما يعرفه معجم المصطلحات التربوية على أنه يقصد به كل تغيير مقصود لتحسين نظرية التربية وممارستها. ولو تناولنا كلمة الإصلاح بوجه عام لوجدنا أنها تعني أي تغيير إيجابي في الأسلوب الذي يتم به سير العمل داخل المدارس حيث يهتم بالتركيز الشديد على تطوير وإصلاح العمليات المتعلقة بعملية التدريس والتعليم والإصلاح الإداري والتنظيمي للمدارس بمعنى أنه يركز على المعلم والطالب والبرامج التعليمية.

ويعتمد الإصلاح التعليمي على إعطاء إدارتها المزيد من السلطات والصلاحيات في اتخاذ القرارات الخاصة بالأمور التعليمية، والتركيز على رفع جودة الأداء المدرسي من خلال تطوير المناهج وأساليب التدريس وتدريب المعلمين وتنميتهم، والتركيز على المحاسبة والمساءلة من خلال عقد ميثاق بين المدرسة والوزارة والمجتمع المحلي، وخلق نوع من المنافسة بين المدارس لتقديم مستوى أفضل من التعليم، وبناط بالمدرسة الدور الرئيسي فيما يتعلق بعمليات التغيير بها وذلك من خلال اتباع منهج شامل لإدخال التغييرات والتعديلات على النظم التعليمية.

## ٣. الرضا الوظيفي

يعرف الرضا عن العمل على أنه عبارة عن مشاعر الموظف تجاه وظيفته والنتائج عن الإدراك الحالي ما تقدم الوظيفة إليه ، وإدراكه لما ينبغي أن يحصل عليه من الوظيفة . ويعرف آخرون على أنه قدرة عمل الموظف على إشباع الحاجات الأساسية لديه والتي من شأنها أن تشعره بتحقيق ذاته ، كما يتضمن التقدير والإنجاز والإبداع واحترام الذات وتحمل المسؤولية والمنفعة التي تعود عليه من جراء القيام بالعمل نفسه.

وعلى هذا فإن رضا الموظف عن عمله يمكن اعتباره نتاجاً لاتجاهات مختلفة يحملها الفرد نحو مهنته ونحو عوامل متعلقة بها ، ونحو الحياة بوجه عامة.

يوجد اختلاف بين الباحثين بالنسبة للمكونات الأساسية التي تسبب رضا الموظف عن عمله ، إلا وأن الباحثين توصلوا إلى مفهوم إجرائي لمصطلح رضا الموظف عن العمل.

يعتبر رضا الموظف عن العمل محصلة لعدد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل ، ومن تقديره للعمل وإدارته ومن مدى نجاحه الشخصي و فشلة في تحقيق الأهداف الشخصية

ومن التعريف السابق أن رضا الموظف يتحقق عندما :

يجد الحاجات الملحة لدى الموظف إشباعاً كاملاً لها في العمل .

يمكن الموظف من تحقيق أقصى قدر ممكن من إمكاناته وقدراته وطاقاته الكامنة في محيط عمله .

تزداد درجة إحساس الموظف بملائمة المهنة لقدراته الخاصة .

يصل الموظف إلى قمة الإبداع التي يريد أن يحققها في عمله .

أدوات الدراسة:

اعتمد البحث الحالي على الاستبيان حيث تم تصميمه وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي الذي يحتوي على ثلاث استجابات (بدرجة كبيرة- بدرجة متوسطة- بدرجة ضعيفة) وتكون من بعدين، البعد الأول: يتمثل في أبعاد التمكين (الاختيار-الرضا الوظيفي- الأهمية- التأثير)، والبعد الثاني الإصلاح التعليمي، ويحتوي كل بعد على مجموعة من العبارات التي تقيس متغيرات البحث المستقلة والتابعة.

منهج الدراسة وإجراءاتها:

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي الذي يقوم على أساس المراجعة للدراسات النظرية والدراسات السابقة التي تتعلق بمشكلة البحث وتحديد أسباب وأبعاد المشكلة وصياغتها في صورة تساؤلات للبحث، وتحليل وتفسير أبعاد تمكين المديرين، بالإضافة إلى استخدام الأساليب الإحصائية لتفسير نتائج الجزء الميداني، ولكي يتحقق ذلك يسير البحث وفقاً للإجراءات التالية: أولاً: تأصيل إطار نظري مفاهيمي لأبعاد تمكين المديرين والأسس والركائز التي يقوم عليها والمتطلبات والإستراتيجيات الأساسية لها وكيفية تأثير ذلك على الرضا الوظيفي عند مديري الاقسام والقطاعات.

ثانياً: استعراض الإصلاح التعليمي من حيث أهدافه وخصائصه، ومدخله وأدواته ومراحله. ثالثاً: دراسة ميدانية استهدفت ما يلي:

جمع البيانات التي يتم الحصول عليها من أفراد عينة البحث للتعرف على أبعاد تمكين المديرين، وعملية الإصلاح المدرسي.

التعرف على دلالة الفروق بين أفراد العينة من حيث الدرجة الوظيفية والنوع.

التعرف على العلاقة بين أبعاد تمكين المديرين وعملية الإصلاح المدرسي من وجهة نظر أفراد العينة.

الدراسات السابقة:

الدراسة الاولى: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (٢٠٠١): "تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص: دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط"، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا.

استهدفت الدراسة تحليل وتشخيص العوامل والمتغيرات التي تتيح الوقوف على إمكانية تمكين العاملين بالمصالح الحكومية، ومنظمات القطاع الخاص بمحافظة دمياط، ودراسة وتحليل الفوائد والمزايا المترتبة على تبني مدخل تمكين العاملين، وكذلك المعوقات والمشكلات التي تحد من تمكين العاملين، وتقديم إطار يحتوي على عدة مقترحات تهيئ السبيل لتطبيق تمكين العاملين بالمصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص، وتمثلت عينة الدراسة في (١٨٩) من العاملين بالمصالح الحكومية، و(١٩٤) من العاملين بالقطاع الخاص بمحافظة دمياط، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن عوامل تمكين العاملين هي: وضوح الغرض، والأخلاقيات، والعدالة والإنصاف، والاعتراف والتقدير، والعمل الجماعي، والمشاركة، والاتصالات الفعالة، والبيئة الصحية، كما أكدت على وجود اختلاف جوهري بين آراء العاملين في مختلف المصالح الحكومية العامة والقطاع الخاص بمحافظة دمياط نحو عوامل تمكين العاملين لصالح عينة القطاع الخاص .

الدراسة الثانية :

Shereen El-Feky, (2005): The Impact of Organizational Variable on Employee Empowerment in Service Organizations, an Empirical Study on International Hotels in Egypt, PhD, Dissertation, Faculty of commerce, Ain Shams University, Egypt.

استهدفت دراسة شيرين الفقي التعرف على أثر كل من أسلوب القيادة الإدارية والهيكل التنظيمي على تمكين العاملين، وأثر التمكين على رضاهم الوظيفي، وتحديد معوقات تطبيقه، واستخدمت الدراسة أسلوب البحث المكتبي والدراسة الميدانية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية وتأثير جوهري لكل من أسلوب القيادة والهيكل التنظيمي على تمكين العاملين، وأيضاً وجود تأثير جوهري للتمكين على رضا العاملين، وأوصت الدراسة بزيادة مستوى تمكين العاملين والتطبيق الفعال له .

الدراسة الثالثة: بيومي محمد ضحاوي (٢٠٠٧): برنامج الإصلاح المتمركز على المدرسة لتحقيق الجودة تأهيلاً للاعتماد التربوي، مؤتمر الإصلاح المدرسي: تحديات وطموحات، جامعة الإمارات العربية المتحدة دبي

تناولت الدراسة عرضاً لبرنامج الإصلاح المدرسي بمصر بهدف تنمية الفرص المتاحة لتحقيق التحول إلى نموذج تربوي Paradigm Shift يقوم على احتياجات المتعلم ونشاطه وتعامله مع مصادر المعرفة، ويتجسد ذلك في جعل المدرسة قادرة ذاتياً ومهنيّاً على تحمل المسؤولية والمساءلة، والتحول التدريجي نحو نقل الموازنة المالية إلى المدرسة وربطها بالأداء وبرامج التحسين، واستكمال اللوائح التشريعية والقانونية لإرساء مبدأ المحاسبية، والتحرك الحقيقي نحو اللامركزية، وجعل المدرسة قادرة على التقييم الذاتي وبناء خطط التطوير في ضوء المعايير القومية للتعليم والسياسات التعليمية المعلنة على المستوى القومي، وذلك حتى يمكن تأهيل المدارس للاعتماد التربوي، وأوضحت نتائج الدراسة أن الإصلاح المتمركز على المدرسة يعد الأولوية القصوى للمجتمع ككل، وأن تحقيقه مسؤولية مجتمعية، وأن هذا النوع من الإصلاح يمين أن يكون نقطة انطلاق للتغلب على التحديات التي تواجه المدرسة وتعوّقها عن تحقيق التميز الأكاديمي، وأوصت الدراسة بضرورة تمكين المسؤولين لمواجهة التحديات المحلية والعالمية، وبناء مهارات الإدارة لدى مسؤولي المدارس، والاستخدام الفعال للتكنولوجيا لتطوير العملية التعليمية .

الدراسة الرابعة: ياسر فتحي المهدي (٢٠٠٧): تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، ج ٢، ع ٣١، جامعة عين شمس.

استهدفت الدراسة الكشف عن العوامل المكونة لبنية تمكين المعلمين، وتقدير مستوى التمكين لديهم، واختبار مدى تأثير بعض المتغيرات الديموغرافية على إحساس المعلمين بالتمكين والتعرف على أبرز معوقات تمكينهم، وصولاً إلى طرح بعض الآليات المقترحة لتفعيل تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر، وتوصلت الدراسة إلى ضعف مستوى تمكين المعلمين المصريين وتمثل ذلك في: ضعف مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية، قلة فرص النمو والتطوير المهني لمعلمي التعليم الأساسي وإن توافرت فهي غير فعالة لأسباب عديدة منها: شكلية التدريب، وعدم ملائمتها للاحتياجات الفعلية للمعلمين، ونقص تأثير المعلم في الحياة المدرسية.

الدراسة الخامسة: فؤاد علي ، جميل نشوان ، (نوفمبر ٢٠٠٤) . عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة .

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة ، وتمثلت أداة الدراسة من إستبانة مكونة من خمس مجالات وتكونت عينة الدراسة من ( ٣٠٢ ) معلماً ومعلمة .

