



جامعة المنصورة  
كلية التربية



## دور القيادة بالتمكين في تحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي بالكويت

إعداد

كوثر عيسى عبدالرزاق أحمد العبد الرزاق

إشراف

أ.د/ محمد إبراهيم عطوه مجاهد  
أستاذ أصول التربية  
كلية التربية - جامعة المنصورة

أ.د/ صلاح الدين إبراهيم معوض  
أستاذ أصول التربية  
كلية التربية - جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة

العدد ١٢٦ - إبريل ٢٠٢٤

## دور القيادة بالتمكين في تحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي بالكويت

كوثر عيسى عبدالرزاق أحمد عبدالرزاق

### مستخلص البحث :

هدفت البحث الحالي إلى التعرف على دور القيادة بالتمكين في تحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي بالكويت، وذلك باستخدام المنهج الوصفي ومن خلال هذا المنهج تم عرض الإطار المفاهيمي لمدخل القيادة بالتمكين وتحديد الأسس الفكرية للرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي العام، وتم إعداد استبانة الدراسة وتطبيقها على عينة قوامها (٣٥٢) معلماً ومعلمة بمدارس التعليم الثانوي بمنطقة العاصمة التعليمية بدولة الكويت، وأظهرت نتائج الدراسة تدني الواقع الحالي لدور القيادة بالتمكين في تحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي بالكويت من وجهة نظر عينة الدراسة، وبالتالي تم تقديم تصور مقترح متكامل العناصر لتفعيل دور القيادة بالتمكين في تحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي بالكويت، من إجراءاته ضرورة تشكيل لجنة فنية عليا بوزارة التربية الكويتية وأخرى على مستوى مدراء مدارس المرحلة الثانوية والمدراء المساعدين بنفس المنطقة التعليمية بدولة الكويت، لتحديد الوضع الحالي لمستويات توفر المتطلبات الأساسية للتطبيق الجيد لمدخل القيادة بالتمكين.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة بالتمكين - الرضا الوظيفي - معلمي التعليم الثانوي - دولة الكويت.

### Abstract

The current research aimed to identify the role of leadership empowerment in achieving job satisfaction for secondary education teachers in Kuwait, using the descriptive approach and through this approach was presented the conceptual framework for the entrance to leadership empowerment and determine the intellectual foundations of job satisfaction among teachers of public secondary education schools, and the study questionnaire was prepared and applied to a sample of (352) teachers in secondary education schools in the educational capital area in the State of Kuwait, and the results of the study showed the low current reality of the role of leadership empowerment in achieving job satisfaction

**Key words:** Empowering Leadership - Job Satisfaction - Secondary Education Teachers - Kuwait State.

### مقدمة البحث

إن القادة في المنظمات بشكل عام على اختلاف أنماطهم وأساليبهم يعتمدون في القيام بدورهم القيادي على مصادر مختلفة من القوة للتأثير في الآخرين، وهذه المصادر تكمن في السلطة الممنوحة لهم حسب قانون وتشريعات المنظمة، وقوة المكافأة والتحفيز، والتوجيه المعتمد على الخبرة والموقف، وقوة الشخصية التي تعتبر الأهم والأكثر فاعلية في التأثير في الأفراد وزيادة دافعيتهم نحو العمل.

ولتحقيق الأهداف المنشودة من القيادة؛ فإن هناك عدد من الأشكال والأساليب القيادية الحديثة والتي تلعب دوراً مهماً في تعزيز قدرة المنظمة على التعامل مع الأفراد داخلها، كما تعمل على تنمية قدرات العاملين والاستفادة المثلى منها وتحقيق عدد من المنافع التي تعود على العاملين

كتوفير بيئة عمل ملائمة وتكوين بيئة من الألفة والسعادة لهم، بالإضافة إلى منافع تعود إلى المنظمة لتحقيق الأهداف والاستراتيجيات التنظيمية المختلفة لها.

وتعتبر القيادة بالتمكين من المداخل المهمة في الإدارة المعاصرة، حيث يمنح العاملين الفرصة والمسؤولية عن اتخاذ القرار في أي نشاط أو خدمة أو إنتاج، دون الحاجة إلى أخذ إذن أو موافقة مسبقة على هذا القرار من الإدارة العليا منهم (جدي؛ عبيدة، ٢٠١٣، ٩٢)، ومن ثم فالقيادة بالتمكين تعكس قدرة الفرد أو المعلم على ممارسة دوره المهني بثقة تامة، واختيار الطريقة الأمثل للقيام بإنجاز أعماله، والتي تنبع من إيمانه بقراراته المختلفة، وذلك يساهم في تمكين الأفراد في المنظمة لحل المشكلات التي كان حلها يقتصر على الإدارة العليا فقط، والعمل على منح العاملين الفرص لتولي المسؤوليات وخاصة العاملين في المستويات الدنيا من المنظمة (العصيمي، ٢٠١٨، ٣٥).

ويتضح مما سبق إمكانية الاستفادة من القيادة بالتمكين داخل المؤسسات التعليمية، وأن تطبيق هذا المدخل قد يؤثر في اتجاه المعلمين بشكل إيجابي نحو المهام والوظائف التي يقومون بها داخل المدرسة، مما يشعرهم فيها بالرضا عن مختلف العوامل البيئية والاجتماعية والاقتصادية، والإدارية، والفنية المتعلقة بالوظيفة، وذلك ما يطلق عليه الرضا الوظيفي. ويعرف الرضا الوظيفي بأنه تلك الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، فتستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها، مما يزيد من طموحه ورغبته في النمو والتقدم في مجالات الوظيفة وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها، ومن ثم فهي تلك الحالة التي يحقق الفرد من خلالها ذاته ويشبع رغباته، مما يجعله مقبلاً على عمله بحماس واستعداد ويحرص على زيادة كفاءته الإنتاجية (العميان، ٢٠٠٥، ١٧٦).

وهناك من يعبر عن مفهوم الرضا الوظيفي بأنه مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد تجاه الوظيفة، إذ إن هذه المشاعر تعطي للوظيفة قيمة مهمة تتمثل برغبة الفرد في العمل وما يحيط به، فالرضا يحدث لدى الفرد عندما يدرك بأن الوظيفة التي يؤديها تحقق القيمة الشخصية المهمة بالنسبة له، وحالة نفسية بناءة تجاه وظيفته، وتجعله مقبلاً على عمله بحماس وتزيد من كفاءته في العمل (حنفي، ٢٠٠٧، ١٨٤).

كما أن هناك بعض العوامل التنظيمية المحددة للرضا الوظيفي، والتي يمكن عرضها كما يلي:

- **نظام العوائد:** مثل الحوافز والمكافآت والترقيات ويشعر الفرد بالرضا إذا كانت العوائد يتم توزيعها وفقاً لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب، وبالشكل العادل.
- **الإشراف:** ويتضمن الأسلوب المتبع، درجة تفويض السلطة التي يمنحها الرئيس لمروؤسيه، ومدى مشاركته لهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، ومدى تقدير الرئيس لمروؤسيه، ومدى اهتمامه بشكاويهم وأخذ مقترحاتهم، ومستوى الثقة المتبادلة بين الرئيس ومروؤسيه.
- **بيئة العمل:** إن توفير ظروف عمل مناسبة يؤدي إلى تهيئة جو العمل مما يساعد على رفع كفاءة الإنتاج، وهذه الظروف المناسبة كذلك تؤدي إلى رضا العاملين وبالتالي انخفاض معدلات الغياب والحوادث والإصابات (العجرفي، ٢٠١٧، ٤١).

ويتضح مما سبق، إمكانية الاستفادة من مدخل القيادة بالتمكين في تحسين مستويات الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وذلك من جهات متعددة ومبررات متنوعة منها:

- زيادة قدرة المعلمين على بناء علاقات إيجابية والتواصل مع الزملاء وأعضاء المجتمع المدرسي، وحل الصراعات، والرضا عن العمل، وزيادة الدافعية في العمل والانخراط فيه.
- زيادة جسور الثقة بين أطراف العملية التعليمية وزيادة تبادل الخبرات الإيجابية بين المعلمين في المدرسة والإدارة المدرسية المباشرة لهم.

- الشعور بالاستقلالية الذاتية والفاعلية الذاتية في العمل مما يجعلهم أكثر قدرة على الإبداع والتجديد والابتكار في العمل، وأن المعلم المجدد والمبتكر لا يمكن أن يقوم بهذا الدور مالم يتمتع بالتمكين.

- شعور المعلمين بأن لهم دورة في القيادة المدرسية، والشعور بالتقاول في إحراز نتائج إيجابية للطلاب، وهم الأقدر من أقرانهم غير الممكنين نفسية في تسهيل عمليات التعلم.

#### مشكلة البحث

تحتاج المدرسة الثانوية في دولة الكويت للنجاح في تحقيق أهدافها إلى إيجاد أجواء مناسبة لقيام جميع العاملين بها بأداء مهامهم وأدوارهم، ويشمل ذلك المعلمين والإداريين والطلاب، وكل فرد في المدرسة يؤدي دور كبير ويحتاج لأداء هذا الدور إلى مجموعة من العناصر التي يجب توافرها، الأمر الذي ينعكس على الأداء العام للمدرسة، وبذلك يتضح أن تحسين الرضا الوظيفي لكافة أعضاء المجتمع المدرسي وخاصة المعلمين أصبح ضرورة تحتها مقتضيات الواقع الراهن، خصوصاً مع ازدياد الممارسات الإدارية التي تحد من محفزات الرضا الوظيفي لدى هؤلاء المعلمين، ويمكن تبرير صحة الاستنتاجات سالفة الذكر من اتجاهات متعددة منها:

- ما أوضحت نتائج البحوث والدراسات من ضرورة تطوير التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مداخل إدارية معاصرة، والتغلب على العديد من المعوقات التي تحد من تحقيق ذلك كما في دراسة الشمري (٢٠١٥) حول تطوير التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء معايير الجودة، ودراسة العتيبي (٢٠١٥) لعرض ملامح الإدارة التربوية بالتعليم الثانوي بالكويت وأهم التحديات لتطويرها.

