

**دور القيادة الإيجابية في الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين  
بالمدارس الحكومية بمنطقة العين**

**The role of positive leadership in job satisfaction from the point of  
view of teachers in public schools in Al Ain region**

إعداد

**د. صلاح بن صالح معمار**  
**Dr. Salah Bin Saleh Mimar**

استاذ مشارك بقسم الادارة التربوية - جامعة طيبة

**أميمة إبراهيم شهوان**  
**Omaima Ibrahim Shahwan**

**مروة خميس اليماحي**  
**Marwa Khamis Al Yamahi**

**أمينة عبيد الكعبي**  
**Amna Obaid Al Kaabi**

باحثات ماجستير في التربية الابتكارية - جامعة الإمارات

**Doi: 10.21608/jasep.2021.181137**

قبول النشر: ١٢ / ٦ / ٢٠٢١

استلام البحث: ٢٩ / ٥ / ٢٠٢١

معمار ، صلاح بن صالح و اليماحي، مروة خميس و شهوان، أميمة إبراهيم و الكعبي، أمينة عبيد (٢٠٢١). دور القيادة الإيجابية في الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين بالمدارس الحكومية بمنطقة العين. مج ٥، ٢٢٤، *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب ، ص ص ٢٣١ – ٢٦٠.

دور القيادة الإيجابية في الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين بالمدارس الحكومية  
بمنطقة العين

المستخلص:

يهدف البحث إلى الكشف عن مجال ممارسة القيادة الإيجابية العامة الإيجابية والرغبة في رؤية معلمات الحلقة الثالثة (الثانوية) بالمدارس الحكومية في مجال الرضا الوظيفي ووجهة نظرهم وفضاء الخبرة. حقق أهداف البحث لأفضل النتائج من (٦٠) فقرة. ونتائج البحث وهي استبانة مكونة من (٦٠) فقرة. أظهرت نتائج البحث أن درجة الممارسة الإيجابية للقيادة لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في جميع المجالات كانت (بدرجة عالية) ، بينما كانت درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم العام من وجهة نظرهم. كانت النظرة في جميع المجالات (بدرجة عالية) ، باستثناء مجال (طبيعة العمل) ، وجاءت بدرجة متوسطة ، كما كشفت النتائج عن ارتباط إيجابي بين تقييم درجة الممارسة القيادية الإيجابية بين مديري مدارس التعليم العام ككل والمستوى العام للرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم

**Abstract:**

The aim of the research is to uncover the field of practicing positive general positive leadership and the desire in the viewpoint of the third cycle (secondary) teachers in government schools in the job satisfaction area, their point of view, and the space of experience. He achieved the search objectives for the best results from (60) paragraphs. And search results, A questionnaire consisting of (60) items. The results of the research showed that the degree of positive leadership practice among public school principals through the teachers 'point of view in all fields was (with a high degree), while the level of job satisfaction among public education school teachers from their point of view in all fields was (with a high degree), except in the field of ( The nature of work), it came with a moderate degree, and the results also revealed a positive correlation between the evaluation of the degree of positive leadership practice among public education school principals as a whole and the overall level of job satisfaction of teachers from their viewpoint

## المقدمة:

يرتبط المُعلِّم داخل المؤسسة التعليمية التي يعمل بها بزملائه بشكلٍ أو بآخر، ويتحدّد الدور الذي يقوم به من قِبل رؤسائه، فهو يعمل من خلال مجموعة من المشاعر الداخليّة تُعطي صورةً واضحةً عن الرّضا في العمل الذي يقوم به، وينتج الرّضا من مجموعة الاتّجاهات المُختلفة التي يَحْمِلها المُعلِّم نحو عمله والعوامل المُتعلّقة بطريقة تنفيذ ذلك العمل، وطبيعة العلاقات السّائدة في بيئة العمل. فكُلّما تصوّر المُعلِّم أنّ عمله يُحقّق إشباعًا كبيرًا لحاجاته كلّما كانت مشاعره نحو هذا العمل إيجابيةً - أي كان راضيًا عنه -، والعكس صحيح؛ فدرجة الرّضا عن العمل بهذا المعنى تُمثّل سلوكًا ضمنيًا يكمن داخل وجدان المُعلِّم، وتظهر في سلوكه الخارجيّ، وتتفاوت في الدّرجة التي تعكس اتّجاهاته النفسيّة، وتراكم تلك الاتّجاهات تؤثر في درجة انعكاسها. ومن جهة أخرى يعتمد المُدير في أي مؤسسة تعليميّة على سلطة التنظيم الإداريّ وحدها يودّي إلى مُشكلاتٍ كثيرة في العلاقات الإنسانيّة بينه وبين من يعملون معه في المؤسسة التعليميّة، وهذه المُشكلات لها أثرها الكبير في تحقيق الأهداف المطلوبة، ومن هنا كان الواجب أن يكون المُدير قائدًا يَعتد على الجوانب الشّخصيّة لديه في إشعار المُعلِّمين بأنّ لهم قيمة في المؤسسة، وأنهم ليسوا مجرد أفرادٍ عاملين، والقدرة على تعبئة دوافعهم النفسيّة وإشعارهم بالرّضا حتى يتكيفوا لبيئة العمل ومشاكله، ويجب أن تكون الشّخصية القياديّة تتسم بالخبرة العلميّة والأكاديميّة لكي تكون ناجحةً.

والقيادة الإداريّة الإيجابيّة هي خليطٌ بين أسس الإدارة العلميّة والعلاقات الإنسانيّة، مع التّركيز على أنّ أهداف التنظيم تستهدف الصّالح المُشترك لكلّ من يعمل داخل المنظّمة. والإدارة العلميّة وحدها لا تُحقّق النّجاح الكامل، فطبيعة العلاقات الإنسانيّة ومشاكلها التي تُنتج من الضّغط المُتزايد على المُعلِّمين حتاج في القائد مُراعاة وتهيئة المُعلِّمين ورفع الرّوح المعنويّة ترتبط في علاقة طردية إذا اتّبعَت أساليب الإدارة العلميّة، وخصوصًا الإشراف الفني. (جرجس، ١٩٦٥)

فالقائد النّاجح لا يعيش في معزلٍ عن الحَدَث، عليه أن يتقرّب من المُعلِّمين المُحيطين به، ويتعرّف أكثر على دوافعهم وأدائهم، لا يأخذ الأمور بمَحْمَلٍ شخصيّ وإنّما يُؤثّر ويتأثّر ويتعامل مع المُحيطين به. ولذا يلعب القائد الإيجابيّ الدور الأكبر في تطبيق الأسس والنّظم، وفي تحقيق التّنسيق بين أداء المُعلِّمين داخل المؤسسة التعليميّة، وتوجيه أنشطتها. فالقائد الإيجابيّ لا يَعتد على سلطته بل يستغلُّ حُبّ المرؤسين له، وتقديرهم لشخصيه، والعمل دائمًا على رفع شأن المؤسسة وتحقيق أهدافها بأقل وقتٍ وجهدٍ مُمكنين.

وتأثيرُ القائد على العاملين معه ورضاهم عن العمل يتوقّف على درجة سيطرته على الحوافز ووسائل الإشباع التي يَعتدُّ عليها العاملين معه، كما يتوقّف ذلك على الخصائص الشّخصية للمرؤوسين أنفسهم، فوسائل الإشباع والحوافز التي تحت سيطرته تزيد من تأثير سلوك القائد إزاء مرؤوسيه على رضاهم عن العمل، فالقائد الإيجابيّ يقوم

بتفويض سُططات وحرّيات واسعة للمُعلّمين الذين يُفضّلون الاستقلال في العمل ويتمنّعون بقُدراتٍ عاليةٍ تُشبع حاجاتهم وتُحقّق رضاهم عن العمل، أمّا القائد السلبّي فهو الذي يُفوّض تلك الحرّيات الواسعة للمُعلّمين الذين يُفضّلون المسؤلية المحدودة بقدراتٍ مُنخفضة، وهذا قد يخلّق ارتباكًا لدى المُعلّمين، ويثير بذلك استياءهم تجاه العمل. (محمد، ٢٠١٤)

لذا فالقيادة الإيجابية تعتمد على توزيع السُلطة والمسؤلية على جميع المُعلّمين داخل المؤسسة التّعليمية، مع إيجاد الدوافع إلى التّعاون في العمل عن طريق إشباع رَغباتٍ وحاجات المُعلّمين النّفسية. وفي ضوء هذه القيم الاجتماعية يكونُ سلوك القائد الإيجابي، لأنّه لا يُصدرُ الأوامر لتنفيذها، إنّما يتشاورُ مع المُعلّمين أصحاب الخبرة، ثمّ تفسيرها لبقية مُعلّمي المؤسسة؛ وبذلك يتحقّق جوّ من المناخ التّنظيميّ الفعّال يساعد على تنمية روحٍ معنويةٍ عاليةٍ بين المُعلّمين تحقّق الأهداف المطلوبة من خلال الابتكار.

