

## معوقات الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت

مقدم من

عيسى عبد الله صالح محمد عبد الله  
رئيس قسم حاسوب

أ.د/ السيد سلامه إبراهيم الخميسي  
أستاذ أصول التربية المتفرغ  
كلية التربية- جامعة دمياط

أ.م. د/ مروة ماهر قوطة  
أستاذ أصول التربية المساعد  
كلية التربية- جامعة دمياط

أ.م.د/ رانيا وصفي عثمان  
أستاذ أصول التربية المساعد  
كلية التربية- جامعة دمياط

**مستخلص البحث**

يهدف البحث إلى وضع آليات مقترحة لتنمية الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، من خلال التعرف عن الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي والكشف عن العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى المعلمين والوقوف على أهم مظاهر الرضا وعدم الرضا عند المعلمين والتوصل إلى معوقات تنمية الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت. واعتمد البحث على المنهج الوصفي وتوصل البحث إلى بعض الآليات المقترحة، والتي تُسهم في تنمية الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، والتي تتمثل في ممارسة القيادة من منظور أخلاقي واستخدام أسلوب التحفيز وممارسة القيم الإنسانية والمشاركة في اتخاذ القرارات والكفاءة في إدارة الوقت واستخدام أنماط قيادية متنوعة وتعظيم العلاقات الإنسانية واحترام الذات للمعلمين وتقديرها

الكلمات المفتاحية: الرضا الوظيفي- المعلم- المرحلة المتوسطة بدولة الكويت

**Abstract**

The study aims to put proposed mechanisms to develop job satisfaction among middle school teachers in Kuwait through Recognizing the conceptual framework of job-satisfaction, revealing the influential factors on job-satisfaction among teachers, determining the most important aspects of satisfaction and dissatisfaction among teachers, recognizing the constraints of job-satisfaction development among middle school teachers in Kuwait. The research depended on the Descriptive Research Method. The research concluded with some proposed mechanisms which contribute to job-satisfaction development among middle school teachers in Kuwait as the following Practicing administration from on ethical perspective, using the stimulation method, practicing the human value, involving in taking-decisions, efficiency in time management, using various administrative style, maximizing human relationships and respecting and appreciation of teachers.

**Key words:** job-satisfaction- teacher- middle school in Kuwait.

## معوقات الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت

### تمهيد

للمعلم دور رئيس وبارز، فهو المحرك الأساسي في العملية التعليمية والتربوية، ومسئوليته التي تقضي بتحسين جودة المخرجات التعليمية ومواجهة التحديات التي يفرضها مجتمع المعلومات والتكنولوجيا، كما أن هناك علاقة جوهرية بين رضا المعلم وإنجازاته الأكاديمية.

وتعد القيادة وسيلة للتطور والنقد نحو تحقيق الأهداف السامية، فلا بد من الإيمان بقيمة كل فرد في المجموعة حتى يكون هناك جو صالح لنمو قدراتهم، كما إن هناك دوراً كبيراً للقائد الإداري في العمل ورفع الروح المعنوية للمعلمين لجعل العمل أكثر متعة، ويكون ذلك من خلال توفير المناخ النفسي المريح لمساعدة المعلمين على توجيه اهتمامهم نحو تحقيق الأهداف، وكذلك الاهتمام براحتهم وتهيئة الظروف المناسبة للعمل وتجنب التحيز في تعامله معهم، مع العمل على تنمية روح الثقة بأنفسهم وقدرتهم على العمل المبدع.

ويُعد تحقيق الرضا الوظيفي في جميع المؤسسات ركيزة مهمة للعاملين فيها لكونه ينعكس إيجابياً على جودة ومخرجات العمل والتي تدل على مدى التخطيط المناسب لتحقيق أهداف المؤسسات، كما يُعد من الموضوعات المهمة للأفراد والمجتمعات فهو الأساس الذي يُحقق التوافق الاجتماعي والنفسي للعاملين ويُساعد على تحسين الأداء لارتباطه بالنجاح في العمل. (مرشود، ٢٠٢٠، ١٩)

وتكمن أهمية دراسة موضوع الرضا الوظيفي في أنه يتناول مشاعر الفرد سواء كان بشكل وظيفة إدارية أو فنية، إزاء مؤثرات العمل الذي يؤديه، والبيئة المحيطة به، وهذه المشاعر لها تأثير على الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي وغيرها من النواتج التنظيمية. (الصيرفي، ٢٠٠٩، ٣٥)

ويعتبر الرضا الوظيفي من الظواهر المهمة التي نالت اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين والعلماء، كما اهتمت المنظمات التي تعتمد بشكل عام في نجاحها على مدى فاعلية الأفراد في أدائهم لأعمالهم، والتي تتوقف بدورها على درجة رضاهم ومستوى

حماسهم للعمل، الأمر الذي يؤكد أهمية العنصر البشري في حياة واستمرار المنظمات وتطورها وفعاليتها في تحقيق أهدافها. (عباس، ٢٠١١، ٢٥٤)

وتمثل المرحلة المتوسطة بوضعها في السلم التعليمي بدولة الكويت حلقة وسطى بين التعليم الابتدائي من جهة والتعليم الثانوي من جهة أخرى، فهي امتداد للمرحلة الابتدائية، كما تُعتبر قاعدة للمرحلة الثانوية التالية لها. وهي مرحلة منتهية لمن يتوقف عن متابعة الدراسة باعتبارها نهاية المرحلة الإلزامية في التعليم وبداية اكتشاف الميول وملاحم المراهقة. (وزارة التربية، ٢٠١٦، ٩)

كما تُمثل المرحلة المتوسطة مرحلة انتقال مهمة في حياة المتعلم، فهي تُعد المتعلمين للاضطلاع بأعباء الحياة العملية فور انتهائهم من الدراسة بها، وهي في الوقت نفسه تضع الأساس لمن يواصل الدراسة منهم في المرحلة الثانوية، ويميز وظيفة المرحلة المتوسطة أمور ثلاثة، وهي: (وزارة التربية، ٢٠١٦، ٩)

- حاجات المتعلمين: حيث تعمل على الوفاء بحاجات المتعلمين بما يتفق وخصائص مرحلة المراهقة.

- ميول المتعلمين وقدراتهم واستعداداتهم: حيث تهتم بالكشف عن الميول والقدرات والاستعدادات وتعمل على توجيهها وتنميتها إلى أقصى حد.

- المعرفة والاتجاهات والمهارات: حيث تُضيف إلى ما تحقّقه المرحلة الابتدائية من معارف واتجاهات ومهارات وأساسيات الثقافة العامة، فتحقق قدرا من التوازن في نمو المتعلمين.

