

تأثير القيادة التحويلية على رضا الوظيفي للمعلمين بالتطبيق على مدرسة
ثانوية الستون في المملكة العربية السعودية بمنطقة مكة "دراسة حالة"

أسم الطالبة:

ساره سمير فطاني

الرقم الجامعي : 2021204650

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني - ٢٠٢٤

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	5
1.1. المقدمة:	4
1.2. مشكلة الدراسة	5
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	5
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	5
1.3. أهمية الدراسة	5
1.3.1. على المستوى النظري:	11
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	12
1.4. أسئلة الدراسة	6
1.5. أهداف الدراسة	6
1.6. فرضيات الدراسة	6
1.7. نموذج الدراسة	6
1.8. منهجية الدراسة	7
1.9. الدراسة الميدانية	7
1.10. مخطط المشروع المقترح	16
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	8
2.1. المقدمة:	18
2.2. المتغير المستقل	18
2.3. المتغير التابع	9
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	59
2.5. الخاتمة	10
قائمة المراجع	63

فهرس الجداول

[illegible]

فهرس الاشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
١	نموذج الدراسة المقترح	١٤
٢	منهجية البحث للمشروع	١٥
٣	مخطط المشروع المقترح	١٦
٤	نموذج الرضا الوظيفي	٣٨
٥	عوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي	٥٠
٦	هرم ماسلو للحاجات	٥٥
٧	محتوى نظرية هيرزبيرغ	٥٧

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1. المقدمة

تعد المدرسة الركيزة الأساسية بعد الأسرة في تنمية الأبناء وتعليمهم، وتشكيل شخصياتهم. إنها تسهم في بناء مجتمع متحضر يحترم العلم ويؤمن بأهمية التعليم، وتعزز نشوء جيل متميز يطمح لتحقيق تأثير إيجابي في مجتمعه. (المري، ٢٠٢٣).

تطورت مفاهيم القيادة التربوية بداية من مطلع القرن الحادي والعشرين لتتناسب مع الأهداف والظروف المتغيرة في المجتمعات التعليمية المعاصرة. بدأت النظرية بالتركيز على سمات القائد وتأثيره الشخصي، وتقدمت نحو النظريات الحديثة مثل القيادة التحويلية.

أسلوب القيادة التحويلية يُعتبر أحد أفضل الأساليب الإدارية التي تتمتع بالقدرة على مواجهة التحديات الحديثة. فالفائدة التحويلية تتمتع برؤية ثاقبة، وقدرة على تأثير إيجابي على معلماتها، وقدرة على رؤية المستقبل والتخطيط له بشكل فعال. هذا النوع من القيادة يوفر كافة الإمكانيات للنجاح والاستمرارية في العمل التعليمي. (الزعي، 2021) و(الصيداوي، 2001)

تساهم القيادة التحويلية بشكل كبير في تحقيق التغيير الإيجابي في المؤسسات التربوية عمومًا وفي المدرسة بشكل خاص؛ من خلال الهام المعلمات، وتعزز من ثقتهم بأنفسهن، وتدعم العمل الجماعي، وتخلق بيئة تشجع على الابتكار والإبداع، وتضع رؤية وأهدافًا واضحة ومشتركة. هذا ينعكس بشكل إيجابي على نتائج وأداء المنظومة التعليمية بشكل عام.

تقف الكثير من العوائق أمام تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية للمدارس، ومن بين أبرز الأسباب:

تباطؤ مديرات المدارس في ابتكار حلول جديدة وابتكارية للمشاكل التي تواجهها المدارس، الميل إلى اتخاذ القرارات بناءً على الأساليب التقليدية والروتينية، مما يقيد قدرة المدرسة على التكيف مع التحديات الحديثة، عدم وضوح الأهداف والرؤى الإدارية، مما يؤدي إلى ضبابية في التوجيه وقلة التركيز على الأهداف التعليمية المحددة، تكاتف منسوبات المدرسة على تحقيق أهدافها الشخصية بدلاً من أهداف المدرسة، مما يؤثر على التفرغ لتحسين الأداء التعليمي الجماعي.

للتغلب على هذه العوائق، ينبغي على المديرات اعتماد أساليب إدارية حديثة تشجع على الابتكار والتغيير، مع وضوح وتوضيح الأهداف والرؤى التعليمية للمدرسة، وتحفيز منسوباتها على التعاون من أجل تحقيق أهدافها المشتركة بشكل فعال ومستدام. (الوسمي، 2006).

وغالبًا ما يعزى السبب لقلة ممارسة المديرات لأساليب القيادة الحديثة مثل القيادة التحويلية، والتي تعتبر أحد الأساليب الإدارية الفعالة في التغيير والابتكار والإبداع في إدارة المدارس. هناك حاجة ماسة لمواجهة هذه المشكلة والنهوض بمستوى المعلمات، خاصة في مدرسة ثانوية الستون بنطقة مكة المكرمة.

لتحقيق المناخ الصحي في المدرسة، وضمان ممارسات قيادية ناجحة وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي والدفاعية داخل المدرسة، يعتبر أمرًا ضروريًا لتحقيق أهدافها ولتحقيق ذلك؛ يتطلب وجود عناصر القيادة التحويلية لدى مديرة المدرسة. (القبلي، 2011).

وتكون المشكلة في عدم تطبيقها بشكل شامل أو صحيح داخل المؤسسات التعليمية. على الرغم من أن القيادة التحويلية تعتبر فعالة في تعزيز رضا المعلمين، إلا أنها قد لا تُطبق بشكل متنسق أو يكفي في بعض الحالات، مما يؤدي إلى التباين في تجربة المعلمين ورضاهم. وهذا يؤثر سلباً على رضا المعلمين في البيئات التعليمية، ومنها نقص الدعم الإداري وعدم توفير الدعم الكافي من الإدارة العليا قد يؤدي إلى شعور المعلمين بالإهمال أو عدم الاهتمام، مما يقلل من رضائهم. وأيضاً قلة التقدير والاعتراف وعدم تقدير الإنجازات والجهود المبذولة من قبل المعلمين مما يؤثر سلباً على رضاهم الوظيفي.

في حين أن الأدبيات الموجودة توفر رؤى قيمة في الإدارة ، هناك العديد من أوجه القصور التي تحتاج إلى معالجة.

وتطورت مفهوم القيادة التربوية بتطور علم الادارة ، بسبب التغيرات عبر الزمن ، ولم يستخدم هذا المفهوم بمدلوله العلمي الا نهاية القرن التاسع عشر، وامتدت بعد الثروة الصناعية ليشمل المنظمات والمؤسسات كافة. ومع تطور الفكر الإداري في القرن العشرين وظهور العديد من النظريات الإدارية الحديثة كالإدارة التحويلية لبيرنز والإدارة الموقفية ونظرية المسار والهدف لهاوس والتي حلت محل النظريات التقليدية في القيادة كنظرية الرجل العظيم ونظرية السمات. (نظيمي قرواني&خالد، 2017).

كما اظهرت الدراسات السابقة ان هناك دور مرتفع للقيادة التحويلية بكل مكوناتها وعناصرها في تمكين المعلمين في المدارس في فلسطين. (نظيمي قرواني&خالد، 2017).

وفي دراسة أجراها (Isnaya 2020) أن القيادة التحويلية تمتلك تأثيراً إيجابياً كبيراً على رضا المعلم. على سبيل المثال، عندما يدير القائد الفصل بأسلوب قيادة تحويلي، يتزايد رضا المعلم عن عمله بشكل ملحوظ.

كما ان رضا المعلم عن عمله يشير إلى الشعور الإيجابي الذي يؤثر على موقفه في العمل، وتتميز الرضا الوظيفي لدى المعلم بحالة نفسية ممتعة نتيجة تلبية احتياجاته الأساسية في العمل. يعتبر هذا النوع من الرضا الوظيفي عند المعلم كمظهر عاطفي يوضح حبه لوظيفته. هناك عوامل عديدة تؤثر على رضا المعلم ومنها القيادة التحويلية.

يعرّف بيرنز القيادة التحويلية كعملية يرتقي فيها "القادة والمتابعون بعضهم البعض إلى مستوى أعلى من الأخلاقية والدافعية" (Komariah & Triatna, 2015: 77).

يتمثل دور القائد في مبادئ تطوير المؤسسات وأداء الأفراد بهدف تعزيز جوانب قيادته الشاملة، من خلال تحفيز الموظفين ودعوتهم لتبني الأفكار والقيم الأعلى والأخلاقية. (Rizkie & Suriansyah, 2022).

تناولت الدراسات الحديثة في مجال القيادة التحويلية تأثير سلوكيات وممارسات القيادة التحويلية على النتائج التعليمية. هذه النتائج تشمل تحقيق الطلاب بالإضافة إلى متغيرات تتعلق بالمعلمين مثل رضا الوظيفة والالتزام المهني. يفترض البحث في مجال القيادة التحويلية بشكل عام أن سلوكيات وممارسات القيادة التحويلية ستؤدي إلى فعالية تعليمية ورضا من جانب المعلمين أو المتابعين.

(Eliophotou-Menon & Ioannou, 2016).

ظهرت أساليب القيادة التحويلية في مجال الإدارة المدرسية كحلا فعالاً لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية التي تواجه المدارس. تبرز فعالية القيادة التحويلية في عدة جوانب تشمل بناء رؤية مستقبلية للمدرسة، وتعزيز الالتزام بأهداف العمل الجماعي، وتقديم الدعم للموظفين، وتعزيز التفكير الإبداعي لحل المشكلات. هذه النهج تهتم بتحويل المدرسة من وضع إلى آخر ومن ثقافة إلى أخرى، مما يسهم في رفع كفاءة المدرسة لتلبية التغييرات الخارجية بشكل إيجابي وفعال، مع الاستفادة القصوى من ثمرات هذه التحولات وتجنب السلبيات المحتملة. كما تركز على تسهيل التفاعل بين المدير والمعلمين وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف المحددة للمدرسة. (المري، ٢٠٢٣).

تشمل بعض أوجه القصور هذه ما يلي: تأثير الأنماط القيادية على المناخ المؤسسي والتنظيمي، تأثير الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي للمعلمين، ضرورة التطبيق العملي والتدريب.

يستهدف ايضا الى تمكن أهمية هذا البحث إلى تعزيز ثقة المعلمين وهو ما يؤدي إلى تحفيزهم على العمل وزيادة فعاليتهم التعليمية بشكل عام و ذلك من خلال دراسة العلاقة بين نمط القيادة التحويلية ورضا المعلمين. إن التزام المدير أخلاقيات العمل الإداري يجعل المعلمين سعداء في عملهم ويخلق الولاء، وإذا لم يلزم المدير بأخلاقيات العمل الإداري ستجد أن هناك تدمير من المعلمين وعدم رضاهم للبيئة المدرسية التي يعيشون فيها بسبب إحساسهم بعدم العدل والمساواة. (العازمي، 2017).

ومن خلال معالجة أوجه القصور التي تم تحديدها في الأدبيات، فإننا نهدف إلى تقديم رؤية قيمة يمكن تطبيقها في الإدارة. إن نتائج هذا البحث لن تفيد القادة فحسب بل تساهم تحسين المهارات والقدرات الفردية لدى المعلمين وأيضاً في تحفيز وولاء المعلمين ورضاهم الوظيفي.

ستتضمن هذه الدراسة جمع وتحليل البيانات. من خلال التحليل النوعي، سنحدد العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا المعلمين. ستساعد نتائج هذه الدراسة القادة على تحديد مجالات التحسين واعتماد أفضل الممارسات لتعزيز رضا المعلمين و نتيجة رفع مستوى تعلم الطلبة للمهارات التعليمية المختلفة، .

2. مشكلة الدراسة

في ظل المطالبات والتحديات الحالية التي يواجهها المعلمون المعاصرون، من الضروري بشكل حاسم أن نبحث ونحدد بوضوح السلوكيات القيادية الخاصة التي تعزز وتعمل على تطوير قيادة المعلمين وفعاليتهم. هذا أمر ضروري للحصول على أقصى قدر من المهارات والمواهب والمساهمات من قادة المدارس والمعلمين لمواجهة التحديات الفريدة التي تطرحها رفع معايير التعليم إلى أعلى مستوياتها.

وكما اقترح ليثوود وريهل (2005)، فإن "الاحتياجات المتغيرة للنظام التعليمي يمكن تلبيتها على الأقل جزئياً من خلال تحسين قدرات القيادة والممارسة" (Espinoza, 2013). (ص 6).

انتشار الأبحاث والأدبيات، بالإضافة إلى الفرص التدريبية، يدل على تقدم في تطوير قيادة المعلمين، ولكن لا يزال هناك حاجة ملحة إلى توسيع البحوث لاستكشاف تأثير العلاقات المعقدة المتصلة بممارسات قيادة المعلمين. (Espinoza, 2013).

إن تحقيق رضا المعلمين داخل بيئات التعليم يعد أمراً حاسماً لتحقيق أهداف التعليم والنمو المهني. يعتبر توجيه البحث نحو فهم تأثير قيادة التحويل على رضا المعلمين خطوة ضرورية لتحسين الأداء التعليمي وتعزيز الروح المعنوية داخل المدرسة. تعكس هذه الدراسة الاهتمام المتزايد بأساليب القيادة التي تعزز الشعور بالإشراك والدعم بين المعلمين، مما يمكن أن يؤدي إلى بيئة تعليمية أكثر فعالية وإنتاجية. يهدف البحث إلى استكشاف كيفية تأثير القيادة التحويلية على مستويات رضا المعلمين، مع التركيز على تفسير التفاعلات والعوامل التي تؤثر في هذا العلاقة المعقدة. من خلال دراسة عميقة لتجارب المعلمين وآرائهم، يتوقع البحث تقديم رؤى قيمة تساهم في تطوير سياسات وممارسات القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية، بهدف تحسين البيئة التعليمية وتعزيز تجربة المعلمين وفعاليتهم في المدرسة.

كما أن الدراسة تسلط الضوء على عدة فجوات نظرية وتطبيقية في مجال القيادة التحويلية، حيث أثبتت الأبحاث السابقة أن اختلاف الأنماط القيادية بين مديري المدارس الثانوية يؤثر بشكل مباشر على المناخ المؤسسي والتنظيمي داخل المدرسة. هذا الاختلاف ينعكس في درجات الرضا الوظيفي للمعلمين، وبالتالي يؤثر على الإنتاجية في العمل التربوي. (ناصر، 2010).

3. فجوات على المستوى النظري

تأثير الأنماط القيادية على المناخ المؤسسي والتنظيمي : الدراسة تشير إلى أن الاختلاف في الأنماط القيادية بين مديري المدارس الثانوية يؤثر في العلاقات السائدة داخل المدرسة، مما يقلل من الإنتاجية في العمل التربوي. الفجوة تكمن في عدم وضوح كيفية تحديد الأنماط القيادية التي تسهم بشكل أكبر في تحسين المناخ المؤسسي والتنظيمي بشكل دائم وفعال.

تأثير الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي للمعلمين : الدراسة أوضحت أن هناك تأثيراً مباشراً للأنماط القيادية على درجات الرضا الوظيفي للمعلمين. الفجوة تكمن في نقص الدراسات التي تفصل كيفية يمكن للأنماط القيادية أن تؤثر بشكل محدد على جوانب معينة من الرضا الوظيفي مثل الدعم الإداري والتوجيه. ضرورة الابتعاد عن القيادة التقليدية : الدراسات توصي بالابتعاد عن القيادة الإجرائية التبادلية التي لا تتناسب مع متطلبات وتحديات المؤسسات التعليمية الحديثة.

الفجوة تكمن في عدم وضوح كيفية تحقيق هذا التحول وتطبيق أنماط قيادية بديلة تسهم في تعزيز الإنتاجية والمرونة المؤسسية. (ناصر، 2010).

4. فجوات على المستوى التطبيقي

تبني الأنماط القيادية الفاعلة : الدراسات أوصت بضرورة تبني أنماط قيادية محددة مثل القيادة التحويلية التي تؤثر إيجابياً على الإنتاجية والرضا الوظيفي للمعلمين. الفجوة تكمن في عدم انتشار هذه الأنماط بشكل واسع بين مديري المدارس الثانوية ، وعدم تطبيقها بشكل كافٍ في العمل اليومي داخل المدارس.

الأدلة السابقة المتباينة: الدراسات السابقة قدمت نتائج متباينة بشأن تأثير القيادة التحويلية على رضا المعلمين. هذا يستدعي دراسات إضافية تعزز الأدلة وتوضح السياقات التي قد تؤثر في تلك النتائج المتباينة.

ضرورة التطبيق العملي والتدريب : هناك حاجة ماسة لتطوير برامج تدريبية وتطويرية تساعد مديري المدارس على فهم وتطبيق الأنماط القيادية الفاعلة. الفجوة تكمن في نقص التدريب المستمر والدعم المؤسسي للقيادات التربوية في تبني الأساليب القيادية المبتكرة. (ناصر، 2010).

تتناول هذه الدراسة التساؤل البحثي الرئيسي التالي:

تأثير القيادة التحويلية على رضا المعلمين بالتطبيق على مدرسة الستون في المملكة العربية السعودية بمنطقة مكة.

” كيف يؤثر القيادة التحويلية على رضا المعلمين في مدرسة الستون ؟ “

5. أهمية الدراسة.

تأثير القيادة التحويلية على رضا المعلمين يعد موضوعاً مهماً يثير الكثير من الاهتمام في مجال التعليم وإدارة المدارس. تتمثل أهمية هذا الموضوع في قدرة القيادة التحويلية على تحفيز المعلمين وتلهمهم لتحقيق أداء متميز وإيجابي داخل الفصول الدراسية. بفضل هذا النوع من القيادة، يمكن للمعلمين أن يشعروا بالدعم والاهتمام الذي يحتاجونه ليكونوا أكثر رضاء وراحة في بيئة العمل، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى تحسين تجربة التعلم للطلاب أيضاً.

6. على المستوى النظري:

يهدف هذا البحث إلى سد الفجوة النظرية في تحسين رضا الوظيفي للمعلمين: القيادة التحويلية تعتبر أداة فعالة في تحسين رضا الوظيفي للمعلمين في البيئات التعليمية.

الحد من الشعور بالإهمال وعدم الاهتمام: توفير الدعم الإداري الكافي والاعتراف بالإنجازات يساهم في خلق بيئة تشجع المعلمين وتزيد من رضائهم الوظيفي.

تعزيز الأداء العام للمؤسسة التعليمية: بفضل القيادة التحويلية المناسبة، يمكن تعزيز الأداء العام للمؤسسة التعليمية من خلال زيادة مشاركة المعلمين والتزامهم.

تحقيق أهداف التعليم بشكل أفضل: عندما يشعر المعلمون بالدعم والاعتراف، يصبحون أكثر استعداداً للمساهمة في تحقيق أهداف التعليم والنجاح الطلابي.

7. على المستوى العملي:

يحمل هذا البحث أهمية عملية لأنه يعزز من رضا الوظيفي المعلمين: القيادة التحويلية تساهم في تحسين رضا الوظيفي للمعلمين بفضل توجهاتها الداعمة والمحفز

توحيد التطبيق القيادي: النظرية تعزز التجانس في تجربة المعلمين عن طريق تحقيق تطبيق متنسق ومتكامل للمبادئ التحويلية.

تحسين الإدارة والدعم الإداري: التطبيق الكافي للقيادة التحويلية يضمن توفير الدعم الإداري الضروري والتفاعل الفعال من قبل الإدارة العليا، مما يحد من شعور المعلمين بالإهمال ويعزز اهتمامهم.

تحسين الأداء التعليمي: من خلال توفير بيئة مشجعة وداعمة، يمكن للقيادة التحويلية أن تساهم في تحسين الأداء التعليمي عن طريق زيادة مشاركة واستجابة المعلمين.

