

تأثير مهارات القيادة الإدارية على الرضاء الوظيفي  
للمعلمين في المرحلة الثانوية في مدينة جدة

أسم الطالبة

بشاير فواز محمد الحميدي

2021205384

مشروع تخرج- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثالث - 2024

## الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله.  
فالحمد والشكر الله عز وجل على تنويره للطريق المستقيم، ومنحنا القوة والصبر والإرادة  
لتحصيل العلم، فلولاه فضلُه ونعمته ما وصلنا إلى أسمى مقامات العلم فأدمها نعمة يارب العالمين

ونشكره على توفيقه لنا برحمته الواسعة وقدرته العظيمة

ومن باب قوله صلى الله عليه وسلم "من لا يشكر الناس لا يشكر الله." وانطلاقاً من العرفان  
بالجميل فإنه لا يسعنا إلا أن نتقدم بالشكر الجزيل والامتنان العظيم إلى الأستاذة "منى مصطفى  
العشري" التي أشرفت على انجاز هذه المذكرة والتي لم تبخل علينا بإرشاداتها ونصائحها  
وتوجيهاتها القيمة، فلها منا كل الشاء والتقدير

كما نوجه شكرنا أيضاً إلى كل من قدم لنا يد المساعدة من قريب أو من بعيد

كما لا ننسى جميع الاساتذة الكرام الذين تتلمذنا على أيديهم طيلة فترة الدراسة

كذلك نتقدم بجزيل الشكر إلى جميع من ساعدنا في انجاز هذه المذكرة

## الإهداء

الحمد لله ذي الجلال الذي عن الإدراك كنه عقول العارفين، والكمال الذي قصدت عن إحصاء ثنائه  
السنة الواصفين، والقدرة التي وجلت من رهبتها قلوب الخائفين،  
والعظمة التي عنت لعزتها وجوه الطائعين والعاكفين،  
والعلم الذي لم يدركه احد من العالمين،  
وأرسل الرسل مبشرين ومنذرين، رحمة للعالمين،  
وحتمهم بنبينا محمد عليه أركى الصلاة والتسليم ،  
وصل اللهم على محمد نبي المرسلين ، وعلى اله وأصحابه ومن ولاه إلى يوم الدين .

إلى من فتحت أبواب الجنة لها، قرّة عيني ونبع حناني، أغلى ما  
أملك في الوجود "أمي" أطال الله في عمرها. إلى بحر الحب والعطاء،  
من كان سندي، وساعدني ضد نوائب الدهر، وفتح أمامي كل النجاح والثقة

اغلى ما املك في الوجود "أبي" أطال الله في عمره

نهدي هذا العمل المتواضع إلى كل العائلة الكريمة  
عائلة القدسي

وإلى كل الأصدقاء والزملاء سواء في الدراسة أو في العمل

وكل من ساعدني على انجاز هذا العمل أهدي ثمرة جهدي

أسأل الله أن يجعله نورا بين يدي يوم يقوم الحساب

المستخلص:

## جدول المحتويات:

|       |                                 |
|-------|---------------------------------|
|       |                                 |
|       | صفحة الغلاف                     |
| 1     | الشكر والتقدير                  |
| 2     | الإهداء                         |
| 3     | المستخلص                        |
| 4     | جدول المحتويات                  |
| 5     | قائمة الأشكال                   |
| 6     | قائمة الجداول                   |
| 9-8   | المقدمة                         |
| 10    | مشكلة البحث                     |
| 12-11 | أهمية البحث                     |
| 13    | أسئلة البحث                     |
| 13    | أهداف البحث                     |
| 14    | فرضيات البحث                    |
| 14    | نموذج البحث                     |
| 15    | منهجية البحث                    |
| 16    | الدراسة الميدانية               |
| 17    | هيكل المشروع                    |
| 19    | الدراسات السابقة والإطار النظري |
| 26    | الملخص                          |
| 27    | المراجع                         |

## قائمة الأشكال:

|    |                                                              |
|----|--------------------------------------------------------------|
| 13 | شكل نموذج البحث المقترح ، المصدر : الطالبة                   |
| 14 | شكل منهجية البحث، المصدر: الطالبة                            |
| 21 | اهمية الرضاء الوظيفي بالنسبة للفرد ، المصدر: ايمان حجر مرهون |
| 21 | نموذج التأثير القيادي ، المصدر: ايمان حجر مرهون              |
| 22 | عناصر التأثير القيادي ، المصدر: ايمان حجر مرهون              |
|    |                                                              |
|    |                                                              |

## قائمة الجداول:

|    |                                                      |
|----|------------------------------------------------------|
| 19 | المقارنة بين الادارة والقيادة ، المصدر: نجم عبود نجم |
|    |                                                      |
|    |                                                      |
|    |                                                      |
|    |                                                      |
|    |                                                      |
|    |                                                      |

## الفصل الاول الإطار العام:

## المقدمة:

إن تطوير مهارات القيادة الإدارية يلعب دوراً هاماً في رفع مستوى أداء المنظمات وتعزيز مشاعر الرضا لدى الموظفين عن عملهم. والرضا الوظيفي هو مقياس لمدى استجابة المنظمة لحاجات وطموحات العاملين ومدى توافقهم مع ثقافة العمل والمسؤوليات التي توكل إليهم. ويؤثر الرضا الوظيفي بشكل إيجابي على نوعية الخدمات التي يقدمها العاملون وعلى درجة انتمائهم وولائهم للمنظمة (معمار، وآخرون، 2021).

في سياق التعليم، تعد القيادة الإدارية عاملاً مهماً في إرشاد وتطوير وتشجيع المعلمين على تحقيق الغايات التربوية والتعليمية. ويتأثر الرضا الوظيفي للمعلمين بعدة عناصر، مثل الراتب والحوافز والتقدير والتطوير المهني والعلاقات الإنسانية والمشاركة في اتخاذ القرارات والتمكين والثقة والدعم. وتؤدي القيادة الإدارية دوراً أساسياً في ضمان هذه العناصر وفي تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين وبالتالي تعزيز جودة التعليم والتعلم (الشريف، 2023).

كما يعتبر المعلم هو أساس العملية التعليمية والمحور الرئيسي الذي يجب الاهتمام به سواء لتوفير المناخ المناسب بالمدارس، أو تحقيق التنمية المهنية لهم مما يحسن الاداء والرضا الوظيفي للمعلمين (ابراهيم، 2019).

ويعد الرضا الوظيفي عاملاً مهماً للمعلمين، حيث يؤثر على أدائهم والبيئة التعليمية بشكل عام. واصبحت القيادة الادارية للمؤسسة التعليمية هي المعيار الذي يحدد نجاح أو فشل المؤسسة التعليمية في قدرتها على تحقيق الاهداف المرجوة (ابراهيم، 2019). ومن خلال فهم كيفية تأثير مهارات القيادة الإدارية على هذا الرضا، يمكن تحسين الإدارة التعليمية وتعزيز تجربة المعلمين.

يعد موضوع القيادة الإدارية والرضا الوظيفي من الموضوعات المهمة في البحوث العلمية، نظراً لتأثيرهما على تحسين أداء المنظمات وزيادة جودة الخدمات التي تقدم. أجريت بعض من الدراسات السابقة لاستكشاف العلاقة بين هذين المتغيرين في مجالات مختلفة، بما في ذلك مجال التعليم. وفيما يلي بعض النتائج التي خلصت إليها هذه الدراسات :

في دراسة أجراها الباحث زيني عام 2021 على عينة من أساتذة الجامعة في الجزائر، تم تحليل دور مهارات القيادة الإدارية في تعزيز الالتزام الوظيفي. أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين مهارات القيادة الإدارية والالتزام الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، أوضحت النتائج أن مهارات القيادة الإدارية تؤثر بشكل مباشر وإيجابي على مستوى الالتزام الوظيفي لدى الأفراد (زيني، 2021). وفي دراسة أخرى أجراها الباحث بلعيد وزملاؤه عام 2019 على أساتذة الجامعة في الجزائر أيضاً، تم تحليل تأثير القيادة الإدارية على تحقيق الرضا الوظيفي. أظهرت هذه الدراسة أن القيادة الإدارية لها تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية على مستوى الرضا الوظيفي. وتساهم مهارات القيادة الإدارية في تحسين جوانب مختلفة من الرضا الوظيفي، مثل الراتب والتقدير و التطوير المهني والمشاركة في اتخاذ القرارات (بلعيد، وآخرون، 2019).