مما سبق يتضح أن المرحلة المتوسطة مهمة جداً وذلك لأمرين:

**الأول:** كونها نهاية مرحلة التعليم الإلزامي ومن ثم وضعت الطالب على بداية طريق العمل وبداية الاعتماد على النفس.

**والثاني:** كونها مرحلة تأهيلية للثانوية العامة، ومن ثم فهي مرحلة فارقة في حياة الطلاب بدولة الكويت، ولذلك فهي أشبه بالقاعدة المتينة للبناء الشامخ والتي يجب أن تكون قاعدة راسخة وقوية.

## مشكلة البحث

تكمن أهمية الرضا الوظيفي في أن المعلمين هم أكثر الموارد أهمية في المدرسة حيث أنهم المصدر الرئيس لأي تغييرات تحتاجها المدرسة. وتحقيق الجودة في النظام التعليمي والذي يعتمد على معلمين جيدين ذوي أخلاق ومعرفة ومهارات وقدرات تعليمية. كما أن جودة المعلمين والتزامهم ورضاهم ودافعيتهم عوامل مهمة للطلاب لكي يستفيدوا من النظام التعليمي؛ فهم المعنيين بمساعدة الطلاب في تطورهم لكي يصبحوا ذوي قدرات عالية ومؤثرين في المستقبل.

ويساعد الرضا الوظيفي المعلمين في أن يصبحوا سعداء وإظهار كل مهاراتهم وقدراتهم من أجل تطوير المؤسسة وهو ما يعود بالاستفادة على كل من الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع.

وهذا ما أكدت عليه دراسة (K. Nigama, Others, 2018) من خلال التركيز على الرضا الوظيفي لدى المعلمين وقياس مستوى هذا الرضا في كلا من المدارس الحكومية والخاصة. وأيضاً قياس هذا الرضا من وجهة نظر إدارة المدرسة. وأهمية الرضا الوظيفي لدى المعلمين لأنهم منوطين بتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة وأن عدم الرضا له آثار مثل الغياب المتكرر وعدم الانتظام ونقص الالتزام، لذلك فإن الرضا الوظيفي يؤثر إيجابياً ليس على المعلمين فقط ولكن على الطلاب والمؤسسة أيضاً. وتناولت الدراسة أيضاً الأبعاد الخاصة بالرضا الوظيفي لدى المعلمين مثل: فرص الترقية، التقدير والتميز، المكافآت والعلاوات، القوانين واللوائح، التعاون، الحرية في العمل، المرتب، القدرات المهنية، فرص التدريب، المنطقة الجغرافية، تحدي طبيعة العمل، الدعم من الإدارة، وتوصلت الدراسة إلى أن الدعم التنظيمي تجاه المعلمين في زيادة الرضا الوظيفي هام جداً ويجب بذل مزيد من الجهد لتنمية الرضا الوظيفي لدى المعلمين. وان الحرية في مكان العمل عنصر وبعد هام في الرضا الوظيفي ويجب على المؤسسة تهيئة الدافعية النفسية في المدرسة.

كما أن نجاح النظام التعليمي أو فشله يعتمد على رضا المعلمين وأيضاً رضا المديرين حيث يقضي المعلمون وقت كبير مع طلابهم داخل الفصل لذلك لهم تأثير فعال على إنجاز الطلاب.

واستهدفت دراسة (التويجري، ٢٠١٩) التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية في مدينة بريدة، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستويات الرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية تبعاً لمتغير التخصص والدورات التدريبية، وأوصت الدراسة بالحرص على توفير قيادة فعالة تسعى لرفع الرضا الوظيفي للمعلمين من خلال بناء علاقات جيدة معهم، إشراكهم في بعض الأمور، وتشجيعهم للعمل بمناخ جيد.

واستهدفت دراسة (Muhammad Akram, Others, 2015) اكتشاف العلاقة بين كفاءة المعلم والتزامه المهني والرضا الوظيفي في المرحلة الثانوية، وتناولت الدراسة أهمية كفاءة المعلم في تحقيق جودة التعليم حيث يستطيع المعلم الكفو إعداد طلابه للتعليم الجيد من خلال مشاركة المعرفة والدافعية وتوضيح الدراسة أن كفاءة المعلم والتزامه المهني عوامل فعالة في الوصول إلى نتائج تحقيق جودة التعليم. وأن المعلم الكفو سوف يحقق نتائج التعلم المنشودة لو شعر بالرضا في عمله. وتؤكد الدراسة على أن تطوير الوعي بأهميته وارتباط كفاءة المعلمين والتزامهم في مهنتهم له علاقة وثيقة بالرضا الوظيفي لديهم وبأدائهم الجيد.

وقد قام الباحث بعمل دراسة استطلاعية وذلك عن طريق مقابلة مع عينة من معلمي المرحلة المتوسطة(\*) بمحافظة العاصمة بدولة الكويت، وتم إجراء المقابلة المفتوحة معهم، وذلك بهدف التعرف على أهم مظاهر عدم الشعور بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة المتوسطة بمحافظة العاصمة بدولة الكويت.

وقد تمثلت أهم مظاهر عدم الشعور بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة المتوسطة بمحافظة العاصمة بدولة الكويت، في الآتي:

(\*) تم عمل مقابلة مع عدد (٢٠) معلم من معلمي المرحلة المتوسطة بمحافظة العاصمة بدولة

الكويت، وذلك خلال الفترة من ٢٠٢١/٩/١١ وحتى ٢٠٢١/٩/١٦.

١. تحيز بعض مديري المدارس لبعض المعلمين.
٢. ضعف الإدارة على تحقيق العدل والمساواة في معاملة المعلمين بالمدرسة.
٣. ضغوط العمل بالمدرسة وشعور المعلم بالإرهاق الذهني والجسدي.
٤. القصور في اعتماد النزاهة والموضوعية في تطبيق الأنظمة والتعليمات والقرارات.
٥. القصور في إعطاء الفرصة للمعلم لتنمية مهاراته وقدراته من خلال برامج التنمية المهنية.
٦. قلة الحرص على تقدير المعلم الكفاء.
٧. قلة توفير الدعم اللازم للمعلمين.
٨. ندرة إتاحة الفرصة للمعلمين لإبداء المقترحات والعمل على تنفيذها.
٩. ندرة تفهم ظروف المعلم واحترام مشاعره.
١٠. ندرة مناقشة الجوانب والأبعاد المهمة للعمل مع المعلمين قبل اتخاذ القرارات.

وانفق ذلك مع دراسة (Chinedu I, Okeke and Panela N. Mtyuda,

2017) والتي أوضحت أن أسباب عدم الرضا الوظيفي لدى المعلم تتمثل: عدم توفر البيئة المناسبة ونقص الإمكانيات اللازمة لمواكبة التغيير. كثرة الضغط الواقع على المعلم في عمله. نظام التقييم التقليدي. علاقة المعلم بطلابه داخل الفصل والمشكلات التي تواجهه. قلة المرتبات ونقص التمويل المخصص للمؤسسة.