وتوصلت الدراسة إلي النتائج التالية: ١- أكثر عوامل الرضا الوظيفي التي تسهم في تطوير فعالية أداء المعلمين كانت : سلامة النظام والانضباط المدرسي، مراعاة احتياجات المعلمين المهنية في الجدول المدرسي ، توفير الأمن والأمان والحرية والديمقراطية للمعلمين ،استخدام أساليب متنوعة وحديثة في الإشراف التربوي . ٢- وجود فروق دالة إحصائياً بين عوامل

الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين المدرسي طبقاً للجنس لصالح الذكور، وطبقاً للمرحلة التعليمية لصالح المرحلة الإعدادية، وطبقاً للمؤهل لصالح حملة الشهادات العليا. ٣- لا توجد فروق دالة إحصائية بالنسبة لسنوات الخدمة.

في هذا البحث يتم عرض نتائج اختبار الفروض الإحصائية للدراسة والإجابة عن التساؤلات العشر التي تم طرحها وذلك بالاعتماد على الجداول الإحصائية، والرسوم البيانية، وما يرتبط بذلك من شرح وتحليل لفظي لهذه الجداول والأشكال. ويتضمن البحث استعراض أوجه الشبه والاختلاف ما بين نتائج الدراسة الحالية والدراسات السابقة واجتهادات الباحث الشخصية لتفسير هذه النتائج بالاعتماد على الإطار النظري للدراسة. وفي ضوء هذه النتائج يعرض الباحث في نهاية البحث توصيات البحث والدراسات المقترحة التي يمكن أن تعمل على إتمام المسار البحثي الذي بدأ به الباحث.

أولاً: عرض نتائج الدراسة

أ- عرض نتائج التساؤل الأول:

نص التساؤل الأول على "ما دور التمكين الإداري واثره على الرضا الوظيفي من وجهة نظر مديري القطاعات بوزارة التربية (في بعد التأثير المثالي)؟". وللإجابة عن هذا التساؤل تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل عبارة، وترتيب النتائج في كل بُعد حسب قيم المتوسطات الحسابية لعبارة المحور. وتم تفسير النتائج بالاعتماد على قيمة المتوسط الحسابي؛ حيث تم تحديد معياراً للحكم عند مناقشة نتائج الجداول وتفسيرها وذلك على النحو التالي: المدى = (أكبر قيمة لفئات الإجابة - أقل قيمة لفئات الإجابة) = ٥ - ١ = ٤، وعدد الفئات = ٥ فئات، وطول الفئة = المدى ÷ عدد الفئات = ٤ ÷ ٥ = ٠,٨٠، وعلى ذلك تم استخدام المعيار (٠,٨٠) عند مناقشة نتائج الجداول وتفسيرها.

جدول (٨): النتائج المتعلقة بدور التمكين الإداري واثره على الرضا الوظيفي من وجهة نظر عينة من مديري القطاعات بوزارة التربية (في بعد التأثير المثالي) في وزارة التربية بالكويت في دولة الكويت

الأبعاد الفرعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
١- يهتم بتسيخ قيم مشاركة تتعلق بتفعيل دور المدارس في التمكين الإداري.	٢,٨٤٢٣	٠,٦٩٦٨	متوسطة	٩
٢- يؤكد باستمرار على أهمية المسؤولية الاجتماعية والبيئة للمدارس ومديري القطاعات بوزارة التربية.	٣,٣٣٣٣	٠,٩٤٤٢	متوسطة	٣
٣- يقود المشاريع والمهام التي تساهم في حل المجتمع المحلي.	٢,٩٩٤	٠,٨١٧٧	متوسطة	٨
٤- يحرص على مكافأة وتقدير جهود مديري القطاعات بوزارة التربية والطلاب في المشاركة في التمكين الإداري والرضا الوظيفي.	٣,٦٦٦٧	٠,٩٤٤٢	مرتفعة	٢
٥- يعمل كقدوة في المبادرة بالاتجاهات والسلوكيات المسؤولية بيئياً واجتماعياً. ٣	٣,٩٩٧	٠,٥٨٠٨	مرتفعة	١
٦- لديه التأثير الكافي على مديري القطاعات بوزارة التربية واللائم لتفعيل جهودهم في الرضا الوظيفي.	٣,١٦٦٧	٠,٣٧٣٢	متوسطة	٤
٧- تجسد سلوكياته إيماناً بأهمية العمل المؤسسي لتفعيل دور المدارس في الرضا الوظيفي.	٣,٠٠٣	١,١٥٥١	متوسطة	٦

الأبعاد الفرعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
٨- يبدي تفاؤله أنه يمكن حل . وإحداث الرضا الوظيفي من خلال دور المدارس في ذلك.	٣,١٦٣٧	٠,٣٧٨٥	متوسطة	٥
٩- ينظر له مديري القطاعات بوزارة التربية على أنه يتمتع بشخصية قيادية ذات تأثير كبير عليهم.	٢,٩٩٧	٠,٥٨٠٨	متوسطة	٧
١٠- يبدي مستوى عال من الثقة بالنفس وبقدرة مديري القطاعات بوزارة التربية على المشاركة بفاعلية في الرضا الوظيفي.	٢,٨٢٧٤	٠,٦٩١١	متوسطة	١٠
المتوسط الحسابي العام	٣,١٩٩	متوسطة		

ومن هذا الجدول يتضح أن دور التمكين الإداري واثره على الرضا الوظيفي من وجهة نظر عينة من مديري القطاعات بوزارة التربية وزارة التربية بالكويت في دولة الكويت (في بعد التأثير المثالي) كان إجمالاً بدرجة "متوسطة" حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٣,١٩٩). وقد أنت في الرتبة الأولى كأعلى عبارات هذا البعد تحقّقاً وبدرجة (مرتفعة) العبارة رقم (٥) "يعمل كقدوة في المبادرة بالاتجاهات والسلوكيات المسؤولة بيئياً واجتماعياً" بمتوسط حسابي (٣,٩٩٧)، تلتها في الرتبة الثانية وبدرجة (مرتفعة) العبارة رقم (٤) "يحرص على مكافأة وتقدير جهود مديري القطاعات بوزارة التربية والطلاب في المشاركة في التمكين الإداري والرضا الوظيفي" بمتوسط حسابي (٣,٦٦٦٧)، تلتها في الرتبة الثالثة وبدرجة (متوسطة) العبارة رقم (٢) "يؤكد باستمرار على أهمية المسؤولية الاجتماعية والبيئة للمدارس ومديري القطاعات بوزارة التربية" بمتوسط حسابي (٣,٣٣٣٣)، تلتها في الرتبة الرابعة وبدرجة (متوسطة) العبارة رقم (٦) "لديه التأثير الكافي على مديري القطاعات بوزارة التربية واللازم لتفعيل جهودهم في الرضا الوظيفي" بمتوسط حسابي (٣,١٦٦٧)، تلتها في الرتبة الخامسة وبدرجة (متوسطة) العبارة رقم (٨) "يبدي تفاؤله أنه يمكن حل . وإحداث الرضا الوظيفي من خلال دور المدارس في ذلك" بمتوسط حسابي (٣,١٦٣٧). وجاءت في الرتبة السادسة وبدرجة (متوسطة) العبارة رقم (٧) "تجسد سلوكياته إيماناً بأهمية العمل المؤسسي لتفعيل دور المدارس في الرضا الوظيفي" بمتوسط حسابي (٣,٠٠٣)، تلتها في الرتبة السابعة وبدرجة (متوسطة) العبارة رقم (٩) "ينظر له مديري القطاعات بوزارة التربية على أنه يتمتع بشخصية قيادية ذات تأثير كبير عليهم" بمتوسط حسابي (٢,٩٩٧)، تلتها في الرتبة الثامنة وبدرجة (متوسطة) العبارة رقم (٣) "يقود المشاريع والمهام التي تساهم في حل . للمجتمع المحلي" بمتوسط حسابي (٢,٩٩٤)، تلتها في الرتبة التاسعة وبدرجة (متوسطة) العبارة رقم (١) "يهتم بتريسيخ قيم مشاركة تتعلق بتفعيل دور مديري القطاعات بوزارة التربية في التمكين الإداري" بمتوسط حسابي (٢,٨٤٢٣)، وجاءت في الرتبة الأخيرة كأقل عبارات هذا البعد تحقّقاً وبدرجة (متوسطة) العبارة رقم (١٠) "يبدي مستوى عال من الثقة بالنفس وبقدرة مديري القطاعات بوزارة التربية على المشاركة بفاعلية في الرضا الوظيفي" بمتوسط حسابي (٢,٨٢٧٤).

ب- عرض نتائج التساؤل الثاني:

نص التساؤل الثاني على "ما دور التمكين الإداري واثره على الرضا الوظيفي من وجهة نظر مديري القطاعات بوزارة التربية (في بعد الحفز الإلهامي)؟". وللإجابة عن هذا التساؤل تم

حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل عبارة من عبارات هذا البعد. وفيما يلي عرض النتائج التي تم التوصل إليها:

جدول (٩): النتائج المتعلقة بدور التمكين الإداري واثره على الرضا الوظيفي من وجهة نظر مديري القطاعات بوزارة التربية (في بعد الحفز الإلهامي) في وزارة التربية بالكويت في دولة الكويت