8. أسئلة الدراسة

الدراسة الحالية يهدف الى الاجابة على السؤال الرئيسي ” ما هو أثر القيادة التحويلية على رضا الوظيفي المعلمين في مدرسة الستون ؟ “ومنها هناك اسئلة فرعية يجب الاجابة عليها :

كيف يمكن للقيادة التحويلية أن تعزز الجاذبية الشخصية لدى المعلمين بالتطبيق على مدرسة الستون؟

ما هو دور القيادة التحويلية في تعزيز الدافعية الإلهامية للمعلمين لدى مدرسة الستون؟

كيف يمكن للقادة التحويليين أن يأخذوا الاعتبار الفردية لكل معلم في تحسين رضاهم عن العمل لدى مدرسة الستون؟

ما هو تأثير القيادة التحويلية على استثارة المعلمين وتحفيزهم للابتكار والتحسين المستمر لدى مدرسة الستون؟

كيف يمكن للمتمكين أن يؤثر على قدرة القادة التحويلية على تحفيز وتمكين المعلمين لدى مدرسة الستون؟

ما مستوى رضا المعلمين في مدرسة الستون؟

9. أهداف الدراسة

الهدف العام "استكشاف العلاقة بين نمط القيادة التحويلية على رضا المعلمين"

الأهداف الفرعية :

دراسة كيفية تعزيز الجاذبية الشخصية لدى المعلمين بواسطة القيادة التحويلية لدى مدرسة الستون.

التعرف على دور القيادة التحويلية في تعزيز الدافعية الإلهامية للمعلمين لدى مدرسة الستون.

دراسة كيفية أخذ القادة التحويليون الاعتبار الفردية للمعلمين لدى مدرسة الستون.

تقييم تأثير القيادة التحويلية على استثارة المعلمين وتحفيزهم للابتكار والتحسين المستمر لدى مدرسة الستون.

التعرف على دور القيادة التحويلية في تمكين المعلمين لدى مدرسة الستون.

10. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: H1

توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ورضا المعلمين .

الفرضية الفرعية الأولى Ha:

توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية لتعزيز الجاذبية الشخصية لدى المعلمين على القيادة التحويلية.

الفرضية الفرعية الثانية Hb:

توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية لتعزيز الدافعية الإلهامية للمعلمين على القيادة التحويلية.

الفرضية الفرعية الثالثة Hc:

توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية لكل معلم على القيادة التحويلية.

الفرضية الفرعية الرابعة Hd:

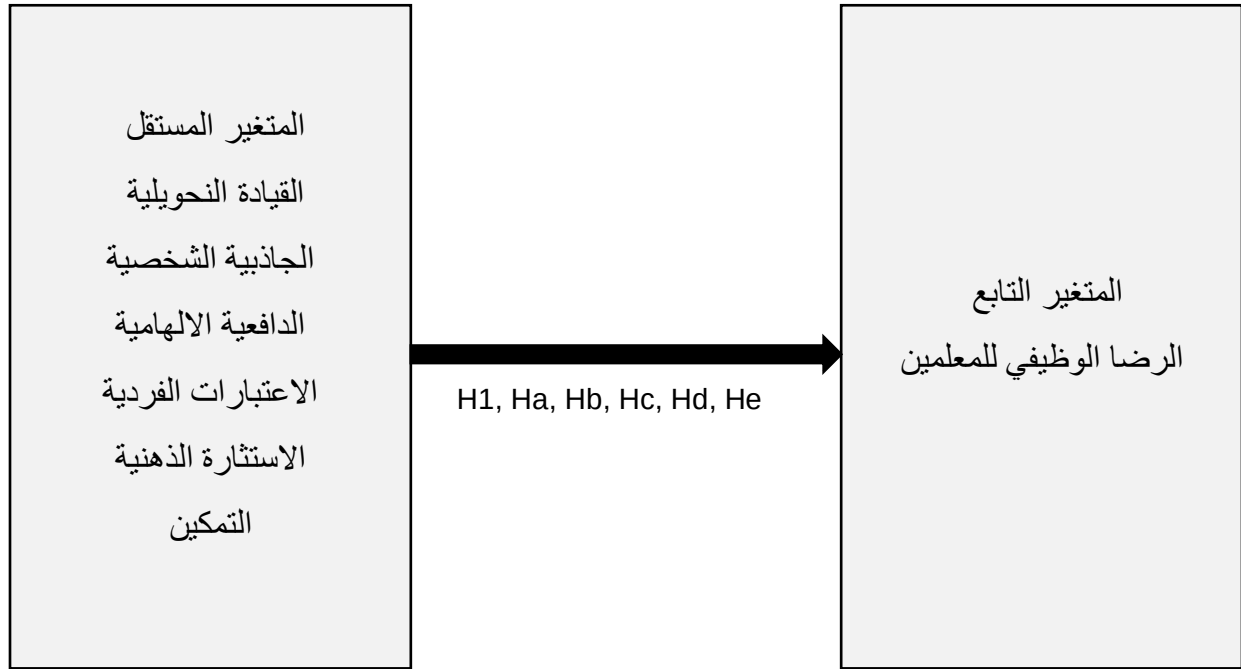
توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية للإستثارة الذهنية للمعلمين على القيادة التحويلية.

الفرضية الفرعية الخامسة : He

توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية للتمكين على القيادة التحويلية.

11. نموذج الدراسة

ويوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات البحث وفرضيات البحث كما يلي:



الشكل ١ : نموذج الدراسة المقترح

المصدر له الطالب

12. الدراسة الميدانية

سيتم دراسة حالة لمدرسة ثانوية الستون في المملكة العربية السعودية بمنطقة مكة. تحاول هذه الدراسة الوصول الى الاستخدام الامثل للقيادة التحويلية الفاعلة لمديرة المدرسة الثانوية وتأثيرها على رضا المعلمات، كما ان القيادة التحويلية تحفيز الإبداع والابتكار في التعليم ودعم التطوير المهني المستمر و بناء بيئة عمل إيجابية تعزز التعاون والمساهمة الفعالة من قبل المعلمات.

13. منهجية الدراسة

فلسفة البحث: positivism (الوضعية) .

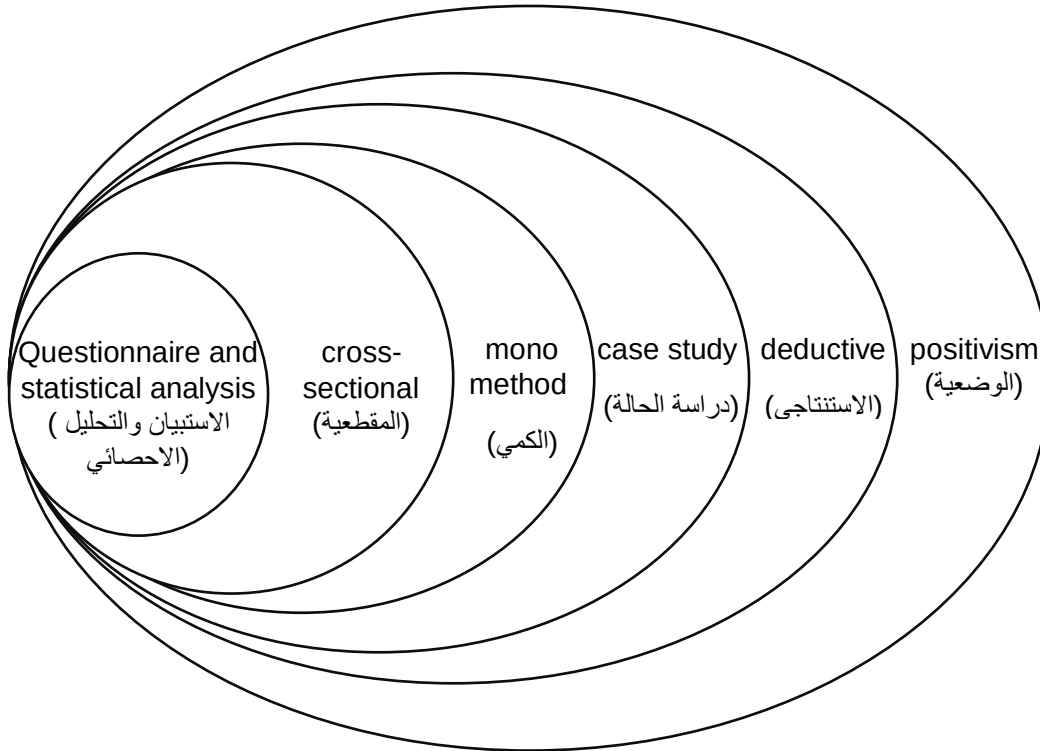
منهج البحث: deductive (الاستنتاجي) .

استراتيجية البحث: case study (دراسة الحالة) .

نوع البحث: mono method (الكمي) .

الأفق الزمني: cross-sectional (المقطعية) .

التقنيات والجراءات: Questionnaire and statistical analysis (الاستبيان والتحليل الاحصائي).



البحث للمشروع المصدر له الطالب الشكل 2: منهجية

14. مخطط المشروع المقترح

هيكل المشروع المقترح:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: المناقشة النتائج والخاتمة

الشكل ٣: مخطط المشروع المقترح المصدر له الطالب



الفصل الثاني: الدراسات السابقة 2.

15. المقدمة:

البحث العلمي هو الركيزة الرئيسية في تطوير المعرفة والفهم العميق للظواهر الإنسانية والطبيعية. هذه الدراسة تسلط الضوء على أحد جوانب البحث العلمي في مجال الإدارة ، و هي التركيز على تأثير القيادة التحويلية على رضا الوظيفي للمعلمين. تم تطبيق هذه الدراسة في مدرسة ثانوية الستون. يمثل هذا الفصل المختص بالإطار النظري الأساس الذي تبنى عليه الدراسة، حيث يقدم النظريات والمفاهيم التي تساعد على توجيه البحث وتفسير نتائجه. يهدف هذا الفصل إلى استكشاف ابعاد وسمات و فوائد القيادة التحويلية و يتناول ايضا اهمية القيادة التحويلية في الادارة المدرسية ، ويتم تقديم مفهوم وانواع نظريات و العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للمعلمين وذلك بالتطبيق على مدرسة ثانوية الستون. تعد مراجعة الدراسات السابقة جزءاً أساسياً من الإطار النظري، حيث توضح كيفية تعامل الأبحاث السابقة مع هذه المواضيع، مما يمكننا من تحديد الفجوات في البحوث الحالية وتقديم إسهامات جديدة. تشمل المتغيرات في هذه الدراسة القيادة التحويلية كمتغير مستقل ورضا المعلمين كمتغير تابع، حيث سيتم مناقشتهم بالتفصيل في مباحث مستقلة. فهم هذه المتغيرات والعلاقة بينهما ضروري لتقييم تأثير السياسات والممارسات القيادية على أداء ورضا المعلمين في المدارس. سيتم تناول الأدبيات التي تتناول مفاهيم مثل القيادة التحويلية، الرضا الوظيفي لفهم كيفية تأثير القيادة التحويلية على رضا المعلمين.

16. القيادة التحويلية

في البيئة المدرسية، تلعب القيادة دوراً حاسماً في إدارة التنوع وتعزيز بيئة تعليمية شاملة. القائد المدرسي يحتاج إلى فهم كيفية التعامل مع الطلاب من خلفيات ثقافية واجتماعية متنوعة وتوجيههم بشكل فعال. تتطلب القيادة في المدارس تطوير مهارات القائد الشخصية والتعلم المستمر. القادة الفعالون يعملون على تحسين أدائهم الذاتي وأداء المدرسة من خلال تعزيز فهم التنوع والابتكار.

"القيادة الشاملة في المدارس تعني القدرة على تحقيق التوازن بين التنوع والابتكار. القادة الناجحون يعملون على تعزيز قدراتهم الذاتية ويساهمون في تطوير المدرسة لتحقيق أفضل النتائج للطلاب."

من خلال دراسة الديناميات المختلفة داخل المدرسة وفهم كيفية التأثير بشكل إيجابي على البيئة التعليمية، يمكن للقادة التعليميين تحقيق نتائج ملموسة. تتناول الأبحاث مثل تلك التي قدمها James Downton كيفية تعزيز القيادة في المدارس لتلبية احتياجات الطلاب وتحقيق النجاح الأكاديمي. (فاطمة، ٢٠٢٣).

أول من استخدم مصطلح " القيادة التحويلية " و ذلك عام ١٩٧٣ م في كتابه القيادة المتمردة.

و كما تعد القيادة التحويلية نموذجًا حديثًا يلهم القادة والمروسين لتجاوز إمكانياتهم وتحسين أدائهم، ويعزز ثقتهم بالنفس لتقديم أفضل الخدمات، مع استخدام فعال للموارد ودعم احتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية (Cheung, 2010, 657). ظهر مفهوم القيادة التحويلية لأول مرة على يد بيرنز (Burns) في عام 1978، وتتابع المفاهيم بعد ذلك (المخلافي، 2007، 286). وكان داونتون أول من استخدم مصطلح القيادة التحويلية في كتابه "القيادة الثورية: الالتزام والكاريزما في العمليات الثورية" (الحراصي، 2017، 11).

في عام 1985، تم تحديد ثلاثة عناصر رئيسية للقيادة التحويلية وهي: الكاريزما، التشجيع الإبداعي، والاهتمام الفردي. وفي عام 1990، تمت إضافة عنصر رابع يسمى "الدافعية المستوحاة" (إيمان، 2014، 51-52). (هلال، ٢٠٢١).

17. مفهوم القيادة

تؤثر القيادة بشكل كبير على النظام الاجتماعي الموجود في المنظمة. يمكن القول إن القائد الناجح هو من يخلق بين أتباعه عادات وتقاليده تتماشى مع أهداف العمل، ويسعى جاهداً لتحسين قدرته على فهم أحوال الأفراد الذين يعمل معهم (٢٠٠٧م، ص: ٢٣٥).

كما يشير جلاب إلى أن القيادة تعتمد بشكل أساسي على مفهوم التبعية، أي رغبة الأفراد في أن يكونوا تابعين، مما يساهم في تكوين القائد. يرتبط مفهوم التبعية بالدافعية؛ فإذا فهم القائد دوافع الأفراد، سيتمكن من تحديد ما يريدونه وبالتالي يمكنه جعلهم تابعين بفعالية (٢٠١١م، ص: ٤٦٨).

لكي يحقق القائد أسس التبعية والدافعية، يجب عليه:

- إيصال الرؤية وتحفيز الآخرين للعمل حول هذه الرؤية، مما يعزز حماسه لأموال التابعين ويمنحهم المسؤولية ويكسب ثقتهم.
- تحديد القيم الرئيسية مثل الاهتمام بالأفراد والزبائن وجودة المنتج، وذلك عند تحديد الأهداف.
- الحث على الأخلاق ونشرها، مما يتطلب أن يتحلى القائد بصفات أخلاقية جيدة ويشجع الآخرين على الالتزام بها.

- إحداث التغيير، وذلك بجعل أساليب العمل أكثر كفاءة وفعالية (٢٠١١م، ص: ٤٦٨).

من دراسات أخرى عرفت القيادة ، هي فن التعامل مع الآخرين بمختلف خلفياتهم وثقافتهم، وكسب احترامهم وطاعتهم وثقتهم وتعاونهم. كما أن القيادة علم يتطلب إماماً بعلم الإدارة وبعدد من العلوم الأخرى. (أميرة & أريج، ٢٠٢٣).

18. القيادة في الادارة المدرسية

عملية توظيف الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة في المدرسة تتضمن استخدامها بأقل جهد ووقت ممكنين وأقل التكاليف، بهدف تحقيق الأهداف المنشودة (المعجم الوسيط، 2290). العملية الإيجابية التي يقوم بها شخص معين في مجال الإشراف والإدارة لتحقيق هدف معين، من خلال استخدام وسائل التأثير والإقناع أو باللجوء إلى السلطة عند الضرورة. (السحلي & مصطفى، ٢٠١٩).

19. نظريات القيادة

يمكن تقسيم دراسة المنظمات وإشراك النظرية إلى ثلاث فترات تاريخية رئيسية:

1. النظرية التنظيمية الكلاسيكية: يُعتبر فريدريك تايلور رائد هذه النظرية، وهو مؤسس الإدارة العلمية. شهد تايلور في المجال الصناعي الذي يتسم بالإنتاج الضخم، حيث كانت المصانع تنتج سلعة مصنعة بأجزاء قابلة للتجزئة. لاحظ أن العمال كانوا يتبعون طرقاً مختلفة لأداء المهام، لكنه اكتشف أن هناك طريقة معينة توفر أفضل النتائج في أقل وقت. من خلال تجاربه، توصل إلى أن كل عملية يمكن تحسينها من خلال تحديد طريقة موحدة ومثلى، والتي يمكن التحقق من صحتها علمياً. (Bruce H ,Montana .Patrick J ,Charnov ,2000 ,ص: 15).

2. الفترة السلوكية: بدأت هذه المرحلة مع تجارب هاوثورن التي أجريت في شركة وسترن إلكترونيك بين عامي 1924 و1927 واستمرت حتى عام 1932. كانت هذه التجارب تهدف إلى دراسة العلاقة بين الظروف المادية للعمل وإنتاجية العامل. مثلت هذه التجارب نقطة انطلاق لتحرك ونمو نظريات العلاقات الإنسانية في الإدارة.

3. النظرية التنظيمية المعاصرة: تطورت هذه النظرية من خلال دراسة كيفية تأثير العوامل الإنسانية والاجتماعية على العمل، مما ساهم في تطوير مفهوم القيادة وإدارة الأفراد بشكل يتجاوز التركيز التقليدي على الأداء المادي والعمليات.

تُظهر النظرية التنظيمية الكلاسيكية أن نموذج المصنع كان متأسلاً في البناء التنظيمي للمدارس، وهو ما يتجلى في استخدام عبارات مثل "إنتاج الطلاب" و"قياس النتيجة"، مما يعكس نمطاً ثابتاً يعبر عن الطريقة التي تُنتج بها المؤسسات التعليمية شباباً متعلماً.

تحت إشراف التون مايو، أستاذ بجامعة هارفارد، وبالتعاون مع فريق من علماء النفس، أجريت مجموعة من التجارب التي شملت متغيرات مثل إعادة تصميم الوظائف، الحوافز المادية، فترات الاستراحة، وطول ساعات العمل اليومية.

أظهرت هذه التجارب أن عوامل إضافية، بجانب الأجواء المادية، تؤثر في إنتاجية العاملين. اكتشف الفريق أن العاملين يتفاعلون بشكل كبير مع الظروف النفسية والاجتماعية للعمل، مثل ضغوط المجموعات غير الرسمية، تحقيق الذات، والمشاركة في اتخاذ القرارات (Chance .Patti L ,2005).

-نظرية الأنظمة: تحت هذه النظرية، يُنظر إلى المدرسة كنظام مفتوح، حيث تكون القيادة داخل هذا النظام معقدة للغاية. الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة غير متوقعة بدقة، حيث تتغير باستمرار بسبب عوامل مثل القوانين الجديدة، الانكماش الاقتصادي، والتعيينات الجديدة. العلاقات بين الأنظمة الفرعية المختلفة داخل المنظمة وبين المنظمة والأنظمة الأخرى تكون معقدة ومتشابكة. لذا، فإن الوظيفة الرئيسية للقائد التربوي هي إدارة المعلومات بين الشبكات داخل وخارج حدود المدرسة أو المنطقة. يُعتبر هذا التصور للمدارس كنظم مفتوحة تطورًا طبيعيًا للنظرية التنظيمية، ويصف بدقة أكبر المنظمات في مجتمع ما بعد الصناعة. من المهم أن ندرك أن المنظمات تتطور تدريجيًا، وأن الهيكل التنظيمي والنماذج الثقافية تتشكل من خلال التطور التاريخي. لذلك، تقدم النظرية التنظيمية الكلاسيكية، والمدخل السلوكي، ونظرية النظام جميعها رؤى قيمة لإرشاد وتوجيه ممارسة القيادة التعليمية (Chance .Patti L, 2009).

