

القيادة بالتمكين مدخل لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم
الابتدائي في منطقة القصيم

إعداد الطالبة:

فوزه فهاد العنزي

الرقم الجامعي :

٢٥٣٠٠٠٧٤٨

إشراف:

د. الفيصل عبد الحمد محمد

د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

١٤٤٧هـ - ٢٠٢٦م

الإهداء

إلى والدي الغالي فهاد

سندي بعد الله، ونور دربي، ومصدر عزيمتي...

إليك أهدي ثمرة جهدي، فدعواتك كانت القوة التي دفعتني نحو الطموح، ووجودك كان الأمان الذي منحني الثبات.

إلى ابنتي الحبيبة بيادر

أنت نبضي وأجمل هدايا الحياة...

أكتب هذا العمل لأترك لك أثراً يعلمك أن الطموح طريقه صبر، وأن الأحلام تستحق السعي.

إلى أبنائي نادر ، معاذ ، ملاذ

أنتم فخر القلب وبهجته...

كنتم الدافع الأكبر لأواصل الطريق، لأكون أمامكم مثلاً في الإصرار والاجتهاد.

إلى إخوتي شوق ، فايز ، فوزية

سند الروح ورفاق الدرب...

وجودكم حولي قوة، ودعمكم الصادق كان زادي في كل مرحلة.

إلى صديقاتي أم محمد ، أم كيان ، أم باسل ، أم يوسف ، فاتن

رفيقات الرحلة الجميلة...

كنتنّ البلمس وقت التعب، والنور حين يشتد الطريق، فلكنّ خالص المحبة والامتنان.

شكر وتقدير

أتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى جامعة ميدأوشن ممثلة بكلية العلوم الإنسانية ، وإلى أساتذتي الكرام في قسم القيادة التربوية ، لما قدموه من دعم علمي وتوجيه أكاديمي أسهم في إنجاز هذا البحث.

كما أخص بالشكر مشرفي الكريم على توجيهاته السديدة وملاحظاته القيمة التي كان لها الأثر الكبير في إخراج هذا العمل بالصورة المرجوة.

المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة بالتمكين في تحقيق الرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم الابتدائي في منطقة القصيم. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي تم توزيعها على عينة من معلمي المرحلة الابتدائية في منطقة القصيم.

وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة بالتمكين ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، حيث تبين أن إشراك المعلمين في اتخاذ القرار، ومنحهم الصلاحيات، وتعزيز الثقة، وتوفير الدعم المهني يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني القيادات المدرسية لأسلوب القيادة بالتمكين، وتعزيز ثقافة المشاركة، وتوفير بيئة عمل محفزة قائمة على الثقة والدعم والتقدير، لما لذلك من أثر إيجابي في تحسين الأداء التعليمي وتحقيق أهداف العملية التعليمية.

فهرس المحتويات:

الموضوع	رقم الصفحة
صفحة العنوان	I
الإهداء	II
الشكر والتقدير	III
الملخص	IV
فهرس المحتويات	V
قائمة الجداول	VI
فهرس الأشكال	VII
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	VIII
المقدمة	IX
مشكلة الدراسة	X
أهمية الدراسة	XI
أهداف الدراسة	XII
تساؤلات الدراسة	XIII
فروض الدراسة	XIV

XV	حدود الدراسة
XVI	الفصل الثاني: الإطار النظري
XVII	القيادة بالتمكين
XVIII	الرضا الوظيفي
XIX	العلاقة بين القيادة بالتمكين والرضا الوظيفي
XX	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
XXI	منهج الدراسة
XXII	مجتمع الدراسة
XXIII	العينة
XXIV	أداة الدراسة
XXV	التحليل الإحصائي
XXVI	عرض بيانات القيادة بالتمكين
XXVII	عرض بيانات الرضا الوظيفي
XXVIII	الفصل الرابع: النتائج ومناقشتها
XXIX	النتائج ومناقشتها

XXX	التوصيات
XXXI	الخاتمة
XXXII	المراجع العربية
XXXIII	المراجع الأجنبية
XXXIV	الملحق (الاستبانة)
XXXV	مقياس التصحيح