إنّ التّمودج التّعاونيّ بين القائد الإيجابي والمُعلّمين يُعدُّ بمثابة أكثر تحدّي للمشكلة التي تُظهر داخل المؤسسة التّعليمية. ذلك أنّ الروح المعنوية تتأثّر، ويكون مردودُ الإنتاج فيها أفضل. والأسس التي تعتمد عليها القيادة التّربوية الإيجابية:

- ١- أن يكون الإشراف التّربويّ عامًا، لا يتّسم بالرقابة المتواصلة والتّعليمات المفصّلة، بل إعطاء قدرٍ من الحرّية والمسؤلية للمُعلّمين في وضع خُطط العمل وعلاج المُشكلات.
  - ٢- تركيز القيادة الإيجابية على المُعلّمين كما على المُخرجات، لأنّ الاهتمام بالمُخرجات على حساب المُعلّمين فقط يودّي إلى فقد كفاءة وفاعلية تلك المُخرجات. (أوبري، ١٩٧٨)
- ومن هنا تظهر الصّفات اللازمة للقائد الإيجابي:

- ١- اعتبار القيادة ليست غايةً في ذاتها ولكنها وسيلةٌ لتحقيق أهداف المؤسسة التّعليمية.
- ٢- الوعي بالأهداف التّنظيمية وتنبّع الوسائل في سبيل تحقيق هذه الأهداف.
- ٣- تحديد المسؤليات بين المُعلّمين، ومعرفة الواجبات والمهمّات التي يقوم بها المُعلّمون، وتوضيحها وإزالة أي لبسٍ فيها. (الجبار، ٢٠١٦)

ويكون مردود ذلك الرضا الوظيفيّ للمُعلّم بما يتوقّع الحصول عليه وبين ما يحصل عليه فعلاً. لذا تعدّدت الدراسات في هذا الموضوع، وصدّرت العديد من النّظريات، وأعطت حيزًا كبيرًا للدوافع والحاجات في تفسير الرضا الوظيفيّ، وبإعمال العقل يُمكن إجمالُ عناصر تحقيق الرضا الوظيفيّ للمُعلّمين من خلال:

- ١- تأثير القيادة الإيجابية في تحقيق دورٍ فعّالٍ نحو دافعية المُعلّمين.
- ٢- قدرة القائد الإيجابي على تفحص جوانب القوّة والضعف لدى من يعملون معه، والوعي بحاجاتهم ورغباتهم والتّوقّعات عن أعمالهم للإفادة منها في تحسين الدافعية.
- ٣- وضع الفروق الفردية بين المُعلّمين في الحُساب.
- ٤- الرّبط بين الأداء الإيجابي وما يتلقّاه المُعلّم من حوافز ماديّة ومعنوية.
- ٥- القدرة على شرح وتبسيط طبيعة الأعمال التي يثمّ التّكليف بها من قبل القيادة الإيجابية.

- ٦- بذل الجهد المستمر لتقييم جهود المعلمين العاملين مع القائد الإيجابي في المؤسسة التعليمية.
- ٧- الاهتمام بنوعية البيئة العامة للعمل. (Yates,2014)
- لذا استأثرت دراسة الرضا الوظيفي اهتمام الباحثين والمتخصصين في المجال الإداري لتزويد القادة المشرفين بالأفكار التي تساعد على تحسين اتجاهات المعلمين نحو العمل، وأثارت تلك الدراسات جدلاً كبيراً لعلاقتها بالعمل والمؤسسة وسياساتها التنظيمية ومستوى الأداء فيها.
- ويُبدى علم الإدارة المعاصر اهتماماً كبيراً بمفاهيم العمل الجماعي ودور القيادة الإيجابية وأثرهما في رفع مستويات الرضا الوظيفي للمعلمين داخل المؤسسات التعليمية وتحقيق الأهداف المنشودة.
- ومن خلال إطلاع الباحثات على العديد من الأدبيات التي تتعلّق بهذا الموضوع، يُمكن حصر صفات القيادة الإيجابية في:
- ١- الرؤية الواضحة للأهداف.
  - ٢- القدرة على تحقيق الهدف.
  - ٣- تهيئة المناخ التنظيمي في بيئة العمل. (عبد الحميد، ١٩٩٢)
- وممّا يُؤكّد ذلك دراسة (بومنقار، ٢٠١٥) بأنّه يُمكن أن تستدلّ عن الرضا الوظيفي للعاملين من خلال بعض المظاهر التي تتصلّ بسلوك ووجهات نظر العاملين داخل بيئة العمل، ويُمكن تسمية هذه المظاهر بنواتج الرضا عن العمل وهي:
- ١- زيادة الإنتاج ومستوى جودته.
  - ٢- قلّة الفاقد والتألف من خامات ومستلزمات الإنتاج.
  - ٣- انخفاض معدلات الغياب، وقلّة الشكاوى، ونُدرة الصّراعات والمنازعات في مجال العمل.
  - ٤- الإبداع وتطوير العمل وتحسينه وانخفاض معدّل دوران العمل.
  - ٥- الصّورة الذهنية الإيجابية المحبّبة للمؤسسة ونوعها ونوع العمل بها عن طريق الأفراد العاملين بها.
- وقد استخلصت الباحثات من هذا العرض أنّ الرضا الوظيفي شعورٌ باطنيّ يكمنُ في وجدان المُعلّم، إذ يُمكن أن يظنّ في نفسه دون أن يظهر في سلوكه، كما يُمكن التعبير عنه من خلال سلوكٍ مُعيّن ظاهر أو إيضاح وجهة نظره حول موضوع مُتعلّق بالمؤسسة التعليمية التي ينتمي إليها. فكلّما كانت مشاعر الاستياء من العمل قويّة كان لذلك أثرٌ على سلوكهم، بالجوء إلى التغيّب المُتكرّر أو كثرة الشكاوى أو التذمّر إزاء أوضاعهم، والعكس صحيح.

ويظهر الرضا الوظيفي بمجموعة من الاتجاهات التي يحملها المعلمون تجاه أعمالهم، وبشكل عام يمكن التمييز بين مظهرين من مظاهر الرضا الوظيفي:

- المظهر الأول: الرضا الإجمالي للمعلم عن عمله.
- المظهر الثاني: وله خمسة أبعاد أساسية (الرضا عن العمل ذاته - الرضا عن الزملاء - الرضا عن الإشراف - الرضا عن الرؤساء - الرضا عن الأجر). (العوني، ٢٠١٥) وقد حدّد (محمد، ٢٠١٤) العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي بعاملين هما:

- ١- العوامل التي تتعلق بمحتوى الوظيفة، وتشمل (الإنجاز- التقدير - الوظيفة نفسها - المسؤولية - التقدّم - النمو).
- ٢- العوامل التي تتعلق ببيئة الوظيفة، وتشمل (إدارة المشاركة - الإشراف الفني - الراتب - العلاقات بين الأفراد - ظروف العمل - المركز الوظيفي).

لذا فالقائد الإيجابي يجب أن يتحلّى بصفات تجعله يقود المؤسسة التعليمية من حسن إلى أحسن، كون الذي ينسّم بصفات القائد الإيجابي يجب أن يتفوق على مجموعته من حيث الذكاء والقدرة العلمية والاستقلال في تولي المسؤولية داخل المؤسسة التعليمية. وقد ركّزت الباحثات من خلال الإطلاع على الأدبيات المتعلقة بالقيادة في علم الإدارة أنه؛ بشكل عام؛ يمكن تقسيم القيادة الإدارية كما أشار (حفيظي، ٢٠١٦) من خلال عدّة تقسيمات:

- ١- من حيث التأثير والسمات الشخصية: (قائد الموقف والقائد المعين والقائد الوظيفي والقائد ذو الشخصية المؤثرة).