الأبعاد الفرعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
١- يهتم بتشجيع الاتجاهات والميول الإيجابية لدى مديري القطاعات بوزارة التربية عن البيئة والرضا الوظيفي.	٣,١٦٣٧	٠,٦٩١١	متوسطة	٧
٢- يستعرض نماذج لجامعات رائدة في الرضا الوظيفي لإثارة طموح مديري القطاعات بوزارة التربية في هذا الشأن.	٣,٣٣٣٣	٠,٧٤٦٥	متوسطة	٤
٣- يعمل مع مديري القطاعات بوزارة التربية على بلورة معالم رؤى طموحة لتحويل المدارس إلى جامعة مسؤولة بيئياً ومشاركة بفاعلية في قضاياها.	٣,٥	٠,٩٥٨٩	مرتفعة	٢
٤- يؤكد على الارتباط الوثيق لدور مديري القطاعات بوزارة التربية في الرضا الوظيفي بالقيم الدينية والأخلاقية التي تربوا عليها.	٣,٦٦٦٧	٠,٩٤٤٢	مرتفعة	١
٥- يؤكد على أهمية وقيمة الدور الحيوي للمدارس ومديري القطاعات بوزارة التربية في تحقيق الرضا الوظيفي.	٢,٦٦٦٧	٠,٤٧٢١	متوسطة	١٠
٦- يشجع على العمل بروح الفريق بشأن قضايا الرضا الوظيفي.	٣,١٦٦٧	٠,٦٨٨٢	متوسطة	٦
٧- يساعد مديري القطاعات بوزارة التربية في النظر إلى بذل الجهود في الرضا الوظيفي على أنها فرص أكثر منها تحديات.	٣,٣٣٦٣	٠,٩٤١٦	متوسطة	٣
٨- يساعد مديري القطاعات بوزارة التربية في تنمية معتقدات إيجابية عن قدرتهم على لعب دور فاعل في الرضا الوظيفي.	٢,٣٣٣٣	٠,٤٧٢١	منخفضة	١١
٩- يطلب من مديري القطاعات بوزارة التربية التفكير في سيناريوهات وتصورات مستقبلية إيجابية لمديري القطاعات بوزارة التربية كجامعة فاعلية في الرضا الوظيفي.	٣,٣٢٧٤	١,١٠٩	متوسطة	٥
١٠- يؤكد على الالتزامات والواجبات الأخلاقية لمديري القطاعات بوزارة التربية لتحقيق دور مديري القطاعات بوزارة التربية في الرضا الوظيفي.	٣	٠,٥٧٨٢	متوسطة	٨

الأبعاد الفرعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
١١ - يعمل على إثارة روح التحدي والرغبة في التجديد والتغيير من خلال الاهتمام بالرضا الوظيفي.	٢,٨٣٣٣	٠,٣٧٣٢	متوسطة	٩
المتوسط الحسابي العام	٣,١٢١	متوسطة		

ومن هذا الجدول يتضح أن دور التمكين الإداري واثره على الرضا الوظيفي من وجهة نظر مديري القطاعات بوزارة التربية (في بعد الحفز الإلهامي) في وزارة التربية بالكويت في دولة الكويت كان إجمالاً بدرجة "متوسطة" حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٣,١٢١). وقد أتت في الرتبة الأولى كأعلى عبارات هذا البعد تحقّقاً وبدرجة (مرتفعة) العبارة رقم (٤) "يؤكد على الارتباط الوثيق لدور مديري القطاعات بوزارة التربية في الرضا الوظيفي بالقيم الدينية والأخلاقية التي تربوا عليها" بمتوسط حسابي (٣,٦٦٦٧)، تلتها في الرتبة الثانية وبدرجة (مرتفعة) العبارة رقم (٣) "يعمل مع مديري القطاعات بوزارة التربية على بلورة معالم رؤى طموحة لتحويل المدارس إلى جامعة مسؤولة بيئياً ومشاركة بفاعلية في قضاياها" بمتوسط حسابي (٣,٥)، تلتها في الرتبة الثالثة وبدرجة (متوسطة) العبارة رقم (٧) "يساعد مديري القطاعات بوزارة التربية في النظر إلى بذل الجهود في الرضا الوظيفي على أنها فرص أكثر منها تحديات" بمتوسط حسابي (٣,٣٣٦٣)، تلتها في الرتبة الرابعة وبدرجة (متوسطة) العبارة رقم (٢) "يستعرض نماذج لجامعات رائدة في الرضا الوظيفي لإثارة طموح مديري القطاعات بوزارة التربية في هذا الشأن" بمتوسط حسابي (٣,٣٣٣٣)، تلتها في الرتبة الخامسة وبدرجة (متوسطة) العبارة رقم (٩) "يطلب من مديري القطاعات بوزارة التربية التفكير في سيناريوهات وتصورات مستقبلية إيجابية لمديري القطاعات بوزارة التربية كجامعة فاعلية في الرضا الوظيفي" بمتوسط حسابي (٣,٣٢٧٤).

وجاءت في الرتبة السابعة وبدرجة (متوسطة) العبارة رقم (١) "يهتم بتشجيع الاتجاهات والميول الإيجابية لدى مديري القطاعات بوزارة التربية عن البيئة والرضا الوظيفي" بمتوسط حسابي (٣,١٦٣٧)، تلتها في الرتبة الثامنة وبدرجة (متوسطة) العبارة رقم (١٠) "يؤكد على الالتزامات والواجبات الأخلاقية لمديري القطاعات بوزارة التربية لتحقيق دور في الرضا الوظيفي" بمتوسط حسابي (٣)، تلتها في الرتبة التاسعة وبدرجة (متوسطة) العبارة رقم (١١) "يعمل على إثارة روح التحدي والرغبة في التجديد والتغيير من خلال الاهتمام بالرضا الوظيفي" بمتوسط حسابي (٢,٨٣٣٣)، تلتها في الرتبة العاشرة وبدرجة (متوسطة) العبارة رقم (٥) "يؤكد على أهمية وقيمة الدور الحيوي للمدارس ومديري القطاعات بوزارة التربية في تحقيق الرضا الوظيفي" بمتوسط حسابي (٢,٦٦٦٧)، وجاءت في الرتبة الأخيرة كأقل عبارات هذا البعد تحقّقاً وبدرجة (منخفضة) العبارة رقم (٨) "يساعد مديري القطاعات بوزارة التربية في تنمية معتقدات إيجابية عن قدرتهم على لعب دور فاعل في الرضا الوظيفي" بمتوسط حسابي (٢,٣٣٣٣).

ج- عرض نتائج التساؤل الثالث:

نص التساؤل الثالث على "ما دور التمكين الإداري واثره على الرضا الوظيفي من وجهة نظر مديري القطاعات بوزارة التربية (في بعد الاستثارة الفكرية)؟". وللإجابة عن هذا التساؤل تم

حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل عبارة من عبارات هذا البعد. وفيما يلي عرض النتائج التي تم التوصل إليها:

جدول (١٠): النتائج المتعلقة بدور التمكين الإداري واثره على الرضا الوظيفي من وجهة نظر مديري القطاعات بوزارة التربية (في بعد الاستثارة الفكرية) في وزارة التربية بالكويت في دولة الكويت

الأبعاد الفرعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
١- يشجع مديري القطاعات بوزارة التربية على الإبداع والابتكار فيما يتعلق بالرضا الوظيفي.	٢,٦٦٣٧	٠,٧٤٧١	متوسطة	٢
٢- يطلب من مديري القطاعات بوزارة التربية تحدي المعتقدات السلبية المرتبطة بدورهم في التمكين الإداري والرضا الوظيفي.	٢,٦٦٠٧	٠,٩٤٢١	متوسطة	٣
٣- يشجع مديري القطاعات بوزارة التربية على ممارسة مهارات التفكير الناقد وبخاصة حول دور المدارس في الرضا الوظيفي.	٢,٥٠٦	٠,٧٦٤٩	منخفضة	٤
٤- يهتم بتنمية مهارات حل لدى مديري القطاعات بوزارة التربية.	٢,١٦٦٧	٠,٦٨٨٢	منخفضة	٧
٥- يقود جلسات للعصف الذهني للأفكار في مجال الرضا الوظيفي.	٢,٣٣٣٣	٠,٩٤٤٢	منخفضة	٦
٦- يلفت نظر مديري القطاعات بوزارة التربية إلى أهمية إجراء بحوثهم العلمية في موضوعات لها صلة بالبيئة أو الرضا الوظيفي.	٢,٦٦٦٧	١,١٠٧٢	متوسطة	١
٧- يؤكد على تضمين بعض الموضوعات المتعلقة بالرضا الوظيفي والقضايا البيئية في المقررات الجامعية.	٢,٤٩٧	٠,٧٦٤٩	منخفضة	٥
٨- يؤكد على تصميم مديري القطاعات بوزارة التربية لأنشطة تعليمية تتعلق بالرضا الوظيفي.	١,٨٣٣٣	٠,٣٧٣٢	منخفضة	١٠
٩- يشجع مديري القطاعات بوزارة التربية على المساهمة بمقترحاتهم في التغلب على معوقات مساهمة المدارس في الرضا الوظيفي.	١,٨٣٦٣	٠,٦٩١١	منخفضة	٩
١٠- يستثير مديري القطاعات بوزارة التربية للتفكير في أداء الأعمال المعتادة بطرق جديدة تراعي الأبعاد البيئية والاستدامة.	١,٨٤٢٣	٠,٨٩٨٨	منخفضة	٨
المتوسط الحسابي العام	٢,٣٠١	منخفضة		

ومن هذا الجدول يتضح أن دور التمكين الإداري واثره على الرضا الوظيفي من وجهة نظر مديري القطاعات بوزارة التربية (في بعد الاستثارة الفكرية) في وزارة التربية بالكويت في دولة الكويت كان إجمالاً بدرجة "منخفضة" حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٢,٣٠١).

وقد أنت في الرتبة الأولى كأعلى عبارات هذا البعد تحققاً وبدرجة (متوسطة) العبارة رقم (٦) "يلفت نظر مديري القطاعات بوزارة التربية إلى أهمية إجراء بحوثهم العلمية في موضوعات لها صلة بالبيئة أو الرضا الوظيفي" بمتوسط حسابي (٢,٦٦٦٧)، تلتها في الرتبة الثانية وبدرجة (متوسطة) العبارة رقم (١) "يشجع مديري القطاعات بوزارة التربية على الإبداع والابتكار فيما يتعلق بالرضا الوظيفي" بمتوسط حسابي (٢,٦٦٣٧)، تلتها في الرتبة الثالثة وبدرجة (متوسطة) العبارة رقم (٢) "يطلب من مديري القطاعات بوزارة التربية تحدي المعتقدات السلبية المرتبطة بدورهم في التمكين الإداري بالرضا الوظيفي" بمتوسط حسابي (٢,٦٦٠٧)، تلتها في الرتبة الرابعة وبدرجة (منخفضة) العبارة رقم (٣) "يشجع مديري القطاعات بوزارة التربية على ممارسة مهارات التفكير الناقد وبخاصة حول دور المدارس في الرضا الوظيفي" بمتوسط حسابي (٢,٥٠٦)، تلتها في الرتبة الخامسة وبدرجة (منخفضة) العبارة رقم (٧) "يؤكد على تضمين بعض الموضوعات المتعلقة بالرضا الوظيفي والقضايا البيئية في المقررات الجامعية" بمتوسط حسابي (٢,٤٩٧).