وبناء على ما سبق بلورة عن مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

**ما معوقات الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت؟**

ويتفرع عن هذا التساؤل الأسئلة التالية:

١. ما الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي؟
٢. ما العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى المعلمين؟
٣. ما أهم مظاهر الرضا وعدم الرضا عند المعلمين؟
٤. ما معوقات تنمية الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظرهم؟

٥. ما الآليات المقترحة لتنمية الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت؟

#### أهداف البحث:

في ضوء مشكلة البحث يتحدد هدفه في وضع الآليات المقترحة في تنمية الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، من خلال:

- ١- التعرف على الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي.
- ٢- التعرف على العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى المعلمين.
- ٣- التعرف على أهم مظاهر الرضا وعدم الرضا عند المعلمين.
- ٤- الكشف عن معوقات تنمية الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.
- ٥- التوصل إلى بعض الآليات المقترحة لتنمية الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.

#### أهمية البحث:

**الأهمية النظرية:** تبرز أهمية الدراسة النظرية من أهمية موضوعها وهو معوقات الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، والأمر الذي يُساعد القيادات التعليمية لمحاولة رفع مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.

**الأهمية التطبيقية:** حيث يُرجى أن يستفيد من هذا البحث القيادات التعليمية- مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت- معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت- المهتمين بالتعليم من المجتمع المدني.

**منهج البحث وأداته:** يعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي في تحقيق أهدافه. وتمثلت أداة البحث في مقابلة مع عينة من معلمي المرحلة المتوسطة بمحافظة العاصمة بدولة الكويت للتعرف على معوقات تنمية الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة المتوسطة بمحافظة العاصمة بدولة الكويت، وتكونت العينة من عشرين معلماً تم إجراء المقابلة المفتوحة معهم.



**مصطلحات البحث:****الرضا الوظيفي:**

ويُعرف البحث الحالي الرضا الوظيفي إجرائيًا بأنه: "مدى شعور المعلم باحترام واعتراف المحيطين به في حقل العملية التعليمية التي تضم زملاءه ورؤسائه في العمل، والمجتمع الخارجي المحيط به فضلاً عن نظام العملية التعليمية، كما يتلخص في نظام الإدارة المدرسية ومدى إشباع الحاجات المادية المتمثلة فيما يحصل عليه المعلم من حوافز مادية ونفسية".

**مدارس المرحلة المتوسطة للتعليم بدولة الكويت:**

مدارس المرحلة المتوسطة للتعليم بدولة الكويت هي حلقة وسطى بين التعليم الابتدائي من جهة والتعليم الثانوي من جهة أخرى، فهي امتداد للمرحلة الابتدائية، كما تُعتبر قاعدة للمرحلة الثانوية التالية لها. وهي مرحلة منتهية لمن يتوقف عن متابعة الدراسة باعتبارها نهاية المرحلة الإلزامية في التعليم وبداية اكتشاف الميول وملامح المراهقة. كما تمثل المرحلة المتوسطة مرحلة انتقال مهمة في حياة المتعلم، فهي تُعد المتعلمين للاضطلاع بأعباء الحياة العملية فور انتهائهم من الدراسة بها، بأعباء الحياة العملية فور انتهائهم من الدراسة بها، وهي في الوقت نفسه تضع الأساس لمن يواصل الدراسة منهم في المرحلة الثانوية. (وزارة التربية، ٢٠١٦، ٩)

**مخطط البحث**

يسير البحث وفق المخطط الفكري التالي:

المحور الأول: الرضا الوظيفي (إطار مفاهيمي)

المحور الثاني: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى المعلمين

المحور الثالث: مظاهر الرضا وعدم الرضا عند المعلمين

المحور الرابع: الإطار الميداني للبحث

المحور الخامس: الآليات المقترحة في تنمية الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة

المتوسطة بدولة الكويت

### المحور الأول: الرضا الوظيفي (إطار مفاهيمي)

يعد الرضا الوظيفي موضوعاً مهماً على مستوى الأفراد والمؤسسات، فهو يلامس العنصر البشري الذي هو من أهم مقومات العمل في المنظمات، وعندما يتحقق للفرد رضاه عن مهنته التي يزاولها فإن ذلك يؤثر على فاعليته وزيادة إنتاجيته، وبالتالي فاعلية المنظمة التي يعمل بها وزيادة إنتاجيتها.

#### (١) مفهوم الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت

يُعد مفهوم الرضا الوظيفي من المفاهيم المعقدة ومتعددة الأوجه، حيث يمكن أن يعني أموراً مختلفة لأشخاص مختلفون. كما أنه يرتبط عادة بالتحفيز، لكن طبيعة هذه العلاقة ليست واضحة، حيث لا يعد الرضا والتحفيز متماثلان، ولا يعتبر الرضا الوظيفي مجرد سلوك. فقد يكون على سبيل المثال، مرتبطاً بالشعور الشخصي بالإنجاز سواء أكان ذلك الإنجاز كمياً أو نوعياً. كما يعتبر مفهوم الرضا الوظيفي أحد أهم العوامل عندما يتعلق الأمر بالكفاءة والفاعلية لدى شركات الأعمال. والواقع أن النظم الإدارية الجديدة تؤكد على ضرورة معاملة العاملين واعتبارهم في المقام الأول كنواة بشرية لها احتياجاتها ورغباتها الخاصة.

ويُعرف الرضا الوظيفي بأنه: نتيجة تفاعل الفرد مع وظيفته وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمدّه من هذا العمل، وانتمائه وتفاعله مع جماعة عمله ومع بيئة العمل الداخلية والخارجية وبالتالي فهو يشير إلى "مجموعة المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله". (البارودي، ٢٠١٥، ٣٨)

ويمثل الرضا الوظيفي "مجموعة من المشاعر السلبية والإيجابية التي يمتلكها العاملون تجاه أعمالهم. في الوقت ذاته"، فعندما يحصل العامل على وظيفة في إحدى شركات الأعمال، فإنه يجلب معه احتياجاته ورغباته وخبرته وتوقعاته التي فقدها. ويمثل الرضا الوظيفي "مدى توقعاته مع الإنجازات المتحققة، كما يرتبط الرضا الوظيفي مع السلوكيات الفردية للعامل في مكان العمل". (شما، ٢٠١٩، ٤٥٣)

ويشير الرضا الوظيفي إلى "الدرجة التي يشعر فيها الفرد بإشباع حاجاته النفسية، مما يؤدي إلى احترامه لذاته ولغيره، كما يقيس الرضا الوظيفي مدى توافق

توقعات الأفراد من جهة عملهم وبين ما يحصلون عليه من حوافز ومكافآت". (علام، ٢٠١٢، ٢٦٤)

كما يشمل الرضا الوظيفي "مجموعة المشاعر والاتجاهات السلبية والإيجابية التي يبديها العاملون تجاه المنظمة". (الدعيس، ٢٠١٦، ١٤٦)