مع تطور الفكر الإداري، تم بلورة عدد من النظريات حول القيادة التي تشرح الخصائص والسمات التي تميز القائد. وقد استخدمت هذه النظريات معايير مختلفة لقياس فعالية القيادة. يلي ذلك استعراض لأهم هذه النظريات.

-نظرية القائد العظيم: تفترض أن التغيرات الكبيرة التي طرأت في تاريخ البشرية تحققت بفضل أفراد ولدوا بمواهب وقدرات غير عادية تشبه في تأثيرها قوة السحر. تعتقد هذه النظرية أن هذه المواهب نادرة ولا تتكرر كثيرًا عبر التاريخ. من عيوب هذه النظرية أنها تعارض فكرة فعالية برامج تنمية المهارات القيادية، حيث ترى أن القائد يولد وليس يصنع (أبو ناموس، ٢٠١٦، ص: ٥٠).

-نظرية السمات: تقترح أن هناك سمات شخصية أساسية تؤثر على فعالية القيادة. بناءً على الأدبيات الخاصة بالقيادة، حدد الباحثون مجموعة من السمات الهامة التي تشمل السيرة الشخصية، الدافعية، النزاهة والاستقامة، الثقة بالنفس، القابلية للإبداع، المعرفة حول العمل، والزعامة (آل ياسين، ٢٠١٣، ص: ٧٦-٧٧). وقد تم تحديد السمات الرئيسية للقائد كما يلي:

- السمات الجسمية: يميل القادة عادة إلى الطول والوزن الثقيل.
- السمات الانفعالية: يميل القادة إلى الانبساط ومراعاة مشاعر الآخرين.
- السمات العقلية: يميل القادة إلى الابتكار والقدرة على التنبؤ (عبودي، ٢٠١٠، ص: ٩٦-٩٧).
- النظرية السلوكية: بدأت خلال الحرب العالمية الثانية، وتقوم على أن العامل الأساسي في القيادة هو سلوك القائد وليس سماته الشخصية. تشمل هذه النظرية عدة دراسات:
- دراسة أيوا: طبقت ثلاثة أنماط من السلوك القيادي وهي الاستبداد، الديمقراطية، والتساهل.

- دراسة أوهايوا: ميزت بين نوعين من أعمال القادة؛ الأول يشمل تصميم وتنظيم العمل، والثاني يركز على تقدير الناس والاهتمام بهم.

- دراسات ميتشيغان: حددت بعدين للقيادة هما الاهتمام بالعمل والاهتمام بالإنتاج.

- نظرية ليكرت: وضعت أربعة أنماط للقيادة ضمن نظام 1-2، حيث قدم ليكرت تصنيفات مختلفة للأنماط القيادية بناءً على كيفية إدارة القادة للفرق.

أنماط القيادة الأربعة: كما وصفها يونس (٢٠١٥، ص: ١٢٨) هي:

1. النظام التسلسلي المستغل: يتسم بالتحكم الصارم واستغلال الموارد البشرية دون مراعاة لاحتياجات الأفراد.

2. النظام الأوتوقراطي الخير: يجمع بين التحكم الصارم وحرص القائد على تحقيق بعض الخير للفريق.

3. النظام المشارك: يعزز مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات ويوفر لهم بعض الاستقلالية.

4. النظام الديمقراطي: يشجع على مشاركة الجميع في اتخاذ القرارات ويسعى لتحقيق التوازن بين القيادة والمشاركة.

نظرية القيادة التبادلية: تفترض أن القائد يسعى للحصول على أفضل النتائج من العاملين عبر تبادل اقتصادي؛ حيث يقدم لهم الاحتياجات الأساسية مقابل التزامهم بتنفيذ المهام المطلوبة دون التركيز على تنمية قدراتهم إلى أقصى حد، بل على تحقيق المنفعة المتبادلة (سامي وآخرون، ٢٠١٣، ص: ١٩-٢٠).

نظرية القائد الخادم: التي ظهرت في السبعينات تحت قيادة روبرت غرينليف، تؤكد أن القيادة الفعالة تأتي من رغبة القائد في مساعدة الآخرين. تتناقض هذه النظرية مع القيادة التبادلية التي تركز على الإشراف والمراقبة، حيث يركز القائد الخادم على التفاعل المستمر مع جميع أفراد المؤسسة وهيئاتها (روبرت جاي وآخرون، ٢٠٠٩، ص: ٣٠).

نظرية القيادة الوضعية: التي طورها بول هيرسي وكينيث بلانشار، تقوم على مبدأ أن القائد يجب أن يكتف أسلوبه القيادي وفقاً لنسج الأتباع واستعدادهم وأهليتهم لأداء مهام معينة (روبرت جاي وآخرون، ٢٠٠٩، ص: ٣١).

القيادة التحولية: كما قدمها جيمس بيرنز في عام ١٩٧٨، تعرف بأنها عملية يحدث فيها تفاعل بين القادة والتابعين لرفع مستويات الأخلاق والدوافع والسلوكيات. تشمل القيادة التحولية أربعة أبعاد:

- الجاذبية (التأثير المثالي): حيث يحظى سلوك القائد بإعجاب التابعين.

- الحفز الإلهامي: يركز على تصرفات القائد التي تحفز التابعين على مواجهة التحديات.

- الاستشارة الفكرية: يشجع القائد التحويلي على البحث عن أفكار جديدة.
- الاعتبار الفردي: يتضمن الاستماع بلطف وتفهم احتياجات الأفراد (سامي، ٢٠١٣، ص: ٢٤-٢٥).
- القيادة التعليمية: تركز على الجوانب الأساسية لعمل المدارس، مثل التدريس والتعليم وتحقيق إنجازات الطلاب (Cambridge Assessment, 2017, ص: 2). أظهرت الدراسات أن القيادة التعليمية لها تأثير أكبر بكثير مقارنة بالقيادة التحويلية. تم تحديد ستة أبعاد رئيسية للقيادة التعليمية التي لها تأثير معتدل إلى كبير على النتائج، وهي:
- تحديد الأهداف والتوقعات: تحديد أهداف واضحة وتوقعات لنجاح الطلاب والمعلمين.
- الموارد الإستراتيجية: إدارة الموارد وتوفيرها بشكل يتماشى مع الأهداف التعليمية.
- التخطيط: وضع خطط استراتيجية لتنفيذ الأهداف التعليمية بفعالية.
- تنسيق وتقييم التدريس والمناهج: تنظيم ومراجعة المناهج الدراسية وأساليب التدريس لضمان جودتها وفعاليتها.
- الترويج والمشاركة في تدريس التعلم وتطويره: تشجيع وتطوير عمليات التعلم والتدريس.
- ضمان بيئة منظمة وداعمة: خلق بيئة تعليمية منظمة وداعمة تعزز من نجاح الطلاب والمعلمين (Cambridge Assessment, 2017, ص: 2). (الرشيدي & حمد، ٢٠٢١).

20. تعريف القيادة التحويلية

القيادة التحويلية تُعد من أكثر أساليب القيادة تأثيراً في إلهام وتحفيز الأفراد لتحقيق الأهداف بطرق مبتكرة وفعالة. كما وصف بيرنز (Burns, 1978)، فإن جوهر القيادة التحويلية هو قدرتها على رفع مستوى التحفيز والإبداع لدى الأفراد، حيث يمكن لأي شخص داخل المنظمة أن يكون قائداً تحويلياً ويعمل على تعزيز هذه القيم.

وفقاً لباس وريكيو (Bass & Riggio, 2006)، يتميز القادة التحويليون بقدرتهم على توجيه وتحفيز أعضاء الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة. يتميز هؤلاء القادة بقدرتهم على إدارة الصراعات والتعبير عنها والتوسط فيها، مما يعزز التحفيز والإبداع داخل الفريق (Palczewski, 1999).

وفي تعريف حديث للقيادة التحويلية قدمه بروم ومارشال (Broome & Marshall, 2021)، يُشير إلى أن القادة التحويليين يعملون على تشجيع ودفع الموظفين لتحقيق أهداف واقعية للمؤسسة. هؤلاء القادة

يتملكون القدرة على إعادة تشكيل الأهداف الاستراتيجية والغايات الإنسانية والتطلعات الإبداعية، مما يساهم في تحقيق نتائج إيجابية للمؤسسة.

القيادة التحويلية تعتمد على التأثير الإيجابي الذي يحدثه القائد على النتائج العامة للمؤسسة. القادة التحويليون يسعون إلى خلق بيئة عمل تحفز الموظفين على بذل جهود مضاعفة وتحقيق أداء متميز. من خلال فهم وإيمان جميع الأعضاء بأسلوب القيادة هذا، يمكن تعزيز جهودهم وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فعالية. (العوائد و اخرون ،٢٠٢٢).

القيادة التحويلية، وفقاً لتعريف الغزالي (2232 ص)، هي "قدرة القائد على توصيل رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح إلى التابعين، وتحفيزهم من خلال ممارسة سلوكيات أخلاقية عالية لبناء الثقة والاحترام بين الطرفين."

أما القائد التحويلي فهو ذلك القائد الملهم الذي يستخدم إبداعه وإلهامه للتأثير في التابعين. فهو يوضح لهم كيفية أداء المهام والواجبات ويعمل على توجيههم باستخدام الأساليب والوسائل الصحيحة لتجنب الأخطاء، ومحاولة إحداث تغيير إيجابي من خلال التابعين (لعجمي، 2008).

من الناحية الإجرائية، تُعرف القيادة التحويلية بأنها "الاندماج بين مديرة المدرسة والمعلمات في المدرسة، بحيث يصبح جميعاً قادرات على التغيير ولديهن رؤية مشتركة."

(الناشر مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، ٢٠٢٢).

القيادة التحويلية هي سلوك القائد الذي يهدف إلى تحقيق نتائج أعلى من خلال استخدام واحد أو أكثر من الأبعاد التالية: التأثير المثمر، التحفيز الملهم، الفكر الإبداعي، والتقدير الفردي (Bass and Avolio, 1994).

وفي سياق المؤسسات التربوية في سلطنة عمان، يمكن تعريف القيادة التحويلية بأنها جميع الإجراءات والأساليب التي يتبناها القادة لزيادة وعي ونضج الموظفين. يهدف هؤلاء القادة إلى مساعدة الموظفين في اتخاذ القرارات الصحيحة التي تؤثر بشكل مباشر على الأداء العام للمؤسسة.

تشمل هذه الأساليب التأثير المثير، التحفيز الملهم، الفكر الإبداعي، والتقدير الفردي، والتي تسهم في تحسين الأداء وتطوير مهارات الموظفين.(العوائد و اخرون ،٢٠٢٢).

القيادة التحويلية تُعرّف بأنها قدرة القائد على التأثير والتحفيز في العاملين لتحقيق تغييرات جذرية والوصول إلى الأهداف المنشودة (السفياني وآخرون، 2021).

وفقاً للغامدي (2020)، فهي قيادة تتبنى التغيير المستمر وتحديث الممارسات المعتادة بأساليب أكثر فعالية لمواكبة متطلبات المستقبل، وتسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات والابتكار لتحقيق الأهداف. وفي تعريف الرويشد (2019)، تُفهم القيادة التحويلية على أنها نهج يركز على رفع أداء العاملين من خلال تحفيزهم والاهتمام باحتياجاتهم والتأثير فيهم.(أميرة & أريج ،٢٠٢٣).

21. نشأة القيادة التحويلية

يشير (Michael 2011) إلى أن مفهوم القيادة التحويلية قد تم تقديمه لأول مرة من قبل الأمريكي Burns في عام 1978، ثم قام Bass بتطوير النظرية المتعلقة بالسلوك القيادي في عام 1985. يعود الفضل إلى سيرجيو فاني في تطبيق هذا المفهوم في المؤسسات التربوية في عام 1990. تعتبر نظرية القيادة التحويلية واحدة من أكثر الأنماط القيادية تأثيراً على سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية. وفقاً لـ (Berkovich 2016)، فإن هذا النمط هو نتاج جهود مستمرة خلال العقدين الأول والثاني من القرن العشرين من قبل عدد من أبرز علماء الإدارة والتربية. القيادة التحويلية هي من أهم الأنماط القيادية، حيث تجمع بين مميزات العديد من الأنماط الأخرى وتتفوق عليها من خلال تجنب العديد من نقاط الضعف، مما يجعلها الأنسب والأكثر استجابة لمتطلبات العصر وقدرة على مواجهة التحديات التي تواجه العمل الإداري التربوي.

22. سمات القيادة التحويلية

- الارتباط العاملين : يكون القائد التحويلي أكثر ارتباطاً بالعاملين معه، ويهتم بمتطلباتهم.
- غرس الثقة والتقدير: يعمل على غرس الشعور بالثقة والتقدير والالتزام لدى العاملين من خلال اهتمامه باحتياجاتهم الخاصة والعامة، مثل التدريب والتعليم، مما يجعلهم أكثر كفاءة وقدرة.
- الإلهام بالعمل: يكون ملماً بعمله ويرغب في نجاحه من خلال العاملين.
- التحفيز: يعمل على تحفيز العاملين معنوياً ومادياً عبر تفويضهم وتكليفهم بالمهام لاكتشاف قدراتهم.
- تقليل التدخل: يقلل من التدخل في العمل اليومي رغم حرصه ومتابعته بحكم مسؤوليته، ولا يتدخل إلا عند حدوث مشكلات.
- تطوير القيادات: يعمل على إيجاد قيادات يحتاج إليها في المؤسسة بجانبه، وذلك لثقته في نفسه والعاملين معه.(هلال، ٢٠٢١).

23. أبعاد القيادة التحويلية

النموذج الذي يعتمد عليه القائد التحويلي يُعتبر أكثر واقعية وفعالية في التطبيق. من بين الأبعاد الأساسية للقيادة التحويلية، يبرز

الجاذبية الشخصية : كأحد هذه الأبعاد الجوهرية. في جوهره، يُعدُّ الجاذبية الشخصية سمة أساسية يجب أن يتحلّى بها القائد التحويلي. يشير هذا البعد إلى القدرة على إلهام وتحفيز الأتباع من خلال شخصية القائد وجاذبيته الشخصية، القادة الذين يمتلكون جاذبية شخصية قادرون على جذب الآخرين إليهم وتعزيز التزامهم ورغبتهم في تحقيق الأهداف المشتركة.

الجاذبية الشخصية في القيادة التحويلية تتضمن القدرة على التواصل بفعالية، عرض رؤية ملهمة، وإظهار الثقة والحماسة. القائد الكاريزمي يستخدم هذه الصفات لجعل الأتباع يشعرون بالارتباط العاطفي بالهدف والرؤية التي يسعى لتحقيقها، مما يزيد من حماسهم واندماجهم في العمل.(Northouse،2018).

يستند القادة التحويليون إلى تقديم نموذج يُحتذى به لتحقيق نتائج إيجابية. فهم يولون اهتماماً كبيراً بالعاملين، ويعملون على تطوير رؤية جديدة لتكون نموذجاً للسلوك. عندما يحظى القائد باحترام وإعجاب مرؤوسيه، فإن ذلك يدفعهم إلى الاقتداء به (الفياض، 1995). يحدث التأثير المثالي عندما يتصرف القادة كنماذج أو رموز للدور الذي يشغلونه، حيث ينظر العاملون إليهم على أنهم مثال للأخلاق والقيم. نتيجة لذلك، يظهرون مشاعر الإعجاب والاحترام والثقة تجاههم، وتُعزز سلوكيات القائد وممارساته، التي تُظهر حرصه على

المصالح العامة، تأثيره في العاملين معه (Word، 2008). تعتبر الدافعية الإلهامية : بُعدًا أساسيًا في القيادة التحويلية، حيث تعكس سلوكيات القائد التي تحفز العاملين على التحدي والعمل بحماس لتحقيق أفضل النتائج. القائد التحويلي يحفز العاملين على الإندفاع ويعمل بجد من أجلهم، ويعزز فاعليتهم من خلال استلهم القيم، مما يجعله أكثر فاعلية في تحفيز الموظفين لتقديم الأفكار المتميزة (الفياض، 1995).

الإثارة الذهنية : تُعد أيضًا بُعدًا هامًا، حيث تنبثق من العصف الذهني المستمر الذي يقوم به القائد التحويلي بهدف التطوير. يركز القائد التحويلي على تحقيق الاستثارة الذهنية لمروسيه، وتحفيزهم لتقديم حلول إبداعية. تشدد هذه الخاصية على بحث القائد عن أفكار جديدة من خلال إثارة النقاش وتعريف المشاكل، وتحفيز التابعين على تقديم حلول مبتكرة، مما يساهم في تطوير الإبداع والملكية الفكرية لتحقيق الأفضل. جوهر الإثارة الفكرية يكمن في قدرة القائد على قيادة مروسيه، وجعلهم يتصدون للمشاكل بطرق جديدة وتعلم كيفية مواجهة الصعوبات (Bass، 1994).

تُعد الاستثارة الذهنية ضرورية، خاصة عندما تكون خبرة القائد ومعلوماته عن المشكلة محدودة، وفي الحالات التي يكون فيها معظم العاملين متعلمين تعليمًا عاليًا. يتمتع القادة التحويليون بقدرة على تحمل الأخطاء، من خلال تشجيع العاملين على معرفة المشكلات وتقديم الحلول بدلاً من التركيز على الأخطاء. يشير سيميك (1998) إلى أن الأفكار الجديدة والمبتكرة التي يقدمها الموظفون قد تختلف عن أفكار القائد، مما يبرز أهمية الجهود الإبداعية التي يبذلها القائد في استثارة الفكر وتطويره (آل عريقي، 222).

الاعتبارات الفردية: تشكل بُعدًا مهمًا في القيادة التحويلية، حيث يعكس اهتمام القائد بمروسيه وفهمه لمبدأ الفروق الفردية. يتعامل القائد مع كل موظف وفقاً لاحتياجاته الخاصة ويعمل على تدريبه وتوجيهه لتحقيق النمو. يتضمن هذا البعد اهتمام القائد بمشاعر مروسيه من خلال التشجيع والإرشاد والنصح والاستماع إليهم، وتلبية احتياجاتهم وإنجازاتهم عبر استراتيجيات التقدير والإطراء والتواصل المباشر. (Bass، 1994).

يهتم القادة التحويليون بتنمية مروسيهم وتوفير بيئة عمل تأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية. يتم تعيين وترقية العاملين بهدف التأكيد على تقديرهم بدلاً من المساءلة والعقاب، مما يكسبهم حب العاملين واحترامهم. يتجاوز دور القائد التحويلي ذلك إلى رفع الروح المعنوية للعمال وخلق فرص جديدة للإبداع من خلال التدريب والتطوير المستمر (عباس، 2232).

كيرك بريد (Kirk Bride) يرى أن هناك عدة مؤشرات تتعلق بالاعتبارات الفردية، من أبرزها:

- إدراك الفروق المتعلقة بنواحي القوة والضعف لدى الأفراد.

- الاستماع الفعال للمرؤوسين.

- تشجيع تبادل وجهات النظر بين المرؤوسين.

- الترويج لفكرة تطوير الذات (أحمد الرقب، 2010، ص 18).