وجاءت في الرتبة السادسة وبدرجة (منخفضة) العبارة رقم (٥) "يقود جلسات للعصف الذهني للأفكار في مجال الرضا الوظيفي" بمتوسط حسابي (٢,٣٣٣٣)، تلتها في الرتبة السابعة وبدرجة (منخفضة) العبارة رقم (٤) "يهتم بتنمية مهارات حل لدى مديري القطاعات بوزارة التربية" بمتوسط حسابي (٢,١٦٦٧)، تلتها في الرتبة الثامنة وبدرجة (منخفضة) العبارة رقم (١٠) "يستثير مديري القطاعات بوزارة التربية للتفكير في أداء الأعمال المعتادة بطرق جديدة تراعي الأبعاد البيئية والاستدامة" بمتوسط حسابي (١,٨٤٢٣)، تلتها في الرتبة التاسعة وبدرجة (منخفضة) العبارة رقم (٩) "يشجع مديري القطاعات بوزارة التربية على المساهمة بمقترحاتهم في التغلب على معوقات مساهمة المدارس في الرضا الوظيفي" بمتوسط حسابي (١,٨٣٦٣)، وجاءت في الرتبة الأخيرة كأقل عبارات هذا البعد تحققاً وبدرجة (منخفضة) العبارة رقم (٨) "يؤكد على تصميم مديري القطاعات بوزارة التربية لأنشطة تعليمية تتعلق بالرضا الوظيفي" بمتوسط حسابي (١,٨٣٣٣).

د- عرض نتائج التساؤل الرابع:

نص التساؤل الرابع على "ما دور التمكين الإداري واثره على الرضا الوظيفي من وجهة نظر مديري القطاعات بوزارة التربية (في بعد الاهتمام الفردي)؟". وللإجابة عن هذا التساؤل تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل عبارة من عبارات هذا البعد. وفيما يلي عرض النتائج التي تم التوصل إليها:

جدول (١١): النتائج المتعلقة بدور التمكين الإداري واثره على الرضا الوظيفي من وجهة نظر مديري القطاعات بوزارة التربية (في بعد الاهتمام الفردي) في وزارة التربية بالكويت في دولة الكويت

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد الفرعية
٧	متوسطة	٠,٤٧٧٣	٣,٣٣٠٤	١- يتعرف إلى الاحتياجات والطموحات الشخصية والمهنية لكل عضو من مديري القطاعات بوزارة التربية.
٣	مرتفعة	٠,٥٠٠٧	٣,٤٩٧	٢- يهتم التعرف إلى وعلاج المشكلات التي تعوق كل من مديري القطاعات بوزارة التربية عن أداء دورهم في الرضا الوظيفي.

١	مرتفعة	١,٠٦٨٨	٣,٨٣٣٣	٣- يعترف بالفروق الفردية بين مديري القطاعات بوزارة التربية ويتعامل معها بشكل مناسب.
٩	متوسطة	٠,٣٧٣٢	٣,١٦٦٧	٤- يساعد مديري القطاعات بوزارة التربية في تلبية احتياجاتهم الشخصية والمهنية المتنوعة.
١٠	متوسطة	٠,٨٩٤٤	٣,١٦٣٧	٥- يشجع المرؤوسين على بلوغ أهداف تتعلق بتفعيل دور المدارس في الرضا الوظيفي.
١١	متوسطة	٠,٨١٩٥	٢,٩٩٧	٦- يتابع بشكل فردي جهود المرؤوسين المرتبطة بالرضا الوظيفي والمشاركة فيها.
٤	مرتفعة	٠,٥٠٦٦	٣,٤٩٤	٧- لديه القدرة على التحليل السليم لنقاط قوة وضعف مديري القطاعات بوزارة التربية في مجال الرضا الوظيفي.
٨	متوسطة	٠,٤٧٦٣	٣,٣٢٧٤	٨- يعطي مديري القطاعات بوزارة التربية إحساس بالحرية المهنية اللازمة للإبداع في الرضا الوظيفي وأنهم ليسوا محل رقابة صارمة.
٥	مرتفعة	٠,٩٦٥	٣,٤٨٨١	٩- ينظر إليه مديري القطاعات بوزارة التربية على أنه مستشار ناصح أكثر من رئيس عمل صارم.
٦	متوسطة	٠,٤٧٢١	٣,٣٣٣٣	١٠- يوظف التخصصات العلمية الدقيقة لمديري القطاعات بوزارة التربية للمساهمة في جهود الرضا الوظيفي.
٢	مرتفعة	٠,٥٠٠٧	٣,٥	١١- يطور علاقات إنسانية إيجابية مع مديري القطاعات بوزارة التربية فردياً وجماعياً.
	متوسطة		٣,٣٧٥٥	المتوسط الحسابي العام

ومن هذا الجدول يتضح أن دور التمكين الإداري واثره على الرضا الوظيفي من وجهة نظر مديري القطاعات بوزارة التربية (في بعد الاهتمام الفردي) في وزارة التربية بالكويت في دولة الكويت كان إجمالاً بدرجة "متوسطة" حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٣,٣٧٥٥). وقد أتت في الرتبة الأولى كأعلى عبارات هذا البعد تحقّقاً وبدرجة (مرتفعة) العبارة رقم (٣) "يعترف بالفروق الفردية بين مديري القطاعات بوزارة التربية ويتعامل معها بشكل مناسب" بمتوسط حسابي (٣,٨٣٣٣)، تلتها في الرتبة الثانية وبدرجة (مرتفعة) العبارة رقم (١١) "يطور علاقات إنسانية إيجابية مع مديري القطاعات بوزارة التربية فردياً وجماعياً" بمتوسط حسابي (٣,٥)، تلتها في الرتبة الثالثة وبدرجة (مرتفعة) العبارة رقم (٢) "يهتم التعرف إلى وعلاج المشكلات التي تعوق كل من مديري القطاعات بوزارة التربية عن أداء دورهم في الرضا الوظيفي" بمتوسط حسابي (٣,٤٩٧)، تلتها في الرتبة الرابعة وبدرجة (مرتفعة) العبارة رقم (٧) "لديه القدرة على التحليل السليم لنقاط قوة وضعف مديري القطاعات بوزارة التربية في مجال الرضا الوظيفي" بمتوسط حسابي (٣,٤٩٤)، تلتها في الرتبة الخامسة وبدرجة (مرتفعة) العبارة رقم (٩) "ينظر إليه مديري القطاعات بوزارة التربية على أنه مستشار ناصح أكثر من رئيس عمل صارم" بمتوسط حسابي (٣,٤٨٨١).

وجاءت في الرتبة السابعة وبدرجة (متوسطة) العبارة رقم (١) "يتعرف إلى الاحتياجات والطموحات الشخصية والمهنية لكل عضو من مديري القطاعات بوزارة التربية" بمتوسط حسابي (٣,٣٣٠٤)، تلتها في الرتبة الثامنة وبدرجة (متوسطة) العبارة رقم (٨) "يعطي مديري

القطاعات بوزارة التربية إحساس بالحرية المهنية اللازمة للإبداع في الرضا الوظيفي وأنهم ليسوا محل رقابة صارمة" بمتوسط حسابي (٣,٣٢٧٤)، تلتها في الرتبة التاسعة وبدرجة (متوسطة) العبارة رقم (٤) "يساعد مديري القطاعات بوزارة التربية في تلبية احتياجاتهم الشخصية والمهنية المتنوعة" بمتوسط حسابي (٣,١٦٦٧)، تلتها في الرتبة العاشرة وبدرجة (متوسطة) العبارة رقم (٥) "يشجع المرؤوسين على بلوغ أهداف تتعلق بتفعيل دور المدارس في الرضا الوظيفي" بمتوسط حسابي (٣,١٦٣٧)، وجاءت في الرتبة الأخيرة كأقل عبارات هذا البعد تحققاً وبدرجة (متوسطة) العبارة رقم (٦) "يتابع بشكل فردي جهود المرؤوسين المرتبطة بالرضا الوظيفي والمشاركة فيها" بمتوسط حسابي (٢,٩٩٧).

هـ عرض نتائج التساؤل الخامس:

نص التساؤل الخامس على "ما دور التمكين الإداري واثره على الرضا الوظيفي من وجهة نظر مديري القطاعات بوزارة التربية (في بعد التهيئة للقيادة)؟". وللإجابة عن هذا التساؤل تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل عبارة من عبارات هذا البعد. وفيما يلي عرض النتائج التي تم التوصل إليها:

جدول (١٢): النتائج المتعلقة بدور التمكين الإداري واثره على الرضا الوظيفي من وجهة نظر مديري القطاعات بوزارة التربية (في بعد التهيئة للقيادة) في وزارة التربية بالكويت في دولة الكويت

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد الفرعية
٢	متوسطة	٠,٦٨٨٢	٢,٨٣٣٣	١- يهتم بتنمية المهارات القيادية لمديري القطاعات بوزارة التربية في مجال الرضا الوظيفي.
١	متوسطة	٠,٨١٥٩	٢,٩٩٧	٢- يعطي الفرص لمديري القطاعات بوزارة التربية لقيادة بعض المشروعات البيئية داخل المدارس وخارجها.
٩	منخفضة	٠,٧٤٩١	٢,٣٢٧٤	٣- يعمل على تفويض بعض صلاحياته لمرؤوسيه وذلك وفقاً لمعايير واضحة.
١١	منخفضة	٠,٦٨٨٢	٢,١٦٦٧	٤- يوزع الأدوار والمسئوليات المتعلقة بالرضا الوظيفي بين مديري القطاعات بوزارة التربية بآليات مرضية وواضحة.
٣	متوسطة	١,١٠٦٧	٢,٦٦٩٦	٥- يعمل على إشراك مديري القطاعات بوزارة التربية في صنع واتخاذ القرارات المهمة المرتبطة بدور المدارس في الرضا الوظيفي.
٦	منخفضة	٠,٧٦٤٩	٢,٥	٦- يهتم بتوفير برامج للتنمية المهنية لمديري القطاعات بوزارة التربية في مجال القيادة.
٧	منخفضة	٠,٧٤٢٥	٢,٣٣٣٣	٧- يهتم بتوفير برامج للتنمية المهنية لمديري القطاعات بوزارة التربية في مجال الرضا الوظيفي.
٥	متوسطة	٠,٤٧٣٢	٢,٦٦٣٧	٨- يشجع مديري القطاعات بوزارة التربية على التعلم المستمر في قيادة الرضا الوظيفي.