قائمة الجداول :

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
جدول ٣ - ١ :	بيانات القيادة بالتمكين	ص ١٥
جدول ٣ - ٢ :	بيانات الرضا الوظيفي	ص ١٦

فهرس الأشكال :

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
شكل ١	بيانات القيادة بالتمكين	ص ١٥
شكل ٢	بيانات الرضا الوظيفي	ص ١٦

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة

خلال متابعتي لبيئة العمل المدرسي، لاحظت أن الفرق بين مدرسة وأخرى لا يعتمد فقط على الإمكانيات أو عدد المعلمين، بل يرتبط بشكل كبير بأسلوب القيادة داخل المدرسة. ففي بعض المدارس يسود جو من التعاون والتفاهم، ويظهر المعلمون حماساً واضحاً في عملهم، بينما في مدارس أخرى يسود الروتين والالتزام الشكلي فقط. ومع التأمل في ذلك، اتضح أن أحد أهم الأسباب هو طريقة تعامل قائد المدرسة مع المعلمين.

ومع التغيرات الحديثة في التعليم، لم يعد الأسلوب التقليدي القائم على إصدار الأوامر مناسباً، بل أصبح من الضروري أن يتحول القائد إلى شخص داعم ومحفز، يشرك المعلمين في القرار ويمنحهم الثقة. ومن هنا ظهر مفهوم القيادة بالتمكين الذي يقوم على اعتبار المعلم شريكاً في العمل وليس مجرد منفذ للتعليمات.

في المقابل، فإن الرضا الوظيفي يعد عنصراً أساسياً في نجاح العملية التعليمية، لأن المعلم غير الراضي غالباً يؤدي عمله بصورة روتينية، بينما المعلم الراضي يبذل جهداً أكبر ويظهر اهتماماً بطلابه. ولذلك فإن الربط بين القيادة بالتمكين والرضا الوظيفي أصبح مهماً لفهم كيفية تحسين البيئة المدرسية.

مشكلة الدراسة

على الرغم من جهود تطوير التعليم، إلا أن شكاوى المعلمين من ضغوط العمل أو ضعف التقدير ما زالت موجودة بدرجات متفاوتة. ومن خلال الملاحظة، قد يكون السبب في كثير من الحالات هو نمط القيادة المتبع داخل المدرسة.

لذلك تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل:

ما أثر القيادة بالتمكين في تحقيق الرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم الابتدائي في منطقة القصيم؟

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في أنها تحاول فهم جانب إنساني مهم في البيئة التعليمية، وهو شعور المعلم تجاه عمله. فالتركيز في كثير من الأحيان يكون على الطالب والمناهج، بينما يعد المعلم محور العملية التعليمية. كما أن نتائج الدراسة قد تساعد القيادات المدرسية على تبني ممارسات أكثر دعمًا للمعلمين.

أهداف الدراسة

- التعرف على درجة ممارسة القيادة بالتمكين في المدارس.
- قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين.
- معرفة العلاقة بين المتغيرين.
- تقديم مقترحات تطويرية.

تساؤلات الدراسة

- إلى أي مدى يمارس قادة المدارس التمكين؟
- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين؟
- هل توجد علاقة بينهما؟

فروض الدراسة

- توجد علاقة إيجابية بين القيادة بالتمكين والرضا الوظيفي.
- تختلف مستويات الرضا حسب الخبرة.

حدود الدراسة

اقتصرت على معلمي المرحلة الابتدائية بمنطقة القصيم خلال العام الدراسي الحالي.

الفصل الثاني

الإطار النظري - القيادة بالتمكين

القيادة بالتمكين تعني أن القائد لا يحتفظ بكل الصلاحيات لنفسه، بل يوزع المسؤوليات ويشجع المبادرة. فالمدرسة ليست مؤسسة فردية بل عمل جماعي، وكلما شعر المعلم بأهميته زاد عطاؤه.

ومن أهم مظاهر التمكين:

- إشراك المعلمين في القرارات
- تفويض الصلاحيات
- تقديم الدعم المهني
- الثقة المتبادلة
- التقدير المعنوي

ويؤدي ذلك إلى شعور المعلم بالأمان الوظيفي والقدرة على الإبداع.

الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي هو شعور المعلم بالارتياح تجاه عمله وبيئة المدرسة. ويتأثر بعدة عوامل منها أسلوب القيادة، العلاقات المهنية، الحوافز، وعدالة التقييم.

المعلم الراضي يكون أكثر التزامًا، أقل غيابًا، وأكثر تعاونًا مع زملائه.

العلاقة بينهما

عندما يشعر المعلم أنه شريك في القرار وأن القائد يثق به، يتولد لديه تقدير لذاته المهنية، وهذا يؤدي غالباً إلى ارتفاع الرضا الوظيفي. لذلك يمكن اعتبار القيادة بالتمكين أحد أهم العوامل المؤثرة في رضا المعلمين.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأنسب لدراسة العلاقة بين المتغيرات.

مجتمع الدراسة

معلومات المرحلة الابتدائية في منطقة القصيم.

العينة

٥٠ معلمة من المرحلة الابتدائية بمنطقة القصيم .

أداة الدراسة

استبانة مكونة من محورين :

القيادة بالتمكين — الرضا الوظيفي

التحليل الإحصائي

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ومعامل ارتباط بيرسون.

المقياس المستخدم من ٥ درجات (ليكرت)

١= ضعيفة جدا ، ٢ = ضعيفة ، ٣ = متوسطة ، ٤ = مرتفعة ، ٥ = مرتفعة جدا

أولاً : بيانات القيادة بالتمكين

١- تفويض الصلاحيات

الدرجة	١	٢	٣	٤	٥
عدد الملاحظات	٢	٥	١٠	١٨	١٥

٢- المشاركة في اتخاذ القرار

عدد الملاحظات	١	٤	٩	٢٠	١٦
---------------	---	---	---	----	----

٣- الدعم المهني

عدد الملاحظات	١	٣	٨	٢١	١٧
---------------	---	---	---	----	----

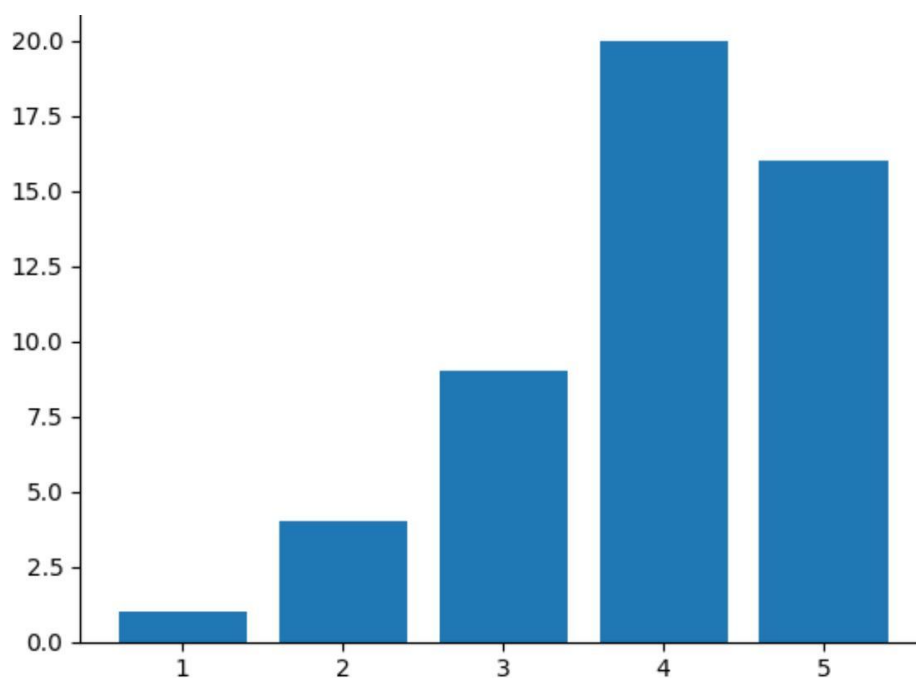
٤- تعزيز الثقة

عدد الملاحظات	٢	٤	٧	١٩	١٨
---------------	---	---	---	----	----

٥- التحفيز والتقدير

عدد الملاحظات	٣	٦	١٢	١٧	١٢
---------------	---	---	----	----	----

المجموع: ٥٠ معلمة



ثانيا : بيانات الرضا الوظيفي

١- الرضا عن القيادة