بالتالي، يظهر هذا البحث أهمية تطوير مهارات القيادة الإدارية لدى المدراء والقادة، حيث يمكن أن تكون هذه المهارات محفزاً قوياً لتعزيز الالتزام الوظيفي وتحقيق الرضا في بيئة العمل.

يعتبر الاهتمام برضا المعلمين في العمل أمراً بالغ الأهمية. فهو يساهم في دعم المؤسسات التعليمية وتحقيق أهدافها. يعتبر العنصر البشري الدعامة الأساسية للمنظمات، سواء كانت عامة أو خاصة. يعد المعلم الممارس المباشر والشخص المهم في عملية التعليم. ومع ذلك، لا تزال العلاقة بين مهارات القيادة الإدارية ورضا المعلمين غير مفهومة تماماً، خاصة في ظل التحديات والتغيرات التي تواجه المؤسسات التعليمية في الوقت الحالي (فوزى & حمادة، 2016)

وعلى الرغم من أهمية مهارات القيادة الإدارية في التأثير على رضا المعلمين، إلا أن هناك فجوة في فهم كيفية تأثير هذه المهارات على الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في جدة مثل الرضاء عن العمل وعن الادارة وعن تتمثل الفجوة البحثية في عدم وجود دراسات كافية تُركز على تأثير مهارات القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي للمعلمين ولا الرواتب وفرص التطور المهني . (معمار ، وآخرون ، 2021 )

الغرض من هذه الدراسة هو تسليط الضوء على المهارات القيادة الإدارية في المدارس التعليمية وتحديد أثرها على نجاح العملية التعليمية. و ستساعد هذه الدراسة في تحسين رضا المعلمين وأدائهم

يتمحور البحث حول فهم كيفية تأثير مهارات القيادة الإدارية على رضا المعلمين وأدائهم، وكيف يمكن تحسين الإدارة التعليمية من خلال تعزيز هذه المهارات

وبناء على ذلك، يهدف البحث الحالي إلى دراسة تأثير مهارات القيادة الادارية على الرضاء الوظيفي للمعلمين

## مشكلة البحث :

على الرغم من أهمية الموضوع، لا تزال هناك فجوات نظرية وتجريبية تتطلب المزيد من التحقيق في مجال تأثير مهارات القيادة الإدارية على الرضاء الوظيفي للمعلمين

## الفجوات النظرية :

**التعريفات:** عدم وجود تعريفات محددة وموحدة لمهارات القيادة الإدارية والرضاء الوظيفي، مما يُعيق المقارنات بين الدراسات المختلفة

**النماذج النظرية:** نقص النماذج النظرية الشاملة التي تُفسر العلاقة بين مهارات القيادة الإدارية والرضاء الوظيفي بشكل دقيق

**التأثيرات الوسيطة والمتغيرة :** عدم دراسة التأثيرات الوسيطة والمتغيرة للعوامل الأخرى على العلاقة بين مهارات القيادة الإدارية والرضاء الوظيفي بشكل كافٍ

## الفجوات العلمية :

**قلة الدراسات التجريبية:** قلة الدراسات التجريبية التي تُعنى بقياس تأثير مهارات القيادة الإدارية على الرضاء الوظيفي للمعلمين بشكل مباشر

**تصميم الدراسات:** تعاني بعض الدراسات من تصميمات غير قوية، مثل استخدام عينات صغيرة أو أدوات قياس غير موثوقة

**التحليلات الإحصائية:** عدم استخدام التحليلات الإحصائية المتقدمة بشكل كافٍ في دراسة العلاقة بين مهارات القيادة الإدارية والرضاء الوظيفي

## سوال البحث الرئيسي

تتناول هذه الدراسة التساؤل البحثي الرئيسي التالي :

" كيف يمكن ان تأثر مهارات القيادة الادارية على الرضاء الوظيفي للمعلمين ؟ "

## أهمية البحث:

تكمن الأهمية النظرية والتجريبية لهذا البحث في قدرته على سد الفجوات القائمة والمساهمة في النهوض بممارسات القيادة الادارية. من خلال استكشاف الفجوات النظرية والتجريبية التي تم تحديدها، تهدف هذه الدراسة الى ماتحقق مايلي :

## الأهمية النظرية:

**توسيع المعرفة والفهم:** تساهم الدراسة في توسيع المعرفة والفهم حول العلاقة بين مهارات القيادة الإدارية والرضا الوظيفي للمعلمين. ستقدم الدراسة معلومات جديدة حول كيفية تأثير مهارات القيادة الإدارية المختلفة على جوانب مختلفة من الرضا الوظيفي، مثل الشعور بالعدالة والمساواة، و فرص التطور المهني، والشعور بالتقدير.

**تطوير النظريات والمفاهيم:** ستساعد نتائج الدراسة في تطوير النظريات والمفاهيم المتعلقة بالقيادة الإدارية والرضا الوظيفي. ستقدم الدراسة أدلة جديدة تدعم أو تعدل النظريات القائمة، وتساهم في بناء نظرية جديدة حول العلاقة بين هذه المتغيرات

**توجيه البحوث المستقبلية:** ستساعد نتائج الدراسة في توجيه البحوث المستقبلية حول مهارات القيادة الإدارية والرضا الوظيفي. ستحدد الدراسة مجالات جديدة للبحث، وتساهم في تطوير أدوات قياس جديدة لقياس مهارات القيادة الإدارية والرضا الوظيفي

**إثراء الحوار الأكاديمي:** ستساهم الدراسة في إثراء الحوار الأكاديمي حول مهارات القيادة الإدارية والرضا الوظيفي. ستقدم الدراسة أفكارًا جديدة حول كيفية تحسين مهارات القيادة الإدارية ورفع مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين

## الأهمية العلمية:

**تحسين ممارسات القيادة الإدارية:** ستقدم الدراسة توصيات عملية لتحسين ممارسات القيادة الإدارية في المدارس. ستساعد هذه التوصيات مديري المدارس على تطوير مهاراتهم القيادية وخلق بيئة عمل إيجابية تشجع على الإبداع والابتكار، وتُعزز الشعور بالانتماء والمسؤولية لدى المعلمين

**رفع مستوى الأداء التعليمي للمعلمين:** سيؤدي تحسين مهارات القيادة الإدارية إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين، مما سيؤدي بدوره إلى تحسين مستوى الأداء التعليمي للمعلمين. سيُصبح المعلمون أكثر تحفيزًا وإبداعًا، وسيكونون أكثر قدرة على تقديم تعليم عالي الجودة للطلاب .

**تحسين جودة التعليم:** سيؤدي تحسين مستوى الأداء التعليمي للمعلمين إلى تحسين جودة التعليم بشكل عام. سيُصبح الطلاب أكثر تعلمًا ومهارة، وسيكونون أكثر قدرة على النجاح في حياتهم المهنية والشخصية

**تحقيق أهداف التنمية المستدامة:** يعد التعليم أحد أهم أهداف التنمية المستدامة. ستُساهم الدراسة في تحقيق هذا الهدف من خلال تحسين ممارسات القيادة الإدارية ورفع مستوى الأداء التعليمي للمعلمين وتحسين جودة التعليم

## أسئلة البحث :

سؤال البحث الرئيسي: كيف تآثر مهارات القيادة الادارية على الرضاء الوظيفي للمعلمين؟

السؤال الفرعي 1 : كيف تؤثر مهارات التنظيم على شعور المعلمين بالرضاء الوظيفي؟

السؤال الفرعي 2 : كيف تؤثر مهارات القادة في بناء العلاقات على شعور المعلمين بالرضاء الوظيفي؟

السؤال الفرعي 3 : كيف تؤثر مهارات التعامل الإيجابي على شعور المعلمين بالرضاء الوظيفي؟

## أهداف البحث :

الهدف الرئيسي : دراسة تأثير مهارات القيادة الادارية على الرضاء الوظيفي

الهدف الفرعي 1 : دراسة تأثير مهارات التنظيم على شعور المعلمين بالرضاء الوظيفي

الهدف الفرعي 2 : التحقق من تأثير مهارات القادة في بناء العلاقات على شعور المعلمين بالرضاء الوظيفي

الهدف الفرعي 3 : تقييم تأثير مهارات التعامل الإيجابي على شعور المعلمين بالرضاء الوظيفي

## فرضيات البحث :

الفرضية الرئيسية : توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية ما بين المهارات القيادية والرضا الوظيفي

الفرضية الفرعية 1 : توجد علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مهارات التنظيم والرضا الوظيفي

الفرضية الفرعية 2 : توجد علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة احصائية بين بناء العلاقات والرضا الوظيفي

الفرضية الفرعية 3 : توجد علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة احصائية بين مهارات التعامل الايجابي والرضا الوظيفي