٤	متوسطة	٠,٧٤٦٥	٢,٦٦٦٧	٩- يقدم نماذج وخبرات وتجارب سابقة لمديري القطاعات بوزارة التربية في مجال قيادة الرضا الوظيفي.
١٠	منخفضة	٠,٤٧٥٢	٢,٣٢٤٤	١٠- يشجع مديري القطاعات بوزارة التربية على تنمية المهارات القيادية لدى طلابهم.
٨	منخفضة	٠,٤٧٧٣	٢,٣٣٠٤	١١- يهتم باكتشاف مديري القطاعات بوزارة التربية ذوي القدرات القيادية المميزة في القضايا البيئية وقضايا الرضا الوظيفي.
	منخفضة		٢,٥٢٨٤	المتوسط الحسابي العام

ومن هذا الجدول يتضح أن دور التمكين الإداري واثره على الرضا الوظيفي من وجهة نظر مديري القطاعات بوزارة التربية (في بعد التهيئة للقيادة) في وزارة التربية بالكويت في دولة الكويت في كان إجمالاً بدرجة "منخفضة" حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٢,٥٢٨٤). وقد أتت في الرتبة الأولى كأعلى عبارات هذا البعد تحقّقاً وبدرجة (متوسطة) العبارة رقم (٢) "يعطي الفرص لمديري القطاعات بوزارة التربية لقيادة بعض المشروعات البيئية داخل المدارس وخارجها" بمتوسط حسابي (٢,٩٩٧)، تلتها في الرتبة الثانية وبدرجة (متوسطة) العبارة رقم (١) "يهتم بتنمية المهارات القيادية لمديري القطاعات بوزارة التربية في مجال الرضا الوظيفي" بمتوسط حسابي (٢,٨٣٣٣)، تلتها في الرتبة الثالثة وبدرجة (متوسطة) العبارة رقم (٥) "يعمل على إشراك مديري القطاعات بوزارة التربية في صنع واتخاذ القرارات المهمة المرتبطة بدور المدارس في الرضا الوظيفي" بمتوسط حسابي (٢,٦٦٩٦)، تلتها في الرتبة الرابعة وبدرجة (متوسطة) العبارة رقم (٩) "يقدم نماذج وخبرات وتجارب سابقة لمديري القطاعات بوزارة التربية في مجال قيادة الرضا الوظيفي" بمتوسط حسابي (٢,٦٦٦٧)، تلتها في الرتبة الخامسة وبدرجة (متوسطة) العبارة رقم (٨) "يشجع مديري القطاعات بوزارة التربية على التعلم المستمر في قيادة الرضا الوظيفي" بمتوسط حسابي (٢,٦٦٣٧).

وجاءت في الرتبة السابعة وبدرجة (منخفضة) العبارة رقم (٧) "يهتم بتوفير برامج للتنمية المهنية لمديري القطاعات بوزارة التربية في مجال الرضا الوظيفي" بمتوسط حسابي (٢,٣٣٣٣)، تلتها في الرتبة الثامنة وبدرجة (منخفضة) العبارة رقم (١١) "يهتم باكتشاف مديري القطاعات بوزارة التربية ذوي القدرات القيادية المميزة في القضايا البيئية وقضايا الرضا الوظيفي" بمتوسط حسابي (٢,٣٣٠٤)، تلتها في الرتبة التاسعة وبدرجة (منخفضة) العبارة رقم (٣) "يعمل على تفويض بعض صلاحياته لمروسيه وذلك وفقاً لمعايير واضحة" بمتوسط حسابي (٢,٣٢٧٤)، تلتها في الرتبة العاشرة وبدرجة (منخفضة) العبارة رقم (١٠) "يشجع مديري القطاعات بوزارة التربية على تنمية المهارات القيادية لدى طلابهم" بمتوسط حسابي (٢,٣٢٤٤)، وجاءت في الرتبة الأخيرة كأقل عبارات هذا البعد تحقّقاً وبدرجة (منخفضة) العبارة رقم (٤) "يوزع الأدوار والمسئوليات المتعلقة بالرضا الوظيفي بين مديري القطاعات بوزارة التربية بالبيانات مرضية وواضحة" بمتوسط حسابي (٢,١٦٦٧).

و- عرض نتائج التساؤل السادس:

نص التساؤل السادس لهذه الدراسة على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المشاركين عن دور التمكين الإداري في الرضا الوظيفي تُعزى إلى متغير (الجنس)؟" وللإجابة عن هذا التساؤل، تم صياغة الفرض الإحصائي الأول والذي نص على:

" لا يوجد فرق دال إحصائياً في استجابات مديري القطاعات بوزارة التربية حول دور التمكين الإداري واثره على الرضا الوظيفي تُعزى إلى متغير الجنس/النوع". وللتأكد من صحة هذا الفرض الإحصائي تم إجراء اختبار "ت" لعينتين مستقلتين. وجاءت النتائج كما يوضح الجدول (١٣).

جدول (١٣): نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور التمكين الإداري الرضا الوظيفي وفقاً لـ "متغير الجنس".

محاور الاستبانة	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة "ت"	الدلالة الإحصائية
البعد الأول التأثير المثالي	ذكر	١٩٧	٣١,٩٩٥	٢,١٧٠	٣٣٤	٠,٠٤٠	غير دالة إحصائياً
	أنثى	١٣٩	٣١,٩٨٦	٢,٠٠٤			
البعد الثاني: الحفز الإلهامي	ذكر	١٩٧	٣٤,٣٦٠	٢,٥٩٣	٣٣٤	٠,٢٨٧	غير دالة إحصائياً
	أنثى	١٣٩	٣٤,٢٨١	٢,٣٩٣			
البعد الثالث: الاستثارة الفكرية	ذكر	١٩٧	٢٣,٠١٠	٢,١٦٧	٣٣٤	٠,٠٤٤	غير دالة إحصائياً
	أنثى	١٣٩	٢٣,٠٠٠	١,٩٥٦			
البعد الرابع: الاهتمام الفردي	ذكر	١٩٧	٣٧,١٦٢	٢,٤٤٠	٣٣٤	٠,٢٩٢	غير دالة إحصائياً
	أنثى	١٣٩	٣٧,٠٨٦	٢,٢٢٨			
البعد الخامس: التهيئة لقيادة الرضا الوظيفي	ذكر	١٩٧	٢٧,٧٩٧	٢,٣٥٦	٣٣٤	٠,١٥٠	غير دالة إحصائياً
	أنثى	١٣٩	٢٧,٨٣٥	٢,١١٨			
الدرجة الإجمالية	ذكر	١٩٧	١٥٤,٣٢٥	١١,٦٦٦	٣٣٤	٠,١١١	غير دالة إحصائياً
	أنثى	١٣٩	١٥٤,١٨٧	١٠,٥٥٨			

وتشير نتائج الجدول رقم (١٣) إلى ما يلي:

لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بالبعد الأول للاستبانة "التأثير المثالي".  
لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بالبعد الثاني للاستبانة "الحفز الإلهامي".  
لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بالبعد الثالث للاستبانة "الاستثارة الفكرية".  
لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بالبعد الرابع للاستبانة "الاهتمام الفردي".  
لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بالبعد الخامس للاستبانة "التهيئة لقيادة الرضا الوظيفي".  
وبذلك نقبل الفرض الإحصائي الأول الذي نص على "لا يوجد فرق دال إحصائياً في استجابات مديري القطاعات بوزارة التربية حول دور التمكين الإداري واثره على الرضا الوظيفي تُعزى إلى متغير الجنس/النوع".

ز- عرض نتائج التساؤل السابع:

نص التساؤل السابع لهذه الدراسة على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المشاركين عن دور التمكين الإداري واثره على الرضا الوظيفي تُعزى إلى متغير (نوع المؤهل)؟" وللإجابة عن هذا التساؤل، تم صياغة الفرض الإحصائي الثاني والذي ينص على: "لا يوجد فرق دال إحصائياً في استجابات مديري القطاعات بوزارة التربية حول دور التمكين الإداري واثره على الرضا الوظيفي تُعزى إلى متغير نوع المؤهل (إنسانية/علمية)". وللتأكد من صحة هذا الفرض الإحصائي تم إجراء اختبار "ت" لعينتين مستقلتين. وجاءت النتائج كما يوضح الجدول (١٤).

جدول (١٤): نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور التمكين الإداري في الرضا الوظيفي وفقاً لـ "متغير نوع المؤهل"

محاور الاستبانة	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة "ت"	الدلالة الإحصائية
البعد الأول التأثير المثالي	إنسانية	١٨٥	٣٢,٠٠٠	٢,٢٧٠	٣٣٤	٠,٠٨٦	غير دالة إحصائياً
	علمية	١٥١	٣١,٩٨٠	١,٨٧٨			
البعد الثاني: الحفز الإلهامي	إنسانية	١٨٥	٣٤,٤٠٥	٢,٦٨٧	٣٣٤	٠,٦٣١	غير دالة إحصائياً
	علمية	١٥١	٣٤,٢٣٢	٢,٢٧٦			
البعد الثالث: الاستئارة الفكرية	إنسانية	١٨٥	٢٣,٠٢٢	٢,٢٤١	٣٣٤	٠,١٥٣	غير دالة إحصائياً
	علمية	١٥١	٢٢,٩٨٧	١,٨٦٩			
البعد الرابع: الاهتمام الفردي	إنسانية	١٨٥	٣٧,١٤٦	٢,٥٣٨	٣٣٤	٠,١٢٩	غير دالة إحصائياً
	علمية	١٥١	٣٧,١١٣	٢,١٠٩			
البعد الخامس: التهيئة لقيادة الرضا الوظيفي	إنسانية	١٨٥	٢٧,٧٧٨	٢,٤٣٢	٣٣٤	٠,٣٠٦	غير دالة إحصائياً
	علمية	١٥١	٢٧,٨٥٤	٢,٠٣١			
الدرجة الإجمالية	إنسانية	١٨٥	١٥٤,٣٥١	١٢,٠٥٦	٣٣٤	٠,١٥١	غير دالة إحصائياً
	علمية	١٥١	١٥٤,١٦٦	١٠,١٠٤			

وتشير نتائج الجدول رقم (١٤) إلى ما يلي:

- ١- لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بالبعد الأول للاستبانة "التأثير المثالي".
- ٢- لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بالبعد الثاني للاستبانة "الحفز الإلهامي".
- ٣- لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بالبعد الثالث للاستبانة "الاستئارة الفكرية".
- ٤- لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بالبعد الرابع للاستبانة "الاهتمام الفردي".
- ٥- لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بالبعد الخامس للاستبانة "التهيئة لقيادة الرضا الوظيفي".