٢- من حيث تفويض السلطة واتخاذ القرار: (قيادة مركزية وقيادة لا مركزية).

٣- من حيث أسلوب التعامل: (النمط التقليدي والنمط الجذاب والنمط العقلاني).

وخلصنا ما سبق يمكن القول بضرورة تسليط الضوء على القيادة الإيجابية، وتلمس أدوارها، ومن ثمّ الكشف عن الرضا الوظيفي للمعلمين إزاء ممارساتها؛ فمهمة المعلم - بشكل عام- تختلف بطبيعتها عن المهن الأخرى من حيث المهام والمسؤوليات، لأنها مهنة تتعامل مع بني البشر مباشرة، الذين لهم الأحاسيس والمشاعر والطباع المتباينة، ويتأثرون بما حولهم من مواقف وأشياء وأفكار، وبهذه المسؤوليات التي يحملها المعلمون كان لزاماً أن يُعطى المعلمُ العنايةَ به، وتحقيقُ سبل الرضا الوظيفي من خلال الوسائل المادية والمعنوية ليؤدي واجبه على الوجه الأكمل، وهذا لا يتأتى إلا من خلال قيادة إيجابية تقوم بهذا الدور المنوط القيام به؛ ولقد أكّدت دراسة (الرويشد، ٢٠٠٩) في توصياتها على أنّ الرضا الوظيفي للمعلمين من العوامل المهمة التي تؤثر على مدى كفاءتهم في العمل وارتباطهم به.

#### مشكلة البحث

ويتنبّع الدراسات بحثاً عن العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للمعلمين، ظهرت لدى الباحثات العديد من الدراسات المتعلقة بهذا الأمر، كدراسة الجاف (Al-jaf,2016)

التي أظهرت نتائجها أنّ ذوي الخبرة الطويلة في العمل أكثر رضا من ذوي الخبرة القصيرة. كما أظهرت دراسة (أبو حسين، ٢٠١٦) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأسلوب القيادي المستخدم وأثر ذلك على الرضا الوظيفي، كما أظهرت أيضاً بعض الدراسات، كدراسة (الزهراني، ٢٠٢٠) أنّ للحوافز أثراً إيجابياً على رضا المعلمين عن عملهم.

وقد ركزت الباحثات في البحث حول الدراسات التي سلّطت الضوء على القيادة بشكل عام وعلاقتها بالرضا الوظيفي، وتوصلن إلى العديد من الدراسات كدراسة (أبو زيد، ٢٠١٦) ودراسة (أبو عيشة، ٢٠١٥) ودراسة (الزهراني، ٢٠٢٠) ودراسة (الشحنة، ٢٠٢٠) ودراسة (الشهري، ٢٠٢٠) ودراسة (العنزي، ٢٠١٨) ودراسة (سعادة، ٢٠١٩) ودراسة شوربجي والفرجاني (& Alferjani, S. Shurbagi, A, 2015) ودراسة (عبد المطلب، ٢٠١٨). ومن خلال الدراسات السابقة تمكّنت الباحثات من التوصل إلى بعض الاستنتاجات التالية:

- ١- اختلاف وجهات النظر حول تعريف الرضا الوظيفي، لكن هذا الاختلاف ليس جذرياً، إذ تُوجد به بعض أوجه الاتفاق.
  - ٢- عدم الإشارة إلى القيادة الإيجابية بشكل مباشر، بل تتبّع أنماطاً قيادية أخرى.
  - ٣- النظر إلى الرضا على أنّه موضوع ذاتي نسبي، أي ما يُمكن أن يكون مُرضياً بالنسبة لشخص قد لا يكون كذلك بالنسبة لشخص آخر.
  - ٤- تداخل الممارسات التي تقوم بها الأنماط القيادية في التعامل مع مرؤوسيه وفريق العمل.
  - ٥- تعلق الرضا الوظيفي بالعديد من الجوانب المتداخلة والمعقدة في السلوك الإنساني، إضافة إلى تدخل بعض العوامل البيئية.
  - ٦- صعوبة التوصل إلى ممارسات للقيادة الإيجابية تفصلها بشكل رئيس عن الأنماط القيادية الأخرى.
  - ٧- الرضا الوظيفي درجات، حيث تُوجد درجة الرضا الوظيفي الشديدي، نتيجة الرضا عن الوظيفة ككل، كما يُمكن أن يكون الرضا جزئياً نتيجة الرضا عن جانب من جوانب الوظيفة أو نمط القيادة.
- وعلى الرغم من أنّ هذه الدراسات وغيرها ممّن أطلعت عليه الباحثات قد أوضحت بعض مسببات عدم الرضا الوظيفي أيضاً، إلا أنّ معظمها يختلف عن البحث الحالي في تحديد عُنصري القيادة الإيجابية والبيئة التعليمية. وهذا ما ينفرد به البحث الحالي عن مجمل هذه الدراسات بأنّه قد ركّز على دراسة دور القيادة الإيجابية في الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الحكومية بمنطقة العين.

وانطلاقاً ممّا سبق، وإيماناً بأهمية الرضا الوظيفي للمعلمين من خلال: التقدير والاحترام، والرضا عن طبيعة العمل، والانتماء لمهنة التدريس، وتأثر هذا الرضا بالقيادة

## دور القيادة الإيجابية في الرضا الوظيفي من وجهة .. دصلاح بن صالح وآخرين .....

الإيجابية، يُعدُّ هذا البحث بمثابة النَّواة التي تتناولُ الكشفَ عن وجهات نظر مُعلِّمي المَدارس الحُكوميَّة بمنطقة العَين وعلاقة هذا الرِّضا بجوانب القيادة الإيجابيَّة وهي: الخصائص الشخصية والممارسات الإداريَّة والعلاقات الإنسانيَّة. ويرجعُ ذلك لأهميَّة الدَّور البارز الذي تلعبه القيادة الإيجابيَّة في تحقِيق الأهداف.

### ١ - أسئلة البحث

وعليه فقد تحدَّدت مُشكلة البحث الحاليَّة في التَّعرُّف على دور القيادة الإيجابيَّة في الرِّضا الوظيفيِّ من خلال وجهة نظر المُعلِّمين بالمَدارس الحُكوميَّة بمنطقة العَين، ومِن ثَمَّ يُحاولُ البحثُ الإجابة عن الأسئلة التَّالية:

١- ما مستوى ممارسة القيادة الإيجابيَّة من وجهة نظر مدرسي المدارس الحُكوميَّة بمنطقة العَين؟

٢- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى معلِّمي المدارس الحُكوميَّة بمنطقة العَين؟

٣- ما علاقة ممارسة القيادة الإيجابيَّة على الرضا الوظيفي من وجهة نظر مدرسي المدارس الحُكوميَّة بمنطقة العَين؟

### ب - أهمية البحث

ويهدفُ البحثُ الحالي إلى التَّعرُّف على:

١- مستوى ممارسة القيادة الإيجابيَّة.

٢- مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلِّمين.

٣- علاقة ممارسة القيادة الإيجابيَّة على الرضا الوظيفي من خلال وجهة نظر مدرسي المدارس الحُكوميَّة بمنطقة العَين.

ويكتسبُ البحثُ الحالي أهميته من طبيعة الموضوع الذي يتصدى له، وهو معرفة مدى دور القيادة الإيجابيَّة في الرِّضا الوظيفيِّ لمدرسي المدارس الحُكوميَّة بمنطقة العَين من خلال وجهة نظرهم، ويكتسبُ البحثُ أهميته أيضا من كونه قد ركَّز على التَّعرُّف على الرِّضا الوظيفيِّ بجوانب محدَّدة في ممارسات القيادة الإيجابيَّة، والتي من خلالها يمكنُ الكشف عن طبيعة وأداء وإنتاجية تلك المؤسسات للأهداف المطلوبة.

وتتوقَّع الباحثان أن يُسهمَ هذا البحثُ فيما يأتي:

١- تقديم استبانة من إعداد الباحثات أنفسهن للكشف عن مدى الرِّضا الوظيفيِّ للمعلِّم ببعض جوانب القيادة الإيجابيَّة يمكن الاستفادة منها في دراساتٍ مستقبليةٍ مُماثلةٍ.