من هنا، يتضح أن هذا البعد يظهر من خلال اهتمام القائد بالمرؤوسين وحرصه على تلبية احتياجاتهم والاستماع إليهم. كما يعاملهم باهتمام وتقدير، ويظهر دعمه وإعجابه بإنجازاتهم مع مراعاة الفروق الفردية بينهم. وقد قام أحمد الرقب (2010) بتلخيص السمات المصاحبة لأبعاد القيادة التحويلية الأربعة التي يقوم عليها كل بعد كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول ١: يوضح السمات المصاحبة لأبعاد القيادة التحويلية

أبعاد القيادة التحويلية	السمات المصاحبة
التأثير المثالي (الكاريزما)	. الرؤية. . الثقة. . الاحترام. . الصدق. . مشاركة المخاطر.
	. التكامل. . القوة.
التحفيز الإلهامي	. الحماس. . الاتصالات. . الالتزام بالأهداف. . الرؤية. . النصح والإقناع.
الاستثارة الفكرية	. العقلانية. . حل المشكلات. . الإبداع. . التعزيز.
الاعتبارات الفكرية	. الاهتمام الشخصي. -المساواة. . المتابعة. . الاستماع. . التمكين.

المصدر: (أحمد الرقب، 2010، ص19)

التمكين : هو بُعد أساسي من أبعاد القيادة التحويلية، وقد أضافه (Rafferty & Griffin 2004) و Avolio et al. (1999) إلى نماذج القيادة التحويلية. الفكرة الرئيسية للتمكين هي تفويض سلطة اتخاذ القرار للموظفين في الصفوف الأمامية، مما يمكنهم من الاستجابة بشكل مباشر لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم. يتطلب التمكين الانتقال من النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه فقط إلى نموذج

يؤمن بالمشاركة والتشاور. القائد التحويلي يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحقيق الرؤية والمحافظة عليها، من خلال تقديم رؤية واضحة للمستقبل وتعزيز سلوكيات تحفز الفاعلية الذاتية للعاملين (الغزالي، 2232). (الناشر مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، ٢٠٢٢).

تعددت الآراء والرؤى بين الباحثين بشأن أبعاد القيادة التحويلية، مما أدى إلى تباين كبير في تحديد هذه الأبعاد. فقد قصر بعض الباحثين أبعاد القيادة التحويلية على تأثير وتحفيز محددين، بينما اقترح آخرون أبعادًا متنوعة ومتعددة. بناءً على ذلك، تم تحديد الأبعاد الأساسية اللازمة لنجاح القيادة التحويلية كما يلي:

- **التأثير المثالي:** يُعتبر التأثير المثالي البعد الأول من أبعاد القيادة التحويلية. يتجسد هذا البعد في كون القائد نموذجًا يُحتذى به، مما يجعله يحظى بإعجاب واحترام التابعين ويولد الثقة لديه.
- **التحفيز:** يتعلق هذا البعد بقدرة القائد على تحفيز التابعين ودفعهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة.
- **الترابط:** يشير إلى قدرة القائد على بناء علاقات قوية ومترابطة مع التابعين، مما يعزز من فعالية القيادة التحويلية.
- **التحدي:** يتضمن قدرة القائد على مواجهة الوضع الراهن وتوجيه التابعين نحو تحقيق الابتكار والتغيير.

وفقًا لرأي دافيت (2000)، لتمكين القيادة التحويلية من إنجاز مهامها بفعالية، يجب توافر الأبعاد التالية:

1. **ابتكار رؤية حقيقية وواضحة:** يجب على القائد تقديم رؤية واضحة ومبتكرة لضمان التزام كافة العاملين بها واعتمادهم لها.
2. **قدرة القائد على تحقيق الابتكار:** ينبغي للقائد أن يكون قادرًا على تحقيق الابتكارات المستهدفة والأهداف المرسومة.
3. **بناء ثقافة تقبل التغيير:** يجب على القائد العمل على بناء ثقافة تدعم التغيير وتؤمن به بشكل كامل.

قدّم باس (2002) نموذجًا كمقياس للقيادة التحويلية استنادًا إلى توجهات بيرنز (1988)، ويُعتبر هذا النموذج أكثر واقعية وتفصيلاً في تطبيق الأبعاد المذكورة.

24. أهمية القيادة التحويلية في الادارة المدرسية

تُعد القيادة التحويلية من أنواع القيادة التي تؤثر بشكل كبير على الإدارة المدرسية . ويكمن الفارق بينها وبين أنواع القيادة الأخرى في قدرتها على تحفيز الأفراد على التفكير في المستقبل والتخطيط له. ومن أبرز جوانب أهميتها ما يلي:

1. تحسين مستوى أداء الهيئة التعليمية لتحقيق أهدافها.
 2. السعي المستمر لتنمية وتطوير أداء العاملين داخل المدرسة.
 3. تعزيز ثقة الهيئة التعليمية بأنفسهم من خلال تأدية واجباتهم على أكمل وجه.
 4. مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة، خاصة مع ظهور طرق وتقنيات جديدة في عملية التعليم والإدارة.
 5. تشجيع الهيئة التعليمية على الابتكار والاختراع في مجالات المعرفة والتقنية الرقمية الحديثة.
 6. التأثير في تغيير ثقافة المنظمة ووضع معايير أداء متكاملة تجعلها قادرة على الاستجابة الفعالة للتغيرات الداخلية والخارجية (العلفي، 2013).
- ويرى الباحث أن القيادة التحويلية تساهم في إلهام الهيئة التعليمية وبث روح الحماس في نفوسهم، مما يدفعهم للبحث عن المعلومات الجديدة وتطبيقها بشكل صحيح وملائم، بما يساهم في تطوير المنظمة وتحقيق أهدافها. (الزبيدي، ٢٠٢٠).
- يعتبر النص الذي قدمته ذا أهمية كبيرة في توضيح أهمية القيادة التحويلية في الإدارة المدرسية. سأقوم الآن بإعادة صياغة النص لتكون اللغة أكثر سلاسة وترابطاً:

تلعب القيادة التحويلية دوراً حيوياً في إحداث تغييرات تنظيمية تساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية. يسعى القائد التحويلي إلى رفع مستوى موظفيه وتشجيعهم على التطوير الذاتي وتنمية مهاراتهم، مما يعزز من قدرة المؤسسة على النمو والتطور (Sani & Maharani, 2012). القادة التحويليون يشجعون موظفيهم على التمسك بالقيم الأخلاقية، ويحفزونهم على التفكير في حلول مبتكرة للمشكلات، ويؤثرون فيهم من خلال إدارة مبصرة ومنظمة. وهكذا، تظهر أهمية القيادة التحويلية في إبراز القيادات التي تتحمل المسؤوليات وتكون موضع ثقة وتكليف (عبد الهادي، 2016).

تدعو القيادة التحويلية إلى التغيير والتطوير المستمرين داخل المنظمة لمواكبة التغيرات في البيئتين الداخلية والخارجية. لتحقيق ذلك، يجب على القيادة التحويلية القيام بثلاث مهام أساسية (الغزالي، 2012):

1. توليد رؤية متجددة للمستقبل تشمل جميع أجزاء المؤسسة.

2. تحقيق قبول جماعي من قبل المعنيين في المنظمة لكل ما هو جديد.

3. توفير جميع الموارد اللازمة لإحداث التغيير، سواء كانت تقنية، مالية، تسويقية، أو إدارية.

تتجلى أهمية القيادة التحويلية فيما يلي:

تفويض السلطة: القيادة التحويلية لا تحتكر السلطة، بل تعمل على تمكين الأفراد وتطوير مهاراتهم وزيادة ثقتهم بأنفسهم. كما تسعى لتكوين فرق عمل تعتمد على نفسها (بو طرفة، 2016).

دعم القيم المؤسسية: تضع القيادة التحويلية قيماً جديدة وتساهم في تشكيل ثقافة المؤسسة، مما يجعلها قادرة على الاستجابة بفعالية للتغيرات الداخلية والخارجية (الزغبي، 2013).

تحسين الأداء التنظيمي: تسهم القيادة التحويلية في رفع مستوى الأداء داخل المؤسسة، مما يجعلها أكثر قدرة على التكيف مع تغيرات مناخ العمل واحتياجات الموظفين والعملاء (حسون، 2016).

-تعزيز الدافعية: القيادة التحويلية تنشر الحماس والدافعية بين جميع أعضاء المؤسسة، مما يؤدي إلى بذل جهد إضافي لتحقيق التغيرات المطلوبة (ابن عواد، 2012).

تحمل المسؤولية الأخلاقية: تعتبر القيادة التحويلية المسؤولية الأخلاقية عنصراً أساسياً في تحفيز الموظفين على العمل بما يتجاوز مصالحهم الشخصية، لصالح الجماعة أو المؤسسة ككل. وهذا يعزز من التعاون داخل المؤسسة (بو طرفة، 2016). (هلال، ٢٠٢١).

25. فوائد القيادة التحويلية

يحقق تطبيق أسلوب القيادة التحويلية فوائد متعددة للمنظمات والأفراد على حد سواء. من بين هذه الفوائد:

1. تعزيز السلوك الأخلاقي: يعمل قادة المنظمات بشكل أخلاقي لتحديد معايير عالية لأنفسهم وللآخرين. كما يقومون بشكل مستمر بتعزيز الذات والنمو الشخصي، مما يساهم في تحسين الأداء الأخلاقي للمنظمة ككل (Hardison, 2020).

2. دعم المتابعين: تساهم القيادة التحويلية في تقديم الدعم والتشجيع والخبرات التنموية للمتابعين. يركز القادة التحويليون على تلبية احتياجات المتابعين وتعزيز مهاراتهم، مما يساعدهم على تحقيق النجاح والنمو المهني (Bass, 1990).

3. تحفيز التميز: توفر القيادة التحويلية أهدافاً مفصلة ومفهومة، وتلهم الأفراد لتحقيق أداء أعلى من خلال تحفيزهم وتوجيههم لتحقيق أفضل النتائج الممكنة. يعمل القادة على تحريك المتابعين نحو تحقيق مستويات أعلى من الأداء والابتكار (Freeborough, 2020).

4. زيادة الالتزام التنظيمي: يساهم أسلوب القيادة التحويلية في تحقيق مستوى أعلى من الالتزام التنظيمي. خلال التغييرات المفاجئة في بيئات العمل، مثل الأزمات أو التحديات العالمية مثل جائحة COVID-19، يشجع القادة التحويليون الموظفين على الالتزام بالعمل والتكيف مع التغييرات بشكل فعال، مما يعزز الالتزام التنظيمي ويقلل من مقاومة التغيير (Hardison, 2020).

تتضح من هذه الفوائد أهمية القيادة التحويلية في تحسين الأداء الفردي والتنظيمي، وتعزيز الالتزام الأخلاقي والالتزام الموظفين، بالإضافة إلى دعم النمو والتطوير المهني. (سالم و آخرون، ٢٠٢٢).

26. أهداف القيادة التحويلية في المؤسسة التربوية

حدد ليتوود (1990) ثلاثة أهداف جوهرية للقيادة التحويلية في المدارس، والتي ينبغي على مدير المدرسة الالتزام بها. أولاً، يجب على مدير المدرسة العمل على تطوير وتحقيق ثقافة مهنية وتعزيز التعاون بين المدرسين. يتطلب ذلك وضع أهداف تعاونية يسعى فريق العمل إلى تحقيقها، مع تقليل عزلة المعلم وتعزيز العمل الجماعي. من الضروري أيضاً استخدام آليات روتينية لدعم وتأكيد التغييرات الثقافية في المدرسة، وتعزيز الاتصال الفعال بالقيم والمعتقدات والمعايير الثقافية السائدة. إضافة إلى ذلك، ينبغي لمشاركة القيادة مع الآخرين، من خلال تفويض السلطة لفرق العمل القادرة على تحسين وتطوير البيئة التعليمية.

ثانيًا، يجب على مدير المدرسة مساعدة المعلمين على حل مشكلاتهم بطريقة أكثر فعالية. يتضمن ذلك تشجيع المشاركة بين العاملين والمديرين لتفسير المشكلة من وجهات نظر متعددة ورؤى متنوعة، وضمان توضيح وتلخيص المعلومات الرئيسية المتعلقة بالمشكلة خلال الاجتماعات.

بهذا الشكل، يساهم مدير المدرسة في تعزيز التعاون، تحسين معالجة المشكلات، ودعم تحقيق ثقافة مهنية إيجابية تعزز من تطوير الأداء التعليمي والإداري.

تعزيز تنمية المعلم يتطلب دفع المعلمين نحو تبني مجموعة من الأهداف الداخلية للنمو المهني، مما يساهم في رفع دافعيتهم. يتم تسهيل هذه العملية عندما يرتبط المعلمون ارتباطًا وثيقًا بأهداف ومنهج المدرسة، ويشعرون بالالتزام القوي تجاهها.

من خلال هذا النهج، يتضح أن الأهداف تركز على دور المعلم، حيث تعزز مبدأ المشاركة والتعاون لتحقيق أهداف المدرسة. كما تسهم في تنمية مهارات المعلمين وتعزيزها، من خلال منحهم دورًا إيجابيًا في حل المشكلات المدرسية. يهدف ذلك إلى تحقيق إصلاح مدرسي فعال والتأكيد على وضع الأهداف وواقعيتها. (الذبياني & منى، ٢٠١٥).

27. خصائص مديرة الثانوية كقائدة تحويلية

وفقًا لما ذكره تيكى وديفانا (1986)، يتميز القادة التحويليون بمجموعة من الخصائص التي تميزهم عن غيرهم، ومنها:

- الاستعداد للتغيير: يعتبر القائد التحويلي نفسه عنصرًا فعالاً في تحقيق التغيير ويسعى دائمًا لإحداثه.
 - الشجاعة والقدرة على مواجهة المخاطر: يتسم القائد التحويلي بالشجاعة ويستطيع التعامل مع التحديات والمقاومة المتوقعة.
 - تمكين الموظفين: يؤمن القائد التحويلي بإمكانات مرؤوسيه ويعمل على تمكينهم ومنحهم الثقة والصلاحيات.
 - التعلم من الأخطاء: لديه إيمان بفرص التعلم من أخطائه وأخطاء الآخرين.
 - القدرة على التكيف: يمتلك القدرة العالية على التكيف مع مختلف الأوضاع.
 - الرؤية المستقبلية: لديه رؤية واضحة للمستقبل.
- ورغم الأهمية الكبيرة التي يلعبها مدير الثانوية كقائد تحويلي في تعزيز القيم والثقافات في المؤسسة التعليمية، إلا أنه لا يستطيع أداء هذا الدور بفعالية إلا إذا أظهر مجموعة من المهارات والخصائص الشخصية التي تمكنه من صياغة القيم والأهداف داخل مؤسسته (حارب الحراسي، 2017، ص 25).
- لكي يتمكن القائد التحويلي من قيادة المؤسسة التعليمية نحو تحقيق الأفضل، يجب أن تتوفر لديه الخصائص التالية:
- أ - الرؤية المستقبلية: يجب أن يمتلك القائد رؤية مستقبلية واضحة وموجهة، تمكنه من بناء خطة هادفة للمؤسسة. كما يجب أن يكون قادرًا على تحفيز وإلهام مرؤوسيه لاعتناق هذه الرؤية والعمل من أجل تحقيقها.

ب - القدرة على تحقيق نقلة حضارية: يتمتع القائد التحويلي بثقة عالية ونشاط دائم، وشخصية ذات حضور قوي. هذه السمات تساعد على إحداث تغييرات حضارية في المؤسسة ونقل أفرادها إلى مستوى جديدة من الأداء والتطور.

ج - الإنتاجية العالية: باعتباره مصدر طاقة وإلهام، يسعى القائد التحويلي دائماً إلى تلبية احتياجات واهتمامات مرؤوسيه. يهدف إلى رفع مستوى إنتاجيتهم إلى مستويات تفوق التوقعات، مما يسهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة.

توافر هذه الخصائص يمكّن القائد التحويلي من تحقيق نتائج ملموسة وإحداث تأثير إيجابي كبير في المؤسسة التعليمية.

الخصائص المميزة للقائد التحويلي:

د - المصداقية: يتميز القائد التحويلي بالاستقامة والنزاهة. فهو شخص محب للتغيير والمخاطرة، ويرفض الاستقرار الذي يعتبره عائقاً للتطوير. هذه المصداقية تعزز إيمان التابعين بأهدافه وتوجهاته (القبلي والعمراني، 1438هـ، ص35).

وتضيف سناء عيسى (2008) خصائص أخرى للقائد التحويلي في المؤسسة التعليمية:

- النشاط البدني والحضور الواضح: يجب أن يكون القائد نشيطاً بدنياً ويظهر حضوره بشكل واضح في المؤسسة، حيث يمكنه تقديم المساعدة للعاملين والمشاركة في حل مشاكلهم.

- وكيل التغيير: يعتبر القائد التحويلي نفسه وكيلاً للتغيير، وهدفه الأساسي هو التميز وإحداث تحسن في وضع المؤسسة.

- تحقيق أفضل النتائج: يسعى القائد التحويلي إلى تحقيق نتائج تتجاوز الأهداف المتوقعة من مرؤوسيه ومن المؤسسة.

- التعامل مع المواقف المعقدة: يمتلك القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة بفعالية.

- نقلة حضارية: يهدف القائد التحويلي إلى تحقيق نقلة حضارية من خلال ثقته الذاتية العالية ووعيه الخالي من الصراعات (سناء عيسى، 2008، ص32).

خلاصة

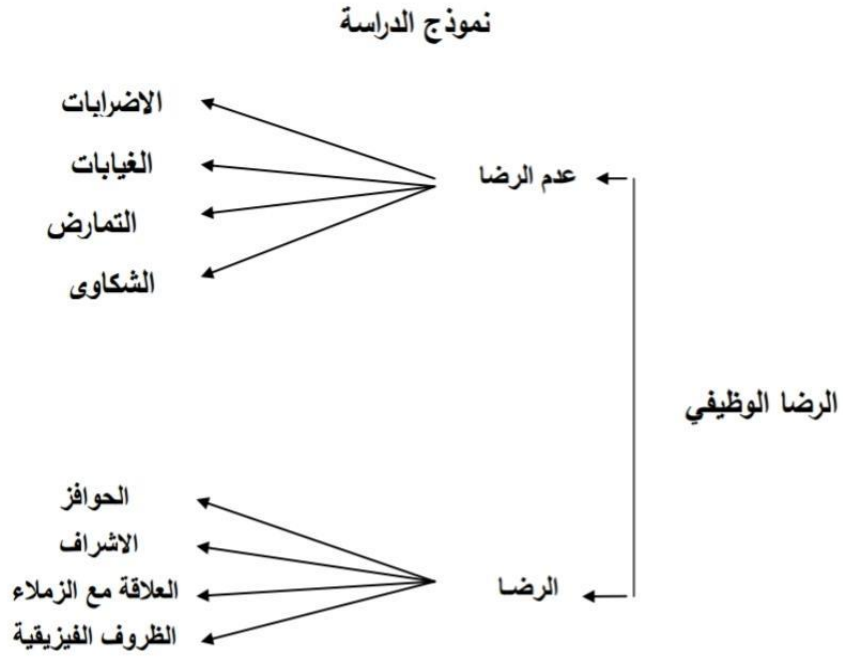
تناولنا في هذا الفصل نظرية القيادة التحويلية، وبدأنا بمفهوم القيادة كعملية تأثير يقوم بها شخص لقيادة جماعة لتحقيق مجموعة من الأهداف. استعرضنا أهم النظريات المرتبطة بالقيادة، مثل نظرية السمات، نظرية الرجل العظيم، النظرية السلوكية، النظرية الموقفية، النظرية التفاعلية، والنظرية التبادلية. ثم تطرقنا بتفصيل إلى نظرية القيادة التحويلية التي تُعتبر الأنسب للإدارة المدرسية في الوقت الراهن، حيث تركز على رسم رؤية مستقبلية للمؤسسة وتحقيق الأهداف بما يتناسب مع جميع فئات المؤسسة. كما ناقشنا أبعاد هذه النظرية، وهي: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاهتمام بالمشاعر الفردية، بالإضافة إلى أهمية القيادة التحويلية في إدارة المؤسسة التعليمية وخصائص مدير الثانوية كقائد تحويلي. (قوادرية و اخرون ، ٢٠٢٠).