الدرجة	١	٢	٣	٤	٥
عدد الملاحظات	٢	٤	٩	٢٠	١٥

٢- الرضا عن بيئة العمل

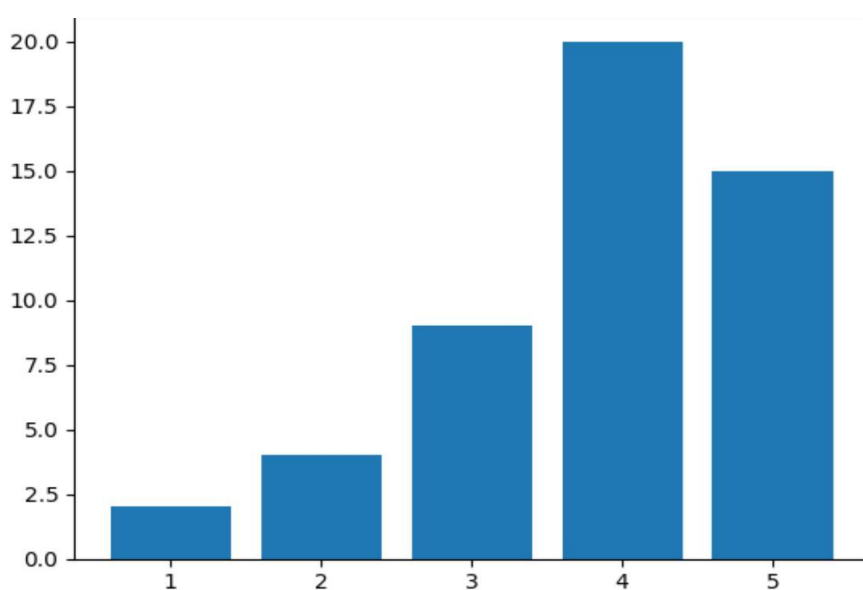
عدد الملاحظات	٣	٥	١١	١٨	١٣
---------------	---	---	----	----	----

٣- الرضا عن العلاقات المهنية

عدد الملاحظات	١	٣	٧	٢٢	١٧
---------------	---	---	---	----	----

٤- الرضا عن الحوافز

عدد الملاحظات	٤	٨	١٥	١٤	٩
---------------	---	---	----	----	---



الفصل الرابع

النتائج ومناقشتها

أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة بالتمكين جاء مرتفعاً نسبياً، كما ظهر مستوى رضا وظيفي جيد لدى المعلمين. ووجدت علاقة ارتباط إيجابية قوية بين المتغيرين، مما يعني أن زيادة التمكين ترتبط بزيادة الرضا الوظيفي.

وأفسر ذلك بأن المعلم عندما يشعر أن القائد يثق به ويشركه في العمل، فإنه يصبح أكثر انتماءً وراحة في بيئة العمل.

التوصيات

- تدريب القيادات المدرسية على مهارات التمكين
- تعزيز المشاركة في اتخاذ القرار
- الاهتمام بالتحفيز المعنوي

الخاتمة

في ختام هذه الدراسة، أجد أن موضوع القيادة بالتمكين لم يعد مجرد مفهوم إداري حديث يُتداول في الكتب، بل أصبح ضرورة حقيقية داخل البيئة المدرسية، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها القطاع التعليمي. ومن خلال النتائج التي توصلت إليها، اتضح لي أن أسلوب القيادة الذي يقوم على الثقة والمشاركة والدعم له أثر واضح في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

وقد بينت النتائج أن المعلمين الذين يشعرون بأن لهم دورًا في اتخاذ القرار، وأن قائد المدرسة يمنحهم الثقة ويقدر جهودهم، يكونون أكثر رضا عن عملهم وأكثر استقرارًا مهنيًا. كما أن الدعم المهني والتحفيز المعنوي يساهمان بشكل مباشر في تعزيز شعور المعلم بالانتماء للمؤسسة التعليمية.