وبالتالي حاول البحث الحالية الوقوف على واقع الرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم الثانوي بالكويت، وتحديد متطلبات تحقيق الرضا الوظيفي لديهم بالاستعانة بمدخل القيادة بالتمكين كأحد أهم المداخل الإدارية المعاصرة والتي يندر الاستفادة منه بالهيكل التنظيمية للمؤسسات التعليمية بدولة الكويت، ومن ثم نشأت فكرة البحث الحالي والتي أمكن صياغتها في التساؤل الرئيس التالي:  
كيف يمكن تحقيق الرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم الثانوي بالكويت من خلال تطبيق مدخل القيادة بالتمكين؟، وتفرع منه الأسئلة الفرعية الآتية:

- ١- ما الإطار المفاهيمي للقيادة بالتمكين؟
- ٢- ما الأسس الفكرية للرضا الوظيفي لمعلمي مدارس التعليم الثانوي العام؟
- ٣- ما دور القيادة بالتمكين في تحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي بالكويت؟
- ٤- ما التصور المقترح لتفعيل دور القيادة بالتمكين في تحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي بالكويت؟

#### أهداف البحث

- هدف البحث الحالي إلى وضع تصور مقترح لتحقيق الرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم الثانوي بالكويت من خلال تطبيق مدخل القيادة بالتمكين، وذلك من خلال:
- عرض الإطار المفاهيمي لمدخل القيادة بالتمكين.
  - تحديد الأسس الفكرية للرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي العام.
  - تحديد دور القيادة بالتمكين في تحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي بالكويت.
  - وضع تصور مقترح لتفعيل دور القيادة بالتمكين في تحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي بالكويت.

## أهمية البحث

تمثلت أهمية البحث الحالي في النقاط الآتية:

- أهمية وحدانية موضوعه وهو القيادة بالتمكين، حيث يعد من المداخل المعاصرة على الساحة التربوية، ويحتاج لمزيد من الدراسات والبحوث لإلقاء الضوء عليه وعلى متطلبات تطبيقه بهدف انجاح العملية الإدارية.
- الحاجة الماسة لرفع مستويات تحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين، حيث إنهم من أهم العناصر البشرية داخل المدرسة كونهم المورد الأكثر أهمية وتأثيراً في كافة الأنشطة داخلها.
- أهمية التعليم الثانوي العام الذي يحظى باهتمام متزايد من معظم المجتمعات المتقدمة، باعتباره الرصيد الإستراتيجي الذي يغذي المجتمع بكل احتياجاته التي يحتاج إليها للنهوض بأعباء التنمية في مجالات الحياة المختلفة في المستقبل، والإعداد للمرحلة الجامعية اللاحقة.

## منهج البحث

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الذي يعتمد على رصد ووصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليلها وتفسيرها داخل إطارها المجتمعي كونه المنهج المناسب لطبيعة هذا البحث، ومن خلال هذا المنهج تم وصف الظاهرة موضوع الدراسة (عرض الإطار المفاهيمي لمدخل القيادة بالتمكين - تحديد الأسس الفكرية للرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي العام)، وتحليل البحوث والدراسات السابقة، وبيان العلاقة بين متغيراتها، والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها، والآثار التي تحدثها، ومن ثم وضع تصور مقترح لتوفير المتطلبات الأساسية لرفع مستويات تحقيق الرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم الثانوي بالكويت بالاستعانة بتفعيل مدخل القيادة بالتمكين.

## أداة البحث

قامت الباحثة بتصميم استبانة مقدمة إلى عينة من معلمي مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت، بغرض رصد واقع مستويات تحقيق الرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم الثانوي بالكويت، وتحديد دور القيادة بالتمكين في تحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي بالكويت.

## حدود البحث

تمثلت حدود البحث الحالي في النقاط التالية:

- ١- الحد الموضوعي: اقتصر البحث في حدوده الموضوعية على أبعاد الرضا الوظيفي لدى المعلمين والتي تشتمل على (البعد الأول: الرضا عن طبيعة الوظيفة - البعد الثاني: الرضا عن الأجر - البعد الثالث: الرضا عن النمو والارتقاء الوظيفي).
- ٢- الحد الجغرافي: اقتصر البحث على مدارس التعليم الثانوي العام بمنطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت.
- ٣- الحد البشري: تم تطبيق البحث على عينة عشوائية من معلمي مدارس التعليم الثانوي العام بمنطقة العاصمة التعليمية بدولة الكويت، مقدارها (٣٥٢) معلماً ومعلمة.
- ٤- الحد الزمني: تم تنفيذ إجراءات البحث في الفصل الدراسي الثاني لعام ٢٠٢٣/٢٠٢٤م.

## مصطلحات البحث

ارتكز البحث الحالي على بعض المصطلحات الأساسية، والتي يمكن تعريفها كما يلي:

### ١) القيادة بالتمكين Empowerment Leadership

يعرف البحث الحالي القيادة بالتمكين على أنها: تمكين معلمي التعليم الثانوي بدولة الكويت ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر وسلطة إدارية من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي، واعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر لهم، وإعطائهم سلطة أوسع في ممارسة

الرقابة وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراتهم وذلك من خلال تشجيعهم وتغيير بيئة العمل من خلال القيادات المدرسية بالمرحلة الثانوية.

## ٢) الرضا الوظيفي Job Satisfaction

يعرف الرضا الوظيفي لدى المعلمين إجرائيا في البحث الحالي بأنه: درجة الارتياح والطمأنينة والمشاعر الإيجابية التي تنشأت عن تجربة العمل الخاصة بمعلم التعليم الثانوي بالكويت، والتي تؤثر في سعادته وعلى المهام التي يقوم بها داخل المدرسة بصورة إيجابية، ويقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على الاستبانة المعدة لذلك.

### الدراسات السابقة

من خلال استقراء الدراسات السابقة والأدبيات المتاحة ذات الصلة بموضوع البحث الحالي، والتي تناولت دراسة إما القيادة بالتمكين أو الرضا الوظيفي أو التي جمعت بين المصطلحين معا، تم ترتيب الدراسات من الأقدم إلى الأحدث، وفيما يلي عرض ذلك:

### أولاً: الدراسات العربية

١- دراسة علي؛ وخليفة (٢٠٢١): بعنوان "الكفاءة الذاتية المدركة والتمكين النفسي وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى عينة من معلمي الطلاب الموهوبين بمحافظة جدة".

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن مستوى كل من الكفاءة الذاتية المدركة والتمكين النفسي والرضا الوظيفي لدى عينة من معلمي الطلاب الموهوبين بمحافظة جدة ومعرفة العلاقة بين متغيري الكفاءة الذاتية المدركة والتمكين النفسي وبين الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة والتعرف على الفروق في الكفاءة الذاتية المدركة والتمكين النفسي والرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (١٠٦) معلم ومعلمة طلاب موهوبين حيث تم اختيارهم بطريقة العشوائية البسيطة؛ واستخدمت الباحثة مقياس الرضا الوظيفي إعداد محمد عبد الفتاح عجوة (٢٠١٢). وتوصلت نتائج الدراسة إلى: وجود مستوى مرتفع من الكفاءة الذاتية المدركة لدى معلمي الطلاب الموهوبين في محافظة جدة ووجود مستوى مرتفع من التمكين النفسي لدى معلمي الطلاب الموهوبين في محافظة جدة ووجود مستوى متوسط من الرضا الوظيفي لدى معلمي الطلاب الموهوبين في محافظة جدة، كما ظهر وجود علاقة موجبة بين الرضا الوظيفي وكل من الكفاءة الذاتية المدركة والتمكين النفسي لدى عينة من معلمي الطلاب الموهوبين بمحافظة جدة.

٢- دراسة عامر (٢٠٢١): بعنوان " التمكين النفسي وعلاقته بكل من الرضا الوظيفي والالتزام المهني لدى المعلم".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين التمكين النفسي والرضا الوظيفي والالتزام المهني، فضلا عن اختلاف كل من التمكين النفسي والرضا الوظيفي والالتزام المهني باختلاف المتغيرات الديموجرافية (النوع - سنوات الخبرة)، وتكونت عينة الدراسة من ٢٢٦ من المعلمين ممن تتراوح أعمارهم ما بين (٢٢-٥٩) عاما. وطبقت على العينة الأدوات التالية: مقياس التمكين النفسي (إعداد الباحثة)، مقياس الرضا الوظيفي (إعداد الباحثة)، مقياس الالتزام المهني (إعداد الباحثة)، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: توجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائيا بين التمكين النفسي والرضا الوظيفي، توجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائيا بين التمكين النفسي والالتزام المهني.

### ثانياً: الدراسات الأجنبية

١- دراسة كل من تدرافك وماريس (Todorovic & Maric, 2017): بعنوان " التمكين النفسي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بين اساتذة الجامعة في التعليم العالي: مقارنة بين ستة بلدان في أوروبا الوسطى والشرقية".