وبذلك نقبل الفرض الإحصائي الثاني الذي نص على "لا يوجد فرق دال إحصائياً في استجابات مديري القطاعات بوزارة التربية حول دور التمكين الإداري واثره على الرضا الوظيفي تُعزى إلى متغير نوع المؤهل".

ح- عرض نتائج التساؤل الثامن:

نص التساؤل الثامن لهذه الدراسة على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المشاركين عن دور التمكين الإداري واثره على الرضا الوظيفي تُعزى إلى متغير (المؤهل العلمي)؟" وللإجابة عن هذا التساؤل، تم صياغة الفرض الإحصائي الثالث والذي ينص على: "لا يوجد فرق دال إحصائياً في استجابات مديري القطاعات بوزارة التربية حول دور التمكين الإداري واثره على الرضا الوظيفي تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس أو ليسانس-ماجستير- دكتوراه)". وللتأكد من صحة الفرض الإحصائي تم إجراء تحليل التباين الأحادي. وجاءت النتائج كما يوضح الجدول التالي:

جدول (١٥): نتائج اختبار تحليل التباين لدلالة الفروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور التمكين الإداري واثره على الرضا الوظيفي وفقاً لمتغير "المؤهل العلمي".

محاور الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية
البعد الأول التأثير المثالي	بين المجموعات	٠,١٦٠	٢	٠,٠٨٠	٠,٠١٨	غير دالة إحصائياً
	الخطأ (داخل المجموعات)	١٤٧٦,٨١٣	٣٣٣	٤,٤٣٥		
	الكلية	١٤٧٦,٩٧٣	٣٣٥			
البعد الثاني: الحفز الإلهامي	بين المجموعات	٠,١٥٣	٢	٠,٠٧٧	٠,٠١٢	غير دالة إحصائياً
	الخطأ (داخل المجموعات)	٢١٠٧,٨٣٥	٣٣٣	٦,٣٣٠		
	الكلية	٢١٠٧,٩٨٨	٣٣٥			
البعد الثالث: الاستثارة الفكرية	بين المجموعات	٠,٠٢٤	٢	٠,٠١٢	٠,٠٠٣	غير دالة إحصائياً
	الخطأ (داخل المجموعات)	١٤٤٧,٩٦٤	٣٣٣	٤,٣٤٨		
	الكلية	١٤٤٧,٩٨٨	٣٣٥			
البعد الرابع: الاهتمام الفردي	بين المجموعات	٠,٣٨٦	٢	٠,١٩٣	٠,٠٣٥	غير دالة إحصائياً
	الخطأ (داخل المجموعات)	١٨٥١,٨٥٢	٣٣٣	٥,٥٦١		
	الكلية	١٨٥٢,٢٣٨	٣٣٥			
البعد الخامس: التهيئة لقيادة الرضا الوظيفي	بين المجموعات	٠,٢٠٠	٢	٠,١٠٠	٠,٠١٩	غير دالة إحصائياً
	الخطأ (داخل المجموعات)	١٧٠٦,٩٨٨	٣٣٣	٥,١٢٦		
	الكلية	١٧٠٧,١٨٨	٣٣٥			
الدرجة	بين المجموعات	٣,٦٢٣	٢	١,٨١٢	٠,٠١٤	غير دالة

محاور الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية
الإجمالية	الخطأ (داخل المجموعات)	٤٢٠٥٤,٢٧٠	٣٣٣	١٢٦,٢٨٩		إحصائياً
	الكلية	٤٢٠٥٧,٨٩٣	٣٣٥			

وتشير نتائج الجدول رقم (١٥) إلى ما يلي:

لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بالبعد الأول للاستبانة "التأثير المثالي".

لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بالبعد الثاني للاستبانة "الحفز الإلهامي".

لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بالبعد الثالث للاستبانة "الاستثارة الفكرية".

لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بالبعد الرابع للاستبانة "الاهتمام الفردي".

لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بالبعد الخامس للاستبانة "التهيئة لقيادة الرضا الوظيفي".

وبذلك نقبل الفرض الإحصائي الثالث الذي نص على لا يوجد فرق دال إحصائياً في استجابات مديري القطاعات بوزارة التربية حول دور التمكين الإداري واثره على الرضا الوظيفي تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ط- عرض نتائج التساؤل التاسع:

نص التساؤل التاسع لهذه الدراسة على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المشاركين عن دور التمكين الإداري واثره على الرضا الوظيفي تُعزى إلى متغير (عدد سنوات الخبرة)؟" وللإجابة عن هذا التساؤل، تم صياغة الفرض الإحصائي الرابع الذي ينص على:

"لا يوجد فرق دال إحصائياً في استجابات مديري القطاعات بوزارة التربية حول دور التمكين الإداري واثره على الرضا الوظيفي تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة (أقل من خمس سنوات- ما بين خمس إلى عشر سنوات- أكثر من عشر سنوات)". وللتأكد من صحة الفرض الإحصائي تم إجراء تحليل التباين الأحادي. وجاءت النتائج كما يوضح الجدول التالي:

جدول (١٦): نتائج اختبار تحليل التباين لدلالة الفروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور التمكين الإداري واثره على الرضا الوظيفي وفقاً لمتغير (عدد سنوات الخبرة)

محاور الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية
البعد الأول التأثير المثالي	بين المجموعات	٠,١٠٣	٢	٠,٠٥٢	٠,٠١٢	غير دالة إحصائياً
	الخطأ (داخل المجموعات)	١٤٧٦,٨٧٠	٣٣٣	٤,٤٣٥		
	الكلية	١٤٧٦,٩٧٣	٣٣٥			
البعد الثاني: الحفز الإلهامي	بين المجموعات	٠,٠٢٨	٢	٠,٠١٤	٠,٠٠٢	غير دالة إحصائياً
	الخطأ (داخل المجموعات)	٢١٠٧,٩٦٠	٣٣٣	٦,٣٣٠		

محاور الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية
	الكلي	٢١٠٧,٩٨٨	٣٣٥			
البعد الثالث: الاستشارة الفكرية	بين المجموعات	٠,١٤١	٢	٠,٠٧١	٠,٠١٦	غير دالة إحصائياً
	الخطأ (داخل المجموعات)	١٤٤٧,٨٤٧	٣٣٣	٤,٣٤٨		
	الكلي	١٤٤٧,٩٨٨	٣٣٥			
البعد الرابع: الاهتمام الفردي	بين المجموعات	٣,٣٣٧	٢	١,٦٦٩	٠,٣٠١	غير دالة إحصائياً
	الخطأ (داخل المجموعات)	١٨٤٨,٩٠١	٣٣٣	٥,٥٥٢		
	الكلي	١٨٥٢,٢٣٨	٣٣٥			
البعد الخامس: التهيئة لقيادة الرضا الوظيفي	بين المجموعات	٣,٣٥٧	٢	١,٦٧٩	٠,٣٢٨	غير دالة إحصائياً
	الخطأ (داخل المجموعات)	١٧٠٣,٨٣٠	٣٣٣	٥,١١٧		
	الكلي	١٧٠٧,١٨٨	٣٣٥			
الدرجة الإجمالية	بين المجموعات	١٣,٤٧١	٢	٦,٧٣٥	٠,٠٥٣	غير دالة إحصائياً
	الخطأ (داخل المجموعات)	٤٢٠٤٤,٤٢٢	٣٣٣	١٢٦,٢٦٠		
	الكلي	٤٢٠٥٧,٨٩٣	٣٣٥			

وتشير نتائج الجدول رقم (١٦) إلى ما يلي:

- ١- لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بالبعد الأول للاستبانة "التأثير المثالي".
  - ٢- لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بالبعد الثاني للاستبانة "الحفز الإلهامي".
  - ٣- لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بالبعد الثالث للاستبانة "الاستشارة الفكرية".
  - ٤- لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بالبعد الرابع للاستبانة "الاهتمام الفردي".
  - ٥- لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بالبعد الخامس للاستبانة "التهيئة لقيادة الرضا الوظيفي".
- وبذلك نقبل الفرض الإحصائي الرابع الذي نص على لا يوجد فرق دال إحصائياً في استجابات مديري القطاعات بوزارة التربية حول دور التمكين الإداري واثره على الرضا الوظيفي تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة.

ي- عرض نتائج التساؤل العاشر:

نص التساؤل العاشر لهذه الدراسة على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المشاركين عن دور التمكين الإداري واثره على الرضا الوظيفي تُعزى إلى متغير (شغل منصب إداري)؟". وللإجابة عن هذا التساؤل، تم صياغة الفرض الإحصائي الخامس الذي

ينص على: " لا يوجد فرق دال إحصائياً في استجابات مديري القطاعات بوزارة التربية حول دور التمكين الإداري واثره على الرضا الوظيفي تُعزى إلى متغير شغل منصب إداري (يشغل- لا يشغل)".

وللتأكد من صحة هذا الفرض الإحصائي تم إجراء اختبار "ت" لعينتين مستقلتين. وجاءت النتائج كما يوضح الجدول (١٧)؛ وتشير نتائج هذا الجدول إلى ما يلي:  
جدول (١٧): نتائج اختبار "ت" لدلالة الفرق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور التمكين الإداري واثره على الرضا الوظيفي وفقاً لمتغير شغل منصب إداري".  
وتشير نتائج الجدول رقم (١٧) إلى ما يلي:

الدلالة الإحصائية	قيمة "ت"	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	محاور الاستبانة
دال عند مستوى (٠,٠١)	٢,٦٤٢	٣٣٤	٢,٣١١	٣٢,٤٣٠	١٠٧	يشغل	البعد الأول التأثير المثالي
			١,٩٦٥	٣١,٧٨٦	٢٢٩	لا يشغل	
دال عند مستوى (٠,٠١)	٣,٠٧١	٣٣٤	٢,٧٦٥	٣٤,٩٣٥	١٠٧	يشغل	البعد الثاني: الحفز الإلهامي
			٢,٣٣٢	٣٤,٠٤٤	٢٢٩	لا يشغل	
دال عند مستوى (٠,٠١)	٣,٠٤٢	٣٣٤	٢,٢٥٩	٢٣,٥٠٥	١٠٧	يشغل	البعد الثالث: الاستثارة الفكرية
			١,٩٥١	٢٢,٧٧٣	٢٢٩	لا يشغل	
دال عند مستوى (٠,٠١)	٢,٩٢٠	٣٣٤	٢,٦٥٦	٣٧,٦٧٣	١٠٧	يشغل	البعد الرابع: الاهتمام الفردي
			٢,١٥٥	٣٦,٨٧٨	٢٢٩	لا يشغل	
دال عند مستوى (٠,٠١)	٣,١٥٧	٣٣٤	٢,٣٨٩	٢٨,٣٧٤	١٠٧	يشغل	البعد الخامس: التهيئة لقيادة الرضا الوظيفي
			٢,١٤٩	٢٧,٥٥٠	٢٢٩	لا يشغل	
دال عند مستوى (٠,٠١)	٢,٩٩٦	٣٣٤	١٢,٢٧٥	١٥٦,٩١٦	١٠٧	يشغل	الدرجة الإجمالية
			١٠,٤٦٨	١٥٣,٠٣١	٢٢٩	لا يشغل	

- ١- يوجد فرق دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بالبعد الأول للاستبانة "التأثير المثالي" لصالح من يشغلون منصب إداري.
- ٢- يوجد فرق دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بالبعد الثاني للاستبانة "الحفز الإلهامي" لصالح من يشغلون منصب إداري.
- ٣- يوجد فرق دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بالبعد الثالث للاستبانة "الاستثارة الفكرية" لصالح من يشغلون منصب إداري.
- ٤- يوجد فرق دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بالبعد الرابع للاستبانة "الاهتمام الفردي" لصالح من يشغلون منصب إداري.
- ٥- يوجد فرق دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بالبعد الخامس للاستبانة "التهيئة لقيادة الرضا الوظيفي" لصالح من يشغلون منصب إداري.