ويتمثل الرضا الوظيفي في درجة الشعور الإيجابي والسلي لأعضاء المنظمة حيال أعمالهم ومهامهم في المنظمة. (الزعيبي، ٢٠١٥، ٣٦٨)

الرضا الوظيفي هو "الحالة التي يصل إليها الفرد من التطابق والتكامل مع عمله، حيث يصير تحقيق أهداف المنظمة بالنسبة له تحقيقاً لأهدافه وطموحاته، وساعتها يشعر بحالة من السعادة والارتياح، وتكمن أهمية الرضا الوظيفي في زيادة انتماء الفرد وولائه لمؤسسته، ومن ثم تزيد إنتاجيتهم وتخفض معدلات إهمالهم". (صويص، ٢٠١٨، ٥٠١ - ٥٠٢)

## (٢) أهمية الرضا الوظيفي

تظهر أهمية الرضا الوظيفي في ارتباطه بالعناصر البشري، الذي يعد الثروة الحقيقية والمحور الرئيس للإنتاج في المؤسسات مهما كان نوعها. لأن الرضا الوظيفي يتناول مشاعر الفرد العامل سواء كان مديراً، أو موظفاً، أو عاملاً صغيراً، اتجاه مؤثرات العمل الذي يؤديه والظروف التي يعمل فيها والبيئة المحيطة به. وعموماً فإن توفر الرضا الوظيفي لدى العاملين يؤدي إلى عدة نتائج، منها: (الزعيبي، ٢٠١١، ١٨ - ١٩)

أ. رفع الروح المعنوية للعاملين، مما يؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب وترك العمل ومعدلات الشكوى كذلك انخفاض مستوى الصراعات سواء بين العمال، أو بين العمال والإدارة.

ب. زيادة درجة الولاء والالتزام التنظيمي، إذ يمكن لمستوى الرضا عن العمل أن يساهم في زيادة فعالية المؤسسة.

ج. تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للفرد، الذي يؤدي للنجاح في العمل، وبالتالي زيادة إنتاجية الفرد، فالرضا مرتبط بالنجاح في العمل والنجاح في العمل هو

معيار تقييم المجتمع لأفراده. كما يمكن أن يكون مؤشراً لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته الأخرى الأسرية والاجتماعية.

### (٣) محددات الرضا الوظيفي

إن الرضا الوظيفي لدى المعلمين يتحدد عن طريق علاقاتهم الإيجابية مع الزملاء والطلاب وأولياء الأمور واحترام وتقدير مساهمة المعلمين في المجتمع التعليمي. كما أن نقص الخامات اللازمة ومعدات المعامل محبط جداً للمعلمين وبالتالي يؤدي إلى عدم الرضا الذي يجعلهم يبحثون عن فرص عمل أخرى من أجل الدخل الاقتصادي. ويجب على قادة المدرسة فعل ما يمكنهم من أجل تهيئة البيئة التحفيزية للمعلمين. كما يجب على المدارس الحكومية والخاصة توفير الرواتب التنافسية والتي تعمل على احتفاظ المعلمين بمهنتهم. بالإضافة إلى تحديد زمن للترقية من أجل تعزيز الرضا الوظيفي ويجب تحسين ظروف العمل والتي ترفع التزام المعلمين بالحضور بالمدرسة. وإخلاصهم في العمل مع طلابهم. (Nyamubi, 2017, 6)

### (٤) مجالات الرضا الوظيفي:

تتعدد مجالات الرضا الوظيفي، ويُمكن تحديدها في الآتي: (الشهري، ٢٠٢٠،

٣٦٨ - ٣٦٩)

١- **التقدير (Esteeming):** هو السلوك الذي يعمل من خلاله الرئيس على إقامة علاقات طيبة ودافئة مع الأفراد العاملين معه وسعيه الدائم لإشباع حاجاتهم، وتنميتهم، والتعرف على مشكلاتهم وتشجيعهم على التواصل معه في إطار من الثقة والاحترام المتبادلين.

٢- **المسئولية (Responsibility):** هي الالتزام الذي يقع على عاتق الفرد العامل للقيام بمسئوليته، ويكون مسؤولاً عن القرارات التي يتخذها والنشاطات التي يقوم بها، كما تعرف المسئولية على أنها التعهد والالتزام بالقيام بواجبات وأعمال ومهام محددة.

٣- الشعور بالإنجاز (Achievement): يمثل دافع الإنجاز أهمية بالنسبة للفرد العامل، فهو يساعده على التقدم في الحياة، وتنمية نظراته لنفسه، وتحقيق صورة إيجابية عن ذاته، والاعتماد على النفس وتحمل المسؤولية، والسعي نحو التميز والنجاح، ويشير دافع الإنجاز إلى قوة رغبة الفرد في التفوق والنجاح في مختلف الأعمال، وأداء ما يسند إليه من أعمال على خير ما يرام.

٤- طبيعة العمل (Work Nature): يعد العمل مصدراً من مصادر الرضا أو السخط، وذلك لما يتصف به العمل الوظيفي من صفات تميزه عن غيره من الأعمال الأخرى سواء كان ذلك يتعلق بالفئة التي يصنف منها هذا العمل أو المكانة التي يتيحها العمل لشاغليه.

٥- العلاقة مع زملاء العمل (Co-Workers Relationship): يقصد بزملاء العمل الأفراد المنوط بهم إنجاز العمل في المنظمة. كما يؤثر زملاء العمل على دافعية الفرد الوظيفية، حيث يمكن أن يكون لزملاء العمل وجهة نظر مؤثرة على الفرد وسلوكه المتعلق بتنمية مساره الوظيفي.

٦- ظروف بيئة العمل (Work Conditions): هي الظروف المادية للعمل في المنظمة، كالإضاءة والحرارة والتهوية والرطوبة والنظافة والضوضاء، وتؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، ولذلك فإن الظروف البيئية الجيدة للعمل تؤدي إلى رضا الأفراد العاملين عن بيئة العمل.

٧- عبء العمل (Work Load): ويشير إلى مقدار المهام الموكلة إلى عاتق الفرد العامل ووقت تنفيذ تلك المهام الوظيفية سواء كانت في وقت الدوام الرسمي للوظيفة أم خارج نطاق الدوام الرسمي للوظيفة، ذلك أن زيادة أعباء العمل يزيد من شعور الفرد بضغط العمل والتوتر، ويقلل من الأداء.

المحور الثاني: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى المعلمين

تتمثل العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى المعلمين، في الآتي: (Naz,

2017, 4-5)

**أهداف العمل:**

إن الدعم والمثابرة في بيئة العمل يلعب دوراً فعالاً في تحقيق أهداف العمل وتقدم هذه الأهداف. وتعمل أهداف العمل على تنمية الأداء للعاملين وتعمل أيضاً على زيادة الرضا الوظيفي الكلي للعاملين وكلما كانت الأهداف عليا كلما كان الرضا الوظيفي أعلى.