٢- تعريف القائمين على العمليَّة التعليميَّة في منطقة العَين بدرجة الرِّضا الوظيفيِّ العام لمعلِّمي المدارس الحُكوميَّة لدور القيادة الإيجابيَّة.

٣- إمكانيَّة توضيح نتائج هذا البحث لبعض الجوانب عن غيرها في القيادة الإيجابيَّة ومدى الرِّضا الوظيفيِّ لمعلِّمي المدارس الحُكوميَّة عنها والاستفادة منها.



### ج- حدود البحث

وقد اقتصرت حدود البحث على:

- الحدود الموضوعية: الكشف عن درجة الرّضا الوظيفيّ لدى معلمي المدارس الحكومية عن دور القيادة الإيجابية في منطقة العين.
- الحدود البشرية: معلمي المدارس الحكومية ممن يزاولون التدريس الفعلي.
- الحدود المكانية: منطقة العين في إمارة أبو ظبي.
- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني عن العام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١ م.

### د- مصطلحات البحث

ومن خلال استقصاء مصطلحات البحث، فقد تعددت وتنوعت، فقامت الباحثات بعرض لأهم المصطلحات التي تفيد البحث الحالي، وبيانها الآتي:

قام (خليل، ٢٠١٧) بتعريف الرّضا الوظيفيّ بشكل عام بأنه: "استجابة الفرد بالرفض أو القبول للعمل الذي يقوم به". كما عرّف (محمد، ٢٠١٤) الرّضا الوظيفيّ بأنه: "الشعور النفسي بالقناعة والاتياح لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل والثقة والولاء والانتماء للعمل مع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية". وقد عرّف (عباسة، ٢٠١٦) الرّضا الوظيفيّ بأنه: "تلك الحالة النفسية الإيجابية التي يشعر بها الفرد نحو عمله، والتي تتوقف على مدى إشباع الفرد حاجاته وتحقيق رغباته وتطلعاته - المادية منها والمعنوية - من خلال ممارسته لذلك العمل. هذا وقد عرّفت (العوني، ٢٠١٥) الرّضا الوظيفيّ بأنه: "التعبير العام عن المواقف الإيجابية للموظفين تجاه وظائفهم، نتيجة خصائصها وميزاتها المتنوعة، وكذا المكانة الاجتماعية التي جنوها والخبرات التي اكتسبوها من عملهم". وأيضاً عرّف (عبد الفتاح، ٢٠٢٠) الرّضا الوظيفيّ بأنه: "مجموع المشاعر الوجدانية والاتجاهات الإيجابية التي يشعر بها (العاملون) نتيجة إشباع حاجاتهم المادية والمعنوية المرتبطة بعملهم".

وتعرّف الباحثات الرّضا الوظيفيّ إجرائياً على أنّه: درجة قبول معلمي المدارس الحكومية لدور القيادة الإيجابية من خلال شعورهم: (بالتقدير والاحترام، والرضا عن طبيعة العمل، والانتماء لمهنة التدريس).

أمّا مصطلح القيادة الإيجابية فقد قامت الباحثات بتتبع تعريفات القيادة في الدراسات اللاتي اطلعن عليها، وقد ركّزن تسليط الضوء على تعريفات القيادة بشكل عام والتي لها ممارسات إيجابية من بين الدراسات، فتوصلن إلى التالي:

عرّفت (الجيبار، ٢٠١٦) القيادة بأنها: "عملية تأثير القائد بالمرؤوسين بقصد إحداث تغير فعلي يعكس أغراضهم المشتركة واحتياجاتهم المتنوعة". في حين أجمع (المجلس الأمريكي للتعليم، ٢٠١١) على تعريف القيادة بأنها: "فن تحفيز مجموعة من الأشخاص للعمل على تحقيق هدف مشترك". أما ديفز وإليسون ( Davies, B. & Ellison, L., )

(2005) عرّف القيادة بأنها: "عملية تأثير على سلوك الآخرين للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة". وقد أشارت (الزهراني، ٢٠٢٠) عند تعريف القيادة الأخلاقية تأكيد العديد من الدراسات على وجود تأثير إيجابي وقوي للقيادة الأخلاقية في سلوك العاملين. وأكدت دراسة (الشهري، ٢٠٢٠) على: "ضرورة إظهار سلوكيات قيادية ملائمة ومؤثرة، تلتزم بالمعايير المعتمدة والمقبولة في التصرفات الشخصية ومع الآخرين، وتروج تلك السلوكيات على الأتباع والزملاء. كما عرّف (الشحنة، ٢٠٢٠) في دراسته القيادة بأنها: "هي عملية التأثير التوجيهي في سلوك العاملين وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم مما يجعل المرؤوسين يقبلون توجيهات القائد بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة".

وعليه فيمكن إجمال تعريف القيادة الإيجابية إجرائياً بأنها: عملية تأثير القائد في المعلمين من خلال جوانب خصائصه الشخصية وممارساته الإدارية وعلاقاته الإنسانية.

### ٣- الإطار النظري والدراسات السابقة

على الرغم من ندرة الدراسات السابقة ذات الصلة بدور القيادة الإيجابية بصفة خاصة - في حدود علم الباحثات - إلا أن هناك بعض الدراسات التي تناولت القيادة بشكل عام سوف يتم استعراضها؛ وعلى النقيض فقد تعددت الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي بالجانب التربوي بشكل عام، لذا ستعرض الباحثات للدراسات المتعلقة بموضوع البحث مرتبة زمنياً ومن هذه الدراسات ما يلي:

هدفت دراسة ديفز وإليسون (Davies, B. & Ellison, L.2005) إلى معرفة أثر تفويض السلطة من قبل مدير المدرسة على دافعية المعلمين ورضاهم الوظيفي، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة قوية بين تفويض السلطة ودافعية المعلمين، فكلما زاد سلوك تفويض السلطة كلما زادت دافعية المعلمين للعمل، وكذلك أظهرت النتائج وجود علاقة بين دافعية المعلمين والرضا الوظيفي وضغوط العمل، وأظهرت النتائج أيضاً أن الإدارة الديموقراطية المتمثلة في المشاركة في صنع القرار ترتبط إيجابياً بالدافعية نحو العمل.

كما هدفت دراسة إيجان (Egan, 2001) إلى تحديد العوامل التي تدفع المعلمين للعمل في المدارس بولاية شيكاغو (Chicago) بالولايات المتحدة الأمريكية من خلال نظرية هيرزبيرج في الدافعية، وتم تصميم أداة للتعرف على العوامل التي تسهم في الرضا الوظيفي أو عدمه لدى معلمي مدارس شيكاغو، وأظهرت نتائج الدراسة وجود ستة عوامل للدافعية لدى المعلمين، وهي: الإنجاز، والاعتراف، والتقدير، والعمل نفسه، والمسئولية، والنمو والتقدم. أمّا عوامل عدم الرضا فتمثلت في: الراتب، والعلاقات مع الرؤساء، والسياسة الإدارية، وظروف العمل، والحياة الشخصية، والأمن الوظيفي. كما كان عاملي (الجنس، والمؤهل) من العوامل ذات الدلالة في دافعية المعلمين.

وهدفت دراسة (البيتم والصانع، ٢٠٠٦) إلى الوقوف على علاقة بيئة العمل بمستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال بدولة الكويت، وتعرّف علاقة بعض

المتغيرات: كالتخصص، والخبرة، وكلية التخرج، والمنطقة التعليمية بمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة في جمع المعلومات. وأسفرت الدراسة عن وجود أسباب إدارية ومهنية ومادية واجتماعية تؤدي لعدم الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال، منها: ضعف فرص الترقى، وعدم تقدير الوزارة للمعلمات، وكثرة طلبات النقل للتوجيه، وقلة البدلات والحوافز. كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة بين الرضا الوظيفي لدى المعلمات ومتغيرات: المنطقة التعليمية، وكلية التخرج، والتخصص، وسنوات الخبرة.