وبذلك نرفض الفرض الإحصائي الذي نص على "لا يوجد فرق دال إحصائياً في استجابات مديري القطاعات بوزارة التربية حول دور التمكين الإداري واثره على الرضا الوظيفي تُعزى إلى متغير شغل منصب إداري".

ثانياً: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة فيما يلي يناقش الباحث النتائج التي توصل إليها ويقسم هذه المناقشة إلى جزأين رئيسيين أولهما: يتناول مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بواقع دور التمكين الإداري واثره على الرضا الوظيفي وزارة التربية بالكويت من وجهة نظر مديري القطاعات بوزارة التربية. أما القسم الثاني من المناقشة فيتناول مناقشة وتفسير الفروق في آراء مديري القطاعات بوزارة التربية وفقاً لاختلاف متغيراتهم الشخصية (الجنس- نوع المؤهل - عدد سنوات الخبرة - المرتبة العلمية - شغل منصب إداري).

أ- القسم الأول من المناقشة:

بينت نتائج الدراسة وجود مستوى إجمالي متوسط من دور التمكين الإداري في الرضا الوظيفي. كما تراوحت الأبعاد الفرعية ما بين المتوسط والضعيف. وجاء بعد الاهتمام الفردي بدرجة متوسطة تلاه بعد التأثير المثالي تلاه التحفيز الإلهامي وجاءوا جميعاً بدرجة متوسطة بينما جاء بعدي تشجيع القيادة والاستثارة الفكرية في المرتبتين الرابعة والخامسة على التوالي وبدرجة ضعيفة لكل منهما. وتشير هذه النتائج إلى أن القيادات الجامعية وزارة التربية بالكويت لا تطبق ممارسات التمكين الإداري على النحو المثالي والذي يجب أن يكون لتحقيق الرضا الوظيفي. ويشير ذلك إلى ضعف مستوى تطبيق الرضا الوظيفي بالمدارس وضعف تأثير القيادة عليها بالدرجة المطلوبة.

وتأتي هذه النتائج لكي تكون على خلاف الواقع الذي يجب أن يتحقق والذي أشارت إليه نتائج العديد من الدراسات السابقة التي أوضحت بشكل جلي أن ممارسات التمكين الإداري يمكن أن تلعب دوراً حيوياً في إرساء دعائم الرضا الوظيفي في الجامعات وتعزيز الدور المسئول بيئياً واجتماعياً للجامعات كما هو الحال في دراسات كل من "فولويلر وجيرلاش" ( Fulwiler & Gerlach, 2014)، و"كيفال" (Keval, 2012)، و"جودوين" (Godwin, 2011)، و"دارتي-باه" (Dartey-Baah, 2014)، و"مينت" (Myint, 2014)، و"ايكه" (Eike, 2014). بينما تأتي النتائج متشابهة مع نتائج دراسات أخرى أشارت إلى أن مستوى توظيف ممارسات التمكين الإداري لتحقيق الرضا الوظيفي لا يرتقي إلى مستويات مرتفعة كما هو الحال في دراسة "جافري" (Jhaveri, 2006) ودراسة "كانيما وآخرين" (Kanyimba et al., 2015). وقد أتت هذه النتائج لتعضد نتائج العديد من الدراسات السابقة التي أشارت إلى وجود مستويات متوسطة من تطبيق ممارسات التمكين الإداري في بيئات التعليم المدرسي كما هو الحال في دراسة "محمد الحراشنة" ودراسة "سلطان الديحاني" المطبقة في الكويت ودراسة "أيمن المعاني" (٢٠١٣)، ودراسة "عايد الخوالدة" (٢٠١١)، ودراسة "عربي الشمري" (٢٠١١)، ودراسة "سعيد الغامدي" (٢٠٠١). بينما تتعارض مع نتائج دراسة "خولة عبد العال" (٢٠١٦) التي أبرزت وجود درجة مرتفعة من ممارسات التمكين الإداري في فلسطين، ودراسة "مي عباس" (٢٠١٥) التي توصلت إلى نتائج مشابهة على عينة من مديري القطاعات بوزارة التربية في جامعة بغداد. كما تأتي هذه النتائج متفقة مع نتائج عدد من الدراسات العربية التي كشفت عن واقع تحقيق الرضا الوظيفي في الجامعات مثل نتائج دراسة "أحلام عتوم" (٢٠١٣)، ونتائج دراسة "أشرف علي" (٢٠١٣)، ونتائج دراسة "شذا بريك" (٢٠١٤)، ونتائج دراسة "أحمد محمد" (٢٠١٥)، ونتائج دراسة "أحمد الصرايرة" (٢٠١٥)، ونتائج دراسة "تامارا نصير" (٢٠١٥)، ونتائج دراسة "محمود عساف" (٢٠١٥).

ويمكن تفسير هذه النتائج بأن القيادات الجامعية فى وزارة التربية بالكويت تميل إلى استخدام أنماط القيادة الإجرائية وتركز بشكل أكبر على تحقيق المهام الروتينية الموكلة لها وإتمام كافة الإجراءات الرسمية كما هو مقرر بدون التركيز على جوهر رسالة المدارس ورؤيتها وبدون أخذ الاعتبارات البيئية والاجتماعية والدور المسئول بيئياً للمدارس بعين الاعتبار. كما يمكن أن تعزى هذه النتائج أيضاً إلى ضعف اهتمام مديري القطاعات بوزارة التربية والقيادات الجامعية بالرضا الوظيفي والنظر إليها على أنها قضية خارج نطاق عملهم. ويمكن أن يعزى ذلك أيضاً إلى عدم توافر الوقت الكافي للاهتمام بالقضايا البيئية وقضايا الرضا الوظيفي وعدم تلقي التدريب الكافي على التعامل مع مثل هذه القضايا وقيادتها وتوظيف الممارسات القيادية التحويلية فيها، كما يمكن أن يعزى ذلك أيضاً إلى كثرة الأعباء التدريسية والإدارية الواقعة على كاهل مديري القطاعات بوزارة التربية بما لا يتيح لهم الوقت والجهد الكافيين للمساهمة بفاعلية فى هذا الأمر. ومن العوامل التي يمكن أن يكون لها تأثير أيضاً عدم إطلاع مديري القطاعات بوزارة التربية والقيادات الجامعية على خبرات وتجارب متطورة فى مجال الرضا الوظيفي وعدم تلقيهم دورات تدريبية كافية فى مجال التمكين الإداري وأهميتها بما لا يجعلهم قادرين على الاستفادة من ممارسات التمكين الإداري بفاعلية فى الرضا الوظيفي. وبالنظر إلى الأبعاد الفرعية لممارسات التمكين الإداري لأغراض الرضا الوظيفي فإن بعد تشجيع القيادة قد جاء فى المرتبة قبل الأخيرة وبدرجة ضعيفة ويمكن أن يعود ذلك إلى أن النمط التقليدي الإجرائي من القيادة لا يشجع على توزيع الأدوار والمسئوليات وتفويض الصلاحيات والاهتمام بتنمية المهارات القيادية لدى المرؤوسين كما لا يعمل على توفير فرص لتنمية مهارات قيادية رئيسية لدى المرؤوسين. كما أنه بطبيعته نمط مركزي فى الإدارة لا يشجع على الإدارة اللامركزية والذاتية وتحميل مديري القطاعات بوزارة التربية مسئولية عن المشاركة فى صنع واتخاذ القرارات الحيوية.

كما يتبين أيضاً أن بعد الاستثارة الفكرية قد جاء بدرجة ضعيفة وجاء أدنى الأبعاد تحققاً وإنما يعود ذلك إلى الممارسات التقليدية المتبعة التي درج عليها مديري القطاعات بوزارة التربية والتي لا تشجع على الإبداع وبخاصة فى القضايا المتعلقة بالبيئة والرضا الوظيفي. وخلافاً لذلك أتى بعد الاهتمام الفردي بدرجة متوسطة وكأعلى الأبعاد تحققاً وإنما يعود ذلك إلى وجود علاقات إنسانية طيبة فى أرجاء المدارس فيما بين مديري القطاعات بوزارة التربية والقيادات الجامعية بما يؤدي إلى تفهم لمشكلاتهم الشخصية وتفهم لطبيعة أدوارهم وقدراتهم وتوظيفها بالشكل المناسب.

ثالثاً: توصيات الدراسة

فى ضوء نتائج الدراسة وما بينته، يوصي الباحث بما يلي:  
تقديم برامج تدريبية لمديري القطاعات بوزارة التربية بالكويت فى مهارات وممارسات التمكين الإداري وألا يقتصر هذا التدريب على الأعضاء الذين يشغلون مناصب إدارية أو قيادية فحسب بل يجب أن يمتد لجميع مديري القطاعات بوزارة التربية بلا استثناء.  
إجراء ورش عمل وجلسات للعصف الذهني بين مديري القطاعات بوزارة التربية فى جميع الكليات لتحديد الممارسات القيادية اللازمة لتطبيق الرضا الوظيفي وتفعيل دور المدارس فى هذا الصدد والخروج بتوصيات ملزمة للجميع.