**الكفاءة الذاتية:**

يجب أن يتسم المعلمون بالثبات والحماسة والتفاني والإخلاص وهذه الصفات تتوفر إذا كان لدى المعلم مستوى جيد من الكفاءة الذاتية. والكفاءة الذاتية هي القدرة على الوصول إلى الأهداف المرغوب فيها من خلال الدافعية. حيث أن سلوك المعلم داخل الفصل يعتمد على مستوى الرضا الوظيفي ويعتمد أيضاً على الكفاءة الذاتية للمعلم.

والمعلم الذي يمتلك الكفاءة الذاتية، يكون متفتح أكثر على الأفكار الجديدة ولديه مستويات أكبر من التخطيط والتنظيم واستراتيجيات تعليمية إبداعية وأهداف واضحة تتسم بالشفافية: وتؤدي الكفاءة الذاتية إلى زيادة الرغبة في الاستمرار في مهنة التعليم.

**التأثير الإيجابي:**

إن التأثير الإيجابي تجاه العمل يؤدي إلى مستوى كبير من الرضا الوظيفي، ويساعد الأفراد في عملية المعرفة الوجدانية بدقة وفاعلية وأيضاً يساعد على حل المشكلات ووضع الخطط والعاملين الذين لديهم تأثير إيجابي يكونون أكثر رضا في العمل.

**دعم الأهداف:**

ويشير إلى الدعم الذي يساعد في التغلب على العقبات خاصة المتعلقة بالعمل وأهدافه والكفاءة الذاتية، وأثبتت الدراسات أن الأداء والرضا الوظيفي يتحقق عن طريق الدعم والتشجيع والدافعية والتحفيز للعاملين. والدعم بين الزملاء والصادر من المشرفين وأفراد الأسرة يؤثر إيجابياً في الرضا الوظيفي لدى المعلم.

**ظروف العمل:**

تعد البنية التحتية وسياسات المدرسة وإدارة الفصل من العوامل التي تؤثر سلباً على الرضا الوظيفي. بالإضافة إلى الأعباء والضغوط التي تؤثر على مستوى الرضا.

وتوجد عدة عوامل مرتبطة بالرضا الوظيفي، وهي على النحو التالي:

(المشعان، ٢٠١٦، ٧٠-٧٢)

**العوامل المرتبطة بالفرد:**

كشفت بعض البحوث أن هناك عوامل شخصية متعلقة بالفرد، والذي يعاني اضطراباً شديداً في شخصيته يجد صعوبة في عمله، سواء كان وظيفية أو مهنية أو اجتماعية. ومن العوامل بين المؤثرة على الفرد قيمه الشخصية ومجموعات الانتماء الخارجية، وتكامل أو تناقص أدواره الفرد التي يقوم بها، ودرجة استقراره في حياته، والسن، ودرجة تعلمه، والجنس، وأهمية العمل بالنسبة له. ويعتبر العمل بالنسبة لأي فرد في المجتمع، جانباً مهماً من جوانب شخصيته، فالعمل يُمثل المظهر الذي يعطي الإنسان مكانته ويربطه بالمجتمع، ويجد فيه فرصة كبيرة للتعبير عن ميوله واستعداداته وقدراته وطموحاته ورغباته.

**العوامل المرتبطة بالعمل ذاته:**

إنه من الأهمية وضع الموظف في العمل المناسب له حتى يمكن الاستفادة من قدراته واستعداداته وإمكاناته ودوافعه وميوله المهنية أفضل استفادة، ويتحقق ذلك عن طريق عمليتين هما: عملية الاختيار المهني، وعملية التوجيه المهني، وأن الفشل في ذلك ينتج عنه ترك كثيرين لعملهم، وانتقالهم لأعمال أخرى نتيجة فشلهم فيه.

**العوامل المرتبطة بالإدارة:**

إن العامل الراضي عن عمله يكون على علاقة حسنة بنظام المنظمة ولوائحها الإدارية ونظام الاتصال بالمنظمة، والمدقق في شكاوى الموظفين يجد أن أغلبها تصدر عن الموظفين الفاشلين في أعمالهم، فالذي لا يجد الرضا النفسي عن طريق

العمل، يرضي نفسه بتقديم الشكوى ضد الآخرين وبالقيام اضطرابات داخل المنظمة، وبذلك ينجح في صرف غيره عما فشل هو فيه.

#### العوامل المرتبطة بالمشرفين:

ينبغي على المنظمة أن تعمل على سيادة العلاقات الاجتماعية والنفسية والصحية بين الرئيس والمرؤوسين، إذ إن العلاقات بينهما عامل مهم في إشاعة الأمن النفسي في كل بيئة عمل، وكشفت الدراسات أن رضا الموظفين يرتفع عندما يكون المشرف المباشر متفهم وودود ويمدح الأداء الجيد، ويستمتع وراء الموظفين ويظهر الاهتمام الشخصي بمرؤوسيه، ويشجع على المشاركة في اتخاذ القرارات.

#### العوامل المرتبطة بالأجور:

طلب من بعض الناس في أكثر من دراسة أن يرتبوا المصادر المختلفة لشعورهم بالرضا، وكان الأجر دائماً من بين المصادر الثلاثة الأولى، وكشفت بعض الدراسات أن أكثر من (٨٠%) من العاملين غير راضين عن أجورهم، ويشكل الأجر أحد المكونات الأساسية لأي مقياس للرضا عن العمل ويعطي مؤشراً جيداً للرضا عن العمل بوجه عام.

#### المحور الثالث: مظاهر الرضا وعدم الرضا عند المعلمين:

المدرسة الفعالة هي التي لديها أهداف واضحة ومحددة ومقاييس إنجاز الطلاب ويشترك المعلمون في هذه الأهداف ويلتزموا بتحقيقها. وتتسم هذه المدرسة بقدر عالٍ من التعاون بين المعلمين. والنجاح في تحقيق أهداف الطلاب ليس فقط محفز للمعلمين ولكن أيضاً يساعدهم في تطوير الشعور بالكفاءة المهنية وبالتالي يشعروا بالثقة في النجاح عند أدائهم لعملهم. وعلى الجانب الآخر فإن المدرسة غير الفعالة ليس لديها أهداف واضحة، وعدم تلقي المعلمين الدعم الكافي لمجهوداتهم المهنية، ويشعروا المعلمون بالانعزالية وشعورهم بعدم الارتياح تجاه تقييم عملهم. مما ينعكس سلباً شعورهم بالرضا والذي يؤدي إلى كثرة غيابهم، والتحضير الضعيف للدروس، الإحباط العام. وبوجه عام فإن هناك عوامل حددتها اليونسكو عام ١٩٩٥ والتي تؤثر

في دافعية المعلمين: (Immaculate, Grace, 2019, 8)



١. التنظيم الإداري.
٢. جودة مرافق المدرسة وبيئة العمل.
٣. مستويات إدارة المعلمين والدعم.
٤. دور مدير المدرسة ونمط الإدارة.
٥. إدارة التلاميذ.