وأرى أن العلاقة الإيجابية التي ظهرت بين القيادة بالتمكين والرضا الوظيفي تؤكد أهمية تطوير مهارات القيادات المدرسية في هذا الجانب، وعدم الاكتفاء بالأساليب التقليدية القائمة على المركزية. فتمكين المعلم لا يقلل من هيبة القائد، بل يعزز مكانته من خلال بناء فريق عمل متماسك يعمل بروح واحدة.

كما أعتقد أن المرحلة الابتدائية تحديداً تحتاج إلى معلمين يتمتعون بدرجة عالية من الرضا الوظيفي، لأن هذه المرحلة تشكل الأساس في بناء شخصية الطالب، وأي ضعف في استقرار المعلم أو دافعيته قد ينعكس على العملية التعليمية بشكل عام.

وفي ضوء ما سبق، فإنني أرى أن تبني أسلوب القيادة بالتمكين داخل المدارس يمكن أن يكون أحد المداخل المهمة لتحسين المناخ التنظيمي، ورفع مستوى الأداء، وتحقيق قدر أكبر من الاستقرار المهني للمعلمين.

وأوصي بضرورة الاستمرار في إجراء دراسات مشابهة على مراحل تعليمية أخرى، أو دراسة متغيرات إضافية مثل الالتزام التنظيمي أو الأداء الوظيفي، حتى تتضح الصورة بشكل أشمل حول أثر القيادة التربوية في البيئة التعليمية.

المراجع

المراجع العربية

أحمد، محمد عبدالعزيز. (٢٠١٩). أثر القيادة التمكينية في تعزيز الرضا الوظيفي لدى المعلمين. مجلة العلوم التربوية، ٣٢(٤)، ١١٥-١٤٨.

الحربي، خالد بن سعد. (٢٠٢١). القيادة التمكينية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.

السبيعي، نورة بنت عبدالله. (٢٠٢٠). دور القيادة المدرسية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمات. مجلة التربية، ١٨٦(٢)، ٧٧-١٠٢.

العتيبي، فهد عبدالله. (٢٠١٨). التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية. مجلة الإدارة التربوية، ١٢(٣)، ٤٥-٦٨.

القحطاني، صالح. (٢٠١٧). مناهج البحث في العلوم السلوكية. الرياض: مكتبة العبيكان.

المراجع الأجنبية

- Bogler, R., & Somech, A. (2004). Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment and job satisfaction. *Teaching and Teacher Education*, 20(3), 277–289.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice*. McGraw-Hill.
- Nguni, S., Slegers, P., & Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 42(2), 179–209.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.

ملحق رقم (١)

استبانة القيادة بالتمكين وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الابتدائية في منطقة القصيم

عزيزتي المعلمة :

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،

أقوم بإجراء دراسة بعنوان :

القيادة بالتمكين مدخل لتحقيق الرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الابتدائية في منطقة القصيم ،
وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة التربوية – كلية العلوم الإنسانية
– جامعة ميثاق.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة بالتمكين في المدارس ، ومدى ارتباطها
بالرضا الوظيفي لدى المعلمات.

نأمل منك التكرم بقراءة العبارات التالية ، ووضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يعبر عن رأيك
بدقة.

علمًا بأن المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة.

شاكراً ومقدرة تعاونك.

الباحثة : فوزه فهاد العنزي

أولاً: البيانات الأولية

١- سنوات الخبرة:

☐ أقل من ٥ سنوات

☐ من ٥ - ١٠ سنوات

☐ أكثر من ١٠ سنوات

٢- المؤهل العلمي:

☐ بكالوريوس

☐ دبلوم عالي

☐ دراسات عليا

ثانياً: محور القيادة بالتمكين

يرجى تحديد درجة موافقتك وفق المقياس التالي:

٥ = أوافق بشدة

٤ = أوافق

٣ = محايدة

٢ = لا أوافق

١ = لا أوافق بشدة

البعد الأول: تفويض الصلاحيات

١. تمنحني قائدة المدرسة صلاحيات مناسبة لإنجاز مهمامي.
٢. يتم تفويض بعض المسؤوليات لي بشكل واضح.
٣. أشعر أن لدي حرية التصرف في حدود عملي.
٤. تثق الإدارة بقدرتي على اتخاذ قرارات داخل الصف.
٥. يسمح لي بالمبادرة دون قيود معقدة.