28. الرضا الوظيفي للمعلمين

توضح دراستنا في هذا الفصل أن الرضا الوظيفي هو عنصر ذاتي يعكس الشعور الإيجابي الذي يعزز دافعية الفرد في عمله. يشمل هذا العنصر عدة جوانب مثل الأجر، محتوى العمل، فرص الترقية، ونمط الإشراف. كما يتبين أن التفسير النظري للرضا الوظيفي لا يتفق دائماً على تفسير موحد بسبب تنوع الزوايا التي يتم النظر منها. وقد أظهرت الدراسة أن الرضا الوظيفي يرتبط ارتباطاً وثيقاً ببعض نتائج العمل. أصبح الرضا الوظيفي من المواضيع المحورية في القطاع التعليمي، حيث يؤثر بشكل كبير على نجاح المؤسسات التعليمية. تشير الدراسات إلى أن رضا المعلمين عن وظائفهم يلعب دوراً أساسياً في تحسين جودة التعليم وكفاءة الأداء.

في المؤسسات التعليمية، يكون الرضا الوظيفي عنصراً حاسماً لرفع مستويات الأداء والإنتاجية. المعلمون الراضون عن عملهم يميلون إلى تقديم تعليم أفضل، مما ينعكس إيجاباً على تحصيل الطلاب وتقدمهم الأكاديمي. كما يساهم الرضا الوظيفي في تحسين العلاقات بين المعلمين والإدارة، وكذلك بين المعلمين والطلاب، مما يعزز بيئة التعليم ويشجع على تحقيق الأهداف التعليمية بشكل أكثر فعالية.

بالتالي، يُعتبر الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية التي تساهم في نجاح العملية التعليمية، حيث يؤثر على جودة التعليم والأداء الأكاديمي بشكل مباشر. الاستثمار في تعزيز رضا المعلمين يساهم في تحسين نتائج التعليم وبناء بيئة تعليمية إيجابية ومثمرة. (زقلوي و اخرون ، ٢٠١٩).



نموذج الرضا الوظيفي : الشكل (٤)

29. تعريف الرضا الوظيفي

أصبح مفهوم الرضا الوظيفي محل اهتمام كبير منذ مطلع القرن العشرين، حيث تم الربط بينه وبين الشعور بالراحة النفسية في العمل (العجوري، 2012). الرضا الوظيفي هو مفهوم متعدد الأبعاد يعتمد على طبيعة العمل وتوقعات الموظف من وظيفته (إسماعيل والرشيدي، 2020). يُفهم الرضا الوظيفي على أنه مجموعة من الظروف النفسية، الفسيولوجية، والبيئية التنظيمية التي تحيط بالموظف، والتي تؤثر على روحه المعنوية ودافعيته. هذا الشعور بالرضا يتجلى في الاستعداد للمساهمة والمشاركة في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها (الدرع، 2020).

عرف العيوقبي (2016) الرضا الوظيفي بأنه مجموعة مشاعر الفرد تجاه عمله نتيجة للدرجة التي يلبي بها العمل احتياجاته المختلفة، ويعبر عن مدى إقباله على العمل. كما عرف جمار (2012) الرضا الوظيفي بأنه مجموعة من العواطف والمشاعر التي يشعر بها الفرد تجاه مكان عمله، وهو حالة من الرضا والقبول لوظيفته وما يقوم به من أعمال. وأخيرًا، أشار (Judge and Robbins 2013) إلى أن الرضا الوظيفي هو شعور إيجابي تجاه العمل ناتج عن تقييم خصائص وسمات العمل. (الألمعي & علي، ٢٠٢٠).

وفقاً لتعريف "إدوين" و"لوك"، يمكن تعريف الرضا الوظيفي على أنه "الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته وما يحصل عليه من تلك الوظيفة." ومن جهة أخرى، يرى "أمبل" أن "الرضا يعكس مدى التوافق بين العوائد الحقيقية التي يحصل عليها الفرد والعوائد التي كان يتوقعها."

من خلال هذه التعريفات، يتضح أن الرضا الوظيفي يرتبط بعدة أبعاد؛ فقد يرى البعض أنه مرتبط بتموحيات الفرد ورجباته وتوقعاته،

بينما يعتقد آخرون أنه مرتبط بقدرات الفرد ومؤهلاته العملية. كما يرى البعض أن الرضا الوظيفي يتأثر بالحاجات والدوافع والتحفيز، وهكذا تختلف الآراء باختلاف موضوع البحث والفكرة التي ينطلق منها الباحث. وبناءً على ذلك، يمكن تعريف الرضا الوظيفي على أنه نتاج لمجموعة من المكونات النفسية والاجتماعية للفرد، متداخلة مع المحفزات المادية والمعنوية المستمدة من بيئة العمل، والتي تتجلى في سلوك الفرد الظاهر. (خالد وآخرون، ٢٠١٧).

الرضا الوظيفي يُعرّف بلغة القاموس على أنه اختيار الشخص واعتقاده بملاءمة شيء ما، ويعني أن يكون الشخص راضياً بخصوص أمر معين، عكس السخط. وفقاً ل(عبد المجيد، 2018).

فإن الرضا الوظيفي في المجال التعليمي يتجلى في شعور المعلمين في المرحلة الثانوية بالرضا عن عملهم داخل المؤسسة التعليمية، ويُعبّرون عن هذا الشعور من خلال سلوكياتهم وأفعالهم. هذا الرضا ينعكس إيجابياً على أدائهم الوظيفي. يعكس تحليل إجابات أفراد العينة على الاستبانة المتعلقة بنمط الإدارة وتأثيره على رضا المعلم الوظيفي مدى تأثير الأسلوب الإداري للمدير على مستوى الرضا الوظيفي للمعلم. (عمر، ٢٠٢٤).

وعرفه الشرايدة (٢٠١٨) بأنه: الرضا الوظيفي هو مجموعة من المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد تجاه العمل الذي يشغله حالياً. قد تكون هذه المشاعر إيجابية أو سلبية. (الصرايرة و آخرون، ٢٠٢٢).

تعددت التعريفات المتعلقة بالرضا الوظيفي، حيث يركز كل تعريف على جانب معين من هذا المفهوم. قد يكون هذا التعدد والاختلاف في التعريفات ناتجاً عن ارتباط الرضا الوظيفي بعوامل نفسية واجتماعية ومادية تختلف باختلاف الموظف والمنظمة.

عرف Lock الرضا الوظيفي على أنه الحالة العاطفية الممتعة التي تنتج عن تقييم الفرد لوظيفته. بينما يشير تعريف آخر إلى أنه رد فعل عاطفي تجاه الوظيفة ناتج عن مقارنة بين توقعات الموظف وما يدركه فعليًا. تركز هذه التعريفات على المشاعر والأحاسيس التي يشعر بها الفرد عند شعوره بالرضا عن وظيفته.

من جهة أخرى، عرف Hoppock الرضا الوظيفي بأنه مجموعة من العوامل النفسية والفسيولوجية التي تؤدي إلى شعور الفرد بالرضا عن وظيفته. بينما يرى Spector أن الرضا الوظيفي هو مقياس لشعور الفرد تجاه الوظيفة وجوانبها المختلفة، مما يعني قياس مدى إعجاب أو عدم إعجاب الفرد بالوظيفة. وتم تعريف الرضا الوظيفي أيضًا على أنه مجموعة من المشاعر والمعتقدات التي يشعر بها الفرد تجاه وظيفته، والتي يمكن أن تتراوح بين الرضا الشديد وعدم الرضا، بحيث يتأثر الفرد بمواقف مختلفة تجاه خصائص الوظيفة مثل الأجور ونوع العمل والزملاء والمشرفين.

بناءً على هذه التعريفات، يمكننا استنتاج أن الرضا الوظيفي هو مفهوم نسبي يختلف من موظف لآخر. فهو يعبر عن الحالة العاطفية الناتجة عن تقييم شامل للوظيفة، ويتأثر بمختلف العوامل النفسية والاجتماعية والمادية المرتبطة بها، بما في ذلك بيئة العمل وخصائص الوظيفة. (كنتاوي & تيشات، ٢٠٢٢).

30. عناصر الرضا الوظيفي

العناصر التنفيذية: تحديد متطلبات إنجاز العمل: يشمل القدرة على تحديد الموارد الفنية والبشرية اللازمة لإتمام العمل، وتنفيذه بفعالية وفقاً للموارد التي تم تحديدها.

تحديد خطوات العمل والبرنامج الزمني: القدرة على تحديد خطوات العمل ووضع برنامج زمني يراعي أولوية التنفيذ، لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

التغلب على صعوبات العمل: القدرة على تحديد أبعاد المشكلات التي تعترض سير العمل بدقة، والتعامل مع المشاكل اليومية والطارئة بشكل سليم وموضوعي.

تنفيذ العمل بشكل سليم: المهارة في تنفيذ العمل وفق الإجراءات المحددة وجودة عالية.

إنجاز العمل في الوقت المحدد: الالتزام بإتمام العمل ضمن الإطار الزمني المحدد.

المراجعة والتدقيق: القدرة على مراجعة العمل بشكل نهائي للتأكد من مطابقته للتعليمات المحددة وخلوه من الأخطاء.

ثانياً: العناصر الأكاديمية:

- المعرفة بنظم العمل وإجراءاته: فهم شامل لنظم العمل المتبعة وإجراءاتها.
- المعرفة بأهداف ومهام العمل: إدراك دقيق للأهداف والمهام المحددة للعمل.
- المعرفة بالأسس والمفاهيم الفنية المتعلقة بالعمل: الاطلاع على الأسس والمفاهيم الفنية الضرورية لأداء العمل بفعالية.

ثالثاً: العناصر التطويرية:

- المتابعة لما يستجد في مجال العمل: متابعة التطورات والابتكارات الجديدة في مجال العمل.
- تقديم الأفكار والمقترحات: القدرة على تقديم أفكار ومقترحات تطويرية تسهم في تحسين الأداء.
- إمكانية تحمل مسؤوليات أعلى: الاستعداد لتولي مهام ومسؤوليات إضافية.
- المشاركة الفعالة في الاجتماعات: الانخراط بفاعلية في الاجتماعات والمساهمة بآراء بناءة.
- تقبل التوجيهات: الاستعداد لتقبل الملاحظات والتوجيهات والعمل على تحسين الأداء بناءً عليها.

رابعاً: العناصر الأخلاقية:

- المحافظة على أوقات الدوام: الالتزام بمواعيد العمل المحددة.
- القدرة على الحوار وعرض الرأي: إظهار مهارات التواصل والقدرة على تقديم الرأي بوضوح واحترام.
- الاهتمام بالمظهر: الحفاظ على مظهر لائق ومهني.
- تقدير المسؤولية: إدراك أهمية المسؤولية والعمل على تلبية متطلباتها.
- حسن التصرف: التصرف بشكل مهني وأخلاقي في جميع المواقف.

خامساً: العناصر الاجتماعية:

- العلاقة مع الرؤساء: بناء علاقات إيجابية وفعالة مع الرؤساء.
- العلاقة مع الزملاء: التعاون والتفاعل بشكل إيجابي مع الزملاء.
- العلاقة مع المراجعين: التعامل مع المراجعين بلباقة واحترام.
- القدرة على إقامة اتصالات عمل فعالة مع الآخرين: إنشاء والحفاظ على اتصالات عمل قوية وفعالة مع الأطراف المختلفة. (بن عبيدة و اخرون ،٢٠١٧).

31. أنواع الرضا الوظيفي

يقسم الرضا الوظيفي الى نوعين :

1. الرضا الوظيفي العام: الرضا الوظيفي العام هو التوجه العام للفرد نحو عمله. يعبر عن مدى رضا الشخص بشكل عام عن عمله، وقد يكون راضياً أو غير راضٍ حسب تقييمه للعوامل المختلفة المتعلقة بالعمل.

الرضا الوظيفي العام يمثل محصلة لعوامل فرعية متعددة، حيث يمكننا تحديد درجة الرضا العام بناءً على تقييم درجات رضا الفرد عن مختلف جوانب العمل التي يتعامل معها.

العلاقة بين الرضا العام والعوامل الفرعية: يمكن تصور العلاقة بين الرضا العام والعوامل الفرعية على النحو التالي: الرضا العام = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقية + الرضا عن نمط الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن الظروف الفيزيائية للعمل.

1-2. الرضا النوعي: الرضا النوعي هو رضا الفرد عن جانب معين من جوانب العمل. على سبيل المثال، قد يكون الموظف راضياً عن العائد المادي لكنه غير راضٍ عن نوعية الإشراف أو ظروف العمل، مثل الرعاية الصحية، أساليب الاتصال داخل المنظمة، أو غيرها من العوامل.

علاقة الرضا النوعي بالرضا العام: تشير الدراسات إلى أن هناك علاقة ارتباطية بين الرضا العام والرضا النوعي، بمعنى أن رضا الفرد عن جانب معين من العمل قد يرتبط بالرضا عن الجوانب الأخرى. هذا يعني أن الرضا عن جانب محدد قد يؤثر على الرضا العام عن العمل بشكل عام. كما يثبت "فروست" أن درجات الرضا عن الجوانب المختلفة من العمل قد تكون مترابطة، حيث أن العمل الذي يوفر مزايا معينة في جانب معين قد يساهم أيضاً في تقديم مزايا في جوانب أخرى. على سبيل المثال، الإشباعات التي توفرها الوظيفة قد تكون مرتبطة بالعائد المالي، ظروف العمل الأفضل، أو محتوى العمل الأكثر إثارة.

إثارة الرضا: تعتبر الإثارة من أكبر العوامل التي توفر رضا الأفراد في الوظائف داخل المنظمة. يمكن أن تختلف درجات رضا الأفراد حسب مستوياتهم الوظيفية واهتماماتهم الشخصية، حيث يرتبط رضا الأشخاص عن جانب معين من العمل بدرجة رضاهم عن الجوانب الأخرى.

التوافق بين جوانب العمل: يظهر أن هناك توافقاً بين درجة رضا الأفراد عن جانب معين من جوانب العمل ورضاهم عن جوانب أخرى. بمعنى آخر، الرضا في مجال محدد قد يؤثر بشكل إيجابي أو سلبي على الرضا العام عن العمل في مجالات أخرى. (بن يوب & لبيض، 2019).

32. أهمية الرضا الوظيفي

أوضح Vivek و (2016) Vijayakumar أن الرضا الوظيفي له دور كبير في تعزيز دوافع العاملين، زيادة الثقة في مكان العمل، وتحسين الشعور بالإنجاز. كما يساهم الرضا الوظيفي في تحسين جودة العمل والربحية.

- تحسين الأداء الوظيفي وزيادة إنتاجية العاملين (Ažić، 2017).

- انخفاض معدل دوران العاملين مما يقلل من تكاليف استبدال الموظفين (Tanova and Nadiri، 2010).

- رفع الروح المعنوية وتعزيز التعاون بين العاملين.

- تقليل معدلات الغياب مما يساهم في استمرارية العمل وانتظامه (العجوري، 2012).

- تنمية السلوك الإبداعي وزيادة الارتباط بالعمل. - تحسين اتجاهات العاملين تجاه المنظمة وزيادة الثقة التنظيمية (al et Tsai، 2010).

أشار خير الله (2016) والعيقوبي (2016) إلى أن عدة عوامل تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، بما في ذلك العدالة التنظيمية، وساعات العمل، ونظم الاتصالات الإدارية، وأهمية العمل، وعدد سنوات الخبرة، والجنس، ودوافع الفرد، وتجهيزات مكان العمل، ومهام الوظيفة، والأمان الوظيفي، وفرص الترقية.

كما أضاف العجوري (2012) أن الرضا الوظيفي يتحقق عندما يشعر الموظف بأن وظيفته تتوافق مع طموحاته وتوفر الاستقرار الوظيفي، وتتيح قيمة للوظيفة، وتخلق مناخاً تنظيمياً جيداً. بالإضافة إلى ذلك، فإن علاقات العمل الجيدة، والشعور بالإنجاز الشخصي، والتدريب، واكتساب مهارات وخبرات جديدة تلعب دوراً كبيراً في تحقيق هذا الرضا.

وأشار (al et Cruz Santa 2014) إلى أن التطور الوظيفي، والمكافآت والحوافز، والاستقرار الوظيفي، وبيئة العمل تلعب أيضًا دورًا هامًا في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في صناعة الضيافة. (الألمعي & علي، ٢٠٢٠).

يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من الأفراد، المؤسسات، والمجتمع. وفيما يلي توضيح لأهمية الرضا الوظيفي في كل من هذه السياقات:

1. أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للأفراد:

- **زيادة الثقة بالنفس والطموح:** يساعد الرضا الوظيفي على تعزيز الثقة بالنفس والطموح لدى الفرد في المنظمة.
- **إشباع الحاجات الشخصية:** يساهم الرضا الوظيفي في إشباع الحاجات الشخصية للفرد، مما يساعده على تحقيق مستوى الطموح الخاص به.
- **التقليل من الضغوطات:** يساهم الرضا الوظيفي في تقليل الضغوطات المترابكة على الفرد.
- **رفع الروح المعنوية:** يعزز الرضا الوظيفي من الروح المعنوية للأفراد، مما يؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب وتقليل مستوى الصراعات.
- **القدرة على التكيف والإبداع:** يعزز الرضا الوظيفي من قدرة الأفراد على التكيف مع بيئة العمل، مما يزيد من رغبتهم في الإبداع والابتكار.
- **الشعور بالاحترام:** يعزز الرضا الوظيفي من شعور الأفراد باحترام الذات.

2. أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمؤسسة:

- **ارتفاع مستوى الولاء:** يزيد رضا الأفراد عن وظائفهم من ولائهم للمؤسسة، حيث يشعرون بأن وظائفهم تلبي حاجاتهم المادية والمعنوية.
- **تعزيز قدرة المؤسسة:** يساعد الرضا الوظيفي المؤسسة على تحقيق أهدافها والتغلب على التحديات والمنافسات.
- **استثمار الطاقات:** يساهم الرضا الوظيفي في استثمار طاقات ومواهب الأفراد بالمؤسسة لتحقيق أفضل النتائج.

- **تحسين وتطوير المنتجات:** يعزز الرضا الوظيفي من تطوير وتحسين منتجات المؤسسة، مما يساهم في تحسين سمعة المؤسسة وزيادة أرباحها.
- **الدعم في أوقات الأزمات:** يدعم الأفراد المؤسسة في أوقات الأزمات، مما يؤدي إلى انخفاض معدلات التغيب والاضطرابات والشكاوى.

3. أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمجتمع:

- **ارتفاع مستوى الخدمات والكفاءة الاقتصادية:** يساهم الرضا الوظيفي في رفع مستويات الخدمات والكفاءة الاقتصادية في المجتمع.
 - **استقرار الأسرة والمجتمع:** انخفاض معدلات ترك العمل يؤدي إلى استقرار الأسرة والمجتمع وتعزيز تقدمهم.
 - **تعزيز التنمية والتطوير:** يعزز الرضا الوظيفي من معدلات التنمية والتطوير في المجتمع.
- (بن يوب & لبيض، 2019).

33. العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي يتأثر بعدد من العوامل التي يمكن تقسيمها إلى فئات مختلفة:

العوامل الشخصية: تشمل هذه العوامل الخصائص الفردية مثل العمر، الجنس، المؤهل التعليمي، وسنوات الخبرة في العمل. بالإضافة إلى ذلك، تلعب الحالة النفسية والعاطفية للفرد، مثل القلق والإحباط، دورًا كبيرًا في مستوى الرضا الوظيفي. فقد وجد (Hoppk 1966) أن العمال الراضين يكونون عادة أكثر توازنًا ومرونة وأقل تأثرًا بالتقلبات العاطفية (المشعان، 1999).