## نموذج البحث :



النموذج المقترح للدراسة المصدر : الطالبة

## منهجية البحث:

فلسفة البحث: الوضعية

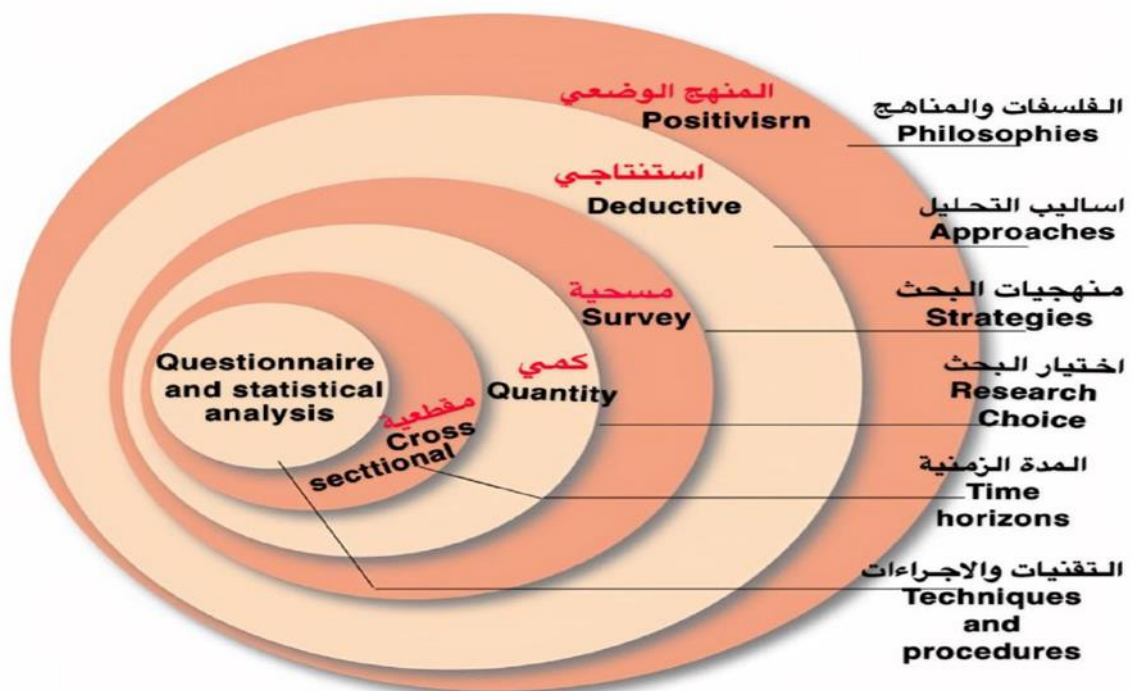
منهج البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث : مسحي

اختيار البحث: كمي

الافق الزمنية: المقطعية

تقنيات والاجراءات : الاستبيان والتحليل الاحصائي



## الدراسة الميدانية:

بالنظر إلى أهمية مهارات القيادة الإدارية في تعزيز الرضا الوظيفي للمعلمين، يبرز مكان التطبيق - المدارس الثانوية في مدينة جدة - كموقع حيوي لهذه الدراسة. تشير الأبحاث إلى أن القيادة الإيجابية والأخلاقية في البيئة التعليمية يمكن أن تؤثر بشكل كبير على مستويات الرضا الوظيفي للمعلمين، مما يعزز بدوره البيئة التعليمية ويحسن النتائج التعليمية (رزق ابو عرار & ناصر، 2023).

ويشمل قطاع المؤسسات التعليمية المدارس والجامعات والمراكز التدريبية والمؤسسات التعليمية الأخرى. تعتبر هذه المؤسسات أماكن تقدم التعليم وتهدف إلى تطوير المهارات والمعرفة للفرد تلعب المؤسسات التعليمية دورًا حاسمًا في تأهيل الأفراد لسوق العمل وتعزيز التنمية الاجتماعية والاقتصادية (هوساوي & روان، 2023).

### - تطبيق قطاع المؤسسات التعليمية :

#### استكشاف أدوار القادة الإداريين في المؤسسات التعليمية

- دراسة الأدوار الرئيسية التي يقوم بها قادة المؤسسات التعليمية في توجيه المدرسين وإدارة العملية التعليمية
- استكشاف كيفية تطبيق مهارات القيادة الإدارية في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين العملية التعليمية (الدوسري & صالح، 2015).

#### تأثير مهارات القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي للمعلمين

- دراسة العلاقة بين مهارات القيادة الإدارية ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في المرحلة الثانوية
- استكشاف كيف يمكن لمهارات القيادة الإدارية المتقدمة مثل التواصل الفعال واتخاذ القرارات الاستراتيجية أن تؤثر في رضا المعلمين عن وظائفهم (حمزة، وآخرون، 2019).

#### أفضل الممارسات في تعزيز مهارات القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية

- دراسة البرامج والمبادرات التي يتم تنفيذها في المؤسسات التعليمية لتطوير مهارات القيادة الإدارية لدى القادة .
- تحليل تلك الممارسات وتقديم التوصيات لتعزيز تنمية مهارات القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية (Al-Mahdy & Al-Harthy، 2021).

#### أثر الرضا الوظيفي للمعلمين على جودة التعليم

- دراسة كيف يؤثر الرضا الوظيفي للمعلمين على أداءهم وانخراطهم في العملية التعليمية .
- استكشاف العلاقة بين رضا المعلمين وجودة التعليم التي توفرها المؤسسات التعليمية (مزمّل، وآخرون، 2021).

الفصل الاول: المقدمة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الاحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

## الفصل الثاني الإطار النظري:

## الدراسات السابقة والإطار النظري:

### المقدمة:

يلعب الرضاء الوظيفي دورًا محوريًا في نجاح أي مؤسسة، حيث يرتبط ارتباطًا وثيقًا بإنتاجية الموظفين، وولائهم، واتجاهاتهم نحو العمل. وتعد مهارات القيادة الإدارية من أهم العوامل التي تؤثر على رضى الموظفين، حيث تلعب دورًا رئيسيًا في خلق بيئة عمل إيجابية وتحفيزي(معمار، وآخرون، 2021).

وتعد أهمية اجراء مراجعة الادبيات على فهم احدث النظريات والابحاث حول تاثير مهارات القيادة الادارية على الرضاء الوظيفي , تتيج مراجعة الادبيات تحديد الفجوات في المعرفة حول هذا البحث , مما قد يساعد في توجيه البحث، وتساعد مراجعة الادبيات على تطوير اطار نظري متين لتعزيز فهم العلاقة بين مهارات القيادة الادارية والرضاء الوظيفي ومن متغيرات البحث المحددة , متغيرات المستقلة : مهارات القيادة الادارية(مثل: مهارات التنظيم وبناء العلاقات والتعامل الايجابي) , المتغيرات التابعة : الرضاء الوظيفي (مثل: الرضاء عن الراتب و الامان الوظيفي والترقية الوظيفية) , وفهم بشكل اوسع عن مفهوم القيادة الادارية والرضاء الوظيفي وعلاقتها ببعض (بولحفا،آخرون،2018)

### مفهوم مهارات القيادة الادارية:

**تعريفه:** مهارات القيادة هي مجموعة القدرات التي تمكن الفرد من الإشراف الفعّال على الأعمال والعمليات، وقيادة الموظفين نحو تحقيق الأهداف المنشودة. (بكه، 2024)

وتعد مهارات القيادة الإدارية ركيزة أساسية لأي مؤسسة أو شركة تسعى للنجاح. هذه المهارات تضم مزيجًا من القدرات، المعرفة، والسلوكيات الضرورية للقادة لتحقيق الأهداف، وإدارة الموارد والموظفين بكفاءة (فاضل&حسين،2018).

وتتبع أصول القيادة الإدارية من فجر الحضارات، حيث كانت هناك حاجة ماسة لقادة قادرين على توجيه الجماعات والمجتمعات. مع مرور الوقت، تطورت مفاهيم القيادة لتشمل مهارات تتعدى القوة والسلطة إلى الحكمة والتأثير الإيجابي وشهدت مهارات القيادة تطورًا ملحوظًا خلال القرن العشرين مع ظهور نظريات الإدارة والتنظيم، وأصبحت تشمل مهارات مثل التخطيط الاستراتيجي، إدارة المخاطر، والقدرة على التكيف مع التغيرات(علي عبد العزيز،آخرون2021)

تشتمل مهارات القيادة الإدارية على أبعاد متعددة مثل القدرة على صياغة رؤية واضحة، التواصل الفعال، اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتحفيز الفريق وتناولت العديد من النظريات مهارات القيادة، بما في ذلك نظرية السمات، نظرية الأسلوب، ونظرية الوضعية التي تؤكد على أهمية السياق والموقف في القيادة (وليد، 2023)

تُعرّف المهارات القيادية الإدارية بأنها مجموعة من المهارات الشخصية والسلوكية التي تمكن القائد من إدارة فريقه بفعالية وتحقيق الأهداف المرجوة. وتشمل هذه المهارات:

**مهارات التنظيم:** قدرة القائد على تخطيط العمل وتنظيمه بكفاءة، وتحديد المهام وتوزيعها على أعضاء الفريق، ومتابعة سير العمل وضمان إنجازه في الوقت المحدد.