البعد الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار

٦. تتم استشارتي في القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية.
٧. أشارك في وضع الخطط المدرسية.
٨. يؤخذ برأيي عند مناقشة مشكلات المدرسة.
٩. أشعر أن صوتي مسموع داخل المدرسة.
١٠. يتم إشراكي في تطوير البرامج والأنشطة.

البعد الثالث: الدعم المهني

١١. تحرص قائدة المدرسة على تطوير مهاراتي المهنية.
١٢. يتم توفير فرص تدريب مناسبة.
١٣. أتلقي تغذية راجعة بناءة حول أدائي.
١٤. أشعر بالدعم عند مواجهة صعوبات مهنية.
١٥. يتم تشجيعي على الابتكار في أساليب التدريس.

البعد الرابع: الثقة وبناء العلاقات

١٦. تسود الثقة المتبادلة بين الإدارة والمعلمات.
١٧. يتم التعامل بعدالة داخل المدرسة.
١٨. أشعر بالأمان في بيئة العمل.
١٩. تسود روح التعاون بين فريق العمل.
٢٠. يتم تقدير الجهود المبذولة من قبل المعلمات.

البعد الخامس: التحفيز والتقدير

- ٢١. يتم تحفيزي معنوياً عند تمييز أدائي.
- ٢٢. تحرص الإدارة على تكريم المعلمات المتميزات.
- ٢٣. أشعر بأن جهودي محل تقدير.
- ٢٤. يتم تعزيز روح الإنجاز داخل المدرسة.
- ٢٥. توجد حوافز تشجع على الإبداع.

ثالثاً: محور الرضا الوظيفي

البعد الأول: الرضا عن القيادة

- ٢٦. أشعر بالارتياح لأسلوب القيادة في المدرسة.
- ٢٧. أجد أن الإدارة تتعامل معي باحترام.
- ٢٨. أسلوب القيادة يساعدني على أداء عملي بكفاءة.
- ٢٩. أشعر بالانتماء للمدرسة.
- ٣٠. أثق في قرارات القيادة المدرسية.

البعد الثاني: الرضا عن بيئة العمل

- ٣١. بيئة المدرسة مناسبة للعمل.
- ٣٢. العلاقات بين المعلمات إيجابية.
- ٣٣. تتوفر الإمكانيات الأساسية لأداء العمل.
- ٣٤. أشعر بالاستقرار في عملي.
- ٣٥. أشعر بالراحة النفسية أثناء العمل.

البعد الثالث: الرضا عن العلاقات المهنية

- ٣٦. تسود روح التعاون بين الزميلات.
- ٣٧. يتم تبادل الخبرات بين المعلمات.
- ٣٨. توجد علاقة احترام متبادل بين الجميع.
- ٣٩. يسود العمل بروح الفريق.
- ٤٠. يتم حل الخلافات بطريقة مهنية.

البعد الرابع : الرضا عن الحوافز والمزايا

- ٤١. أشعر بالرضا عن الحوافز المقدمة.
- ٤٢. تتناسب المكافآت مع حجم الجهد المبذول.
- ٤٣. أشعر بعدالة التقييم.
- ٤٤. يتم تحفيزي للاستمرار في التطوير.
- ٤٥. أرى أن العمل في هذه المدرسة يلبي طموحاتي المهنية.

مقياس التصحيح

يتم احتساب المتوسط الحسابي لكل محور ، ثم المتوسط الكلي للاستبانة ، لتحديد مستوى الممارسة والرضا وفق المعيار التالي :

من ١ إلى أقل من ٢.٣٣ = منخفض

من ٢.٣٣ إلى أقل من ٣.٦٦ = متوسط

من ٣.٦٦ إلى ٥ = مرتفع