وأيضا هدفت دراسة (المعيلي، ٢٠٠٦) إلى التعرف على الرضا الوظيفي لمحضري المختبرات في المرحلتين المتوسطة والثانوية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وكذا التعرف على الفروق بينهم في الرضا الوظيفي حسب المتغيرات المستقلة التالية: المرحلة التي يعمل بها محضر المختبر، والعمر، والخبرة في العمل. ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها قام الباحث بإعداد استبانة تتكون من أربعة محاور، ومن (٥٢) عبارة. وتكونت عينة الدراسة من (٩٩) محضر مختبر. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: المتوسطات الحسابية للرضا الوظيفي لمحضري المختبرات جاءت ما بين (٢,١٣) - (٤,٦٨) وبمتوسط عام بلغ (٣,٧٢)، وهذا يعني أن محضري المختبرات يتمتعون برضا وظيفي بدرجة متوسطة. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي بين محضري المختبرات تُعزى (للمرحلة الدراسية التي يعملون بها - للخبرة في العمل). وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند (٠,٠٥) في الرضا الوظيفي بين محضري المختبرات تُعزى لمتغير (العمر) لصالح الفئة العمرية الأكبر.

وفي دراسة (مهدي، ٢٠١٤) التي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين أبعاد المهارات القيادية (مهارات تحفيز العاملين، إنجاز المهمة، بناء الثقة بالنفس لدى العاملين، مهارات العمل الجماعي) واستراتيجية التميز لعينة من ميري المصارف العراقية (الرافدين والرشيد) منطلقا من فرضية مفادها "توجد علاقة ارتباط وأثر بين المهارات القيادية واستراتيجية التميز". وقد تم إثبات الفرضية من خلال توزيع الاستبانة على (٤٠) مسؤول وحدات وشعب من العاملين في المستويات العليا. وبعد تحليل البيانات لإجابات عينة البحث، واختبار الفرضيات بالاستعانة بعدد من المؤشرات الإحصائية وبمساعدة البرنامج الإحصائي، تم التحقق من صحة الفرضية التي انطلق منها البحث. وبناء على نتائج التحليل تم وضع مجموعة من التوصيات التي تركز جوهرها على ضرورة الاهتمام بالمهارات القيادية الفعالة باعتبارها الركيزة الأساسية لديمومة المنظمة ونجاحها.

كما هدفت دراسة (بوحنه، ٢٠١٤) إلى التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى عينة من ممرضي القطاع الصحي بمدينة تفرت بالجزائر، وللتأكد من صحة فرضيات الدراسة تم اعتماد أداتين من إعداد الباحثة، وبعد التأكد من الخصائص

السيكومترية لأداتي الدراسة تم تطبيقها على عيّنة الدراسة التي تكونت من (١٠٠) ممرض وممرضة، وقد أظهرت الدراسة ما يلي: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى مرضي القطاع الصحي بمدينة تقرت. كما أظهرت النتائج ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الممرضين والممرضات. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى الممرضين تُعزى لعاملي (الأقدمية - الحالة الاجتماعية). بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي تُعزى لعامل (الأقدمية).

وأيضاً هدفت دراسة شوربجي والفرجاني (Shurbagi, A & Alferjani, S. 2015) والتعرّف على تحقيق العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وتأثير الالتزام التنظيمي باعتباره وسيط متغير على هذه العلاقة، وتم تطبيق ذلك في عيّنة تتكون من (٢٥٠) موظف من الصندوق الليبي للضمان الاجتماعي. تم استخدام طريقة المسح الكمي، واختبار أربع فرضيات عامة تم اختيارهم للإجابة على الاستبيان. أشارت النتائج التجريبية باستخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات التي تم جمعها بناء على الإحصاء الوصفي (المتوسط، الانحراف المعياري، النسبة المئوية، سبيرمان الارتباط والانحدار المتعدد) إلى تأثير الالتزام التنظيمي على العلاقة بين القيادة التحويلية وأسلوب القيادة والرضا الوظيفي، بينما العلاقة بين أسلوب القيادة التحويلية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي كانت علاقة إيجابية (مهمة).

وهدفت دراسة (أبو حسين، ٢٠١٦) إلى دراسة أثر الأسلوب (النمط) القيادي المدرسي على الرضا الوظيفي لدى المعلمين بالمدارس الأهلية من خلال التعرّف على مفهوم الأساليب القيادية (الأنماط القيادية)، وكذلك مدى انتشارها بين المدارس الأهلية بمراحلها المختلفة ومفهوم الرضا الوظيفي ومتغيراتها التابعة التي تؤثر بشكل فاعل على الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وكذلك مدى تأثيرها بأنماط القيادة. وقام الباحث بتصميم استبيانين، إحداهما للكشف عن الأساليب القيادية (الأنماط القيادية) في المراحل الدراسية المختلفة، والأخرى للكشف عن مدى الرضا الوظيفي للمعلمين. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأسلوب القيادي المستخدم من قِبَل قائد المدرسة الأهلية بمدارس مدينة الرياض وأثر ذلك على الرضا الوظيفي.

كما هدفت دراسة الجاف (Al-jaf, 2016) دراسة التعرّف على القيادة التحويلية لإحداث تغيير مخطط في العمل، والحصول على تقدم بالاعتماد على التحفيز الشخصي، طبقاً إلى أهداف المؤسسة من خلال الخطط الاستراتيجية. وبيّنت الدراسة أن عامل (العمر) يعتبر أساسياً ومهماً في اختيار وترشيح وتنصيب المدراء للحصول على قادة تحويليين يمتلكون الأبعاد الأربعة، ويمكنهم تطبيقها كما وضح ذلك في اختبار (كاي سكوير). كذلك أن الرضا عن العمل وتحديد المهام والمسئوليات في العمل وتحليل العمل (وصف العمل) ضرورية في تطبيق الأبعاد والمواصفات لتحسين عملية العمل خلال الإجراءات الإدارية،

من أجل تبني الريادة والإبداع في اختيار القادة. وخلصت الدراسة إلى أهمية توفير قادة تحويليين لإجراء تغيير إيجابي في طبيعة العمل. وأيضاً هدفت دراسة (عصماني، ٢٠١٧) إلى محاولة التّعرف على طبيعة السلوك القيادي السائد في مؤسسة خزينة ورقلة بالجزائر، ومستويات الرّضا الوظيفي لدى العاملين بها، كما هدفت أيضاً إلى تحديد العلاقة بين مشاركة العمال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة وولائهم لها، إضافة إلى ذلك هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين تحمل مسؤولية العمل للعمال وزيادة شعورهم بالانتماء لها. وقد أجريت الدراسة خلال السنة الدراسية ٢٠١٦/٢٠١٧ على مجتمع بحث مكون من (٨٥) عاملاً، استخدم الباحث طريقة المسح الشامل نظراً لصغر حجم مجتمع البحث، أما الأدوات المستخدمة فقد تمثلت الاستبانة كأداة أساسية، إضافة إلى الملاحظة والمقابلة كأدوات مساعدة. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: هناك علاقة بين طبيعة القيادة السائدة ومستويات الرّضا الوظيفي بمؤسسة خزينة ولاية ورقلة. وتلعب الرقابة المرنة دوراً في استقرار العمال. والتفويض يزيد من شعور العمال بالانتماء للمؤسسة، وتؤدي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات إلى ضمان الولاء التنظيمي للمؤسسة.

وكذلك هدفت دراسة (عبد الله، ٢٠١٧) إلى التّعرف على درجة الرّضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية (المتعاقدين) في كلية العلوم الإدارية والإنسانية بجامعة الجوف بالمملكة العربية السعودية، ومقارنة هذه الدرجات مع بعض المتغيرات (طبيعة العمل، ظروف العمل، العلاقات مع المسؤولين، الجانب النفسي، الجانب المالي، النواحي الأكاديمية والبحث العلمي). وتمثلت مشكلة الدراسة في السؤال عما هي عوامل الرّضا الوظيفي التي تؤثر في أداء المتعاقدين بكلية العلوم الإدارية والإنسانية، وللإجابة على السؤال بفرضياته تم استخدام منهج الإحصاء الوصفي، وبعد تحليل النتائج توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: درجة (الرّضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس (المتعاقدين) كانت معتدلة (٣,٢١). وأن أقل مجالات الرضا كان مجال (ظروف العمل) ثم جوانب (البحوث الأكاديمية والعلمية) ثم (الجانب المالي) على الترتيب. أعلى مجال رضا كان مجال (طبيعة العمل) و (العامل النفسي). كما أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة الرّضا الوظيفي والمتغيرات التالية: (طبيعة العمل، ظروف العمل، العلاقات مع المسؤولين، الجانب النفسي، الجانب المالي، النواحي الأكاديمية والبحث العلمي).