تحررت الدراسة العلاقة بين التمكين النفسي والرضا الوظيفي والالتزام المهني لدى ٤٠٩ من اساتذة الجامعة في النمسا وكرواتيا وجمهورية التشيك وألمانيا وصربيا وسلوفينيا واستخدمت الدراسة استبانة التمكين النفسي (PEQ) Psychological empowerment questionnaire وهي م ن سداد Spreitzer ومقياس الرضا الوظيفي Job satisfaction scale وهو من إعداد Spector؛ واستبانة الالتزام التنظيمي Organizational commitment questionnaire وهي من إعداد Allen's & Meyer's وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود مستويات عالية من التمكين النفسي لدى أساتذة الجامعات وعن وجود علاقة بين التمكين النفسي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى أساتذة الجامعة، وأوصت الدراسة بضرورة معرفة هذه المتغيرات لأنها مفيدة بالنسبة للقيادة في المؤسسة ، وكذلك في إدارة و تطوير وتحفيز الموظفين داخلها بصورة سليمة.

٢- دراسة كل من جيانج ولي ووانج ولي (Jiang, Li, Wang & Li 2019): بعنوان " العلاقات بين تمكين معلمات رياض الأطفال والرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي: نموذج صيني".

هدفت الدراسة إلى التعرف العلاقة بين التمكين النفسي، والرضا الوظيفي، والمناخ التنظيمي organizational climate في ضوء النموذج الصيني، وتكونت عينة الدراسة من [٢٠] من المعلمات في مرحلة الحضانة تم اختيارهن من مقاطعة شنغهاي في الصين، واستخدمت الدراسة مقياس تمكين المشارك المدرسي school participant empowerment scale، ومسح الرضا عن العمل للمعلمين teacher work satisfaction ومقياس المناخ التنظيمي، واستخدمت الدراسة تحليل الانحدار المتعدد، ونموذج المعادلة البنائية، وتوصلت النتائج وجود علاقة بين التمكين النفسي والرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي، وعن قدرة التمكين النفسي والرضا الوظيفي على التنبؤ بالمناخ التنظيمي.

#### إجراءات البحث

اتساقا مع أهداف البحث، وطبقا للمنهجية التي استئن إليها، تم اتباع الخطوات التالية:

١- قامت الباحثة من خلال الرجوع إلى الأدبيات التربوية والكتابات العلمية والمؤلفات العربية والأجنبية التي تتناول الإطار المفاهيمي لمدخل القيادة بالتمكين، والأسس الفكرية للرضا الوظيفي، بصياغة الإطار النظري الذي يقع في الفصول الثاني والثالث.

٢- قامت الباحثة بالنزول إلى أرض الواقع، من خلال تصميم استبانة، وتطبيقها على عينة من المعلمين ببعض مدارس التعليم الثانوي العام بمنطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت بغرض رصد واقع مستويات تحقيق الرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم الثانوي بالكويت، وتحديد دور القيادة بالتمكين في تحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي بالكويت.

٣- بعد تفرغ البيانات ومعالجتها إحصائيا، يتم عرض النتائج وتفسيرها، والذي سيتضح في الفصل الرابع.

٤- وفي النهاية تم وضع تصور مقترح لتفعيل دور القيادة بالتمكين في تحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي بالكويت وهذا هو موضوع الفصل الخامس والأخير.

#### الإطار النظري للبحث

المحور الأول: القيادة بالتمكين (إطار مفاهيمي)

- مفهوم القيادة بالتمكين

يُبين الكربولي (٢٠١٩، ٢٧٩) أن التمكين الإداري هو إعطاء مسؤولية اتخاذ القرار لفرق العمل المشكّلة في تلك المنظمة بدلاً عن الإدارة، وهو أسناد مهمة صنع القرار للموظفين، مع دورهم

الوظيفي ذات الصلة بأعمالهم، مع السماح لهم باستخدام كل الأفكار الإبداعية والمبتكرة من أجل جعل قيمة لتلك الوظائف ومن خلال نقل السلطة لأدنى مستوى إداري في المنظمة.

ويعرف البحث الحالي القيادة بالتمكين على أنها: تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر وسلطه من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي، وإعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا، وإعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراتهم وذلك من خلال تشجيعهم وتغيير بيئة العمل.

- أهداف القيادة بالتمكين وأهميتها.

تتبع أهمية التمكين من خلال الاهتمام بالموارد البشري وتطوير إمكاناته، ولكي تتحقق الأهداف المطلوبة للمنظمة في تعزيز ولاء العاملين التنظيمي والخروج بمخرجات إيجابية تساعدهم على تعزيز السلوك الإبداعي لديهم، فقد حدد تومي (٢٠١٧، ٨٩) أهمية التمكين من خلال الجوانب الأربعة الآتية:

- **بعد الأثر:** وهو تطوير الوظائف والتقدم في الأداء، ويعني أن تطوير مهام الموظف تظهر الأثر الإيجابي للتمكين إذ تولد لديه فهم وقناعة بأن من شأنها إحداث تغيير في وضعه الوظيفي والمهني وصناعة هذا الفرق، وتشجعه على إنجاز عمله.

- **بعد المهارة والمنافسة:** ويتحقق ذلك من خلال تمكين الشخص من أداء مهامه وأنشطته بمهارة فإن ذلك يؤثر على وضعه التنافسي، بما يعزز كفاءة أداء المؤسسة ككل.

- **بعد مفهوم العمل:** أي كفاءة الشخص المكلف بالعمل، فإذا كان الموظف ينظر إلى وظيفته على أنها مهمة وذو قيمة وكان مهتما بعمله، فإن ذلك يؤدي إلى خلق معنى لعمله وتزداد دافعيته أكثر لأداء الواجب المكلف به.

- **بعد الاختيار:** ويعني تمكن الفرد من تحديد الطريقة التي تناسبه في إكمال العمل وحسن اختياره له، وامتلاك القدرة الذاتية على تحديد تلك الطريقة.

ومما سبق يتضح للباحثة أن التمكين يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، من خلال زيادة الثقة الذاتية لهم وتشجيعهم على تحمل المسؤولية، واستخدام الخبرة الموجودة لديهم وزيادة طاقاتهم للقيام بأعمالهم على أكمل وجه، والشعور بالملكية الداخلية وظهور الرقابة والإدارة الذاتية للمعلمين، وإشباع مستوى أعلى من حاجات المهنية الضرورية مثل: الشعور بالإنجاز والأهمية، تحقيق الذات والاعتراف، مما يجعلهم أكثر نشاطاً، وتحسين جودة وسرعة القرارات المتخذة من طرف المعلمين، وذلك بفضل مشاركتهم في صنعها، وبالتالي رفع درجة رضا المعلمين، مما يجعلهم أكثر إنتاجية ويجعل اتجاههم نحو العمل أكثر إيجابية، وتشجيعهم على التعلم والتطوير الإداري الذاتي ورفع كفاءتهم المهنية، والسماح لهم باستغلال الفرص وتحمل المخاطر.

- **أبعاد القيادة بالتمكين.**

حدّد كل من جمال الدين؛ وحامد؛ والحبسية (٢٠١٥) خمسة أبعاد للقيادة بالتمكين وهي: القيادة بالمثل والقدوة والمشاركة في اتخاذ القرارات التدريب والتعليم والإعلام، وإظهار الاهتمام والرعاية بالتابعين، وفيما يلي توضيحها:

(١) **القيادة بالمثل والقدوة Leading by Example** ويتعلق هذا البعد بمجموعة السلوكيات التي تظهر القائد ملتزماً نحو عمله وكذلك نحو عمل أعضاء الفريق الذي يعمل معه (التابعين)، وهو يشير إلى العمل الجاد للمدير.

(٢) **المشاركة في اتخاذ القرارات Participative Decision Making** ويشير هذا البعد إلى استخدام القائد المعلومات أعضاء الفريق أو الجماعة التي يقودها ومدخلاتهم في صنع القرارات، وتحدث المشاركة عندما يدعم ويشجع القائد العاملين معه على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم الخاصة وقيامه باستخدام هذه المساهمات في صنع القرارات.



(٣) **التدريب والتعليم Coaching** وهي مجموعة السلوكيات التي تنطوي على تعليم وتدريب أعضاء الفريق أو الجماعة وتساعدهم على أن يكونوا أكثر اعتماداً على أنفسهم.

(٤) **الإعلام Informing** وهي تشير إلى قيام القائد بنشر وتوزيع المعلومات الهامة على العاملين معه مثل المعلومات المتعلقة بمهمة وفلسفة المنظمة، وكذلك عندما يشرح ويفسر القائد السياسات التنظيمية، وعموماً يجعل أعضاء جماعته لديهم المعلومات الحديثة الهامة.

ويتضح للباحثة مما سبق أهمية صقل مهارات القائد التمكيني لدى معلمي ومديري المدارس الثانوية بدولة الكويت، والعناية باليات القيادة التمكينية والتي تقوم على منح جميع المعلمين والموظفين الفرصة للمشاركة والمناقشة وتبادل الأفكار بحرية فيما يتعلق بتطوير المؤسسة التعليمية، وأهمية التركيز على المساواة الجماعية والتدفق الحر للأفكار وتقديم أساليب التوجيه والرقابة.