العوامل المتعلقة بالإدارة: تشمل هذه العوامل الأسلوب الإداري الذي تتبعه المؤسسة، والذي يؤثر بشكل مباشر على بيئة العمل. من المهم أن يكون هناك تعامل إيجابي مع الأفراد، وتوفير جو قائم على التعاون والتفاهم بين العاملين. بيئة العمل المشجعة والداعمة تلعب دورًا أساسيًا في تحقيق رضا العاملين داخل المؤسسة (عامر، 2010).

أظهرت دراسة البابطين (1989) وجود علاقة إيجابية بين نمط الإدارة الديمقراطي ومستوى الرضا الوظيفي للمعلم، بينما كانت العلاقة عكسية بين نمط الإدارة الاستبدادي ورضا المعلم.

العوامل الشخصية: تشمل العمر، الجنس، المؤهل التعليمي، وسنوات الخبرة، بالإضافة إلى الحالة النفسية والعاطفية مثل القلق والإحباط، والتي تؤثر بشكل كبير على مستوى الرضا الوظيفي.

العوامل المتعلقة بالإدارة: تتعلق بأسلوب الإدارة داخل المؤسسة، حيث يلعب التفاعل الإيجابي بين الإدارة والموظفين ووجود بيئة عمل تعاونية دورًا مهمًا في تحقيق الرضا الوظيفي.

العوامل المرتبطة بالراتب والمكافآت: تشمل العوامل المتعلقة بالراتب والمكافآت نظام التعويضات العادل، ومدى تلبية الوظيفة لاحتياجات الموظف الأساسية، وسد الالتزامات المالية.

تايلور (Taylor Fredrek) على أهمية الحوافز المادية وتأثيرها على السلوك الوظيفي، حيث تؤثر الزيادات في الرواتب والمكافآت على الرضا الوظيفي. العوامل المرتبطة بظروف العمل: تشمل العوامل البيئية مثل الإضاءة، الضوضاء، النظافة، درجة الحرارة، والرطوبة، بالإضافة إلى ساعات العمل ومدى توفر النظام. تؤثر هذه العوامل بشكل مباشر على راحة العامل، وبالتالي على رضاهم عن العمل. بيئة العمل غير المناسبة يمكن أن تؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وزيادة الغياب، في حين أن ظروف العمل المثلى تعزز الرضا والإنتاجية.

العوامل المرتبطة بزملاء العمل: تلعب العلاقة مع زملاء العمل دورًا كبيرًا في تحديد مستوى رضا المعلم. يعد التواصل الاجتماعي الإيجابي بين الموظفين عنصرًا أساسيًا في تحقيق الرضا الوظيفي، حيث يقضي الموظف جزءًا كبيرًا من وقته اليومي مع زملائه. التفاعل الإيجابي والتواصل الجيد مع زملاء العمل يعزز شعور الانتماء ويؤدي إلى رضا أكبر، مما ينعكس إيجابيًا على الأداء والإنتاجية. تسعى المؤسسات التعليمية إلى تعزيز هذا التواصل من خلال خلق بيئة عمل مشجعة تعزز من التعاون والتفاهم بين الموظفين، مما يساهم في تحسين الرضا الوظيفي (المصري، 2014).

الإشراف والتوجيه: يؤثر مدى جودة الإشراف والتوجيه على مستوى الرضا الوظيفي بشكل كبير. يعتمد هذا التأثير على عدالة المشرف واهتمامه بالموظفين وحمائيتهم. إذا شعر الموظف بعدالة المشرف وفعاليته في دعمهم وحمائيتهم، فإن ذلك ينعكس إيجابيًا على رضاهم الوظيفي وإنتاجيتهم. التقدير والعدالة من قبل المشرفين يمكن أن يعزز الشعور بالانتماء ويقلل من الرغبة في مغادرة المؤسسة، حيث يؤدي الرضا

الوظيفي إلى تحسين التزام الموظفين بالمؤسسة ورفع مستوى الطموح لديهم (الغاء، 2014). (الصريرة و اخرون، ٢٠٢٢).

محتوى العمل: يمثل محتوى العمل دورًا كبيرًا في تحديد الرضا الوظيفي، حيث يمكن أن يكون هذا الرضا نوعيًا أو كميًا. بعض الأعمال تحتاج إلى دقة وسرعة تنفيذ، وقد يكون مستوى الرضا في هذه الأعمال منخفضًا مقارنة بالأعمال التي تسمح بالقيام بمهام متنوعة، وتوفر إثراءً وظيفيًا وتمكن الأداء بطريقة تتناسب مع القدرات والمهارات.

بعض المنظمات تعتمد على توسيع الواجبات والأنشطة التي يقوم بها الموظفون وتكليفهم بمسؤوليات جديدة، مما يساهم في رفع معنوياتهم وتوسيع خبراتهم، وبالتالي المساهمة في تحقيق رضاهم.

يعتبر محتوى العمل من المتغيرات التي تؤثر على الرضا الوظيفي بشكل عام، ومن بين هذه المتغيرات نجد: - طبيعة أنشطة العمل. - فرص الإنجاز التي يوفرها العمل. - فرص النمو الذي يوفرها العمل.

فرص الترقية: تُعد فرص الترقية عاملاً محدداً هاماً في تأثيرها على الرضا الوظيفي. يتزايد رضا الفرد عن العمل كلما كانت طموحاته وتوقعاته بشأن الترقية أكبر من الفرص المتاحة فعلياً. بعبارة أخرى، يكون رضا الفرد أكبر عندما يحصل على ترقية غير متوقعة، بينما تكون سعادته أقل إذا لم تتحقق الترقية المتوقعة.

لا ينبغي أن تكون الترقيات على حساب أهداف المؤسسة؛ بل يجب أن تكون جزءاً من استراتيجية تهدف إلى زيادة الفعالية وتحسين الأداء والاستفادة من الخبرات بنقلها إلى مستويات أعلى. يعتمد ذلك على معايير الكفاءة والجدارة وبطريقة ديمقراطية.

نمط الإشراف: عندما يكون المدير حساساً لاحتياجات ومشاعر مرؤوسيه، فإنه يكسب ولاءهم ورضاهم عن العمل. تأثير المدير على رضا الأفراد يعتمد على الخصائص الشخصية للمدير والمرؤوسين، ودرجة تحكم المدير في الحوافز ووسائل الإشباع، ومدى تفويض السلطات والحرية وتناسبها مع قدرات المرؤوسين واستعدادهم لتحمل المسؤولية.

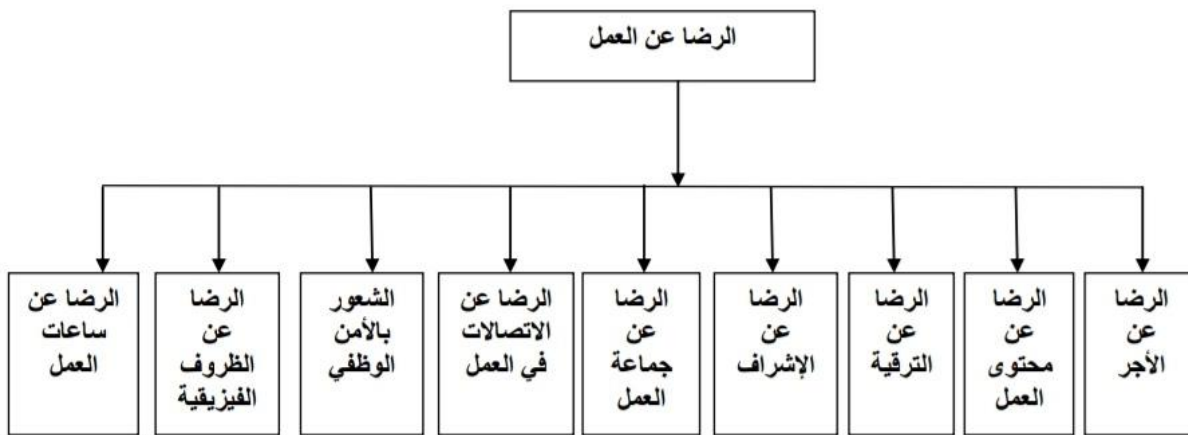
بالتالي، فإن النمط القيادي الديمقراطي يعزز المشاعر الإيجابية نحو العمل لأنه يوفق بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد.

جماعة العمل: تلعب جماعة العمل دوراً كبيراً في تأثيرها على رضا العامل، سواء بشكل إيجابي أو سلبي. العلاقات النفسية والعلائقية بين الفرد وزملائه تعد من العوامل الهامة التي تحدد سلوك العامل ومستوى التزامه بالحضور. العلاقة الإيجابية مع الزملاء تلبي الحاجات الاجتماعية للعامل في بيئة العمل، وكلما أتاحت المنظمة فرصاً أكبر للتواصل والتفاعل بين الأفراد، ارتفع مستوى رضاهم عن العمل. وتعتمد قوة هذه العلاقة على مدى تفضيل الفرد للانتماء وحاجته الاجتماعية.

الاتصالات في العمل: تشير الاتصالات في العمل إلى تبادل الأفكار والآراء والمعاني بهدف إحداث تصرفات معينة وإتمام العمل، وهي جزء من الوظيفة الإدارية التي تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. كلما كانت الاتصالات أكثر سلاسة، انعكس ذلك إيجابياً على تماسك أعضاء التنظيم وخلق جو من المودة. خاصةً الاتصال بين الإدارة والعمال، الذي يساهم في إطلاعهم على مستجدات المنظمة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، مما يعزز رضاهم الوظيفي.

الشعور بالأمن الوظيفي: يشير الشعور بالأمن الوظيفي إلى درجة إطمئنان الموظف من عدم فصله من عمله في الحاضر والمستقبل. يرتبط هذا الشعور إيجابيًا بالرضا الوظيفي، مما يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية، وبالتالي تحسين الأداء وتعزيز الولاء.

الظروف الفيزيائية: تلعب الظروف الفيزيائية لبيئة العمل، مثل الأثاث المكتبي والآلات ووسائل التهوية والإضاءة، دورًا هامًا في تحديد رضا العامل. كلما كانت ظروف العمل الفيزيائية ملائمة، زاد رضا العامل. على العكس، فإن ظروف العمل السيئة تؤدي إلى زيادة معدلات دورات العمل، ترك الخدمة، والغياب. (دلال & خيرة، ٢٠١٩).



المصدر: أحمد صقر عاشور: مرجع سابق، ص 140.

الشكل (٥): عوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

ساعات العمل: يعتبر حجم ساعات العمل اليومي من القضايا التي نوقشت منذ الثورة الصناعية. الدراسات توضح أن زيادة وقت الراحة الذي يتيح العمل يؤدي إلى زيادة رضا الفرد عن عمله، بينما تتعارض ساعات العمل الطويلة مع وقت الراحة وتقلل الرضا الوظيفي. كما أن ساعات العمل الطويلة أو العمل الليلي يمكن أن تؤدي إلى الإجهاد، مما ينعكس سلبًا على الحالة الشعورية للفرد تجاه عمله.

34. نظريات الرضا الوظيفي

نظرية فروم للرضا الوظيفي: وفقًا لنظرية إريك فروم، لا يمكن تحقيق الرضا الوظيفي فقط من خلال المكافآت المادية أو الفوائد التي يحصل عليها الفرد. بدلاً من ذلك، يعتمد الرضا الوظيفي بشكل رئيسي على تقدير الفرد لجهوده ومساهماته في العمل.

فروم يرى أن الرضا الوظيفي ينبع من الشعور الداخلي بالإنجاز وتقدير الذات للعمل الذي يقوم به الشخص، وليس فقط من المكافآت التي يحصل عليها. بمعنى آخر، يشعر الفرد بالرضا عندما يدرك أن عمله وجهوده لها قيمة حقيقية في تحقيق الأهداف المنشودة، ويشعر بالتقدير من نفسه لتلك الجهود.

فروم يؤكد أن الرضا الوظيفي يتشكل من خلال الإحساس الشخصي بالنجاح والإنجاز الذي يدعمه التقدير الداخلي للفرد، وليس مجرد الاستفادة من المكافآت المادية أو المزايا الخارجية. هذا يعني أن الشعور بالرضا يأتي من إدراك الفرد لقيمة عمله ومدى تأثيره على تحقيق الأهداف، وليس فقط من العوائد التي يحصل عليها.

نظرية القيمة (لوك): تعتبر نظرية القيمة لإدوين لوك من النظريات التي تركز على كيفية تأثير المكافآت على الرضا الوظيفي بناءً على توافقها مع توقعات الفرد وأهدافه. تنص هذه النظرية على أن الشعور بالرضا يتعزز عندما تكون المكافآت التي يحصل عليها الفرد متوافقة مع ما يتوقعه ويطمح إليه.

وفقًا لهذه النظرية، يرتبط الرضا الوظيفي بثلاثة عوامل رئيسية. أولاً، مقدار المكافآت، الذي يشير إلى مدى تطابق حجم المكافآت التي يحصل عليها الفرد مع توقعاته الشخصية. بعبارة أخرى، كلما كانت المكافآت تتناسب مع ما يتوقعه الفرد، زاد شعوره بالرضا.

ثانيًا، يتعلق الأمر بالنتائج الفعلية، والتي تشير إلى كمية المكافآت والمزايا التي يحصل عليها الفرد في الواقع. كلما كانت المكافآت المقدمة أكثر وفرة، زادت احتمالات شعور الفرد بالرضا.

ثالثًا، تبرز أهمية المكافآت، والتي تعكس قيمة تلك المكافآت بالنسبة للفرد. عندما تكون المكافآت ذات قيمة كبيرة بالنسبة للفرد، فإنها تعزز من شعوره بالرضا.

على سبيل المثال، إذا كان المدير يتطلع إلى تحقيق التقدير والاعتراف في عمله، فإن حصوله على هذا التقدير سيزيد من شعوره بالرضا، حيث يتمشى مع توقعاته وقيمه الشخصية وفقًا لنظرية القيمة.

نظرية دافعية الإنجاز (ماكييلند): قام ديفيد ماكييلند ونورمان أتكينسون بتطوير نظرية دافعية الإنجاز، والتي تسلط الضوء على دوافع الأفراد لتحقيق النجاح والتميز في بيئة العمل. وفقاً لهذه النظرية، هناك ثلاث حاجات أساسية تدفع الأفراد وتؤثر على سلوكهم.

أولاً، **حاجة الإنجاز** تبرز كالرغبة في التفوق وتحقيق نتائج ممتازة. الأفراد الذين يمتلكون هذه الحاجة يسعون إلى مواجهة التحديات الكبيرة والفرص التي تتيح لهم تحقيق إنجازات بارزة. إنهم يشعرون بالرضا عندما ينجحون في تحقيق أهداف صعبة ويتميزون في مجالاتهم.

ثانياً، توجد **حاجة الانتماء**، وهي تدفع الأفراد للانضمام إلى مجموعات وبناء علاقات اجتماعية. الأشخاص الذين لديهم هذه الحاجة يفضلون العمل في بيئات تتيح لهم التفاعل مع الآخرين وتكوين روابط قوية، مما يوفر لهم شعوراً بالانتماء والقبول.

ثالثاً، هناك **حاجة السلطة**، التي تعكس رغبة الأفراد في التأثير والسيطرة. هؤلاء الأفراد يسعون للحصول على مناصب تؤهلهم لممارسة النفوذ والتحكم، ويشعرون بالتحفيز من خلال القدرة على التأثير في قرارات البيئة المحيطة بهم.

بإجمال، تركز نظرية دافعية الإنجاز على كيفية تفاعل هذه الحاجات الثلاثة وتوجيه سلوك الأفراد في مختلف سياقات العمل، مما يساعد على فهم دوافعهم وتفضيلاتهم في بيئة العمل.

نظرية ماسلو لتدرج الحاجات: تعتبر نظرية ماسلو لتدرج الحاجات واحدة من أشهر النظريات في ميدان الدافعية، حيث تقدم نموذجاً يفسر كيف يسعى الأفراد لتحقيق أهدافهم بناءً على ترتيب محدد لاحتياجاتهم. وفقاً لماسلو، يتم تنظيم الحاجات البشرية في هرم يتألف من مستويات متدرجة، حيث يبدأ الأفراد بتلبية الحاجات الأساسية قبل الانتقال إلى مستويات أعلى.

في قاع الهرم يبرز **الحاجات الفسيولوجية** كأولويات أساسية، مثل الغذاء والماء والراحة، التي تعتبر ضرورية لبقاء الفرد. بمجرد تلبية هذه الحاجات الأساسية، ينتقل الأفراد إلى مستوى **حاجات الأمان**، والذي يشمل الأمان الشخصي والمالي والاستقرار في بيئة العمل والحياة.

بعد تحقيق الأمان، تبدأ حاجات الانتماء في أخذ الأولوية. تتعلق هذه المرحلة ببناء العلاقات الاجتماعية وتكوين روابط عاطفية مع الآخرين، حيث يسعى الأفراد إلى شعور بالقبول والانتماء ضمن مجموعات مختلفة.

ثم تأتي حاجات التقدير، التي ترتبط برغبة الأفراد في الحصول على تقدير واحترام من الآخرين، بالإضافة إلى تعزيز احترام الذات. في هذا المستوى، يسعى الناس إلى تحقيق النجاح والاعتراف بإنجازاتهم.

أخيرًا، تنصدر حاجة تحقيق الذات قمة الهرم. وهي تتعلق بالسعي لتحقيق الأهداف الشخصية وتنمية القدرات الإبداعية، حيث يسعى الأفراد إلى تحقيق إمكانياتهم الكاملة وتجاوز حدودهم الشخصية.

ماسلو يرى أن الأفراد يتبعون هذا التسلسل في تلبية حاجاتهم. عندما يتم الوفاء بالاحتياجات الأساسية في قاع الهرم، يمكن للفرد الانتقال إلى المستوى التالي، مما يؤثر بشكل مباشر على دافعيته ويساهم في سعيه لتحقيق الأهداف العليا في حياته.

تتجاوز نظرية ماسلو لتدرج الحاجات مجرد تصنيف الحاجات الإنسانية، لنتناول أيضًا كيفية تفاعل هذه الحاجات وتربطها بشكل معقد. في جوهر النظرية، يقوم ماسلو بتصنيف الحاجات البشرية إلى خمسة مستويات متدرجة، حيث يبدأ الأفراد بتلبية الحاجات الأساسية قبل الانتقال إلى الحاجات الأعلى.

يتضح من النظرية أن الأفراد يسعون بشكل طبيعي من مستوى إلى آخر وفقًا لتسلسل محدد. في البداية، يتم التركيز على تلبية الحاجات الأساسية مثل الغذاء والماء والراحة. عندما يتم تأمين هذه الحاجات الأولية، ينتقل الأفراد إلى السعي لتلبية حاجات الأمان، والتي تشمل الأمان الشخصي والاستقرار المالي.

بمجرد تحقيق الأمان، يصبح الأفراد قادرين على التركيز على حاجات الانتماء، حيث يسعون لبناء علاقات اجتماعية قوية والتواصل مع الآخرين. هذا بدوره يفتح المجال لتحقيق حاجات التقدير، التي ترتبط بالرغبة في التقدير والاحترام والنجاح. أخيرًا، عندما تتحقق هذه الحاجات السابقة، يتمكن الأفراد من السعي نحو تحقيق الذات، التي تشمل، تنمية القدرات الشخصية والإبداع وتحقيق الإمكانيات الكاملة.

تعكس النظرية أيضًا مفهوم "الاحتياجات التكميلية"، حيث تساهم الحاجات في التأثير المتبادل على الدافعية. على سبيل المثال، عندما يشعر الفرد بالأمان، يكون في وضع أفضل للتركيز على بناء علاقات اجتماعية

إيجابية، مما يساهم في تحقيق النجاح الشخصي. وهذا بدوره يعزز من قدرته على تحقيق إمكانياته الذاتية، مما يوضح كيف أن تلبية حاجات معينة تؤثر على تحقيق الحاجات العليا بشكل متكامل.