وهدف دراسة (إبراهيم وعلي، ٢٠١٨) إلى التّعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس ومستوى الرّضا الوظيفي لدى معلمي مرحلة الأساس بولاية الخرطوم بالسودان، اتبعت الباحثتان المنهج الوصفي، واستخدمتا الاستبانة أداة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (١٢٥) معلم ومعلمة، تم اختيار عيّنة قوامها (١٠٠) معلم ومعلمة منهم، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي: النمط

## دور القيادة الإيجابية في الرضا الوظيفي من وجهة .. دصلاح بن صالح وآخرين .....

الديموقراطي هو النمط السائد لدى مديري المدارس بولاية الخرطوم ويمارس بدرجة متوسطة. درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين جاءت بدرجة متوسطة. يوجد ارتباط موجب دال إحصائياً بين النمط القيادي الديموقراطي والرضا الوظيفي للمعلمين. كذلك هدفت دراسة (الزهراني، ٢٠٢٠) إلى الكشف عن درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بمحاظفة قلو للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمات، والتعرّف على مستوى الرضا الوظيفي للمعلمات بمحاظفة قلو، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات تقديرات مفردات عينة الدراسة لدرجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بمحاظفة قلو للقيادة الأخلاقية، تبعاً لمتغيرات: "المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة"، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتم اختيار عينة البحث بالطريقة الطبقية العشوائية، تألفت من (٢٥٣) معلمة من معلمات المدارس الحكومية بمراحلها الثلاثة بمحاظفة قلو للعام الدراسي ١٤٣٩-١٤٤٠هـ. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطبيق استبانة، وكشفت نتائج الدراسة عن أن بُعد (القيم التنظيمية) احتل المرتبة الأولى من بين أبعاد القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس الحكومية بمحاظفة قلو من حيث درجة الممارسة بمتوسط حسابي قدره (٤,٤٣) تلاه بُعد (السمات الشخصية والإنسانية - العلاقات الإنسانية) على الترتيب، بلغ المتوسط الحسابي العام لدرجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بمحاظفة قلو للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمات يبلغ (٤,٤٢)، وهو متوسط يشير إلى درجة ممارسة (عالية جداً) لأبعاد القيادة الأخلاقية. وكذلك تقديرات مفردات عينة الدراسة لمستوى الرضا الوظيفي بلغت (٤,٣٩) وهو متوسط يشير إلى درجة ممارسة (عالية جداً) لمستوى الرضا الوظيفي. وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بمحاظفة قلو للقيادة الأخلاقية ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمات.

### التعقيب على الدراسات السابقة :

من خلال استعراض الدراسات السابقة على النحو السابق ذكره يتضح أن معظم هذه الدراسات تختلف بينها وبين الدراسة الحالية من حيث موضوع التطبيق والبيئة المكانية التي تتناولها. وبمراجعة الدراسات السابقة وتوصياتها يتضح مدى الحاجة إلى إجراء البحث الحالي، نظراً لعدم تضمين جوانب القيادة الإيجابية التي يعني بها البحث عن غيرها من الدراسات السابقة، ودورها في الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية وخاصة في البيئة الإماراتية.

## الطريقة والإجراءات

### أ- منهج البحث

سوف يتم استخدام المنهج الوصفي (الارتباطي) والذي يعرف بأنه: "المنهج الذي يهتم ببحث العلاقة بين متغيرين أو أكثر، ويعبر عن درجته أو مقداره بمعامل الارتباط، ويلجأ إليه الباحث عندما يريد معرفة العلاقات المتداخلة بين المتغيرات" [٣٥]. وقد تم اختيار هذا المنهج لكونه من أكثر المناهج البحثية ملاءمة لطبيعة البحث، وما يسعى إلى تحقيقه من أهداف، واعتماده على وصف الواقع الحقيقي للظاهرة المدروسة، بما يسهم في الكشف عن العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة القيادة الإيجابية والرضا الوظيفي من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية بمنطقة العين، ومن ثمَّ بناء الاستنتاجات، وتقديم التوصيات المناسبة لها.

### ب - مجتمع البحث

تكون مجتمع البحث من جميع معلمي الحلقة الثالثة (الثانوية) للمدارس الحكومية بمنطقة العين القائمين على رأس العمل في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١م، والبالغ عددهم (٢١٨٩) معلمًا ومعلمة، موزعين على (٤٣) مدرسة حكومية، ووفقًا لإحصائية وحدة الإحصاءات بالإدارة التعليمية التابعة لأبوظبي، ويوضح الجدول (١) توزيع أفراد مجتمع البحث بحسب أعداد المدارس والمعلمين:

### جدول (١)

#### توزيع أفراد مجتمع الدراسة بحسب عدد المدارس والمعلمين بمنطقة العين

عدد مدارس الحلقة الثالثة (الثانوية)			عدد المعلمين	
مختلط	إناث	ذكور	إناث	ذكور
٩	١٤	٢٠	١٢٩٧	٨٩٢
المجموع: ٤٣			المجموع: ٢١٨٩	

يتضح من الجدول (١) أن عدد أفراد مجتمع البحث من معلمي مدارس المرحلة (الثانوية) حيث بلغت (٢١٨٩) معلمًا ومعلمة، ويمثلها (٨٩٢) معلمًا و(١٢٩٧) معلمة، يتوزعون على (٤٣) مدرسة، بما يمثل (١٤) مدرسة للإناث و (٢٠) مدرسة للذكور و(٩) مدارس مختلطة من إجمالي المدارس الحكومية بمنطقة العين.

### ج - عينة البحث وخصائصها

نظرًا لأكبر حجم مجتمع البحث، فقد اشتملت عينة البحث على عينة عمدية (قصدية) من المدارس الحكومية الممثلة لمجتمع البحث، حيث تم توزيع استبانة إلكترونية على مجتمع البحث استجاب لها (٨١) معلمًا و (١٧٩) معلمة، والبالغ مجموعهما (٢٦٠) معلمًا ومعلمة بما يمثل نسبة قدرها (١١,٨%) من المجتمع الكلي للبحث. وهي نسبة كافية إحصائيًا للقيام بتطبيق المعاملات الإحصائية على أفراد عينة البحث والممثلة للمجتمع الأصل. وفيما يلي وصف خصائص أفراد عينة البحث بحسب البيانات الأولية:

جدول (٢)  
وصف خصائص أفراد عينة البحث بحسب البيانات الأولية

المتغير	الفئة	التكرارات	النسب المئوية
الجنس	ذكور	٨١	٣١,٢%
	إناث	١٧٩	٦٨,٨%
المرحلة التعليمية	المرحلة الثانوية	٢٦٠	١٠٠%
	أقل من ٥ سنوات	٢٧	١٠,٤%
عدد سنوات الخبرة	من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات	٤٩	١٨,٨%
	أكثر من ١٠ سنوات	١٨٤	٧٠,٨%

يتضح من الجدول (٢) أن الجنس لغالبية أفراد عينة البحث كان لصالح الإناث، حيث بلغ عددهن (١٧٩) معلمة بنسبة قدرها (٦٨,٨%) من إجمالي عينة البحث، في حين بلغ عدد الذكور (٨١) معلما بنسبة قدرها (٣١,٢%) من إجمالي مجتمع البحث. ويرجع ذلك إلى أن أداة الدراسة لم تتمكن الباحثات إلى تطبيقها إلا على مجتمع عينة البحث من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية نظرا لضيق الوقت وموعد عقد اختبارات الفصل الدراسي الثاني عند إجراء تطبيق الاستبانة موضوع البحث.