**مهارات بناء العلاقات:** قدرة القائد على التواصل مع أعضاء الفريق بشكل فعال، وبناء علاقات إيجابية قائمة على الثقة والاحترام، وخلق بيئة عمل إيجابية تُشجع على التعاون والإبداع.

**مهارات التعامل الإيجابي:** قدرة القائد على حلّ المشكلات واتخاذ القرارات بشكل سليم، والتعامل مع المواقف الصعبة بفعالية، وتحفيز أعضاء الفريق وتشجيعهم على بذل أفضل ما لديهم (بن محمد & خالد، 2020)

ولفهم أحسن لتعريف القيادة الإدارية نطلع على الشكل التالي:

المقارنة بين الإدارة و القيادة

| الإدارة                                                                          | القيادة                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| التركيز على الكفاءة                                                              | التركيز على الفعالية ( مدى تحقيق الأهداف )                                                       |
| الإهتمام بالطريقة (HOW)                                                          | الإهتمام بالمهمة و الغرض (What how)                                                              |
| تغيير الإجراءات و الأدوات                                                        | تغيير الافتراضات و المعتقدات وقواعد العمل                                                        |
| التركيز العقل و الرشيد                                                           | الروح و الحدس                                                                                    |
| التوجيه العام : التأثير بالسياسة و اتجاهاتها                                     | التوجيه العام : التأثير بالرؤية و إلهامها للعاملين                                               |
| مركز إداري ، صلاحية رسمية                                                        | مكانة شخصية ، تأثير غير رسمي                                                                     |
| المدير مسمى من الشركة                                                            | القائد مسمى من الجماعة                                                                           |
| وظائفه : التخطيط ، التنظيم ، الرقابة لتحقيق أهداف الشركة                         | وظائفه : إثارة إهتمام وتحفيز الأفراد ولإنجاز الأهداف                                             |
| يتعامل مع مهام إدارية                                                            | يتعامل مع مهام إنسانية ، وعلاقات شخصية                                                           |
| المدير يؤكد على طاعة العاملين                                                    | القائد يركز على التأثير في العاملين                                                              |
| كل قائد يمكن أن يكون مديرا                                                       | كل مدير ليس بالضرورة قائد                                                                        |
| مجال التعامل : العوامل الصلبة ( العناوين و المركز الإدارية )                     | مجال التعامل : العوامل الناعمة ( المشاعر و الخبرات والقيم المتقاسمة )                            |
| الموقف من التغيير : المحافظة و الميل إلى التغيير التدريجي (الميل لحالة القائمة ) | الموقف من التغيير : إبتكارية والميل للتغيير الجذري ( الميل للإبتكار )                            |
| نطاق التأثير : محدود في العمل                                                    | نطاق التأثير وإسويغطي القيم والسلوكيات                                                           |
| القيم الرسمية متأنية من اللوائح و الأنظمة                                        | القيم : متنوعة المصادر بما فيها المواقف                                                          |
| الميزة : أولوية العمل                                                            | الميزة : أولوية الأفراد ومن ثم المهام                                                            |
| قوى تأثير الإدارة : هي قوة الثواب و القوة القسرية ( المصادر الخارجية )           | قوى تأثير القيادة هي : قوة الرؤية ، الخبرة ، القوة المرجعية ، والقنوة الأخلاقية ( مصادر داخلية ) |
| القنوة في الإلتزام باللوائح الإدارية                                             | القنوة في الإلتزام بالميادئ الأخلاقية                                                            |

المصدر : نجم عبود نجم ، القيادة و إدارة الإبتكار ، الطبعة الثانية ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2015 ، ص: 33-34 .

## مفهوم الرضا الوظيفي :

يُعدّ مفهوم الرضا الوظيفي من أهم المفاهيم في علم النفس التنظيمي، حيث ظهر لأول مرة في بداية القرن العشرين مع أعمال كل من "هوغو مونستربرغ" و"فريدريك تايلور". ركزت دراساتهم على تحسين الإنتاجية من خلال تحسين ظروف العمل. (Spector,2021)

**تعريفه:** يعبر الرضا الوظيفي عن الشعور الإيجابي الذي يشعر به الموظف بشكل عام تجاه عمله، بسبب تحقيق احتياجاته، ورغباته في العمل، إذ إنّه من الأهداف الأساسية التي تسعى معظم المؤسسات للحصول عليه لما له من دور في زيادة إنتاجية العمال وتحفيزهم (صهيب شبلي،2019)

ويشير الرضا الوظيفي إلى الشعور الإيجابي الذي ينتاب الفرد تجاه وظيفته. يُعبّر عن هذا الشعور من خلال الرضا عن:

**مهام العمل:** طبيعة العمل، التحديات، الشعور بالإنجاز

**بيئة العمل:** العلاقات مع الزملاء، الإدارة، بيئة العمل الجسدية

**فرص التطور:** فرص التعلم والنمو المهني

**الأجر والمزايا:** مستوى الراتب، الإجازات، التأمين، وغيرها.

(محمد حمود& احمد،2016)

## ومرّ مفهوم الرضا الوظيفي بمراحل تطورية مختلفة :

ركزت الدراسات المبكرة على تحسين ظروف العمل كعامل مؤثر على الرضا الوظيفي .

و ركزت الدراسات اللاحقة على تأثير العوامل الشخصية مثل القيم والدوافع على الرضا الوظيفي .

و ركزت الدراسات الحديثة على التفاعل بين الفرد وبيئة العمل كعامل مؤثر على الرضا الوظيفي.

## يتكون الرضا الوظيفي من أبعاد متعددة، منها :

**الرضا عن العمل:** يشمل طبيعة العمل، التحديات، الشعور بالإنجاز.

**الرضا عن العلاقات:** يشمل العلاقات مع الزملاء، الإدارة.

**الرضا عن فرص التطور:** يشمل فرص التعلم والنمو المهني.

الرضا عن الأجر والمزايا: يشمل مستوى الراتب، الإجازات، التأمين، وغيرها.  
(الشهومي، اخرون، 2022)

وتُفسّر نظريات مختلفة الرضا الوظيفي، منها :

نظرية التوقعات: تُشير إلى أن الرضا الوظيفي يعتمد على توقعات الفرد من وظيفته ومقارنتها بالواقع .

نظرية الإنصاف: تُشير إلى أن الرضا الوظيفي يعتمد على شعور الفرد بالعدالة في توزيع الموارد والمكافآت.

نظرية دافعية الإنجاز: تُشير إلى أن الرضا الوظيفي يعتمد على شعور الفرد بالإنجاز وتحقيق الأهداف.

(عبد الغني، 2023)

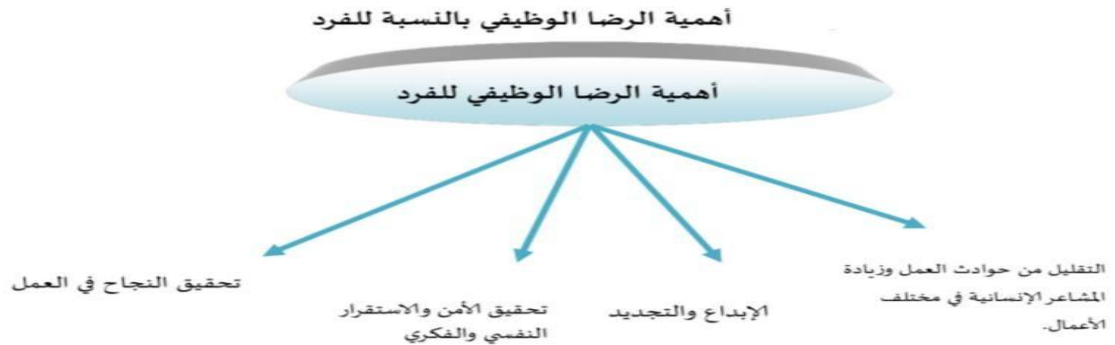
يرتبط الرضا الوظيفي بالعديد من المتغيرات، منها :

الإنتاجية: يُشير إلى أن الموظفين الراضين عن وظائفهم يكونون أكثر إنتاجية.