ويمكن التوصل والاستدلال على رضا المعلمين من عدمه عن طريق عدد من المظاهر التي تبدو على سلوك المعلم وتصرفاته وطريقة أدائه، ومن مظاهر رضا المعلمين ما يلي: (الشهري، ٢٠٢٠، ٧١٣ - ٧١٤)

- ١- انخفاض معدل الغياب، وإذا وجد الغياب فيكون لأسباب مقنعة.
  - ٢- انخفاض معدل ترك المهنة، سواء على مستوى المدرسة التي هو فيها أو حتى على مستوى التعليم عموماً فلا يتسرب من مهنة التعليم إلى غيرها أو التقاعد في وقت مبكر جداً.
  - ٣- زيادة الإنتاجية والإبداع ومواكبة التجديد والتطوير كل ذلك يدل على رضا وحب للعمل.
  - ٤- التفاعل مع البرامج اللاصفية والأنشطة المختلفة واللقاءات الاختيارية والودية.
  - ٥- التعامل الجيد مع زوار المدرسة وضيوفها وأولياء الأمور والمجتمع المحيط.
  - ٦- قلة الصراعات والشكاوى والمنازعات في بيئة المدرسة.
- وقد أكدت دراسة (القاسمية، الدرعي، ٢٠٢٠) أن الرضا الوظيفي له تأثير فعال على كفاءة المعلمين وجودة التعليم ومدى التزامهم المهني. فالرضا مؤشر قوي على نية المعلم البقاء في المؤسسة والاستمرار في هذه المهنة. كما يعمل الرضا على تنمية وزيادة روح الزمالة بين المشرفين والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور وتحسين الأداء بالنسبة للمعلم والطلاب، كما أن للرضا الوظيفي تأثير إيجابي على صحة العامل حيث يخفف من الضغط على الفرد. والذي يمكن أن يتسبب في أمراض عضوية ونفسية. وحيث أن الرضا يقلل من شعور الفرد بالضغط النفسي وزيادة تقدير الذات والصحة الجيدة.

### أما مظاهر عدم رضا المعلمين فتتمثل في المظاهر الآتية:

- (١) ضعف مستوى الأداء حيث أثبتت بعض الدراسات أن عدم الرضا أو ضعفه يؤدي إلى ضعف مستوى الأداء.
- (٢) زيادة معدلات ترك المهنة وذلك يعد مؤشراً ومظهراً من مظاهر عدم الرضا عن العمل، وكلما ارتفع رضا الفرد عن عمله؛ زاد الدافع لديه للبقاء في العمل.
- (٣) الغياب حيث توجد علاقة عكسية متوسطة بين الرضا الوظيفي وغياب الأفراد.
- (٤) ضعف الصحة البدنية والعقلية وحدوث الإصابات وما أشبهها كالشعور بالتشاؤم والعزلة، كل ذلك يعد من مظاهر عدم الرضا، وقد أثبتت الدراسات وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والصحة العقلية.

### المحور الرابع: الإطار الميداني للبحث

استعرض البحث فيما سبق عبر ثلاثة محاور الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى المعلمين، بالإضافة إلى مظاهر الرضا وعدم الرضا عند المعلمين. ويتناول البحث في محوره الرابع الإطار الميداني، والذي يُمكن من خلاله رصد معوقات تنمية الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة المتوسطة بمحافظة العاصمة بدولة الكويت، وصولاً إلى وضع الآليات المقترحة في تنمية الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.

#### (١) أهداف الدراسة الميدانية:

تستمد الدراسة الميدانية أهدافها من أهداف البحث والذي يُعني بالوصول إلى الآليات المقترحة في تنمية الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، ولتحقيق هذا الهدف الرئيس فإن ذلك يستلزم رصد معوقات تنمية الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة المتوسطة بمحافظة العاصمة بدولة الكويت.

#### (٢) أداة البحث الميدانية:

تم اختيار المقابلة المفتوحة كأداة لجمع البيانات، حيث تعطي المقابلة المفتوحة الحرية للمتحدث في أن يعبر عن رأيه بحرية وطلاقة دون قيد، وكذلك اختيار البحث

للمقابلة المفتوحة يُمكن الباحث من خلال الإجابات التي يتلقاها على الأسئلة المطروحة أن ينفذ خلف تلك الإجابات المبدئية وأن يتتبع الإشارات غير المتوقعة، ومن ثم تمكنه أن يتعرف الكثير من المعلومات والبيانات التي يسعى إليها البحث. كما أن المقابلة في شقها المفتوح (Open ended question) تتميز بكونها تتفاعل مع الشخص مباشرة وتتسم بالأمانة والصدق والثقة والقدرة على كشف أغوار المقابل وانجاز أفضل النتائج من تلك المقابلة.

### (٣) عينة ومجتمع الدراسة:

تمثلت عينة الدراسة في عينة من معلمي المرحلة المتوسطة بمحافظة العاصمة بدولة الكويت للتعرف على معوقات تنمية الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة المتوسطة بمحافظة العاصمة بدولة الكويت وتكونت العينة من عشرين معلماً تم إجراء المقابلة المفتوحة معهم.

### (٤) أسئلة المقابلة المفتوحة:

تكونت الأسئلة المفتوحة من سؤال واحد موجه للسادة أعضاء العينة المختارة، وهو سؤال محدد المضمون والهدف ومناسب للغرض الذي أعد من أجله، وكان السؤال على النحو التالي:

ما أهم معوقات تنمية الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة المتوسطة بمحافظة العاصمة بدولة الكويت من وجهة نظرك؟

وقد تمثلت أهم معوقات تنمية الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة المتوسطة بمحافظة العاصمة بدولة الكويت، من وجهة نظر عينة الدراسة في الآتي: تحيز بعض مديري المدارس لبعض المعلمين، بنسبة ٩٥%. صعوبة إدارة الفصل وخاصة عند المعلمين الجدد، بنسبة ٩٠%. حجب المعلومات الخاصة بالقواعد والإجراءات الواردة من الإدارات التعليمية عن المعلمين بالمدرسة. وقسوة الظروف المعيشية للمعلم، بنسبة ٨٥%. وقلة الإمكانيات المادية بالمدرسة، بنسبة ٨٥%. حرمان المعلم من المشاركة في اتخاذ القرار، بنسبة ٨٠%. تدني المستوى الأخلاقي للتلاميذ والاستجابات غير المرضية من التلاميذ، بنسبة ٧٠%. قلة الوسائل التكنولوجية التي

تساعد على الابتكار والإبداع داخل المدرسة، بنسبة ٦٥%. غياب التعاون الإيجابي بين المعلمين بالمدرسة، بنسبة ٦٠%. ضغوط العمل بالمدرسة وشعور المعلم بالإرهاق الذهني والجسدي، بنسبة ٦٠%. صعوبة تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة من قبل القيادة المدرسية، بنسبة ٦٠%. التناول الإعلامي الساخر للعلاقة بين التلميذ والمعلم، بنسبة ٥٠.٥%. وغياب العدالة في توزيع دخل المعلم مقارنة بالمهن الأخرى في المجتمع، بنسبة ٥٠.٥%. شعور المعلم بالإحباط ونقص الدافعية، بنسبة ٥٠%.