ويرى ماسلو ان اشباع الحاجات يكون حسب التسلسل الهرمي الموجود في الشكل :



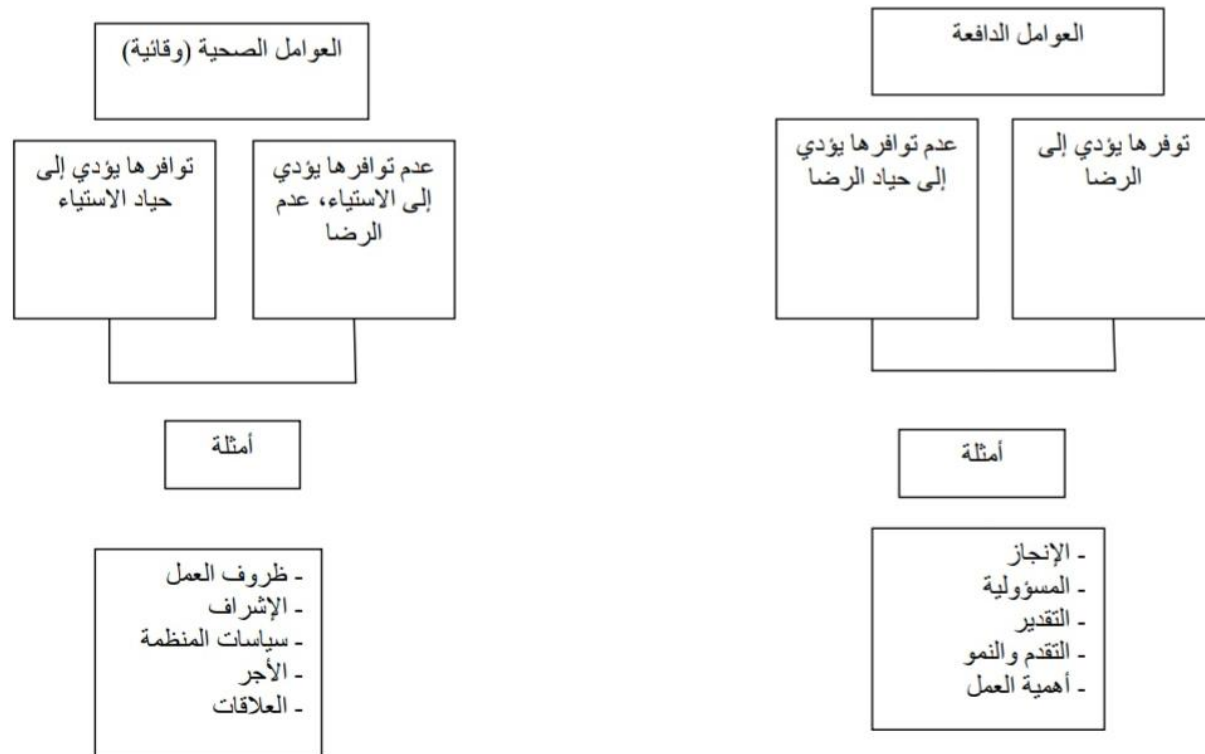
الشكل(٦): هرم ماسلو للحاجات

تؤكد دراسة ماسلو أن الشعور بالرضا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال تلبية الحاجات الأساسية، لذا لا بد من دراسة الحاجات لتحديد أهميتها لتحقيق الرضا وزيادة الأداء للأفراد في المؤسسات، بما في ذلك تحفيزهم عبر إشعارهم بالاستقرار من خلال إشباع حاجاتهم.

نظرية العاملين التي قدمها هيرزبيرغ في عام 1959 تتناول الخصائص الوظيفية التي تؤثر على رضا العاملين أو عدم رضاهم في بيئة العمل. وفقاً لهيرزبيرغ، تنقسم هذه الخصائص إلى نوعين رئيسيين: العوامل الصحية والعوامل الدافعة.

العوامل الصحية هي تلك المتعلقة بالبيئة المحيطة بالوظيفة والتي تسهم في الوقاية من عدم الرضا. تتضمن هذه العوامل عدة عناصر خارجية بالنسبة للفرد، مثل الراتب والمكافآت التي تمثل العوائد المادية التي تدفعها الشركة للعاملين مقابل جهودهم. كما تشمل توقيتات العمل، التي تتعلق بساعات العمل الرسمية التي يقضيها الفرد في الشركة. فرق العمل هي الأخرى تلعب دوراً هاماً، حيث تشير إلى مجاميع العمل الرسمية وغير الرسمية وطبيعة العلاقات بين أفرادها. إضافةً إلى ذلك، تشتمل العوامل الصحية على ظروف العمل المادية التي تتضمن نوعية الإضاءة والتهوية والتدفئة والنظافة ومستوى الضوضاء، والتسهيلات التي تساعد في تقليل حوادث العمل. كما يتطرق نمط الإشراف إلى أسلوب الإشراف المتبع من قبل المديرين، وطرق اتخاذ القرارات وحل معوقات العمل.

أما العوامل الدافعة، فهي تلك التي تعكس طبيعة المهام التي يقوم بها الفرد في وظيفته وتساعد في تحقيق ذاته. تتضمن هذه العوامل المسؤولية والتقدير، حيث تشير إلى حجم المهام التي يقوم بها الفرد وإسهامه في اتخاذ القرارات وتقديم الاقتراحات المتعلقة بالعمل. كما تشتمل على الإنجاز والوظيفة ذاتها، حيث يعبر ذلك عن رغبة الفرد في إتمام المهام المكلف بها بنجاح، ومعرفة نتائج عمله ومدى حرية اختياره لأسلوب إنجاز العمل، وكذلك أهمية إنجازاته لأهداف الشركة. كما تتناول العوامل الدافعة فرص الترقية والتقدم، والتي تعكس إمكانية تطوير مهارات الفرد وأدائه وتحقيق التقدم في مركزه الوظيفي. وأخيراً، ينطرق التدريب إلى عملية تغيير سلوك الفرد من خلال زيادة معرفته وتنمية قدراته وتطوير مفاهيمه لأداء عمله بكفاءة عالية، مما يؤهله لتلبية متطلبات وظائف أعلى. (دلال & خيرة، ٢٠١٩).



المصدر: عادل عبد الرزاق هاشم: القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، بدون رقم ط، الأردن، 2010م، ص90.

الشكل (٧) : محتوى نظريه هيرزبيرغ

الخلاصة: توضح دراستنا في هذا الفصل أن الرضا الوظيفي هو عنصر ذاتي يعكس الشعور الإيجابي الذي يعزز دافعية الفرد في عمله. يشمل هذا العنصر عدة جوانب مثل الأجر، محتوى العمل، فرص الترقية، ونمط الإشراف. كما يتبين أن التفسير النظري للرضا الوظيفي لا يتفق دائماً على تفسير موحد بسبب تنوع الزوايا التي يتم النظر منها. وقد أظهرت الدراسة أن الرضا الوظيفي يرتبط ارتباطاً وثيقاً ببعض نتائج العمل. (زقلوي و اخرون ، ٢٠١٩).

35. العلاقة بين الرضا الوظيفي والاداء

تعددت الدراسات التي اهتمت بالعلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، وطرحت مجموعة من النظريات في هذا السياق. من بين الأبحاث الأولية، كان هناك افتراض بأن الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي مرتبطان بشكل إيجابي، حيث يُعتقد أن الموظفين الراضين يكون لديهم أداء أعلى، وهو ما يُعبر عنه بعبارة "الموظف السعيد هو الموظف المنتج".

وفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي، يُعتبر الأداء الوظيفي كعائد للرضا الوظيفي، مما يعني أن الرضا يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء، بينما يمكن أن يؤدي الأداء الجيد أيضاً إلى زيادة الرضا. الدراسات تدل على أن الموظف الراضي يقدم أداءً أفضل، إذ يشعر بالرضا تجاه المنظمة التي تحقق له مستوى عالٍ من الرضا، مما يعزز من أدائه. بالمقابل، الموظف غير الراضي قد يسبب نتائج وظيفية غير مرغوب فيها مثل انخفاض الإنتاجية، وزيادة معدل دوران العمل والتغيب.

كما اقترح بعض الباحثين نماذج متعددة للعلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي. يشمل النموذج الأول أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي. أما النموذج الثاني فيشير إلى أن الأداء الوظيفي يمكن أن يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي. ويعكس النموذج الثالث العلاقة المتبادلة بين الرضا والأداء، حيث يؤثر كل منهما في الآخر. في النموذج الرابع، يتم الربط بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي بشكل مفرط، بينما يشير النموذج الخامس إلى أن العلاقة بين الرضا والأداء تتأثر بمتغيرات أخرى. أخيراً، النموذج السادس يفترض أنه لا يوجد ارتباط ملحوظ بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي. هذه النماذج تعكس مدى تعقيد العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي وكيفية تأثير عوامل مختلفة في هذه العلاقة. (كنتاوي & تيشات، ٢٠٢٢).

36. مؤشرات عدم الرضا الوظيفي

تُعتبر التمارض، كثرة الشكاوى، الإضراب، اللامبالاة، والتخريب، بالإضافة إلى الحوادث والإصابات، من أهم المؤشرات الدالة على عدم الرضا الوظيفي.

أولاً، التمارض يشير إلى لجوء الفرد إلى إظهار نفسه كمريض للتخلص من العمل الذي لا يرضيه، وهو سلوك يعكس التوتر والقلق الناجم عن عدم الرضا عن ظروف العمل. يمكن ملاحظة هذا السلوك من خلال التردد المستمر على عيادة المؤسسة، ويُعتبر ذلك تعبيراً غير مباشر عن المشاكل في العمل والشعور بالملل من الظروف المحيطة به.

ثانياً، كثرة الشكاوى تعكس مستوى عدم الرضا بين العاملين. عندما يشعر العاملون بالاستياء من طرق المعاملة أو الظروف المحيطة بالعمل، يتجهون إلى تقديم شكاويهم، سواء شفهيًا أو كتابيًا، إلى رؤسائهم. نسبة الشكاوى المقدمة تعكس مستوى الرضا الوظيفي وتستدعي التحليل الدقيق لإيجاد الحلول المناسبة.

الإضراب هو مؤشر صريح على وجود اختلالات في العلاقات التنظيمية والإنسانية داخل المؤسسة. حدوث الإضراب يعبر بوضوح عن حالة عدم الرضا التي يعاني منها العاملون ويشير إلى وجود خلافات بين توقعاتهم ومتطلبات العمل.

أما اللامبالاة والتخريب، فهي تعكس عدم الانسجام بين الفرد ومحيط العمل. عندما يفقد الفرد القدرة على التكيف مع بيئة العمل، فإنه قد يلجأ إلى اللامبالاة أو حتى تخريب ممتلكات المؤسسة، مما يؤدي إلى تدهور الإنتاج. هذه السلوكيات تعد تعبيراً عن مشاعر عدم الرضا الوظيفي.

أخيراً، تُعد الحوادث والإصابات التي يتعرض لها العامل تعبيراً آخر عن عدم الرضا. هناك آراء متضاربة حول العلاقة بين الرضا الوظيفي ومعدلات الحوادث، حيث يعتقد البعض أن انخفاض الرضا الوظيفي يزيد من احتمالية التعرض للحوادث، بينما يرى آخرون أن الحوادث قد تكون سبباً في عدم الرضا الوظيفي، وليس نتيجة له. بشكل عام، يمكن القول إن هذه المؤشرات السلوكية تعكس مشاعر عدم الرضا وتؤدي إلى انسحاب العامل من العمل بشكل أو بآخر. من الملاحظ أيضاً أن هذه المؤشرات متكاملة ولا يمكن فصلها عن بعضها البعض، حيث تتأثر جميعها بمستوى الرضا الوظيفي في نفس اللحظة. (حسن و آخرون، ٢٠٢٠).

37. طرق قياس الرضا الوظيفي

تُعتبر عملية القياس الخطوة الأساسية في دراسات الرضا الوظيفي. بناءً على نتائج هذه القياسات، تعمل إدارات المؤسسات على وضع السياسات واتخاذ الإجراءات اللازمة لزيادة وتعزيز الرضا الوظيفي بين العاملين في حال كان مستواه منخفضاً، أو الحفاظ على مستوياته الحالية إذا كانت مقبولة. تتمثل أهداف قياس الرضا الوظيفي في عدة جوانب رئيسية، منها تحديد مستوى رضا العاملين ومعرفة مدى رضاهم أو عدم رضاهم،

وفهم اختلاف مستويات الرضا بين مختلف جماعات وأقسام العمل داخل المؤسسة، بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي وسلوكيات العاملين مثل التغيب، الاستقالة، ومستوى الأداء الوظيفي.

يقوم الاختصاصيون بتصنيف مقاييس الرضا الوظيفي إلى نوعين رئيسيين:

المقاييس الموضوعية للرضا: تهدف هذه المقاييس إلى تحديد درجة الرضا الوظيفي للعاملين من خلال دراسة الآثار السلوكية مثل الغياب ودوران العمل. وعلى الرغم من أنها توفر معايير موضوعية تُنبه إلى المشكلات المتعلقة برضا الأفراد، إلا أنها لا تقدم بيانات تفصيلية حول أسباب هذه المشكلات أو طرق معالجتها.

المقاييس الذاتية للرضا الوظيفي: تقيس هذه المقاييس الرضا الوظيفي بشكل مباشر باستخدام أساليب تقديرية ذاتية، حيث يتم سؤال الأفراد عن مشاعرهم تجاه جوانب العمل المختلفة، ومدى إشباع العمل لحاجاتهم. هذا النوع من القياس يعد أكثر فعالية في تشخيص أسباب الرضا أو عدم الرضا، ويُستخدم أيضاً في اقتراح التغييرات المطلوبة في البرامج التي تؤثر على متغيرات الرضا. تعتمد المقاييس الذاتية على تصميم قائمة أسئلة تستهدف الحصول على تقييم الأفراد لدرجة رضاهم عن العمل، وتُصمم هذه الأسئلة بناءً على الحاجات الإنسانية مثل الاحتياجات الفسيولوجية، الأمان، الاجتماعية، التقدير، وتحقيق الذات، أو قد تُصمم بناءً على الحوافز التي يقدمها العمل مثل الأجر، محتوى العمل، فرص الترقية، الإشراف، جماعة العمل، ساعات العمل، وظروف العمل). (حسن و آخرون، ٢٠٢٠).

38. العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للمعلمات

العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للمعلمين هي علاقة قوية وإيجابية. فالقيادة التحويلية تركز على تحفيز وإلهام الموظفين من خلال الرؤية المستقبلية والأهداف الطموحة، الاعتبارات الفردية، الاستشارة الفكرية، والتأثير المثالي (Leithwood & Jantzi, 2006).

وقد أكدت العديد من الدراسات التجريبية في مجال التربية والإدارة التعليمية على هذه العلاقة الإيجابية، حيث تؤدي ممارسة القيادة التحويلية من قبل مديري المدارس إلى زيادة رضا المعلمين الوظيفي، ارتفاع مستويات الدافعية والالتزام التنظيمي، وتحسين الأداء التعليمي ككل (Bogler, Leithwood & Jantzi, 2001; 2006).

دراسة الحربي (2015) بعنوان "أثر القيادة التحويلية لمديري المدارس على الرضا الوظيفي للمعلمين في المملكة العربية السعودية". أكدت هذه الدراسة على وجود علاقة إيجابية بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية ودرجة رضا المعلمين الوظيفي.

دراسة العمري (2018) بعنوان "أثر القيادة التحويلية في الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم". أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للمعلمين.

أظهرت الدراسة أن القيادة التحويلية للمديرين ترتبط بشكل إيجابي مع رضا المعلمين الوظيفي.

(Nguni)، 2006.

في هذا الفصل المخصص للإطار النظري للدراسة، قامت الباحثة بمراجعة وتحليل شامل للأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت ممارسات القيادة التحويلية وتأثيرها على الرضا الوظيفي للمعلمين، مع التركيز بشكل خاص على القطاع المدرسي.

أظهر هذا التحليل وجود تصورات نظرية وتطبيقية مهمة في مجال القيادة التحويلية وأثرها المتعدد الجوانب، بما في ذلك تشجيع المعلمين على تحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية، تعزيز الالتزام الوظيفي، تطوير الكفاءات التعليمية، وتحفيز الأداء المتميز. كل هذه الجوانب تسهم بشكل كبير في تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين.

كشفت مراجعة الأدبيات عن وجود فجوات معينة، منها النقص النسبي في الدراسات التي تركز على القطاع المدرسي في مناطق مثل جازان في المملكة العربية السعودية، والحاجة إلى المزيد من البحوث التي تستكشف بالتفصيل تأثير ممارسات القيادة التحويلية على رضا المعلمين. تُعد هذه الأبعاد ضرورية لفهم كيفية تحسين جودة التعليم من خلال رفع مستوى رضا العاملين في القطاع المدرسي.

بناءً على هذا الفحص الدقيق للأدبيات، تم توفير أساس نظري متين يدعم البحث الحالي الذي يسعى إلى استقصاء وتقييم تأثير ممارسات القيادة التحويلية على رضا المعلمين في مدرسة الثانوية الستين بمكة المكرمة. لم يكن الهدف من هذا الفصل فقط تقديم مراجعة نظرية، بل تعزيز فهم الروابط بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، وتقديم توصيات عملية قد تسهم في تحسين ممارسات القيادة في المدارس، مما ينعكس إيجابياً على جودة التعليم المقدم.

في نهاية المطاف، تأمل الباحثة أن تسهم هذه الدراسة في سد الفجوات القائمة وتقديم رؤى جديدة تفيد الممارسين والباحثين في مجال القيادة التربوية وإدارة التعليم.

تشير الأبحاث المتعلقة بالقيادة التحويلية إلى العديد من الآثار الإيجابية على رضا المعلمين الوظيفي، منها:

تعزيز الروح المعنوية والالتزام التنظيمي : القادة التحويليون يلهمون المعلمين ويحفزونهم على تجاوز المصالح الشخصية لتحقيق أهداف المؤسسة، مما يزيد من الرضا الوظيفي.

تنمية الإبداع والابتكار : القادة التحويليون يشجعون المعلمين على التفكير بطرق جديدة وتجريب أساليب تدريس مبتكرة، مما يعزز إحساسهم بالتمكين والاستقلالية.

توفير الدعم والاهتمام الفردي : القادة التحويليون يولون اهتمامًا خاصًا باحتياجات ومخاوف المعلمين، مما يزيد من شعورهم بالتقدير والاهتمام.

تحسين بيئة العمل : القادة التحويليون يعملون على تحسين البيئة التنظيمية وتوفير الموارد اللازمة لتمكين المعلمين من أداء مهامهم بكفاءة [Leithwood & Jantzi, 2006].

40. قائمة المراجع

قائمة المراجع العربية :

المذكرات والأطروحات:

المري & معجبة عبد الله آل رحمه (2023) (مستشهد به في العظمت، ٢٠٢١) أثر القيادة التحويلية على التنمية المهنية الذاتية للمعلمين في المدارس الحكومية بدولة قطر (Master's thesis).

<http://hdl.handle.net/10576/48472>

المري & معجبة عبد الله آل رحمه (2023) (مستشهد به في محمد ، ٢٠١٩) أثر القيادة التحويلية على التنمية المهنية الذاتية للمعلمين في المدارس الحكومية بدولة قطر .(Master's thesis).

<http://hdl.handle.net/10576/48472>

ناصر الحمد؛ ناصر بن أحمد ناصر الحمد. (2010). القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين.