الالتزام التنظيمي: يُشير إلى أن الموظفين الراضين عن وظائفهم يكونون أكثر التزامًا بوظائفهم.

الصحة النفسية: يُشير إلى أن الموظفين الراضين عن وظائفهم يتمتعون بصحة نفسية أفضل.

(العتيبي&ضرار، 2012)



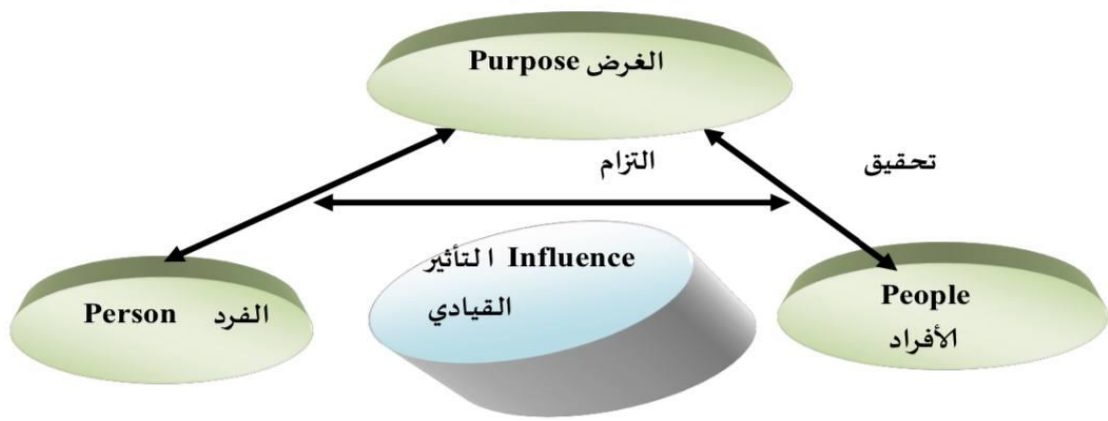
المصدر : ايمان حجار مرهون

وفي الخلاصة يُعدّ الرضا الوظيفي مفهومًا هامًا له تأثير كبير على حياة الفرد والمنظمة. من خلال فهم العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي، يمكن للمنظمات اتخاذ خطوات لتحسينه، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، والالتزام، والصحة النفسية للموظفين.

## علاقة مهارات القيادة الادارية با الرضاء الوظيفي:

تُعتبر القيادة الإدارية ركيزة أساسية في تعزيز الرضا الوظيفي، حيث تتمثل في القدرة على التأثير الإيجابي في العاملين. تلعب هذه العملية دورًا محوريًا في تحفيز الفريق وتنشيطه، وتسهم في تنمية التواصل والتفاعل بين الأفراد. تظهر أهمية القيادة من خلال تأثيرها في تحقيق الانتماء والرضا لدى الموظفين، وكذلك في الوصول إلى الأهداف المنشودة. الجوهر الحقيقي للقيادة يكمن في القدرات الشخصية التي تمكن القائد من التأثير في سلوكيات الآخرين، ومن خلال دورهم القيادي، يستطيع القادة التأثير على المرؤوسين وتوجيههم نحو الأهداف المحددة، مما يساعد في تحقيق الرضا الوظيفي. ويمكن توضيح تأثير القيادة من خلال الرسم البياني التالي:

### نموذج التأثير القيادي:



المصدر : ايمان حجار مرهون

والتأثير القيادي يتحقق بمجموعة من الخصائص المتوفرة لدى القائد والتي يمكن إدراجها ضمن الكلمة الانجليزية Influence والتي لها درجة أثر كبيرة على الرضا الوظيفي للفرد.

I :Integrate people

الدمج

N :Nurture people

الرعاية

F : faith to people

الثقة

L :Listen to people

الاستماع

U :Understand people

الفهم

E :Enlarge people

التقدير

N :Navigate for people

التواصل

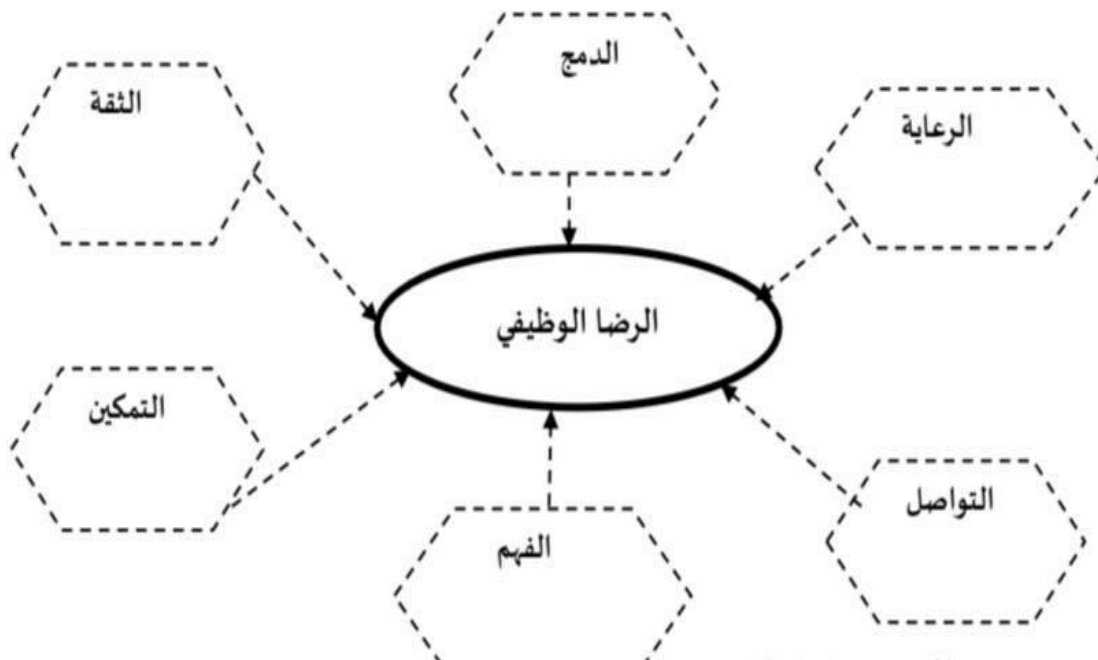
C :Connect with people

E :Empower people

التمكين

فمن خلال عملية التأثير ومختلف الخصائص التي يتمتع بها القائد يستطيع هذا الأخير أن يؤثر على تابعيه وأن يحقق رضاهم الوظيفي ويمكن توضيح هذا من خلال الشكل التالي:

عناصر التأثير الداعم للرضا الوظيفي



المصدر : ايمان حجار مرهون

وتُظهر الدراسات المختلفة أن هناك علاقة إيجابية بين مهارات القيادة الإدارية والرضا الوظيفي. على سبيل المثال، دراسة أجراها الباحث زيني عام 2021 على عينة من أساتذة الجامعة في الجزائر، تم تحليل دور مهارات القيادة الإدارية في تعزيز الالتزام الوظيفي. أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين مهارات القيادة الإدارية والالتزام الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، أوضحت النتائج أن مهارات القيادة الإدارية تؤثر بشكل مباشر وإيجابي على مستوى الالتزام الوظيفي لدى الأفراد (زيني، 2021).

وفي دراسة أخرى أجراها الباحث بلعيد وزملاؤه عام 2019 على أساتذة الجامعة في الجزائر أيضًا، تم تحليل تأثير القيادة الإدارية على تحقيق الرضا الوظيفي. أظهرت هذه الدراسة أن القيادة الإدارية لها تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية على مستوى الرضا الوظيفي. وتساهم مهارات القيادة الإدارية في تحسين جوانب مختلفة من الرضا الوظيفي، مثل الراتب والتقدير و التطوير المهني والمشاركة في اتخاذ القرارات (بلعيد، وآخرون، 2019).

وكذلك دراسة تحليلية نُشرت في مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات تشير إلى أن القيادة الإدارية الفعالة تعد عاملاً أساسياً في أي منظمة وتستمد أهميتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل لمقومات المنظمة ومواردها في رفع الأداء. (بن سليم حسين، & زرقط بولرباح، 2021) هذا يعني أن القيادة الجيدة يمكن أن تؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي.