**المحور الثاني الأسس الفكرية للرضا الوظيفي لمعلمي مدارس التعليم الثانوي العام بالكويت - مفهوم الرضا الوظيفي للمعلم.**

عرفه كلا من مصطفى؛ والدوسري؛ ولاشين (٢٠٢٠، ٤٤٢٠) بأنه الحالة النفسية الإيجابية الناتجة عن الانطباع الجيد لعمل الفرد أثناء أداء عمله والنتيجة عن تقبل الفرد لكل جوانب عمله، مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية، وهي الهدف المنشود لكل المؤسسات، ويتحقق بالربط بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلياً في العمل؛ وذلك لإشباع احتياجاته وتوقعاته في بيئة عمله.

كما أنه شعور وإحساس نابع من داخل الفرد نتيجة إحساسه بالراحة والسعادة في العمل المرتبط بالانتماء للمهنة مع فريق العمل مما يؤدي إلى زيادة إنتاجية العمل وزيادة دافعية الإنجاز (Liu, Jared, Keeley, Yongying & Li Sang, 2021, 7).

وفي ضوء التعريفات السابقة يمكن تعريف الرضا الوظيفي لدى المعلمين إجرائياً في البحث الحالي بأنه: درجة الارتياح والطمأنينة والمشاعر الإيجابية التي تنشأت عن تجربة العمل الخاصة بمعلم التعليم الثانوي بالكويت، والتي تؤثر في سعادته وعلى المهام التي يقوم بها داخل المدرسة بصورة إيجابية، ويقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على الاستبانة المعدة لذلك.

**- أهمية تحقيق الرضا الوظيفي للمعلم.**

يعتبر الرضا الوظيفي عند المعلمين أحد المقومات الرئيسية للعملية التربوية، حيث تؤثر درجة الرضا الوظيفي عند المعلمين في مستوى دافعيتهم وانجازهم مما يؤثر في اتجاههم نحو المتعلمين، ونحو عملية التعليم، كما يعتبر الرضا الوظيفي موضوع مهم بالنسبة للمعلم ولمجتمعه، حيث يعد عاملاً مهماً من العوامل المؤثرة في زيادة كفاءته في عمله، وقيامه بواجباته نحو زملائه ومجتمعه.

ومن ثم اهتم المديرون منذ زمن طويل بالرضا الوظيفي للعاملين في مؤسساتهم باعتبار أن الرضا الوظيفي العالي يسهم في التزام العاملين بمؤسساتهم ووفائهم لتعهداتهم نحوها وارتباطهم بعملهم، كما أن الرضا الوظيفي العالي يسهم بتحسين صحة العامل الجسمية والنفسية ونوعية الحياة داخل بيئة العمل وخارجها (الرواشده، ٢٠٢١، ٨٦).

فقد وجدت دراسة البويري (٢٠٢٢) أن هناك علاقة قوية بين حوادث الوفاة بسبب مرض القلب وعدم الرضا الوظيفي المتسبب عن ضغط العمل والملل والنزاعات التنظيمية، كما وجدت أن العاملين الراضين عن أعمالهم كانت ذات معني وفائدة عاشوا أكثر من زملائهم من العمال غير الراضين عن أعمالهم كانت ذات معني وفائدة عاشوا أكثر من زملائهم من العمال غير الراضين ووجدت دراسة يونجل ووانج وجانج (Yongli, Wang & Jing, 2023) أن هناك علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والصحة النفسية ووجد أن الأعمال التي تتصف بالتحدي وتعطي الفرص للعاملين لاستخدام قدراتهم ومهاراتهم تسهم في صحة نفسية جيدة كما وجد أن الاستياء الكبر من

العمل يمكن أن ينشأ من الأعمال المملة جدًا والمشوشة والتي كثير فيها النزاعات التنظيمية، حيث وجد أن هذه الأعمال تضر بالحصّة الجسمية والنفسية للعاملين. ويتضح مما سبق أنه ولأسباب متعددة قد يتعرض المعلم لبعض المتغيرات التي قد تحول دون قيامه بدوره وواجباته بصورة فعالة ومؤثرة، مما يؤدي إلى شعوره بالإحباط والعجز عن أداء المهمات الموكلة إليه، مع الإنهاك النفسي والعاطفي الذي يؤدي إلى عدم شعوره بالرضا والمشاعر السلبية تجاه عمله، ويعتبر الرضا الوظيفي للمعلمين من أهم العوامل ذات التأثير الإيجابي لبذل الجهد بغرض تحسين وتطوير أداء المعلمين وبالتالي تطوير العملية التعليمية.

- أبعاد الرضا الوظيفي.

إن مفهوم الرضا الوظيفي مفهوماً متعدد الأبعاد، فهو يمثل الرضا الكلي الذي يستمدّه الموظف من وظيفته وجماعة العمل التي يعمل معها ورؤسائه الذين يخضع لإشرافهم والبيئة التي يعمل فيها، إلا أن هناك ثلاثة أبعاد لهذا الرضا تتقدم على غيرها (الدويلة، ٢٠١٣، ١١):

- الرضا بسياسات العمل في المنظمة وتشمل سياسات الأجور والبدلات والتعويضات والترقيات والتأمينات وغيرها.

- الرضا بعلاقات العمل والعلاقات بالآخرين في محيط العمل.

- الرضا بالعمل ذاته.

ولكن حددت دراسة دياك (٢٠٢٢) خمسة أبعاد للرضا الوظيفي وهي (الرضا عن الأجر، الرضا عن محتوى العمل، الرضا عن العلاقة مع زملاء العمل الرضا عن المسار الوظيفي، الرضا عن نطاق الإشراف)، كما يلي:

- ١- **الرضا عن الأجر:** حيث يُعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد وقد أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين الأجر والرضا عن العمل.
  - ٢- **الرضا عن محتوى العمل والوظيفة:** ويشمل الرضا عما تتضمنه الوظيفة من مهام ومسئوليات وما يتيح للعامل من فرص وصلاحيات لإظهار مهاراته وقدراته.
  - ٣- **الرضا عن العلاقة مع زملاء العمل:** وهو مدي التوافق والانسجام بين جماعة العمل ومدي توافر الخصائص الشخصية للزملاء مثل الذكاء والنشاط والطموح والإخلاص ومدي السرور والاعتباط الذي يشعر به العامل بمجموعة زملائه في العمل، فتزداد درجة الرضا الوظيفي للأفراد عندما يحظون برضا أقرانهم في العمل.
  - ٤- **الرضا عن المسار الوظيفي وفرص الترقية والتطور:** حيث إن المنظمة التي تتيح للأفراد فرصة الترقية وفقاً للكفاءة تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، إذ أن إشباع الحاجات العليا التطور والنمو ذو أهمية لدي الأفراد ذوي الحاجات العليا.
  - ٥- **الرضا عن نطاق الإشراف:** حيث إن المنظمات الجادة في تحسين مستوي الرضا الوظيفي للفرد يجب أن تعمل علي أن تسود العلاقات الاجتماعية والنفسية والصحية بين الرئيس والمرؤوسين وهذا يؤدي إلى إشاعة الأمن النفسي في كل بيئة عمل، ويقصد بالإشراف مدي إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات ومدي توافر مواصفات القائد الجيد، وما يسمح به نظام الإشراف المتبع من ترك الحرية للمرؤوسين للتصرف في بعض المواقف ومدي تشجيع المشرفين للعمل الجيد ومدي تفهمهم لطبيعة عمل المرؤوس.
- وأشار (الأشوك، ٢٠٢١، ٥٤) إلى أن للرضا الوظيفي مجموعة من العناصر التي لو تحققت يمكن أن يتحقق من خلالها الرضا الوظيفي ومن هذه العناصر ما يلي:
- ١- **الرضا عن الوظيفة:** يكون ذلك من خلال إتاحة الفرصة لإبراز المهارات وقدرات الفرد والابتكار، كما توفير نظام للإشراف العام وليس الإشراف المباشر، وهذا يزيد من خبرات العاملين، كما أن الوظيفة تتيح حل للمكانة الاجتماعية المناسبة.
  - ٢- **الرضا عن الأجر:** ويتضمن مدي تناسب الأجر مع العمل وتناسبه مع تكلفة المعيشة، وإتباع سياسة المكافآت الحافزة والمتكررة وتفضيل الحوافز الجماعية علي الحوافز الفردية.

- ٣- الرضا علي النمو والارتقاء الوظيفي: والتي تحتوي علي سياسة واضحة لتخطيط المستقبل الوظيفي وتوفير التأهيل المناسب للعاملين.
- ٤- الرضا عن أسلوب القيادة والإشراف: ويتضمن إظهار روح الصداقة ومساندة الرئيس لمرؤوسيه عند طلب المعونة، الاعتماد علي السلطة الشخصية بعيداً عن السلطة الرسمية.
- ٥- الرضا عن مجموعة العمل: والتي تكون من خلال الانسجام الشخصي بين أعضاء المجموعة والتقارب الثقافية والناحية العلمية والفكرية للمجموعات، والمشاركة في حل المشاكل في المهنة التي يعمل فيها مجموعة من العمال.
- ٦- الرضا عن النواحي الاجتماعية: وتحاول معالجة المشاكل الاجتماعية ومساعدته في حلها كالتوفير وسائل النقل للعاملين.

#### إجراءات البحث الميدانية ونتائجها

##### (١) أهداف الجانب الميداني للدراسة:

##### استهدفت الدراسة الميدانية تحقيق الآتي:

- التعرف على دور القيادة بالتمكين في تحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي بالكويت.
- إعداد تصور مقترح لتفعيل دور القيادة بالتمكين في تحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي بالكويت.