كما يتضح من الجدول (٢) أن غالبية أفراد عينة البحث عدد سنوات خبرتهم في التعليم (أكثر من عشر سنوات)، حيث بلغ عددهم (١٨٤) معلما ومعلمة بنسبة (٧٠,٨%) من الإجمالي، يليهم أفراد عينة البحث من ذوي عدد سنوات الخبرة في التعليم (من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات) حيث بلغ عددهم (١٨,٨%) معلما ومعلمة بنسبة (١٨,٨%) من الإجمالي، بينما يأتي في المرتبة الأخيرة أفراد عينة البحث من ذوي عدد سنوات الخبرة في التعليم (أقل من ٥ سنوات)، حيث بلغ عددهم (٢٧) معلما ومعلمة بنسبة (١٠,٤%) من الإجمالي.

كذلك تبين من الجدول (٢) أن كل أفراد عينة البحث يعملون بمدارس المرحلة (الثانوية)، حيث بلغ عددهم (٢٦٠) معلما ومعلمة بنسبة (١٠٠%). ويرجع ذلك إلى أن أداة الدراسة لم تتمكن الباحثات إلى تطبيقها إلا على مجتمع عينة البحث من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية نظرا لضيق الوقت وموعد عقد اختبارات الفصل الدراسي الثاني عند إجراء تطبيق الاستبانة موضوع البحث. ومجال عمل الباحثات للمرحلة الثانوية.

#### د - أداة البحث

بناءً على طبيعة البيانات، وعلى منهج البحث المتبع، وجدت الباحثات أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق ما يطمح إليه البحث من أهداف هي (الاستبانة)، وقد جرى بناء أداة البحث بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع وفقاً للخطوات التالية:

- الاطلاع على الأدب التربوي الذي تناول متغيري القيادة الإيجابية والرضا الوظيفي.
- تحديد مجالات الاستبانة، وتحديد الفقرات التابعة لها.
- تصميم الاستبانة في صورتها الأولية، وعرضها على السيد المشرف لإقرارها.



- عرض الاستبانة في صورتها الأولية على السيد المشرف للتعديل بالحذف أو الإضافة لبعض الفقرات والتي تلائم المحاور التي تدرج تحتها.
- تعديل مجالات وفقرات الاستبانة من حيث الحذف والإضافة والتعديل وفقا لملاحظات السيد المشرف.

#### هـ - التحقق من صدق الأداة

١- الصدق الظاهري: للتحقق من الصدق الظاهري تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على السيد المشرف بكلية التربية - جامعة الإمارات العربية المتحدة لإبداء الرأي حيال مناسبتها لتحقيق أهداف البحث، ومدى سلامة صياغة فقراتها ووضوحها، ومدى مناسبتها للمجال الذي تنتمي إليه.

وقد استجاب السيد المشرف وفي ضوء ما أبداه من آراء ومقترحات، قامت الباحثات بإجراء التعديلات اللازمة من تعديل أو حذف، وبناء على ذلك تم اعتماد الاستبانة في صورتها النهائية. (ملحق رقم ١)

٢- صدق الاتساق الداخلي: للتأكد من صدق الاتساق الداخلي تم تطبيق أداة البحث في صورتها النهائية على عينة عشوائية مكونة من (٤٠) معلما ومعلمة بالمدارس الحكومية بمنطقة العين من خارج عينة البحث الأساسية، ومن ثم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة، كما يتضح في الجدولين (٣) (٤):

#### جدول (٣)

معاملات ارتباط بيرسون لفقرات استبانة (مستوى ممارسة القيادة الإيجابية من وجهة نظر المعلمين) بالدرجة الكلية لكل مجال

المحور الأول: الخصائص الشخصية		المحور الثاني: الممارسات الإدارية		المحور الثالث: العلاقات الإنسانية	
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
١	**0.887	١	**0.863	١	**0.775
٢	**0.866	٢	**0.726	٢	**0.859
٣	**0.828	٣	**0.825	٣	**0.888
٤	**0.826	٤	**0.907	٤	**0.813
٥	**0.767	٥	**0.888	٥	**0.875
٦	**0.886	٦	**0.854	٦	**0.750
٧	**0.880	٧	**0.767	٧	**0.866
٨	**0.858	٨	**0.872	٨	**0.737
٩	**0.827	٩	**0.866	٩	**0.886
١٠	**0.887	١٠	**0.907	١٠	**0.875

\*\* دال عند مستوى (٠,٠١)

يتضح من الجدول (٣) أن جميع الفقرات دالة إحصائيا عند مستوى (٠,٠١)، وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠,٧٢٦) إلى (٠,٩٠٧)، مما يدل على وجود مؤشرات

## دور القيادة الإيجابية في الرضا الوظيفي من وجهة .. د. صلاح بن صالح وآخرين . . . .

صدق كافية يمكن الوثوق بها في تطبيق استبانة (مستوى القيادة الإيجابية من وجهة نظر المعلمين) على أفراد عينة البحث.

جدول (٤)

معاملات ارتباط بيرسون لفقرات استبانة (مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين) بالدرجة الكلية لكل مجال

المحور الأول: التقدير والاحترام		المحور الثاني: طبيعة العمل		المحور الثالث: الانتماء لمهنة التدريس	
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
١	**0.518	١	**0.718	١	**0.776
٢	**0.682	٢	**0.777	٢	**0.560
٣	**0.711	٣	**0.734	٣	**0.538
٤	**0.593	٤	**0.748	٤	**0.689
٥	**0.549	٥	**0.556	٥	**0.690
٦	**0.702	٦	**0.757	٦	**0.561
٧	**0.690	٧	**0.618	٧	**0.849
٨	**0.790	٨	**0.702	٨	**0.802
٩	**0.701	٩	**0.748	٩	**0.665
١٠	**0.691	١٠	**0.682	١٠	**0.690

\*\* دال عند مستوى (٠,٠١)

يتضح من الجدول (٤) أنَّ جميع الفقرات دالة إحصائيًا عند مستوى (٠,٠١)، وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠,٥٣٨) إلى (٠,٨٤٩)؛ مما يدل على وجود مؤشرات صدق كافية يمكن الوثوق بها في تطبيق استبانة (مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين) على أفراد عينة البحث.

و – التحقق من ثبات الأداة

للتحقق من مدى ثبات أداة البحث (الاستبانة)، تم تطبيق الأداة في صورتها النهائية على عينة عشوائية مكونة من (٤٠) معلمًا ومعلمة للمرحلة الثانوية بالمدارس الحكومية بمنطقة العين من خارج العينة الأساسية، ومن ثمَّ استخدم معامل ألفا كرونباخ، والجدول (٥) يوضح معاملات الثبات لمجالات الاستبانة:

جدول (٥)

معاملات ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة البحث

معاملات الثبات	عدد الفقرات	الاستبانة
٠,٩٧٥	٣٠	القسم الأول: درجة ممارسة القيادة الإيجابية
٠,٩٤٨	١٠	المحور الأول: الخصائص الشخصية
٠,٩١٩	١٠	المحور الثاني: الممارسات الإدارية
٠,٩٢٥	١٠	المحور الثالث: العلاقات الإنسانية
٠,٨٧١	٣٠	القسم الثاني: درجة الرضا الوظيفي
٠,٧٨٦	١٠	المحور الأول: التقدير والاحترام
٠,٧٨٤	١٠	المحور الثاني: طبيعة العمل
٠,٧٥٠	١٠	المحور الثالث: الانتماء لمهنة التدريس

يتبين من الجدول (٥) أنَّ إجمالي ثبات الاستبانة الكلي بلغ (٠,٩٥٠)، كما تراوحت قيم معاملات ثبات استبانة (مستوى ممارسة القيادة الإيجابية من وجهة نظر المعلمين) بين (٠,٩١٩) و (٠,٩٨٤)، في حين الثبات الكلي لاستبانة (مستوى ممارسة القيادة الإيجابية من وجهة نظر المعلمين) بلغ (٠,٩٧٥). أما فيما يتعلق بقيم معاملات ثبات استبانة (مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين) فتراوحت بين (٠,٧٥٠) و (٠,٧٨٦)، في حين الثبات الكلي لهذه الاستبانة بلغ (٠,٨٧١). وتشير القيم السابقة كافة إلى معاملات ثبات مرتفعة، مما يؤكد أنَّ الاستبانة ككل، وكذلك مجالاتها تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وقابلة للتطبيق على أفراد عينة البحث.