ويُمكن ترتيبها على النحو التالي من حيث مدى اتفاق عينة الدراسة عليها تنازلياً، على النحو التالي:

١. تحيز بعض مديري المدارس لبعض المعلمين.
٢. صعوبة إدارة الفصل وخاصة عند المعلمين الجدد.
٣. حجب المعلومات الخاصة بالقواعد والإجراءات الواردة من الإدارات التعليمية عن المعلمين بالمدرسة. وقسوة الظروف المعيشية للمعلم. وقلة الإمكانيات المادية بالمدرسة.
٤. حرمان المعلم من المشاركة في اتخاذ القرار.
٥. تدني المستوى الأخلاقي للتلاميذ والاستجابات غير المرضية من التلاميذ.
٦. قلة الوسائل التكنولوجية التي تساعد على الابتكار والإبداع داخل المدرسة.
٧. غياب التعاون الإيجابي بين المعلمين بالمدرسة. وضغوط العمل بالمدرسة وشعور المعلم بالإرهاق الذهني والجسدي.
٨. صعوبة تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة من قبل القيادة المدرسية.
٩. التناول الإعلامي الساخر للعلاقة بين التلميذ والمعلم. وغياب العدالة في توزيع دخل المعلم مقارنة بالمهن الأخرى في المجتمع.
١٠. شعور المعلم بالإحباط ونقص الدافعية.

## المحور الخامس: الآليات المقترحة في تنمية الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت

يقدم البحث الحالي بعض الآليات المقترحة، والتي تُسهم في تنمية الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، وذلك كما يلي:  
ممارسة القيادة من منظور أخلاقي

وذلك من خلال التعامل مع المعلمين من منظور القيادة الأخلاقية بما يضمن احترام مدير المدرسة للمعلمين على الرغم من تنوعهم ثقافيًا ومعرفيًا وسياسيًا وعقائديًا. وتحقيق الموضوعية في التعامل مع المعلمين من قبل القيادات المدرسية، مع مراعاة الفروق الفردية والاختلافات الثقافية والاجتماعية بين المعلمين، لتشجيعهم على العمل الفعال بما يُسهم في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

### استخدام أسلوب التحفيز

وذلك من خلال الدعم اللفظي والمعنوي لحفز المعلمين في اتجاه إنجاز العمل وتحقيق أهداف المدرسة ومن ثم أهداف التعليم، حيث أن استخدام أسلوب التحفيز يزيد من معدلات الإنتاجية ويحقق الإبداع التنظيمي. ويُمكن أن يكون ذلك من خلال الحرص على تكريم المعلم المثالي والتميز، وذلك من خلال احتفال سنوي، لتشجيع المعلمين على العمل المبدع وتحفيزهم على الإبداع والابتكار، وتشجيع التنافس فيما بينهم للارتقاء بمستوى أدائهم.

### ممارسة القيم الإنسانية

حيث تؤسس القيادة المثالية من منظور القيادة الإنمائية على ممارسة القيم الإنسانية من جانب مدير المدرسة تجاه المعلمين وتتمثل هذه القيم في الأمانة، العدالة، الاحترام، الثقة، التوجه نحو بناء العقول لبناء المجتمع، ويمكن توافر هذه القيم إذا ما تم تطبيق مبدأ القيادة التشاركية والنمط الديمقراطي، بما يتضمنه من إتاحة الفرصة للمعلمين، واحترام ذاتيتهم ومشاركتهم وتفويضهم وممارسة العدالة في توزيع المهام والأعباء المسندة إليهم، والثقة في قدراتهم ومقترحاتهم، والخروج برؤى وأفكار مستتيرة تُعد موجّهات وأطر عمل داخل المدرسة.

### المشاركة في اتخاذ القرارات

إذ أن المشاركة في اتخاذ القرارات تُسهم في تحسين دافعية العاملين نحو العمل، وتساعدهم على إشباع الحاجات الأساسية لديهم، كالاستقلالية والعلاقات الاجتماعية، والرضا الوظيفي والصحة النفسية، والثقة بالنفس وتقدير الذات والإحساس بأن رأيهم مهم. إضافة إلى أن اختلاف الآراء يساعد على طرح بدائل متعددة ومتنوعة، ويساعد على الابتكار والإبداع من خلال شحذ الأفكار لإيجاد الحلول لما لدور المعلمين من أهمية في مرحلة تنفيذ القرار، إذ أن مشاركتهم في صنعه تدفعهم للالتزام بتنفيذه.

### الكفاءة في إدارة الوقت

يُشير إدارة الوقت في المؤسسات التعليمية إلى قدرة الإدارة على الإدراك الواعي للوقت من حيث تحديد الزمن المناسب لإنجاز المهام الإدارية، والتحكم فيها بكفاءة للتخلص من كثافة الأعباء الإدارية والوصول إلى فعالية أكبر في الإنجاز. وتشير دلائل كثيرة إلى أن النجاح غير العادي لكثير من الدول في تحقيق التعليم لأهدافه ووظائفه دليل قوى على نجاح إدارته، ونجاح مؤسسات التعليم في تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة، يتطلب أن يواكب نظامها الإداري مقومات الإدارة العصرية، والتي تتمثل في كون الإدارة وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة، وهي في الوقت ذاته وسيلة لترجمة الأهداف المنشودة إلى إنجازات واقعية، والاستثمار الأفضل للإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، وتوثيق الصلة بين المؤسسة وبيئتها.

### استخدام أنماط قيادية متنوعة

تعد القيادة خاصة من خصائص الجماعة توكل فيها مسئولية القيام بأنواع من النشاط المهم لفرد أو جماعة، يتسم بخصائص شخصية معينة، كالسيطرة، وضبط النفس، وغيرها من المميزات.

ومن ثم أصبحت القيادة ضرورة ملحة لظهور الأفكار الجديدة فهي لا تولد إطلاقاً أو لا تتجح إلا بالوصول إلى الأهداف المنشودة، وهذا يعود لأسباب مختلفة شخصية وتنظيمية، وأخرى اجتماعية، وبالتالي يشكل عقبة كبيرة في تطور

المؤسسات التعليمية وتقدمها، لذلك أصبحت الحاجة ملحة إلى قيادات تؤمن بالتطوير، وتعمل على تهيئة مناخ ملائم يسمح بطرح الأفكار والعمل بروح الفريق، والمشاركة وإعداد قيادات تتبنى هذه الأفكار وتنميتها حتى تصل إلى أفكار مكتملة مبدعة قابلة للتنفيذ.