ومع ذلك، يمكن أن تكون هناك علاقات سلبية أيضًا، خاصة إذا لم تتماشى أساليب القيادة مع احتياجات وتوقعات الموظفين. قد تؤدي القيادة السلطوية أو الدكتاتورية، على سبيل المثال، إلى انخفاض الرضا الوظيفي بسبب عدم الشعور بالتقدير أو الدعم

بشكل عام، تُظهر الأدبيات أن القيادة الإدارية الفعالة والمهارات القيادية الجيدة تُعد عوامل مهمة في تعزيز الرضا الوظيفي، ولكن يجب على القادة أن يكونوا حذرين في تطبيق أساليب القيادة التي تتناسب مع ثقافة المنظمة واحتياجات الموظفين لتجنب الآثار السلبية.

## الخاتمة:

وفي الختام، نؤكد على أن القيادة الإدارية ليست مجرد مهارة يجب أن يتقنها القائد، بل هي فلسفة تُطبق على أرض الواقع لتحقيق أعلى مستويات الرضا والالتزام في البيئة الأكاديمية.

إن الدراسات التي تم الإشارة إليها في هذا البحث، والتي تناولت تأثير القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي، تُعد شاهداً على الدور الحيوي الذي تلعبه هذه المهارات في تشكيل مستقبل التعليم العالي.

إن تطوير مهارات القيادة الإدارية يُعتبر استثماراً في رأس المال البشري، الذي بدوره يُعزز من جودة العملية التعليمية ويُسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية.

ومن هنا، ندعو إلى ضرورة الاهتمام ببرامج تطوير القيادات الإدارية وتوفير الدعم اللازم لها، لضمان مستقبل مشرق للتعليم.

نستطيع القول بأن القيادة الإدارية تلعب دوراً حاسماً في تحقيق الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي .

الدراسات التي أجريت تُظهر بوضوح العلاقة الإيجابية بين مهارات القيادة الإدارية ومستويات الرضا والالتزام الوظيفي، مما يؤكد على أهمية تطوير هذه المهارات لتعزيز بيئة عمل مثمرة ومحفزة.

إن النتائج التي توصلنا إليها تشير إلى أن الاستثمار في تطوير القيادات الإدارية يمكن أن يكون له تأثير ملموس على جودة الحياة المهنية للمعلمين وبالتالي على العملية التعليمية بأكملها.

نأمل أن تساهم هذه الدراسة في تعميق الفهم حول أهمية القيادة الإدارية وتحفيز الجهات المعنية على تبني استراتيجيات فعالة لتطويرها.

الملخص:

## المراجع:

- إبراهيم، إ. أ.، & إبراهيم أحمد السيد. (2019). القيادة الخادمة لشيخ المعهد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين بالمعاهد الثانوي الأزهرية. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 111(111)، 292-259  
<https://dx.doi.org/10.21608/saep.2019.54104>
- الشريف، أ. أ.، والشريف، م. أ. (2023). دور مهارات القيادة الادارية في تعزيز الالتزام الوظيفي [دور مهارات القيادة الإدارية في تعزيز الالتزام الوظيفي]. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 36(7)، 22-1  
<https://doi.org/10.33193/jalhss.36.7>
- الشهومي، س. ب. ر. ب. ع.، سعيد بن راشد بن علي، الحدابي، داود عبد الملك يحيى، الدباء، & عبد المجيد محمد عبد الوهاب. (2022). أثر أبعاد الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان على تماثلهم التنظيمي. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 6(25)، 284-255  
<https://dx.doi.org/10.21608/jasep.2022.212116>
- الدوسري، ص. ب. م.، & صالح بن محمد. (2015). رؤية مقترحة لتعزيز أدوار القيادات الإدارية بكليات جامعة شقراء في بناء بيئة تعلم قائمة على التقنية (دراسة ميدانية). التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، 34(165 ج5)، 753-711  
<https://dx.doi.org/10.21608/jsrep.2015.55899>
- العنبي، ض. ع.، & ضرار عبد الحميد. (2012). دراسة وتحليل العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد. المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، 9(1)، 57-1  
[https://jsfc.journals.ekb.eg/article\\_26271\\_66203ec740680f01c011ae1398cd1c4d](https://jsfc.journals.ekb.eg/article_26271_66203ec740680f01c011ae1398cd1c4d)
- بلعيد، إيمان حجار مرهون. "القيادة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي". معارف 14.2 (2019): 450-432  
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/102064?ssp=1&setlang=en&cc=SA&safesearch=moderate>
- (بكه، 2024)  
<https://bakkah.com/ar/knowledge-center/%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%87%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D9%8A%D8%A9>

بن محمد حمدان العصيمي, خ., & خالد. (2020). مهارات القيادة العالمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الطائف. مجلة كلية التربية (أسيوط), 36(2), 397-438.

<https://dx.doi.org/10.21608/mfes.2020.98986>

(بن سليم حسين & زرقط بولرباح، 2021)

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/146150>

حمزة، ط. م. ع. ا., طارق محمد عبد العزيز, فانوس, نادر ألبير, أمين, & محمود أحمد محمود. (2019). أثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي للعاملين في بيئة العمل بالجهاز الإداري للدولة. مجلة علوم البيئة, 48(1), 385-359.

<https://dx.doi.org/10.21608/cfdj.2024.324885>

رزق أبو عرار, ن., & ناصر. (2023). القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الابتدائية في النقب وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية (أسيوط), 39(3.2), 81-104.

<https://doi.org/10.21608/mfes.2023.298551>

زيني, ف. (2021). تأثير القيادة الإدارية على تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي -دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة الجامعيين بجامعة الشلف - مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية و الإنسانية, 20(3), 245-272.

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/164664>

(صهيب شبللي، 2019)

<https://mawdoo3.com/%D9%85%D8%A7%D9%87%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%B6%D8%A7%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B8%D9%8A%D9%81%D9%8A>

علي عبد العزيز علي, ه., همام السيد, و., وهمان, & سعيد عويس. (2021). المهارات القيادية لدى معلمات Leadership skills for kindergarten teachers in light of some demographic variables. مجلة دراسات تربوية واجتماعية, 27(8.3), 144-97.

<https://dx.doi.org/10.21608/jsu.2021.236286>

أ. عبد الغني محمد سعد مومن الدرسي. (2023). الرضا الوظيفي في المنظمات (المفهوم-النظريات-طرق القياس). المجلة الليبية العالمية, 69.

<https://doi.org/10.37376/glj.vi69.4321>

فوزى ثابت ابوزيد, ح., & حمادة. (2016). سلوكيات القيادة الداعمة للتمكين وعلاقتها بالرضا الوظيفي والابداع. في ظل تأثير القيادة الذاتية والتمكين النفسي للمرؤوسين. المجلة العلمية للإقتصاد و التجارة, 46(4), 201-235.

<https://dx.doi.org/10.21608/jsec.2016.163762>

م. م. فاضل عبد الكريم محمد, & م. م. حسين صالح مهدي. (2018). مهارات القيادة الادارية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين. DIRASAT TARBAWIYA, 11(44 supplement).

<https://www.iasj.net/iasj/article/156382>

معمار, ص. ب. ص., صلاح بن صالح, اليماني, مروة خميس, شهوان, أميمة إبراهيم, ... & أمينة عبيد. (2021). دور القيادة الإيجابية في الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين بالمدارس الحكومية بمنطقة العين. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية, 5(22), 231-260.

<https://doi.org/10.21608/jasep.2021.181137>

مزمل, ا., هلالى, ه., & سعيد, ه. (2021). أثر جودة الحياة الوظيفية على الرضا الوظيفي فى مؤسسات التعليم (3), 15, السياحى العالى فى مصر: دور النمو المهني كمتغير وسيط. المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة, 466-489.

<https://doi.org/10.21608/jihtha.2021.281956>

محمد حمود العتيق, أ., & أحمد. (2016). الرضا الوظيفي لدى محضري المختبرات في مدارس التعليم العام للمرحلتين المتوسطة والثانوية في منطقة حائل بالمملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية (أسيوط), 32(2.2), 112-147.

[https://mfes.journals.ekb.eg/article\\_106797.html](https://mfes.journals.ekb.eg/article_106797.html)

نجم عبود نجم ، القيادة و إدارة الابتكار ، الطبعة الثانية ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2015 ، 33-34 ص

هوساوي, ر. ع. ا. أ., & روان عبد السلام أحمد. (2023). اتجاهات القيادات الإدارية نحو دور العلاقات العامة في إدارة السمعة للمؤسسات التعليمية (جامعة أم القرى نموذجاً). مجلة إتحاد الجامعات العربية لبحوث الإعلام و تكنولوجيا الإتصال, 203(10), 205-245.