##### (٢) منهج الدراسة الميدانية:

هدف منهج الدراسة الحالية إلى تحديد الطريقة التي اتبعتها الباحثة بهدف الوصول إلى نتائج تتعلق بطبيعة الدراسة وأهدافها، كما يمثل الأسلوب المنظم الذي ينبغي توظيفه لإيجاد الحلول المناسبة لمشكلة الدراسة، واستخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي لرصد الواقع الحالي للقيادة بالتمكين بمدارس التعليم الثانوي بالكويت على المعلمين، وتحديد أهمية دورها في تحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي بالكويت، وفي ضوء نتائجها يتم وضع تصور مقترح لتفعيل دور القيادة بالتمكين في تحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي بالكويت.

##### (٣) تصميم أداة الدراسة وإعدادها:

##### - خطوات بناء استبانة الدراسة:

##### أثبعت الخطوات التالية لبناء استبانة هذه الدراسة:

- (١-١) الإطلاع على الأدبيات المعاصرة والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، كما في الإطار النظري بالدراسة الحالية والذي تناول الإطار المفاهيمي للقيادة بالتمكين، والأسس الفكرية للرضا الوظيفي لمعلمي مدارس التعليم الثانوي العام.
- (٢-١) إعداد استبانة مُقيدة في صورة أولية اشتملت على قسمين، وهما:
- القسم الأول يشمل البيانات الشخصية.

- القسم الثاني والخاص بأبعاد استبانة البحث والتي تحت عنوان: استبانة دور القيادة بالتمكين في تحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي، كما يلي، وتتضمن بشكل إجمالي (١٥) عبارة، موزعة على (٣) أبعاد كما يلي:

**البعد الأول:** الرضا عن طبيعة الوظيفة، ويتضمن (٥) عبارات.

**البعد الثاني:** الرضا عن الأجر، ويتضمن (٥) عبارات.

**البعد الثالث:** الرضا عن النمو والارتقاء الوظيفي، ويتضمن (٥) عبارات.

وجاءت مستويات الاستجابة تبعاً لمقياس ليكرت الثلاثي لدرجة الاستجابة للتحقق بدرجة (كبيرة - متوسطة - ضعيفة)، حيث يختار أفراد العينة الدراسة إحداها كل حسب وجهة نظره في ضوء الواقع الفعلي بالمدارس الثانوية بدولة الكويت.

وتم تجهيز الاستبانة للتحكيم بالعرض على مجموعة من المحكمين في التخصص لتحديد ملاحظاتهم وتعديلاتهم على عباراتها، وتعديل وإضافة وحذف ما يلزم، وطلب من سيادتهم التكرم بالإطلاع على العبارات وبإبداء الرأي، وبناءً على ما أوصى به السادة المحكمون قامت الباحثة

بحذف وتعديل وإعادة صياغة بعض العبارات بالاستبانة كلياً وجزئياً، ومراجعة كافة العبارات بشكل جيد ودقيق.

#### (٤) صدق وثبات الاستبانة:

##### أولاً: صدق الاتساق الداخلي لاستبانة:

يسعي هذا النوع من صدق الاتساق الداخلي إلى تحديد قيمة العلاقة الارتباطية بين درجات كل عبارة مع البعد الذي تنتمي إليه ومع المحور ككل، ودرجة ارتباط كل بعد مع باقي الأبعاد وبين المحور ككل، وذلك باستخدام معادلة بيرسون لحساب معامل الارتباط وباستخدام برنامج SPSS v23، وتوضح النتائج في الجداول التالية:

#### جدول رقم (١) قيم معاملات الصدق الارتباطي لعبارات استبانة دور القيادة بالتمكين في تحقيق

##### الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي بالكويت

الارتباط بالمحور	الارتباط بالبعد	العبارة	الارتباط بالمحور	الارتباط بالبعد	العبارة	الارتباط بالمحور	الارتباط بالبعد	العبارة
<b>البعد الأول: الرضا عن طبيعة الوظيفة</b>								
**٠,٨١	**٠,٤٩	٣	**٠,٦٢	**٠,٧٥	٢	**٠,٧٤	**٠,٧٨	١
			**٠,٧٩	**٠,٧٣	٥	**٠,٨١	**٠,٨٥	٤
<b>البعد الثاني: الرضا عن الأجر</b>								
**٠,٨٤	**٠,٧٩	٣	**٠,٧٤	**٠,٣٩	٢	**٠,٨٨	**٠,٥١	١
			**٠,٧٢	**٠,٥١	٥	**٠,٧٩	**٠,٥٩	٤
<b>البعد الثالث: الرضا عن النمو والارتقاء الوظيفي</b>								
**٠,٥٨	**٠,٩٠	٣	**٠,٥٧	**٠,٧٨	٢	**٠,٥٩	**٠,٦١	١
			**٠,٦٨	**٠,٧٦	٥	**٠,٧٢	**٠,٤٨	٤

\*\* دالة عند مستوى (٠,٠١)

ويتضح من الجدول السابق أن كافة عبارات استبانة دور القيادة بالتمكين في تحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي بالكويت تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بينها وبين البعد الذي تنتمي إليه وبالمحور ككل، أي يوجد اتساق بين كافة العبارات في تحقيق الهدف من البعد والمحور ككل.

#### جدول رقم (٢) قيم معاملات الصدق الارتباطي بين أبعاد استبانة دور القيادة بالتمكين في تحقيق

##### الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي بالكويت وبالمحور ككل

الاستبانة ككل	البعد الثالث	البعد الثاني	البعد الأول	
**٠,٥٥	**٠,٧٤	**٠,٨١	--	البعد الأول: الرضا عن طبيعة الوظيفة
**٠,٦٩	**٠,٧٧	--	--	البعد الثاني: الرضا عن الأجر
**٠,٨٧	--	--	--	البعد الثالث: الرضا عن النمو والارتقاء الوظيفي

\*\* دالة عند مستوى (٠,٠١).

يتضح من نتائج الجدول السابق أن كافة أبعاد استبانة دور القيادة بالتمكين في تحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي بالكويت تتسم بدرجة عالية من الصدق الارتباطي، مما يعزز صدق المحكمين.

#### ثانياً ثبات الاستبانة:

ولحساب ثبات الاستبانة تم الاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية من خلال استخدام معادلة سبيرمان-براون لتحديد قيمة معامل الثبات وباستخدام برنامج SPSS v23، وذلك للاستبانة ككل ولكل بعد بها، والجدول الآتي يوضح نتائج ذلك.

### جدول رقم (٣) معاملات ثبات أبعاد استبانة الدراسة وللاستبانة ككل

الابعاد	عدد العبارات	قيمة معامل الثبات	
		معامل ألفا	التجزئة النصفية
البعد الأول: الرضا عن طبيعة الوظيفة	٥	٠.٨٦٢	٠.٧٤٨
البعد الثاني: الرضا عن الأجر	٥	٠.٨٨٤	٠.٨٧١
البعد الثالث: الرضا عن النمو والارتقاء الوظيفي	٥	٠.٧٢٦	٠.٧٢٥
الاستبانة ككل	١٥	٠.٧١١	٠.٨٢٢

ومن نتائج الجدول السابق يتضح أن كافة معاملات ثبات استبانة الدراسة: واقع القيادة بالتمكين ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي بالكويت ككل ولكل محور من محاورها على حدة في مستويات مرتفعة، مما يشير إلى إمكانية الوثوق في نتائج تطبيقها على عينة الدراسة الأساسية.

#### (٥) مجتمع وعينة البحث:

اقتصرت مجتمع الدراسة الحالية على معلمي مدارس التعليم الثانوي بمنطقة العاصمة التعليمية بدولة الكويت، ووفقاً للإحصائيات المركزية للمدارس بوزارة التربية الكويتية للعام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٤م فإن إجمالي أعداد مجتمع الدراسة الحالية يقدر بـ (٢٩٩٠) معلماً ومعلمة وذلك بعدد (٢٣) مدرسة للتعليم الثانوي للبنين والبنات بتلك المنطقة التعليمية، ولقد تم الاستجابة على استبانة الدراسة من قبل (٣٥٢) معلماً ومعلمة حيث مثلوا مجتمع الدراسة الحالية بشكل مناسب، وذلك بتطبيق معادلة ستيفن ثامبسون لتحديد حجم العينة الممثلة لمجتمع الدراسة وحيث أن حجم مجتمع الدراسة الحالية يقدر بـ (٢٩٩٠) فرداً، فإن العينة الممثلة لهذا المجتمع وفقاً معادلة ستيفن ثامبسون تقدر بـ (٣٤١) فرداً فأكثر، ومن ثم فقد تم التطبيق على عينة ممثلة للمجتمع الكلي بشكل ملائم وبنسبة مئوية تقدر بـ (١١,٨%)، ويوضح الجدول الآتي توزيع عينة الدراسة الحالية تبعاً لبعض المتغيرات التصنيفية المهمة.

#### (٦) الأساليب الإحصائية المستخدمة بالدراسة الحالية:

تم الاستعانة بالمعالجات الإحصائية المتوفرة عبر برنامج SPSS v23 وتم تبويب البيانات بالبرنامج وتطبيق المعاملات والمعادلات الإحصائية عليها والتي ترمي في الأساس إلى التحقق من فروض الدراسة والاجابة عن تساؤلاتها، وذلك مع مراعاة طبيعة بيانات الدراسة المستنتجة من تطبيق الاستبانة على أفراد العينة، وتلك الأساليب الإحصائية هي:

١. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لعبارات الاستبانة على حدة وكل محور من محاور الاستبانة، مع تحديد الانحرافات المعيارية لكل عبارة ومحور على حدة.