زقلوي, جميلة, بايعيش, رابعة, فاتحي, & عبد النبي/مؤطر. (2019). الرضا الوظيفي للمعلم و علاقته بالاصلاح التربوي.

<http://www.univ-adrar.dz/:8080/xmlui/handle/123456789/1664>

سلمان مددين؛سحر بنت خلف سلمان مددين.(٢٠١١). درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية.

بن يوب دلال, & لبيض خيرة. (2019). الرضا الوظيفي وأثره في تحسين أداء العاملين.

<http://dspace.univ-guelma.dz:8080/xmlui/handle/123456789/4419>

بن عبيلة, امين, صامت شامي, & ايوب.(٢٠١٧). اثر الرضا الوظيفي على الاداء الوظيفي (Doctoral (dissertation).

<http://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/17413>

بن عبيلة, امين, صامت شامي, & ايوب. اثر الرضا الوظيفي على الاداء الوظيفي.

<http://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/17413>

بن يوب دلال, & لبيض خيرة. (2019). الرضا الوظيفي وأثره في تحسين أداء العاملين.

<http://dspace.univ-guelma.dz:8080/xmlui/handle/123456789/4419>

المجلات:

العازمي, م. س. خ. ا., & مزنه سعد خالد العازمي. (2017). درجة التزام مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت بأخلاقيات العمل الإداري وأثره على مستوى رضا المعلمين عن بيئة العمل. العلوم التربوية, 25(2-الجزء 1), 10.21608/SSJ.2017.50858

نظمي قرواني, خ., & خالد. (2017). دور القيادة التحويلية في تمكين المعلمين والمعلمات في المدارس في فلسطين. مجلة كلية التربية (أسيوط), 33(2), 300-356. 10.12816/0042361

[HTTPS://MFES.JOURNALS.EKB.EG/ARTICLE_106319.HTML](https://mfes.journals.ekb.eg/article_106319.html)

نظمي قرواني, خ., & خالد. (2017) (مستشهد به في Burns, 1978). دور القيادة التحويلية في تمكين المعلمين والمعلمات في المدارس في فلسطين. مجلة كلية التربية (أسيوط), 33(2), 300-356. 10.12816/0042361

الناشر مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية. (2022). واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات مدارس المرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمات بمحافظة حفر الباطن. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية, 2(15), 52-71.

<https://doi.org/10.56793/pcra2213153>

مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية. (2022). "واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات مدارس المرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمات بمحافظة حفر الباطن." مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية, 2(15), 52-71.

<https://doi.org/10.56793/pcra2213153>

سالم عيسى محاد العوائد, داود عبدالملك الحداوي, & عبدالمجيد محمد عبدالوهاب الدباء. (2022). درجة ممارسة القيادة التحويلية في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان وأثرها على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين. مجلة العلوم التربوية والنفسية, 6(45), 52-76.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.L130322>

قوادرية, د-خميس, & عبد العزيز. مدى ممارسة مديري التعليم الثانوي بمدينة ورقلة للقيادة التحويلية من وجهة نظر الأساتذة.

<https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/24603>

سالم عيسى محاد العوائد, داود عبدالملك الحدابي, & عبدالمجيد محمد عبدالوهاب الدباء. (2022). درجة ممارسة القيادة التحويلية في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان وأثرها على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين. *مجلة العلوم التربوية و النفسية*, 6(45), 76-52.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.L130322>

الذبياني, م. س., & منى سليمان. (2015). القيادة التحويلية مدخل لإصلاح مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. *التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية*, 34(164 جزء4), 611-541.

[10.21608/JSREP.2015.88381](https://doi.org/10.21608/JSREP.2015.88381)

أميرة عائض العتيبي, & أريج مكي الجهني. (2023). واقع تطبيق القيادة التحويلية في الإدارة المدرسية لنظام مسارات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض. *مجلة العلوم التربوية و النفسية*, 7(37), 18-1.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.B110723>

السلطي, س. ح. م., & سمية حمزة مصطفى. (2019). القيادة المدرسية ورضا المستفيد في ظل رؤية التحول الوطني. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*, 3(9), 196-153.

[10.33850/JASEP.2019.41605](https://doi.org/10.33850/JASEP.2019.41605)

الرشيدي, ي. خ. ح., & يوسف خلف حمد. (2021). تصور مقترح لتطوير برنامج إعداد القيادات التربوية بكليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت في ضوء نظريات القيادة والتجارب الدولية. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*, 45(1), 476-439.

[Jfees.journals.ekb.eg](https://jfees.journals.ekb.eg)

عمر صالح اصلان, م. (2024). نوع النمط الإداري التربوي وتأثيره على الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في المدارس الثانوية. *International Journal of Learning Management Systems*, 4(4), 81-91.

[IJLMS.2024.293390.1063//10.18576](https://doi.org/10.18576/IJLMS.2024.293390.1063)

الصريرة, أحمد سلمان, التخينة, & صهيب خالد. (2022). الرضا الوظيفي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى المعلمين في مدارس لواء المزار الجنوبي. التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية), 41(193), 607-635.

[10.21608/JSREP.2022.230178](#)

الألمعي, & علي. (2020). الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين التدوير الوظيفي والأداء الوظيفي في الفنادق الخمس نجوم بالمملكة العربية السعودية. مجلة كلية السياحة والفنادق-جامعة مدينة السادات, 4(2), 21-40.

[10.21608/mfth.2020.139170](#)

كنتاوي أمينة, & تيشات سلوى. الدور الوسيط للرفاهية الموظف في العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الاستراتيجي The mediating role of employee welfare in the relationship between job satisfaction and strategic performance

<https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/31181>

سمير عمر, ح. (2022). تصور مقترح لتطبيق الحوكمة على مستوى المديريات والإدارات التعليمية في ضوء نظرية القيادة التحويلية. مجلة الطفولة و التربية (جامعة الإسكندرية), 49(2), 457-512.

<https://fthj.journals.ekb.eg/>

د. هلال محمد السفيناني. (2021). واقع ممارسة الإدارة المدرسية لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في محافظة المهرة. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية, 1(8).

<https://apcfra.com/>

م. د. جلال رسم يونس الزيدي. (2020). بناء انموذج مقترح للتطوير التنظيمي على وفق نظرية القيادة التحويلية عند مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظرهم. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع, (62), 262-280.

<https://doi.org/10.33193/JALHSS.62.2020.362>

د. هلال محمد السفيناني. (2021). واقع ممارسة الإدارة المدرسية لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في محافظة المهرة. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 1(8).

<https://doi.org/10.56793/pcra221385>

الحربي، ب. (2015). أثر القيادة التحويلية لمديري المدارس على الرضا الوظيفي للمعلمين في المملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية، 26(104).

العمرى، س. (2018). أثر القيادة التحويلية في الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 26(4)، 190-215.

حسن، عروس، صالح، محمود، & أحمد. (2020). قياس الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الفندقية المصرية: دراسة تحليلية. مجلة كلية السياحة والفنادق-جامعة مدينة السادات، 4(2)، 102-114.

<https://dx.doi.org/10.21608/mfth.2020.152532>

فاطمة بنت راشد أحمد الفزارية. (2023). القيادة التحويلية: مفهومها وأبعادها في المنظور الإداري الإسلامي. International Journal for Muslim World Studies، 21(1).

<https://ijmws.net/ijmws/index.php/ijmws/article/view/17>

الاستبيان:

الاستبيان الاول / القيادة التحويلية : المري & معجبة عبد الله آل رحمه (2023) أثر القيادة التحويلية على التنمية المهنية الذاتية للمعلمين في المدارس الحكومية بدولة قطر (Master's thesis)

<http://hdl.handle.net/10576/48472>

الاستبيان الثاني / رضا المعلمين : ناصر الحمد؛ ناصر بن أحمد ناصر الحمد. (2010). القيادة التحويلية و لقيادة الإجرائية لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين.

قائمة المراجع الإنجليزية :

المذكرات والأطروحات:

,2003; YorkBarr & Duke ,cited in Frost & Harris).(2013) .M .S ,Espinoza
The effects of .(2000 ,2006; Blasé & Blasé ,2004; Moller & Pankake
principal's transformational leadership behaviors on teacher leadership
development and teacher self

<https://search.proquest.com/openview/7dc6898088ccb8ac8beba77853fd75f1/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750>

Espinoza, S. M. (2013).(cited in Katzenmeyer & Moller, 2001) The effects
of principal's transformational leadership behaviors on teacher leadership
development and teacher self efficacy.

<https://search.proquest.com/openview/7dc6898088ccb8ac8beba77853fd75f1/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750>

Isnaya, K. (2020). Pengaruh kepemimpinan transformasional, lingkungan
kerja, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja Guru Madrasah Aliyah
Negeri Kabupaten Malang (Doctoral dissertation, Universitas Islam Negeri
Maulana Malik Ibrahim).

<https://search.proquest.com/openview/7dc6898088ccb8ac8beba77853fd75f1/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750>

Eliophotou-Menon, M., & Ioannou, A. (2016). The link between
transformational leadership and TEACHERS'JOB satisfaction, commitment,
motivation to learn, and trust in the leader. *Academy of Educational
Leadership Journal*, 20(3), 12.

https://www.researchgate.net/profile/Dana-Battaglia/publication/311607722_Faculty_mentoring_in_communication_sci

[ences and disorders Case study of a doctoral teaching practicum/links/585063ed08aed95c250b821f/Faculty-mentoring-in-communication-sciences-and-disorders-Case-study-of-a-doctoral-teaching-practicum.pdf#page=17](https://repo-dosen.ulm.ac.id/handle/123456789/28669)

Rizkie, M., & Suriansyah, A. (2022). (cited in Komariah & Triatna, 2015: 77) The effect of transformational leadership of school principles, quality culture and job satisfaction on teacher performance.

<https://repo-dosen.ulm.ac.id/handle/123456789/28669>

Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.

Bogler, R. (2001). The influence of leadership style on teacher job satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 37(5), 662-683.

<https://doi.org/10.1177/00131610121969460>

Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 201-227.

<https://doi.org/10.1080/09243450600565829>

Transformational and .(2006) .E ,P., & Denessen ,S., Slegers ,Nguni ,transactional leadership effects on teachers' job satisfaction and organizational citizenship behavior in ,organizational commitment School Effectiveness and School .The Tanzanian case :primary schools 145-177. ,(17(2 ,Improvement

<https://doi.org/10.1080/09243450600565746>

Transformational school leadership for .D ,K., & Jantzi ,Leithwood
and their classroom ,teachers ,Effects on students :large-scale reform
201-227. ,(17(2 ,School effectiveness and school improvement .practices

الاستبيان:

أثر القيادة التحويلية على رضا الوظيفي للمعلمين في مدرسة ٦٠ بمنطقة مكة في المملكة العربية السعودية

الأستاذة الفاضلة

تحية طيبة وبعد:

اود دعوتك للمشاركة في هذه الدراسة البحثية بعنوان أثر القيادة التحويلية على رضا المعلمين في مدرسة الستون الثانوية بمنطقة مكة . يتم إجراء هذا البحث كجزء من متطلبات مشروع التخرج في برنامج بكالوريوس في كلية الإدارة بجامعة ميدأوشن تهدف الدراسة لاختبار العلاقة بين نمط القيادة التحويلية ورضا الوظيفي للمعلمين . اجابتك على الأسئلة الواردة في هذا الاستطلاع ضرورية لاستكمال الدراسة. سيتم الاحتفاظ بالمعلومات التي تم جمعها في سرية تامة لست مطالباً بالكشف عن أي معلومات سرية وسيكون الاستطلاع مجهول الهوية تماماً. لن يتم إعادة استخدام البيانات لأي غرض آخر في المستقبل.

القيادة التحويلية تعني : ذلك النوع من القيادة التي يتمتع أصحابها بسلوك و خصائص فريدة تمكنهم من تحويل منظماتهم من الوضع الحالي إلى وضع اخر.

فإننا نضع بين أيديكم هذه الاستمارة راجين منكم الإجابة على الأسئلة بكل دقة وموضوعية بغية الوصول إلى نتائج دقيقة لهذا الموضوع.

نرجو من سيادتكم الفاضلة وضع علامة (x) في الخانة التي ترونها مناسبة، بأن هذه البيانات تستخدم لغرض البحث العلمي وسيتم التعامل معها بالسرية التامة.

نشركم لحسن تعاونكم .

أ - المحور الأول : بيانات شخصية

الرجاء استيفاء البيانات المطلوبة بوضع (√) أمام الاختيار المناسب.

ام الاختيار المناسب.

الاسم: (اختياري).....

المدرسة: (اختياري).....

. العمر:

- أقل من خمس وعشرين سنة. () - من ٢٥ سنة إلى أقل من ٣٥ سنة. ()

- من ٣٥ سنة إلى أقل من ٤٥ سنة. () - من ٤٥ سنة فأكثر. ()

. المؤهل العلمي:

بكالوريوس () ماجستير () دكتوراه ()

دبلوم عالي () غير ذلك.....

. سنوات الخبرة:

1 - أقل من 5 سنوات ()

2 - من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة ()

3 - من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات ()

4 - من ١٥ سنة فأكثر ()

5 - غير ذلك.....

المحور الثاني/ درجة ممارسة مدير المدرسة لنمط القيادة التحويلية: يتركز هذا المحور حول امتلاك مدير المدرسة لخصائص القائد التحويلي وتفعيلها في الواقع.

م	الفقرات	درجة الموافقة				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الجاذبية:						
١	لدى قائد المدرسة رؤية واضحة لاهداف المدرسة ورسالتها.					
٢	يمتلك مدير المدرسة القدرة على غرس روح الفخر والولاء والانتماء لدى الموظفين بالمدرسة.					
٣	يغرس مدير المدرسة الاعتزاز في نفوس المعلمين.					
٤	يشعر مدير المدرسة المعلمين بالتفاؤل والحماس في العمل.					
٥	يتمتع مدير المدرسة بالاحترام والثقة بين المعلمين.					

٦	يتمتع مدير المدرسة بقوة الشخصية والثقة في النفس.				
٧	يعتبر مدير المدرسة مثل أعلى يقتدى به من قبل الموظفين في العمل.				
٨	يحث مدير المدرسة الموظفين معه على احترام الآخر.				
الدافعية الإلهامية:					
٩	لمدير المدرسة قدرة على إيصال توقعاته العالية للآخرين.				
١٠	يملك مدير المدرسة القدرة على تحفيز الموظفين إلى أعلى مستوى أداء ممكن.				
١١	يستطيع مدير المدرسة إيصال الرؤية المستقبلية للموظف.				
١٢	لدى مدير المدرسة القدرة على الارتقاء بتوقعات الموظفين.				
١٣	يستطيع مدير المدرسة الحصول على أداء يفوق الأداء المخطط من الموظفين.				
١٤	يعرض مدير المدرسة أعمال الموظفين على أنها أعمال رائعة تستحق الثناء لتشجيعهم وإثارة دافعيتهم.				
١٥	يظهر مدير المدرسة الولاء لأهداف المؤسسة أمام الموظفين.				
١٦	يشجع مدير المدرسة الموظفين معه على العمل بروح الفريق.				
الاعتبارات الفردية:					
١٧	يعطي مدير المدرسة اهتماما خاصا لكل فرد داخل المدرسة لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه .				
١٨	يعمل مدير المدرسة كموجه لكل من يعمل بالمدرسة .				
١٩	يخلق المدير فرصاً جديدة لتعليم كل فرد بالمدرسة.				
٢٠	يراعي مدير المدرسة الفروق الفردية بين الموظفين بالمدرسة بالنسبة حاجاتهم ورغباتهم.				
٢١	ينظر مدير المدرسة إلى الموظفين معه على أنهم أشخاص كاملين لهم حقوق وعليهم واجبات بدلا من النظر إليهم كمروسين				
٢٢	يستمتع مدير المدرسة لكل فرد بالمدرسة جيدا.				
٢٣	يعطي مدير المدرسة للموظفين معه الثقة والاهتمام للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم.				
٢٤	يفوض مدير المدرسة الموظفين في بعض المهام لتنمية الإبداع لديهم.				
الاستثارة الذهنية:					
٢٥	يستثير مدير المدرسة الموظفين الابتكار أفكار جديدة لمصلحة العمل.				
٢٦	يشجع مدير المدرسة الموظفين على التغيير نحو الأفضل دائما.				
٢٧	يشجع مدير المدرسة المعلمين على تقديم حلول عملية للمشكلات بطرق إبداعية.				
٢٨	يثير مدير المدرسة المعلمين ليكونوا أكثر إدراكا ووعيا بمشكلات العمل.				
٢٩	يعزز مدير المدرسة في الموظفين ابتكار أساليب عمل جديدة تتناسب مع متطلبات العصر.				
٣٠	يشجع مدير المدرسة الموظفين معه على التعبير عن أفكارهم حتى ولو اختلفت معه.				
التمكين:					

٣١	يُشارك مدير المدرسة الموظفين في صنع القرارات.				
٣٢	يُمكن مدير المدرسة الموظفين معه من المعلومات التي يحتاجون إليها في العمل.				
٣٣	يشجع مدير المدرسة الموظفين معه على تحمل المسؤولية والاستقلالية في التنفيذ.				
٣٤	يسهل مدير المدرسة للموظفين الإجراءات التي تساعدهم في حل المشكلات.				
٣٥	يعمل مدير المدرسة على تقوية نفوذ الموظفين ويقدم لهم الدعم الكافي للقرارات التي يتخذونها.				
٣٦	يشرح مدير المدرسة للموظفين معه أهداف المؤسسة ويترك لهم اختيار الوسائل المناسبة لتحقيقها.				
٣٧	يساعد مدير المدرسة الموظفين معه على تجاوز مصالحهم الخاصة من أجل مصلحة المدرسة ورسالتها وأهدافها.				
٣٨	يشجع المدير الموظفين على الإنجاز والتنمية المهنية المستمرة.				

المحور الثالث/ درجة الرضا عن العمل لدى أفراد العينة من المعلمين:

م	العبارة	ممارسة بدرجة				
		كبيره جدا	كبيره	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا
٣٩	تتيح لي مهنة التدريس فرص الحصول على تقدير الآخرين					
٤٠	تسود العلاقات الطيبة بين الزملاء والرؤساء داخل المدرسة					
٤١	أفضل مشاركة زملائي في تأدية بعض الأنشطة					
٤٢	تتيح البيئة المدرسية إمكانية تجريب أساليب حديثة في التدريس					
٤٣	حقق لي التدريس المكانة الاجتماعية التي أطمح إليها					
٤٤	الوائح التعليمية المنظمة للعمل تسهم في رفع الروح المعنوية للمعلمين					
٤٥	بيئة العمل تشعر المعلم بإنجازاته					
٤٦	يقدر زملاء العمل بعضهم بعضا داخل المدرسة					
٤٧	يمتلك مدير المدرسة مهارات قيادية جيدة في إدارته للمدرسة					
٤٨	يقدر مدير المدرسة العمل الجيد					
٤٩	يقدر زملاء العمل بعضهم بعضا داخل المدرسة					
٥٠	أجد العمل موافقا لقدراتي الشخصية تماما					
٥١	يتيح العمل المدرسي فرصا للتجديد والإبداع					
٥٢	تؤمن الوظيفة التعليمية الاستقرار الوظيفي للمعلمين					
٥٣	لدي اقتناع بأن الراتب يتناسب مع الجهد المبذول في العمل					
٥٤	تعطي المدرسة الحرية الكاملة لاستخدام طرائق التدريس ومهاراته					
٥٥	يشارك مدير المدرسة المعلمين في اتخاذ القرارات					

					يراعي مدير المدرسة الفروق الفردية بين العاملين	٥٦
					الوسائل التعليمية في المدرسة كافية للقيام بالوظيفة على أكمل وجه	٥٧