<https://dx.doi.org/10.21608/jcts.2023.288540>

Al-Mahdy, Y., & Al-Harthy, K. (2021). القيادة التعليمية والفاعلية المدرسية في مدارس التعليم الأساسي Instructional Leadership and School Effectiveness in Basic Education School in Oman. Education Journal 321-283, (139)35, المجلة التربوية, السلطنة عمان  
[https://squ.elsevierpure.com/files/55302308/0085\\_035\\_139\\_009\\_IL\\_SE\\_2021.pdf](https://squ.elsevierpure.com/files/55302308/0085_035_139_009_IL_SE_2021.pdf)

DJAALAB, N. (2017). واقع التكوين المتخصص لمديري المدارس الابتدائية ودوره في تنمية مهارات القيادة (Doctoral dissertation, Université Mohamed Khider-Biskra).  
<http://thesis.univ-biskra.dz/id/eprint/3029>

Spector, P. E. (2021). Industrial and organizational psychology: Research and practice. John Wiley & Sons.  
[https://books.google.com/books?hl=ar&lr=&id=Obs6EAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA2&dq=Spector,+P.+E.+\(2022\).+Industrial+and+organizational+psychology:+Research+and+practice+\(8th+ed.\).+Hoboken,+NJ:+John+Wiley+%26+Sons.+\\*+Organ,+D.+W.,+%26+Bateman,+T.+S.+\(2014\).+Organizational+behavior+\(12th+ed.\).+Boston,+MA:+Cengage+Learning.&ots=yYRPqIvHcF&sig=3mLjgDQQcXE3UY-RU1CofUcirM0](https://books.google.com/books?hl=ar&lr=&id=Obs6EAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA2&dq=Spector,+P.+E.+(2022).+Industrial+and+organizational+psychology:+Research+and+practice+(8th+ed.).+Hoboken,+NJ:+John+Wiley+%26+Sons.+*+Organ,+D.+W.,+%26+Bateman,+T.+S.+(2014).+Organizational+behavior+(12th+ed.).+Boston,+MA:+Cengage+Learning.&ots=yYRPqIvHcF&sig=3mLjgDQQcXE3UY-RU1CofUcirM0)

رابط الاستبيان الالكتروني:

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfdU7AJx-IoWoPDNn3ZwSrm8nD-sjsRLot1ipbOMhbBTMIz4w/viewform?usp=pp\\_url](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfdU7AJx-IoWoPDNn3ZwSrm8nD-sjsRLot1ipbOMhbBTMIz4w/viewform?usp=pp_url)

## الملاحق:

### مقدمة الاستبيان :

السيدة والسادة الافاضل،  
السلام عليكم ورحمه الله وبركاته  
وبعد....

نحن نحري بحثاً علمياً يهدف إلى "دراسة تأثير مهارات القيادة الإدارية على الرضاء الوظيفي للمعلمين في المرحلة الثانوية بمدينة جدة". يسعى هذا الاستبيان إلى جمع بيانات حول تجاربكم وآرائكم كمعلمين، والتي ستكون ذات قيمة كبيرة في تحليل العلاقة بين القيادة الإدارية والرضاء الوظيفي وهي جزء من متطلبات الحصول على شهادة البكالوريوس في ادارة المشاريع من جامعة ميدأوشن، ولكن الموضوع يخص مصرفكم لذا فان نجاح هذه الدراسة يتركز على مدى مساهمتكم في قراءتها بدقة ومن ثم الاجابة عن فقراتها وذلك , بوضع اشارة <صح> في المربع الذي يتفق مع رائك.

واشكركم سلفا عن تقديركم لاهمية الدراسة وتعاونكم معي للوصول لنتائج هذه الدراسة . وأود اعلامكم بان المعلومات الواردة في الاستبانة ساتستخدم لاغراض البحث العلمي حصرا وستتم التعامل معاها بسرية تامة.

وتفضلو بقبول فائق الاحترام والتقدير،

الباحث

إشراف

د.منى  
مصطفى  
العشري

أولا : البيانات الشخصية

يرجى منكم الإجابة بالعلامة (X) أمام الاختيار المناسب:

|                                                   |                                                           |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| 1. الجنس:                                         |                                                           |
| <input type="checkbox"/> أنثى                     | <input type="checkbox"/> ذكر                              |
| 2. العمر:                                         |                                                           |
| <input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة            | <input type="checkbox"/> من 30 إلى أقل 40 سنة             |
| <input type="checkbox"/> من 40 إلى أقل من 50 سنة  | <input type="checkbox"/> أكثر من 50 سنة                   |
| 3. المستوى التعليمي:                              |                                                           |
| <input type="checkbox"/> تعليم ثانوي              | <input type="checkbox"/> شهادة جامعية ( ليسانس أو ماستر ) |
| <input type="checkbox"/> شهادة ماجستير أو دكتوراه | <input type="checkbox"/> شهادة أخرى                       |
| 4. الخبرة المهنية:                                |                                                           |
| <input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات           | <input type="checkbox"/> من 05 إلى أقل من 10 سنوات        |
| <input type="checkbox"/> من 10 إلى أقل من 15 سنة  | <input type="checkbox"/> أكثر من 15 سنة                   |

بشاير فواز  
محمد

| المتغير                 | أبعاده             | عدد الفقرات | المرجع                                                                                                                   |
|-------------------------|--------------------|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مهارات القيادة الادارية | التخطيط والتنفيذ   | 6           | DJAALAB, N.<br>واقع التكوين. (2017)<br>المتخصص لمديري<br>المدارس الابتدائية ودوره<br>في تنمية مهارات القيادة<br>الإدارية |
|                         | التنظيم            | 12          |                                                                                                                          |
|                         | المتابعة           | 6           |                                                                                                                          |
|                         | حفظ النظام         | 4           |                                                                                                                          |
|                         | ادارة المرافق      | 5           |                                                                                                                          |
|                         | حفظ الامن          | 6           |                                                                                                                          |
|                         | حفظ الصحة والنظافة | 6           |                                                                                                                          |
|                         | بناء العلاقات      | 6           |                                                                                                                          |

#### الاستبيان الاول: مهارات القيادة الادارية

مهارات القيادة الإدارية هي المهارات التي يحتاجها القادة والمديرون لتحقيق الأهداف المؤسسية بنجاح من خلال توجيه وتحفيز الفريق وتطوير رؤية استراتيجية واتخاذ القرارات الصائبة. تشمل مهارات القيادة الإدارية القدرة على التواصل الفعال، وإدارة الوقت، وتحفيز الفريق، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، وحل المشكلات، وبناء علاقات إيجابية مع الآخرين، وقدرة على التفكير الاستراتيجي.

#### بنود الاستبيان

| الأبعاد          | ما درجة استفادتك من التكوين المتخصص في تطوير مهاراتك في المجالات المحددة بالمؤشرات التالية؟ | درجة الاستفادة |        |        |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------|--------|
|                  |                                                                                             | مرتفعة         | متوسطة | منخفضة |
| التخطيط والتنفيذ | تشخيص واقع المدرسة التي أشرف على إدارتها.                                                   |                |        |        |
|                  | تحديد الأهداف القابلة للتحقيق.                                                              |                |        |        |
|                  | ضبط الإجراءات الكفيلة بتحقيق الأهداف المحددة سلفاً.                                         |                |        |        |
|                  | تحديد جدول زمني كفيل بتطبيق الإجراءات.                                                      |                |        |        |
|                  | الاهتمام بمتابعة تنفيذ الإجراءات.                                                           |                |        |        |
|                  | الحرص على تقويم إجراءات التنفيذ.                                                            |                |        |        |
| التنظيم          | مراعاة الحجم الساعي القانوني لكل معلم في إعداد التنظيم التربوي.                             |                |        |        |
|                  | مراعاة التدابير التنظيمية في توزيع الأنشطة التعليمية.                                       |                |        |        |
|                  | تكليف أحد المعلمين بإعداد التنظيم التربوي.                                                  |                |        |        |
|                  | إسناد الأفواج التربوية على المعلمين حسب أسس موضوعية.                                        |                |        |        |
|                  | توزيع الحجرات الدراسية حسب خصوصية كل فوج تربوي.                                             |                |        |        |
|                  | احترام التناوب في توزيع أنشطة اللغة الفرنسية.                                               |                |        |        |
|                  | الأخذ بعين الاعتبار النصوص التنظيمية في تحديد توقيت الاجتماعات.                             |                |        |        |
|                  | الضبط المبدئي لجدول الأعمال.                                                                |                |        |        |
|                  | الاهتمام بتهيئة مكان الاجتماع.                                                              |                |        |        |
|                  | الالتزام بمناقشة جدول الأعمال دون أي تغيير فيه.                                             |                |        |        |
|                  | إعداد الوثائق الضرورية التي لها علاقة بموضوع الاجتماع.                                      |                |        |        |
|                  | حوصلة توصيات الاجتماع في محضر يتم التوقيع عليه.                                             |                |        |        |