لذا تمثل القيادة محوراً مهماً للتطوير والتغيير في جميع المؤسسات ولا سيما المؤسسات التربوية لما لها من قدرة على جمع الأفكار الجديدة، ورسم رؤية مستقبلية لها، وتعمل هذه القيادة على توفير مناخ يُشجع على الإبداع والابتكار، وهي ضرورة في العصر الحديث لمواجهة التحديات والتغيرات الداخلية والخارجية التي تواجه المؤسسات التربوية، كما أنها القادرة على إنتاج الجديد والمفيد وكشف الحقائق الجديدة، وهي تستند إلى العلم والمعرفة واتساع الأفق.

كما أن تشجيع المعلمين على اكتساب المهارات القيادية يُسهم في تطوير كفاءة أدائهم من خلال تنظيم الورش التي يُحاضر فيها المتخصصون في مجال تطوير المهارات القيادية، وإعداد النشرات العلمية التي تتضمن مفاهيم العمل القيادي، بالإضافة إلى الاستعانة بذوي الخبرة في مجال التغيير المؤسسي، للتأثير على المعلمين إيجاباً نحو العمل المبدع.

### تعظيم العلاقات الإنسانية

حيث إن مراعاة العلاقات الإنسانية الجيدة في التعامل مع المعلمين، يعمل على تشجيعهم على العمل وزيادة انتمائهم وولائهم للمدرسة، من خلال احترام ذاتية المعلمين، وتشجيع العمل الجماعي الذي يُسهم في تنمية المهارات القيادية. بالإضافة إلى توسيع شبكة العلاقات والتواصل الاجتماعي بين المعلمين والقيادات التعليمية، من خلال إقامة اللقاءات التعريفية والاجتماعية والرحلات الترفيهية والأنشطة الترويحية التي تزيد من أواصر المحبة وقوة العلاقات الاجتماعية فيما بينهم.

### احترام الذات للمعلمين وتقديرها

وذلك من خلال الاهتمام بالمستجدات التربوية، ونشرها بين المعلمين بالمدرسة، والاستماع لآراء المعلمين وتبادل الخبرات معهم، وتشجيعهم على الابتكار والتجديد، والأخذ بمقترحاتهم في حل مشاكل الطلاب بفاعلية وحرص، والاهتمام بمشكلات المعلمين الوظيفية والمساهمة في حلها، وتمتية قدراتهم القيادية للمعلمين، وإتاحة الفرصة لهم في المشاركة في صنع القرار.

بالإضافة إلى توسيع شبكة العلاقات والتواصل الاجتماعي بين المعلمين والقيادات التعليمية، من خلال إقامة اللقاءات التعريفية والاجتماعية والرحلات الترفيهية والأنشطة الترويحية التي تزيد من أواصر المحبة وقوة العلاقات الاجتماعية فيما بينهم.

### المراجع

- البارودي، منال (٢٠١٥): الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- بن راشد، عائدة بنت بطي والدرعي، حميد راشد عبيد (٢٠٢٠): "أثر القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مدينة العين بدولة الإمارات العربية المتحدة"، *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، ع ١٧، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، يوليو.
- التويجري، سحر صالح عبد الرحمن (٢٠١٩): "مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية في مدينة بريدة"، *مجلة كلية التربية*، مج ٣٥، ع ٩، كلية التربية، جامعة أسيوط، سبتمبر.
- الزعبي، مروان طاهر (٢٠١١): الرضا الوظيفي: مفهومه، طرق قياسه، تفسير درجاته، وأساليب زيادته في العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- الزعبي، ميسون طلاع: "مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة آل البيت"، *مجلة التربية*، ع ١٦٦، ج ١، كلية التربية، جامعة الأزهر، ديسمبر.
- شما، فتحي محسن (٢٠١٩): "درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية العربية داخل الخط الأخضر"، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، مج ٢٧، ع ٥، شئون البحث العلمي والدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، سبتمبر.



الشهري، عبد الله عوض محمد (٢٠٢٠): "درجة ممارسة الشفافية الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية"، *مجلة القلم*، ع ١٧، جامعة القلم للعلوم الانسانية والتطبيقية، يونيو.

صويص، محمد إبراهيم كامل (٢٠١٨): "واقع جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية"، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، مج ٩، ع ٢، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس.

الصيرفي، محمد (٢٠٠٩): *الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات*، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية.

عباس، أنس عبد الباسط (٢٠١١): *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال العلوم السلوكية*، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.

علام، سحر فاروق (٢٠١٢): "جودة الحياة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة"، *مجلة دراسات عربية*، مج ١١، ع ٢، رابطة الأخصائيين النفسيين المصرية، القاهرة.

الدعيس، محمد ناجي (٢٠١٦): درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء من وجهة نظرهم، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، مج ٩، ع ٢٣، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.

مرشود، محمد فايق سالم (٢٠٢٠): "بناء مقياس للرضا الوظيفي من وجهة نظر الأكاديميين في جامعة عمان الأهلية وفق نظرية الاستجابة للفقرة"، *مجلة البقاء للبحوث والدراسات*، مج ٢٣، عدد خاص، عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة عمان الأهلية.

المشعان، عويد سلطان (٢٠١٦): *علم النفس الصناعي والتنظيمي*، دار الفكر، الكويت.  
وزارة التربية (٢٠١٦): *الوثيقة الأساسية للمرحلة المتوسطة في دولة الكويت*، قطاع التعليم العام، وزارة التربية، الكويت.

Immaculate, Wa Chira N. and Grace, Kamau W, (2019): An inquiry into job satisfaction habits among private secondary schools' teachers in Kenya, *Journal of educational and social research*.

Nigama, S Selvabaskar, Drs Tsurulivel, R. Alamelu and Ms. Duthaya Joice (2018): "Job Status faction among school teachers", *international journal of pure and applied mathematics*, Vol. 119, No. 7.

Muhammad Akram, Muhammad Irfan Malik, Muhammad Sarwar, Muhammad Anwar and Fayaz Ahmad (2015): "relationship of teacher competence with professional commitment and job satisfaction at secondary level", *international journal of AYER*, Vol. 4, Journal's USL, <http://www.ayeronline.com>.

- Naz, Saira (2017): Factors affecting teachers job satisfaction, Market forces, college of management sciences, Vol. X11, No. 2.
- Nyamubi, Gilman Jackson (2017):" Determinants of secondary school teachers", *job satisfaction in Tanzaniam Education research international*.
- Okeke, Chinedu I. and Mtyuda, Pamela N. (2017): "Teacher job dissatisfaction: Implications for teacher sustainability and social transformation", *journal of teacher education for sustainability*, Vol. 19, No. 1.