٢. معامل (كأ) لتحديد الدلالة الإحصائية للفروق بين استجابات أفراد العينة في مستويات الاستجابة الثلاثة للتحقق بدرجة (كبيرة - متوسطة - ضعيفة)، وتعيين مدى جوهرية تلك الفروق والاختلافات.

٣. حساب معاملات الارتباط (معامل ارتباط بيرسون)، وذلك للتحقق من صدق الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبانة والمحاور التابعة لها، وبين محاور الاستبانة والدرجات الكلية للاستبانة.

٤. تحديد قيم معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية وفقاً لمعامل سبيرمان-براون للثبات وذلك لكل محور من محاور الاستبانة وللاستبانة ككل.

#### ثانياً: نتائج البحث الميدانية وتفسيرها.

وذلك من خلال تحليل نتائج تطبيق استبانة دور القيادة بالتمكين في تحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي بالكويت، ووفقاً لأبعاده الستة وهي: (البعد الأول: الرضا عن طبيعة الوظيفة - البعد الثاني: الرضا عن الأجر - البعد الثالث: الرضا عن النمو والارتقاء الوظيفي) ولكل بعدا عددا من العبارات التابعة له بإجمالي (١٥) عبارة للاستبانة ككل، وتم حساب التكرارات والنسب المئوية

لمستويات الاستجابة الثلاثة للتحقق بدرجة (كبيرة - متوسطة - ضعيفة)، كما تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب (الرتبة) وتحديد الدلالة الكيفية وقيمة معامل كاي<sup>٢</sup>، وذلك لكل عبارة من عبارات أبعاد الاستبانة، وذلك على عينة قوامها (٣٥٢) معلماً ومعلمة بمدارس التعليم الثانوي بمنطقة العاصمة التعليمية بدولة الكويت، كما يلي:

#### البعد الأول: الرضا عن طبيعة الوظيفة

تكوّن هذا البعد من (٥) عبارات وتم حساب التكرارات والنسب المئوية لمستويات الاستجابة الثلاثة للتحقق بدرجة (كبيرة - متوسطة - ضعيفة)، كما تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب (الرتبة) وتحديد الدلالة الكيفية وقيمة معامل كاي<sup>٢</sup>، وذلك لكل عبارة من عبارات البعد وللبعد ككل، كما يلي:

#### جدول رقم (٤) استجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الأول: الرضا عن طبيعة الوظيفة

م	العبارات	مستويات الاستجابة للتحقق											
		درجة كبيرة		درجة متوسطة		درجة ضعيفة							
		١ ك	٢ ك	٣ ك	٤ ك	٥ ك	%						
١	تسهّم القيادة بالتمكين في تحقيق الأمن والاستقرار الوظيفي للمعلمين.	٢٦٤	٧٥.٠	٣٦	١٠.٢	٥٢	١٤.٨	٢.٦٠	٠.٩٤	١	كبيره	٢٧٦.١	٠.٠١
٢	تحقق القيادة بالتمكين أعلى مستويات الالتزام بالمسئولية الوظيفية لدى المعلمين.	٢١٣	٦٠.٥	١٢	٣.٤	١٢٧	٣٦.١	٢.٢٤	٠.٥٨	٤	متوسطة	١٧٣.٤	٠.٠١
٣	تزيد القيادة بالتمكين من الدافعية الذاتية للتطوير لدى المعلمين.	٢٤٨	٧٠.٥	٤٢	١١.٩	٦٢	١٧.٦	٢.٥٣	٠.٨٧	٢	كبيره	٢٢٠.٠	٠.٠١
٤	تتيح القيادة بالتمكين فرصاً بنائة للمعلمين لإثبات ذواتهم وكفاءاتهم.	١٨٧	٥٣.١	٢٩	٨.٣	١٣٦	٣٨.٦	٢.١٤	٠.٤٨	٥	متوسطة	١١٠.٨	٠.٠١
٥	تعلي القيادة بالتمكين من المكاتبة الاجتماعية للمعلم داخل وخارج المدرسة.	٢١٤	٦٠.٨	٣٤	٩.٧	١٠٤	٢٩.٥	٢.٣١	٠.٦٥	٣	متوسطة	١٤٠.٣	٠.٠١
	البعد الأول ككل	١١٢٦	٦٤.٠	١٥٣	٨.٧	٤٨١	٢٧.٣	٢.٣٧	٠.٧١	--	كبيره	٨٣٥.٤	٠.٠١

\* قيم كاي<sup>٢</sup> الجدولية عند درجات حرية (٢) عند مستوى دلالة (٠,٠١) تساوي (٦,٢١). ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

(أ) تبين أن متوسط الأهمية النسبية لعبارات هذا البعد ككل تقدر بـ " ٢,٣٧ " وذلك يمثل مستوى استجابة للتحقق بدرجة " كبيرة " .

(ب) جاءت الأهمية النسبية لعبارات البعد والتي يعكسها المتوسط الحسابي لكل عبارة، في الرتبة الأولى العبارة رقم (١) والتي تنص على " تسهّم القيادة بالتمكين في تحقيق الأمن والاستقرار

الوظيفي للمعلمين". بواقع متوسط حسابي "٢,٦٠"، وفي الرتبة الثانية العبارة رقم (٣) والتي تنص على "تزيد القيادة بالتمكين من الدافعية الذاتية للتطوير لدى المعلمين". بواقع متوسط حسابي "٢,٥٣"، وجاءت في الرتبة الأخيرة العبارة رقم (٤) والتي تنص على "تتيح القيادة بالتمكين فرصا ببناءة للمعلمين لإثبات ذواتهم وكفاءاتهم". بواقع متوسط حسابي "٢,١٤".

ج) جاءت الدلالة الإحصائية لقيم معامل مربع كاي (ك<sup>٢</sup>) لكافة عبارات البعد دالة إحصائيا عند مستوى (٠,٠١) وذلك لصالح مستويات الاستجابة للتحقق بدرجة الموضحة أمام كل عبارة بالجدول السابق، وجاءت الدلالة الإحصائية لقيمة معامل (ك<sup>٢</sup>) للبعد الأول ككل دالة إحصائيا عند مستوى (٠,٠١) وذلك لصالح مستويات الاستجابة للتحقق بدرجة "كبيرة"، أي أن أهمية دور القيادة بالتمكين في تحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي بالكويت فيما يتعلق بالرضا عن طبيعة الوظيفة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مستوياتها المرتفعة. هذا وتتفق نتائج هذا البعد من الدراسة الحالية مع ما جاء بإطارها النظري، حيث تشير إلى أهمية ممارسة مديري المدارس لمبادئ وفلسفة مدخل القيادة بالتمكين لما لها من انعكاسات إيجابية كثيرة على تحقيق رضا المعلمين عن طبيعة وظيفتهم الحالية، وبذل الكثير من الجهود لتطويرها وتعزيز مكانهم الشخصية والمجتمعية، واتفقت آراء عينة الدراسة الحالية حول أهمية دور القيادة بالتمكين من زيادة الدافعية الذاتية للتطوير لدى المعلمين، كما تقدم القيادة بالتمكين فرصا ببناءة للمعلمين لإثبات ذواتهم وكفاءاتهم، مما يزيد من رضائهم واقناعهم بأهميتهم الوظيفية والمهنية.

#### البعد الثاني: الرضا عن الأجر

تكوّن هذا البعد من (٥) عبارات وتم حساب التكرارات والنسب المئوية لمستويات الاستجابة الثلاثة للتحقق بدرجة (كبيرة - متوسطة - ضعيفة)، كما تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب (الرتبة) وتحديد الدلالة الكيفية وقيمة معامل ك<sup>٢</sup>، وذلك لكل عبارة من عبارات البعد وللبعد ككل، كما يلي:

#### جدول رقم (٥) استجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الثاني: الرضا عن الأجر

م	العبارات	مستويات الاستجابة للتحقق						مستوى الدلالة					
		درجة كبيرة		درجة متوسطة		درجة ضعيفة							
		ك١ %	ك٢ %	ك٣ %	ك٤ %	ك٥ %	ك٦ %						
٦	تزيد القيادة بالتمكين من رضا المعلمين بالأجور والمكافآت المصروفة إليهم.	٢٣١	٦٥.٦	٢٦	٧.٤	٩٥	٢٧.٠	٢.٣٩	١.١٣	١	كبيرة	١٨٥.٥	٠.٠١
٧	تتيح القيادة بالتمكين تفعيل المكافآت الجماعية بدلا من المكافآت الفردية غير المسببة.	١٦٩	٤٨.٠	٨	٢.٣	١٧٥	٤٩.٧	١.٩٨	٠.٧٢	٤	متوسطة	١٥٣.٠	٠.٠١
٨	تفعل القيادة بالتمكين أنظمة مكافآت مالية ترتبط بجودة الأداء المدرسي وتميزه كمعيار لأحقيتها.	٢١٨	٦١.٩	٣٥	٩.٩	٩٩	٢٨.٢	٢.٣٤	١.٠٨	٣	كبيرة	١٤٧.٠	٠.٠١

م	العبارات	مستويات الاستجابة للتحقق											
		درجة كبيرة		درجة متوسطة		درجة ضعيفة							
		ك١	%	ك٢	%	ك٣	%						
٩	تفتح القيادة بالتمكين أمام المعلمين فرصا للمساهمة بأنشطة اجتماعية تدر عائدا اقتصاديا.	٢٣١	٦٥.٦	١٨	٥.١	١٠٣	٢٩.٣	٢.٣٦	١.١٠	٢	كبيرة	١٩٦.٠	٠.٠١
١٠	تساعد القيادة بالتمكين على إعطاء الأجور المناسبة بما يتناسب وحجم الأعباء والمهام الموكلة للمعلمين.	١٥٧	٤٤.٦	٢٠	٥.٧	١٧٥	٤٩.٧	١.٩٥	٠.٦٩	٥	متوسطة	١٢٢.٥	٠.٠١
	البعد الثاني ككل	١٠٠٦	٥٧.١	١٠٧	٦.١	٦٤٧	٣٦.٨	٢.٢٠	٠.٩٤	--	متوسطة	٦٩٨.١	٠.٠١

\* قيم ك١ الجدولية عند درجات حرية (٢) عند مستوى دلالة (٠,٠١) تساوي (٦,٢١).