تقديم برامج تدريبية لكافة مديري القطاعات بوزارة التربية فى جميع الكليات التابعة لوزارة التربية بالكويت فيما يتعلق بالرضا الوظيفي ودور التعليم المدرسي تحقيقها.  
أن تستخدم وزارة التربية بالكويت استبانة دور التمكين الإداري واثره على الرضا الوظيفي المقدمة فى الدراسة للتقييم المستمر لدورها فى الرضا الوظيفي.

تقديم برامج تدريبية فى تطبيق التربية من أجل الرضا الوظيفي فى بيئة التعليم المدرسي لمديري القطاعات بوزارة التربية لتنمية مهاراتهم اللازمة لتفعيل دور المدارس فى الرضا الوظيفي. إشراك جميع العاملين وطاقم العمل ومديري القطاعات بوزارة التربية فى الكليات التابعة لوزارة التربية بالكويت فى صياغة سياسة موحدة للمدارس فى الرضا الوظيفي توضح دور المدارس فى هذا الأمر وتعديل رؤية ورسالة وقيم وأهداف المدارس فى ضوء السياسة الجديدة. إعداد كتيب إرشادي أو دليل تطبيقي لمديري القطاعات بوزارة التربية يوضح أمثلة على مشاريع ودراسات حالة وأفكار بحثية تساهم فى تفعيل دور المدارس فى الرضا الوظيفي. تشجيع العمل فى فرق لدى مديري القطاعات بوزارة التربية حول القضايا المتعلقة بالرضا الوظيفي.

عقد شراكات إستراتيجية بين وزارة التربية بالكويت وعدد من منظمات المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية وغير الهادفة للربح العامة فى مجال البيئة والرضا الوظيفي لتبادل الخبرات وتقديم الاستشارات والمعارف اللازمة لتحسين دور المدارس فى الرضا الوظيفي. تقديم حوافز مالية لمديري القطاعات بوزارة التربية المشاركين بجهود فعالة فى الرضا الوظيفي والعمل على تقليص الأعباء التدريسية على بعض مديري القطاعات بوزارة التربية ممن يشاركون فى هذه الجهود لإتاحة الوقت الكافي لهم. أن تتبنى وزارة التربية بالكويت عقد مؤتمر علمي شامل يتناول تفعيل دورها فى الرضا الوظيفي يشارك فيه مديري القطاعات بوزارة التربية بالمدارس بالإضافة إلى أعضاء هيئة تدريس من جامعات عربية وأجنبية وذلك لتبادل الخبرات فى مجال التعليم المدرسي من أجل الرضا الوظيفي وأدوار القادة فى ذلك.

رابعاً: البحوث المقترحة

استناداً إلى ما تقدم يقترح الباحث إجراء البحوث والدراسات التالية:

دور التمكين الإداري تطبيق التعليم المدرسي من أجل الرضا الوظيفي من وجهة نظر مديري القطاعات بوزارة التربية .

دراسة دور أنماط قيادية أخرى (مثل: القيادة الخادمة، والقيادة المستدامة، والقيادة الموقفية) فى الرضا الوظيفي من وجهة نظر مديري القطاعات بوزارة التربية بالكويت.

إعادة تطبيق الدراسة الحالية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام والمشتغلين فى مناصب الإدارة العليا للمدارس.

دراسة مسحية لأراء مديري القطاعات بوزارة التربية عن معوقات تحقيق دور التمكين الإداري الرضا الوظيفي.

دراسة التعلم التنظيمي كمتغير وسيط فى العلاقة ما بين التمكين الإداري الرضا الوظيفي فى وزارة التربية بالكويت.

فاعلية برنامج مقترح عن ممارسات التمكين الإداري تنمية مهارات قيادة الرضا الوظيفي لدى عينة من مديري القطاعات بوزارة التربية بالكويت.

أثر تطبيق القيادة من أجل الرضا الوظيفي على الأداء الأكاديمي والبيئي لوزارة التربية بالكويت.

تصور مقترح مستند إلى الاتجاهات العالمية المعاصرة لتفعيل دور التمكين الإداري وأثره على الرضا الوظيفي وزارة التربية بالكويت.

## قائمة المراجع:

- (١) مؤيد يوسف الساعدي، قياس استعداد منشأة الأعمال للعمل بإستراتيجية التمكين، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد الثالث، العدد ١١، ٢٠٠٦، ص ٣٣.
- (١) أحمد نجم الدين أحمد، إدارة عملية التخطيط الاستراتيجي كمدخل لفعالية الإدارة المرتكزة إلى المدرسة، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، جامعة حلوان، العدد الرابع، ٢٠٠٥، ص ١٢٢.
- (٣) Fetterman, d. & Wandersman, A., Empowerment Evaluation Principles in Practice, Guilford Publications, New York, 2004, p.21.
- (٤) Daniel, M. and Alma, H, Teacher Leadership- Improvement through Empowerment?: An Overview of the Literature, Educational Management Administration & Leadership, Vol. 31, No. 2, 2003, p.45.
- (٥) يحيى سليم ملحم ، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ٧٠.
- (٦) خولة خميس عبيد البند، أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين- دراسة تحليلية بين المصارف التجارية الوطنية والأجنبية في دولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٢، ص ٥٦.
- أحمد نجم الدين أحمد (٢٠٠٥): إدارة عملية التخطيط الاستراتيجي كمدخل لفعالية الإدارة المرتكزة إلى المدرسة، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، جامعة حلوان، مج ١١، ع ٤.
- أيمن محمد البيومي (٢٠٠٦): دراسة تحليلية لبعض نماذج تطوير المدارس ومدى إمكانية تطبيقها في المدارس المصرية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الإسكندرية.
- بيومي محمد ضحاوي (٢٠٠٧): برنامج الإصلاح المتمركز على المدرسة لتحقيق الجودة تأهيلاً للاعتماد التربوي، مؤتمر الإصلاح المدرسي: تحديات وطموحات، جامعة الإمارات العربية المتحدة دبي.
- حسن حسين البيلاوي (٢٠٠٤): المعايير القومية للتعليم (الطموح والتحديات)، المؤتمر العلمي السنوي، أفاق الإصلاح التربوي في مصر، كلية التربية بالمنصورة بالتعاون مع مركز الدراسات المعرفية بالقاهرة، ٢-٣ أكتوبر.
- خولة خميس عبيد البند (٢٠٠٢): أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين- دراسة تحليلية بين المصارف التجارية الوطنية والأجنبية في دولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- رمزي كامل حنا، ميشيل تكل جرجس (١٩٩٨): معجم المصطلحات التربوية، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت.
- رمضان محمود عبد السلام (٢٠٠٣): محددات تطبيق مدخل تمكين العاملين بالمنظمة- دراسة تطبيقية على جامعة طنطا، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، الملحق الثاني، ع ٢.
- سالي علي محمد حسن (٢٠٠٢): العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا والوظيفي- دراسة ميدانية بقطاع البترول، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- سهام جمال محمد (٢٠٠٤): المحاسبية التربوية وإمكانية تطبيقها في التعليم الثانوي العام، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة.
- صفاء عبد العزيز، سلامة عبد العظيم (٢٠٠٧): إدارة الفصل وتنمية المعلم، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- عادل عبد المنعم المسدي (٢٠٠٣): أثر تمكين العاملين في وظائفهم على دافعيتهم للإنجاز، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مج ٤٠، ع ٢.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (٢٠٠١): "تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص: دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط"، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، مج ٢، ع ١.
- عطية حسين أفندي (٢٠٠٣): تمكين العاملين- مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- فؤاد أحمد حلمي (٢٠٠٣): تحسين أداء المدرسة العامة في مصر باستخدام مدخل إعادة الهندسة، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ع ٨، س ٦.
- محمد أبو القمصان محمد (٢٠٠٦): أبعاد تطبيق مدخل تمكين العاملين في المنظمات الخدمية ذات الفروع داخل مصر، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، مج ٢، ع ١.

- محمود أحمد الخطيب (٢٠٠٠): لإمكانية تطبيق العاملين في الشركات الصناعية بحث مرجعي، المؤتمر العلمي السنوي الثاني- الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، القاهرة.
- محمود محمد السيد (٢٠٠١): تمكين الموظفين "بحث مرجعي"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ع ٤.
- وزارة التربية والتعليم في مصر (٢٠٠٧): الخطة الإستراتيجية القومية للتعليم لإصلاح التعليم قبل الجامعي- نحو نقلة نوعية في التعليم، ٢٠٠٧/٢٠٠٨ - ٢٠١١/٢٠١٢، القاهرة.
- ياسر فتحي المهدي (٢٠٠٧): تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، ج ٢، ع ٣١، جامعة عين شمس.
- يحيى سليم ملحم (٢٠٠٦): التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة. التقارير الدورية بوزارة التربية والتعليم بالكويت.
- ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Anne, C. (1999): School Empowerment, the Journal of Education, Vol. 120, Issue 1.
- Billikopf, G. (2003): Empowerment and Delegation, the Journal of Education Research, Vol. 63, No. 3.
- Bull, B. (2006): Is Standards-Based School Reform Consistent with Schooling for personal Liberty?, Studies in Philosophy and Education, Vol. 1, No. 25.
- Cannon, C., et al (2002): Teaching and Learning by Example Empowerment Principles Applied to Development Delivery and Evaluation of Community-Based Training for Hiv Service providers and Supervisors, The Guilford Press, New York.
- Daniel, M. and Alma, H. (2003): Teacher Leadership- Improvement through Empowerment?: An Overview of the Literature, Educational Management Administration & Leadership, Vol. 31, No. 2.
- Datnow, A. et al (2006): Integrating Educational System for Successful Reform in Diverse contexts, CAMBRIDGE, University press.
- Daughy, H. (2004): Employee Empowerment: Democracy or Delusion?, The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal, Vol. 9, No. 1.
- Dimitriades, Z. (2001): Empowerment in Total Quality: Designing and Implementing Effective Employee Decision-Making Strategies, Q.M.J, Vol 8, No. 2.
- Dreier, P. (1996): Community Empowerment Strategies: The Limits and Potential of community Organizing in Urban Neighborhoods, Journal of Policy Development and Research, Vol. 2, No 2.
- Echevariva, J., et al. (2006): School Reform and Standards. Based Education: A Model for English Languge Learners, The Journal of Education Research, Vol. 99, No. 4.
- El-Feky, S. (2005): The Impact of Organizational Variable on Employee Empowerment in Service Organizations, an Empirical Study on International Hotels in Egypt, PhD, Dissertation, Faculty of commerce, Ain Shams University, Egypt.