| الأبعاد            | ما درجة استفادتك من التكوين المتخصص في تطوير مهاراتك في المجالات المحددة بالموشرات التالية؟ |        |        | درجة الاستفادة |        |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|----------------|--------|
|                    | مرتفعة                                                                                      | متوسطة | منخفضة | مرتفعة         | منخفضة |
| المتابعة           |                                                                                             |        |        |                |        |
|                    |                                                                                             |        |        |                |        |
|                    |                                                                                             |        |        |                |        |
|                    |                                                                                             |        |        |                |        |
|                    |                                                                                             |        |        |                |        |
|                    |                                                                                             |        |        |                |        |
| حفظ النظام         |                                                                                             |        |        |                |        |
|                    |                                                                                             |        |        |                |        |
|                    |                                                                                             |        |        |                |        |
|                    |                                                                                             |        |        |                |        |
| إدارة المرافق      |                                                                                             |        |        |                |        |
|                    |                                                                                             |        |        |                |        |
|                    |                                                                                             |        |        |                |        |
|                    |                                                                                             |        |        |                |        |
|                    |                                                                                             |        |        |                |        |
|                    |                                                                                             |        |        |                |        |
| حفظ الأمن          |                                                                                             |        |        |                |        |
|                    |                                                                                             |        |        |                |        |
|                    |                                                                                             |        |        |                |        |
|                    |                                                                                             |        |        |                |        |
|                    |                                                                                             |        |        |                |        |
|                    |                                                                                             |        |        |                |        |
| حفظ الصحة والنظافة |                                                                                             |        |        |                |        |
|                    |                                                                                             |        |        |                |        |
|                    |                                                                                             |        |        |                |        |
|                    |                                                                                             |        |        |                |        |
|                    |                                                                                             |        |        |                |        |
|                    |                                                                                             |        |        |                |        |
| الأعمال المكتبية   |                                                                                             |        |        |                |        |
|                    |                                                                                             |        |        |                |        |
|                    |                                                                                             |        |        |                |        |
|                    |                                                                                             |        |        |                |        |
|                    |                                                                                             |        |        |                |        |
|                    |                                                                                             |        |        |                |        |
| بناء علاقات        |                                                                                             |        |        |                |        |
|                    |                                                                                             |        |        |                |        |
|                    |                                                                                             |        |        |                |        |
|                    |                                                                                             |        |        |                |        |
|                    |                                                                                             |        |        |                |        |
|                    |                                                                                             |        |        |                |        |

من خلال ماتم ذكره سابقا هل هناك عامل اخر يشجع على تأثير مهارات القيادة الادارية ؟

المصدر:

| المتغير       | أبعاده         | عدد الفقرات | المرجع                                                                                                  |
|---------------|----------------|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الرضا الوظيفي | الراتب         | 4           | العتيبي، ض. ع. & ضرار<br>عبد الحميد. (2012). دراسة<br>وتحليل العوامل المؤثرة على<br>مستوى الرضا الوظيفي |
|               | الامان الوظيفي | 2           |                                                                                                         |
|               | الترقية        | 3           |                                                                                                         |
|               | إدارة الكلية   | 3           |                                                                                                         |
|               | إدارة القسم    | 3           |                                                                                                         |
|               | علاقات العمل   | 3           |                                                                                                         |
|               | ظروف العمل     | 3           |                                                                                                         |

### الاستبيان الثاني: الرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي يشير إلى شعور الموظفين بالارتياح والراحة في بيئة العمل ومع طبيعة الوظيفة التي يقومون بها. يعتبر الرضا الوظيفي مؤشراً مهماً لمدى رضا الموظف عن عمله وظروف العمل التي يعمل فيها، ويمكن أن يؤثر بشكل كبير على أدائهم والإنتاجية.

| درجة الموافقة |      |             |          |                   | العناصر                                     | Code |
|---------------|------|-------------|----------|-------------------|---------------------------------------------|------|
| راضي<br>جدا   | راضي | غير<br>محدد | غير راضي | غير راضي<br>مطلقا |                                             |      |
| 5             | 4    | 3           | 2        | 1                 | ١- الراتب:                                  |      |
| 5             | 4    | 3           | 2        | 1                 | • إشباع لطموحات عضو هيئة التدريس            | ٠٠٥  |
| 5             | 4    | 3           | 2        | 1                 | • الراتب الذي تحصل عليه من عملك             | ٠٠٦  |
| 5             | 4    | 3           | 2        | 1                 | • ملائمة المرتب مع الجهد الذي تبذله         | ٠٠٧  |
| 5             | 4    | 3           | 2        | 1                 | • الحوافز والمكافآت التي تحصل عليها         | ٠٠٨  |
| 5             | 4    | 3           | 2        | 1                 | ٢- الأمان الوظيفي:                          |      |
| 5             | 4    | 3           | 2        | 1                 | • ضمان الاستمرار في العمل طالما لدية الرغبة | ٠٠٩  |
| 5             | 4    | 3           | 2        | 1                 | • دور الوظيفة في تأمين مستقبلك              | ٠١٠  |

| درجة الموافقة |      |             |          |                   | العناصر                                              | Code |
|---------------|------|-------------|----------|-------------------|------------------------------------------------------|------|
| راضي<br>جدا   | راضي | غير<br>محدد | غير راضي | غير راضي<br>مطلقا |                                                      |      |
| 5             | 4    | 3           | 2        | 1                 | ٣- الترقية:                                          |      |
| 5             | 4    | 3           | 2        | 1                 | • الفرص المتاحة أمامك للترقية في العمل               | ٠١١  |
| 5             | 4    | 3           | 2        | 1                 | • عدالة الطريقة التي تتم بها الترقية                 | ٠١٢  |
| 5             | 4    | 3           | 2        | 1                 | • لائحة الترقية المعمول بها حاليا                    | ٠١٣  |
| 5             | 4    | 3           | 2        | 1                 | ٤- إدارة الكلية:                                     |      |
| 5             | 4    | 3           | 2        | 1                 | • تقدير واحترام الإدارة لعضو هيئة التدريس            | ٠١٤  |
| 5             | 4    | 3           | 2        | 1                 | • مشاركة عضو هيئة التدريس في اتخاذ القرارات          | ٠١٥  |
| 5             | 4    | 3           | 2        | 1                 | • أسلوب الإدارة في حل مشكلات العمل                   | ٠١٦  |
| 5             | 4    | 3           | 2        | 1                 | ٥- إدارة القسم:                                      |      |
| 5             | 4    | 3           | 2        | 1                 | • نمط القيادة والإشراف بالقسم                        | ٠١٧  |
| 5             | 4    | 3           | 2        | 1                 | • أسلوب رئيس القسم في تقييم الأداء لعضو هيئة التدريس | ٠١٨  |
| 5             | 4    | 3           | 2        | 1                 | • مراعاة العدالة في المعاملة بين الأعضاء             | ٠١٩  |

| درجة الموافقة  |          |          |      |          | العناصر                              | Code |
|----------------|----------|----------|------|----------|--------------------------------------|------|
| غير راضي مطلقا | غير راضي | غير محدد | راضي | راضي جدا |                                      |      |
|                |          |          |      |          | ٦ - علاقات العمل:                    |      |
| 1              | 2        | 3        | 4    | 5        | • علاقة رئيس القسم بزملاء العمل      | ٠٢٠  |
| 1              | 2        | 3        | 4    | 5        | • علاقة الأعضاء بعضهم ببعض           | ٠٢١  |
| 1              | 2        | 3        | 4    | 5        | • درجة التعاون بين الأعضاء           | ٠٢٢  |
|                |          |          |      |          | ٧ - ظروف العمل:                      |      |
| 1              | 2        | 3        | 4    | 5        | • القاعات والأثاث والإضاءة والتهوية  | ٠٢٣  |
| 1              | 2        | 3        | 4    | 5        | • الوسائل التعليمية المستخدمة        | ٠٢٤  |
| 1              | 2        | 3        | 4    | 5        | • المكاتب الخاصة بأعضاء هيئة التدريس | ٠٢٥  |

من خلال ماتم ذكره سابقا هل هناك عامل اخر يشجع على الرضاء الوظيفي للمعلمين ؟

المصدر: ( العتيبي&ضرار عبد الحميد،2012)