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

(أ) تبين أن متوسط الأهمية النسبية لعبارات هذا البعد ككل تقدر بـ "٢,٢٠" وذلك يمثل مستوى استجابة للتحقق بدرجة "متوسطة".

(ب) جاءت الأهمية النسبية لعبارات البعد والتي يعكسها المتوسط الحسابي لكل عبارة، في الرتبة الأولى العبارة رقم (٦) والتي تنص على "تزيد القيادة بالتمكين من رضا المعلمين بالأجور والمكافآت المصروفة إليهم." بواقع متوسط حسابي "٢,٣٩"، وفي الرتبة الثانية العبارة رقم (٩) والتي تنص على "تفتح القيادة بالتمكين أمام المعلمين فرصا للمساهمة بأنشطة اجتماعية تدر عائدا اقتصاديا." بواقع متوسط حسابي "٢,٣٦"، وجاءت في الرتبة الأخيرة العبارة رقم (١٠) والتي تنص على "تساعد القيادة بالتمكين على إعطاء الأجور المناسبة بما يتناسب وحجم الأعباء والمهام الموكلة للمعلمين." بواقع متوسط حسابي "١,٩٥".

(ج) جاءت الدلالة الإحصائية لقيم معامل مربع كاي (ك١) لكافة عبارات البعد دالة إحصائيا عند مستوى (٠,٠١) وذلك لصالح مستويات الاستجابة للتحقق بدرجة الموضحة أمام كل عبارة بالجدول السابق، وجاءت الدلالة الإحصائية لقيمة معامل (ك١) للبعد الثاني ككل دالة إحصائيا عند مستوى (٠,٠١) وذلك لصالح مستويات الاستجابة للتحقق بدرجة "متوسطة"، أي أن أهمية دور القيادة بالتمكين في تحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي بالكويت فيما يتعلق بالرضا عن الأجر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مستوياتها المتوسطة.

هذا وتتفق نتائج هذا البعد من الدراسة الحالية مع ما جاء بإطارها النظري، حيث تشير إلى أهمية الدور الكبير الذي تدعو إليه فلسفة القيادة بالتمكين في تحقيق للجوانب المتعددة للرضا الوظيفي للمعلمين وخاصة الرضا عن الأجور والإثابات والمكافآت، حيث تتيح القيادة بالتمكين تفعيل المكافآت الجماعية بدلا من المكافآت الفردية غير المسببة، وذلك بتحديد المكافآت المالية الملائمة لفرق العمل واللجان المتميزة داخل المؤسسات التعليمية، كما تفعل القيادة بالتمكين أنظمة مكافآت مالية ترتبط بجودة الأداء المدرسي وتميزه كمياري لأحقيتها، مع إعطاء المعلمين حرية اختيار نوعيات المكافآت المناسبة لجهودهم ومهامهم غير التقليدية داخل المؤسسات التعليمية.



### البعد الثالث: الرضا عن النمو والارتقاء الوظيفي

تكوّن هذا البعد من (٥) عبارات وتم حساب التكرارات والنسب المئوية لمستويات الاستجابة الثلاثة للتحقق بدرجة (كبيرة - متوسطة - ضعيفة)، كما تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب (الرتبة) وتحديد الدلالة الكيفية وقيمة معامل كاً، وذلك لكل عبارة من عبارات البعد وللبعد ككل، كما يلي:

#### جدول رقم (٦)

#### استجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الثالث: الرضا عن النمو والارتقاء الوظيفي

م	العبارات	مستويات الاستجابة للتحقق						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التحقق	كاً	مستوى الدلالة
		بدرجة كبيرة		بدرجة متوسطة		بدرجة ضعيفة							
		ك١	%	ك٢	%	ك٣	%						
١١	تسمح القيادة بالتمكين بتبادل الآراء والمقترحات مع المعلمين حول مجالات التطوير بالمدرسة.	٢٤٧	٧٠.٢	٢٦	٧.٤	٧٩	٢٢.٤	٢.٤٨	٠.٨٢	٢	كبيرة	٢٢٦.٩	٠.٠١
١٢	تشجع القيادة بالتمكين المعلمين على اكتساب المعرفة والمهارات الضرورية للارتقاء الوظيفي.	٢٣٣	٦٦.٢	٣٢	٩.١	٨٧	٢٤.٧	٢.٤١	٠.٧٥	٣	كبيرة	١٨٣.٩	٠.٠١
١٣	تساعد القيادة بالتمكين المعلمين على تكوين اتجاهات وروى مستقبلية مناسبة للنمو المهني.	٢١٥	٦١.١	١٢	٣.٤	١٢٥	٣٥.٥	٢.٢٦	٠.٦٠	٤	متوسطة	١٧٦.٤	٠.٠١
١٤	توفر القيادة بالتمكين فرصاً ملائمة للتجديد والابتكار أمام المعلمين.	١٩٨	٥٦.٣	٣٦	١٠.٢	١١٨	٣٣.٥	٢.٢٣	٠.٥٧	٥	متوسطة	١١١.٨	٠.٠١
١٥	تشجع القيادة بالتمكين المعلمين على توظيف التكنولوجيا المعاصرة للتطوير المهني والإداري.	٢٥٣	٧١.٩	٣٠	٨.٥	٦٩	١٩.٦	٢.٥٢	٠.٨٦	١	كبيرة	٢٤١.٨	٠.٠١
	البعد الثالث ككل	١١٤٦	٦٥.١	١٣٦	٧.٧	٤٧٨	٢٧.٢	٢.٣٨	٠.٧٢	--	كبيرة	٨٩٩.٦	٠.٠١

\* قيم كاً الجدولية عند درجات حرية (٢) عند مستوى دلالة (٠,٠١) تساوي (٦,٢١).

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

(أ) تبين أن متوسط الأهمية النسبية لعبارات هذا البعد ككل تقدر بـ " ٢,٣٨ " وذلك يمثل مستوى استجابة للتحقق بدرجة " كبيرة ".

ب) جاءت الأهمية النسبية لعبارات البعد والتي يعكسها المتوسط الحسابي لكل عبارة، في الرتبة الأولى العبارة رقم (١٥) والتي تنص على " تشجع القيادة بالتمكين المعلمين على توظيف التكنولوجيا المعاصرة للتطوير المهني والإداري." بواقع متوسط حسابي "٢,٥٢"، وفي الرتبة الثانية العبارة رقم (١١) والتي تنص على " تسمح القيادة بالتمكين بتبادل الآراء والمقترحات مع المعلمين حول مجالات التطوير بالمدرسة." بواقع متوسط حسابي "٢,٤٨"، وجاءت في الرتبة الأخيرة العبارة رقم (١٤) والتي تنص على " توفر القيادة بالتمكين فرصا ملائمة للتجديد والابتكار أمام المعلمين." بواقع متوسط حسابي "٢,٢٣".

ج) جاءت الدلالة الإحصائية لقيم معامل مربع كاي (ك<sup>٢</sup>) لكافة عبارات البعد دالة إحصائيا عند مستوى (٠,٠١) وذلك لصالح مستويات الاستجابة للتحقق بدرجة الموضحة أمام كل عبارة بالجدول السابق، وجاءت الدلالة الإحصائية لقيمة معامل (ك<sup>٢</sup>) للبعد الثالث ككل دالة إحصائيا عند مستوى (٠,٠١) وذلك لصالح مستويات الاستجابة للتحقق بدرجة " كبيرة"، أي أن أهمية دور القيادة بالتمكين في تحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي بالكويت فيما يتعلق بالرضا عن النمو والارتقاء الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مستوياتها المرتفعة.

هذا وتتفق نتائج هذا البعد من الدراسة الحالية مع ما جاء بإطارها النظري، حيث تشير إلى الدوري الفعال للقيادة بالتمكين في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين وخاصة جوانب الرضا عن نموهم وارتقائهم الوظيفية، حيث تسمح القيادة بالتمكين بتبادل الآراء والمقترحات مع المعلمين حول مجالات التطوير بالمدرسة، وتشجع القيادة بالتمكين المعلمين على اكتساب المعرفة والمهارات الضرورية للارتقاء الوظيفي، وتساعد القيادة بالتمكين المعلمين على تكوين اتجاهات ورؤى مستقبلية مناسبة للنمو المهني، كما تساعدهم على اختيار جهات التدريب المناسبة والمتميزة في التدريب على الجوانب الإدارية والتعليمية والتربوية الحديثة والمعاصرة.

- التصور المقترح لتفعيل دور القيادة بالتمكين في تحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي بالكويت

**أولاً: غاية التصور المقترح وأهدافه:**

**\* غاية التصور المقترح :**

يسعى التصور المقترح لتحقيق غاية أساسية هي تفعيل دور القيادة بالتمكين في تحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي بالكويت، والعمل على الحد من التأثيرات السلبية للمعوقات الفكرية والثقافية والإدارية لدى المدراء لتفعيل مدخل القيادة بالتمكين.

**\* أهداف التصور المقترح :** تنبثق من الغاية الأساسية للتصور المقترح عدة أهداف وهي:

❖ توفير المتطلبات الأساسية لتحقيق جميع مجالات مدخل القيادة بالتمكين بالمرحلة الثانوية بدولة الكويت.

❖ توضيح الآليات والعمليات اللازمة للاستفادة من الاتجاهات الإدارية الحديثة في تطبيق مدخل القيادة بالتمكين في المؤسسات التعليمية الكويتية.

**ثانياً: متطلبات تنفيذ التصور المقترح:**

يتطلب تنفيذ هذا التصور المقترح العمل على تفعيل الدور الإيجابي لمدخل القيادة بالتمكين في رفع مستويات الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية بدولة الكويت، وذلك من خلال العمل على محفزات هذا الدور في كل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي للمعلمين، كما يلي:

### - مظاهر تفعيل دور القيادة بالتمكين في تحقيق الرضا عن طبيعة الوظيفة لدى المعلمين:

- الاسهام في تحقيق الأمن والاستقرار الوظيفي للمعلمين.
- تحقيق أعلى مستويات الالتزام بالمسؤولية الوظيفية لدى المعلمين.
- زيادة وتحسين الدافعية الذاتية للتطوير لدى المعلمين.
- اتاحة فرصا بناءة للمعلمين لإثبات ذواتهم وكفاءاتهم.
- الاعلاء من المكانة الاجتماعية للمعلم داخل وخارج المدرسة.

### - مظاهر تفعيل دور القيادة بالتمكين في تحقيق الرضا عن الأجر لدى المعلمين:

- تحسين رضا المعلمين بالأجور والمكافآت المصروفة إليهم.
- اتاحة وتفعيل المكافآت الجماعية بدلا من المكافآت الفردية غير المسببة.
- تقديم أنظمة مكافآت مالية ترتبط بجودة الأداء المدرسي وتميزه كمياري لأحقيتها.
- اتاحة فرصا للمساهمة أمام المعلمين لأنشطة اجتماعية تدر عائدا اقتصاديا.
- المساعدة في إعطاء الأجور المناسبة بما يتناسب وحجم الأعباء والمهام الموكلة.

### ثالثا: إجراءات تنفيذ التصور المقترح:

إن هناك عدة إجراءات يمكن الاعتماد عليها في تنفيذ هذا التصور المقترح، والذي يهدف إلى تفعيل دور القيادة بالتمكين في تحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي بالكويت، والتغلب على معوقات ذلك التطبيق، حيث تقترح الباحثة بعض الإجراءات المهمة والضرورية كما يلي:

- تشكيل لجنة فنية عليا بوزارة التربية الكويتية وأخرى على مستوى مدراء مدارس المرحلة الثانوية والمدراء المساعدين بنفس المنطقة التعليمية بدولة الكويت، لتحديد الوضع الحالي لمستويات توفر المتطلبات الأساسية للتطبيق الجيد لمدخل القيادة بالتمكين.
- عقد ورش عمل ولقاءات توعوية لكافة العاملين بمدارس التعليم الثانوي مع حضور ومشاركة فعالة من المدراء والمعلمين بها، لشرح وتوضيح مراحل وعمليات تطبيق مدخل القيادة بالتمكين بالمؤسسة، والمهارات الضرورية التي ينبغي تدريب القيادات المدرسية عليها.
- تحقيق المشاركة المجتمعية في نشر الوعي بأهمية دور المعلم على المستوى المحلي والقومي، والاستفادة من فرص مشاركات هيئات المجتمع الكويتي الخارجي في تحقيق وتفعيل ذلك من خلال عقد ندوات بالمؤسسات الخدمية الكويتية المتنوعة.

### مراجع البحث

#### أولا المراجع العربية:

١. الأشوك، سجي سلمان حسن (٢٠٢١). درجة مشاركة معلمات رياض الأطفال في اتخاذ القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديهن في دولة الكويت: المعوقات وسبل التطوير، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.
٢. البويري، رشا إبراهيم أحمد (٢٠٢٢). مستوى الشفقة بالذات وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس المرحلة الأساسية العليا في محافظة جنين من وجهة نظر المعلمين والمديرين، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
٣. تومي، عبدالرحمن (٢٠١٧). "التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي"، مجلة دراسات اقتصادية، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، ع (٤)، سبتمبر.

٤. جدي، شوقي؛ عبيدة، حجاز (٢٠١٣). "التمكين كإستراتيجية حديثة تستخدم في زيادة رضا العاملين في المؤسسات الخدمية (دراسة ميدانية على المستشفيات بالجزائر)", *المجلة العربية للإدارة*، المجلد (٣٣)، ع (١).
٥. جمال الدين، نجوى يوسف؛ وحامد، نجلاء محمد؛ والحبسية، رضية بنت سليمان (٢٠١٥). "التمكين الإداري: المفهوم والأبعاد"، *مجلة العلوم التربوية*، جامعة القاهرة - كلية الدراسات العليا للتربية، المجلد (٢٣)، ع (٣)، يوليو.
٦. حنفي، عبد الغفار (٢٠٠٧). *السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية*، القاهرة، الدار الجامعية.
٧. الدويلة، أمل بدر ناصر (٢٠١٣). "الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء بعض المتغيرات"، *مجلة العلوم التربوية*، المجلد (٢١)، ع (١)، ج (١)، يناير.
٨. دياك، مها علي مصطفى (٢٠٢٢). *المساءلة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس لواء الشونة الجنوبية من وجهة نظرهم*، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
٩. الرواشده، عبير عبد إبراهيم (٢٠٢١). *درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية التربية والتعليم لمحافظة جرش لمهارات الاتصال وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم*، رسالة ماجستير، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، جامعة جرش، الأردن.
١٠. الشمري، أحمد صبر محمد (٢٠١٥). "تطوير التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء معايير الجودة"، *مجلة البحث العلمي في التربية*، جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، ع (١٦)، ج (٥).
١١. عامر، إيمان مختار محمود (٢٠٢١). "التمكين النفسي وعلاقته بكل من الرضا الوظيفي والالتزام المهني لدى المعلم"، *مجلة البحث العلمي في التربية*، جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، ع (٢٢)، ج (٤).
١٢. العتيبي، مبارك رجا سلطان (٢٠١٥). "التعليم الثانوي بالكويت ملامح الإدارة التربوية - والتحديات"، *مجلة القراءة والمعرفة*، جامعة عين شمس - كلية التربية - الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، ع (١٦٠).
١٣. العجرفي، فلاح بن خلف (٢٠١٧). "التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة شقراء بمحافظة الدوادمي بالمملكة العربية السعودية"، *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، دار سمات للدراسات والأبحاث، المجلد (٦)، ع (٩)، الأردن.
١٤. العصيمي، عبدالله سليمان (٢٠١٨). "التمكين النفسي والرضا الوظيفي وتأثيرهما في الانخراط في العمل لدى معلمات المرحلة الابتدائية في الكويت"، *عالم التربية*، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، ع (٦٣)، ج (٤)، يوليو.
١٥. علي، أفنان محمد محمد؛ وخليفة، فاطمة خليفة السيد (٢٠٢١). "الكفاءة الذاتية المدركة والتمكين النفسي وعلاقتهم بالرضا الوظيفي لدى عينة من معلمي الطلاب الموهوبين بمحافظة جدة"، *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، رابطة التربويين العرب، ع (١٣٥)، السعودية، يوليو.
١٦. العميان، محمود (٢٠٠٥). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
١٧. الكربولي، حاتم خليل إبراهيم (٢٠١٩). "دور التمكين الإداري في تعزيز السلوك الإبداعي: دراسة استطلاعية لعينة من الإدارات العليا في المديرية العامة لتربية محافظة الأنبار"، *مجلة*

---

جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار - كلية الإدارة والاقتصاد، العراق،  
المجلد (١١)، ع (٢٤).  
١٨. مصطفى، أميمة حلمي؛ والدوسري، مي حمد جديع؛ ولاشين، كريمة محمد (٢٠٢٠). "استخدام  
مدخل الإبداع الإداري لتحقيق الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت:  
دراسة تحليلية"، *مجلة كلية التربية، جامعة طنطا - كلية التربية، المجلد (٧٧)، ع (١)، يناير.*  
ثانياً المراجع الأجنبية:

19. Jiang, Y., Li, P., Wang, J., & Li, H. (2019). Relationships between kindergarten teachers' empowerment, job satisfaction, and organizational climate: a Chinese model, **Journal of Research in Childhood Education**, 33(2).
20. Liu, S, Jared, B, Keeley B, Yongying, S & Li Sang (2021). Impact of distributed leadership on teacher job satisfaction in China: The mediating roles of teacher autonomy and teacher collaboration, **Studies in Educational Evaluation**, (71).
21. Todorovic, I & Maric, M (2017). Psychological empowerment, job satisfaction and organizational commitment among lecturers in higher education: comparison of six CEE countries. **Organizacija**, 50(1).
22. Yongli, L, Wang, Y & Jing, L (2023). Work-related use of information and communication technologies (W-ICTs) and job satisfaction of kindergarten teachers: A moderated mediation model, **Acta Psychologica**, (237).