#### ز - إجراءات تطبيق البحث الميداني

بعد أن أصبحت أداة البحث (الاستبانة) جاهزة في صورتها النهائية، قامت الباحثات بالآتي:

١- الحصول على خطاب من السيد عميد كلية التربية بجامعة الإمارات العربية المتحدة موجهاً إلى إدارة التعليم بمنطقة العين في إمارة أبوظبي، تضمّن خطاباً بتسهيل مهمة الباحثات.

٢- قامت الباحثات بتحويل أداة البحث إلى استبانة إلكترونية، وقد كان عدد الاستبانات المستردة (٢٦٠) استبانة.

٣- تمّ جمع البيانات، وإدخالها في ذاكرة الحاسوب، ومعالجتها إحصائياً للإجابة على أسئلة البحث، والحصول على النتائج المستهدفة.

#### ح - الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات

لتحقيق أهداف البحث تمّ تحليل البيانات التي تمّ جمعها باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية المضمنة في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS Statistical Package for Social Science)، وبعد ذلك تمّ حساب المقاييس الإحصائية التالية:

١- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص أفراد البحث، وتحديد الاستجابات حيال فقرات الاستبانة ومجالاتها.

٢- المتوسط الحسابي (Mean) لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة البحث حيال فقرات الاستبانة ومجالاتها.

٣- الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة البحث لكل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة، مع الأخذ في الاعتبار أنَّ الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد العينة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها.

- ٤- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لحساب صدق الاتساق الداخلي لاداة البحث، إلى جانب معرفة العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الإيجابية من وجهة نظر المعلمين ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين.
- ٥- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach' Alpha) للتحقق من ثبات أداة البحث.
- ٦- اختبار (ت) (t-test) للتعرف على الفروق في متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى رضاهم الوظيفي تُعزى للمتغير (الجنس).
- ٧- تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) للتعرف على الفروق في متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى رضاهم الوظيفي تُعزى لمتغيري (سنوات الخبرة، المرحلة الدراسية).
- ٨- اختبار شيفيه (Scheffe' test) لتحديد اتجاهات الفروق ذات الدلالة الإحصائية في أي فئة من فئات متغيري: (سنوات الخبرة، والمرحلة الدراسية) لعينة البحث حيال مجالات الاستبانة.

#### نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها

يتضمن هذا الجزء عرضاً للنتائج التي توصل إليها البحث، من خلال القيام بالتحليلات الإحصائية المناسبة، التي يمكن عن طريقها الإجابة عن أسئلة البحث وفقاً لاستجابات أفراد العينة.

وقد تناولت الباحثات مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الأطر النظرية للبحث، وربطها بنتائج الدراسات السابقة، حيث تم تقدير درجة ممارسة القيادة الإيجابية من وجهة نظر مدرسي المدارس الحكومية بمنطقة العين، وكذلك مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي تلك المدارس من وجهة نظرهم، حسب معيار الحكم بالاستناد إلى قيمة المتوسط الحسابي الموزون للمجال والدرجة الكلية للاستبانة التي ينتمي إليها هذا المجال. إلى جانب معرفة العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الإيجابية من وجهة نظر مدرسي المدارس الحكومية بمنطقة العين ومستوى الرضا الوظيفي من خلال وجهة نظرهم. وفيما يلي عرضاً مفصلاً لنتائج البحث:

#### ٤- السؤال الأول: "ما مستوى ممارسة القيادة الإيجابية من وجهة نظر مدرسي المدارس الحكومية بمنطقة العين؟"

للإجابة على هذا السؤال تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية؛ للتعرف على مستوى ممارسة القيادة الإيجابية من وجهة نظر مدرسي المدارس الحكومية بمنطقة العين في كل مجال من المجالات الثلاثة الآتية: (الخصائص الشخصية - الممارسات الإدارية - العلاقات الإنسانية)، ثم عرض درجة ممارسة القيادة الإيجابية في جميع المجالات ككل، وذلك كما هو موضح في الجدول (٦):

جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات القيادة الإيجابية لدى مديري المدارس الحكومية من خلال وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازليا

الترتيب	درجة الممارسة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	رقم الفقرة
١	مرتفعة	٧٤,٢%	١,١٦	٣,٧١	مجال الخصائص الشخصية	١
٢	مرتفعة	٧٣%	١,١٥	٣,٦٥	مجال الممارسات الإدارية	٢
٣	مرتفعة	٦٨,٦%	١,٢٤	٣,٤٣	مجال العلاقات الإنسانية	٣
بدرجة مرتفعة		٧١,٨%	١,١٨	٣,٥٩	درجة الممارسة الكلية	

ينضح من خلال الجدول (٦) أن درجة ممارسة القيادة الإيجابية لدى مديري المدارس الحكومية من خلال وجهة نظر المعلمين في جميع المجالات جاءت (بدرجة مرتفعة) حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لدرجة الممارسة الكلية (٣,٥٩)، وبانحراف معياري (١,١٨).

وقد تعزو الباحثات تلك النتائج إلى أن القيادة الإيجابية تقوم على أساس قيادي تنافسي، له أسس واضحة ورؤية ورسالة تحاول كل مدرسة الوصول إليها من خلال اختيار الكفاءات وأصحاب الخبرات العالية من المديرين.

السؤال الثاني: "ما مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية بمنطقة العين؟"

للإجابة على السؤال تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية؛ للتعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الخاصة من وجهة نظرهم في كل مجال من المجالات الثلاثة الآتية: (التقدير والاحترام - طبيعة العمل - الانتماء لمهنة التدريس)، ثم عرض مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في جميع المجالات ككل، وذلك كما يوضحه الجدول (٧) التالي:

جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية من خلال وجهة نظرهم مرتبة تنازليا

الترتيب	درجة الممارسة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	رقم الفقرة
١	مرتفعة	٧٦,٦%	١,٠٢	٣,٨٣	مجال التقدير والاحترام	١
٢	مرتفعة	٧٥,٨%	١,٠٤	٣,٧٩	مجال الانتماء لمهنة التدريس	٢
٣	متوسطة	٦٠,٦%	١,٢٧	٣,٠٣	مجال طبيعة العمل	٣
بدرجة مرتفعة		٧١%	١,١١	٣,٥٥	درجة الممارسة الكلية	

## دور القيادة الإيجابية في الرضا الوظيفي من وجهة .. د. صلاح بن صالح وآخرين ..

يتضح من خلال الجدول (٧) أن مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم الحكومي من وجهة نظرهم في كافة المجالات جاء (بدرجة مرتفعة)، عدا مجال (طبيعة العمل) فقد جاء بدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي العام لدرجة الممارسة الكلية (٣,٥٥)، وبانحراف معياري (١,١١).

وقد تعزو الباحثات هذه النتائج التي تفيد بأن مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم الحكومي من وجهة نظرهم جاء (بدرجة مرتفعة) إلى ما يتلقاه المعلمون من تقدير واحترام من أفراد المجتمع داخل دولة الإمارات العربية المتحدة، عامة، وأفراد المجتمع المدرسي بخاصة، واعتزازهم بالانتماء لمهنة التعليم بوصفها رسالة الأنبياء والرسل، علاوة على الاهتمام الواضح من وزارة التعليم الإماراتية بما توليه من عناية وتبجيل دور المعلم في خلق النهضة الإماراتية في ربوع وطن أبناء صاحب السمو الشيخ زايد - رحمه الله -، وإن كان مجال (طبيعة العمل) قد جاء (بدرجة متوسطة) فقد تعزو الباحثات ذلك إلى وجود بعض العوامل السلبية التي قد أثرت بشكل أو بآخر جراء ما شهده العالم أجمع من جائحة كورونا (كوفيد-١٩)، واختلاف العديد من طرق تقديم المعلومات من خلال الواقع الافتراضي، وظهور ما يعرف بالحصص الافتراضية، والتعليم عن بُعد.

**السؤال الثالث: "ما علاقة ممارسة القيادة الإيجابية على الرضا الوظيفي من وجهة نظر مدرسي المدارس الحكومية بمنطقة العين؟"**

للإجابة على هذا السؤال، والكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الإيجابية لدى مديري مدارس التعليم الخاص ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين من خلال وجهة نظرهم، تم استخدام معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlations)، ويوضح الجدول (٨) هذه العلاقة:

### جدول (٨)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة ممارسة القيادة الإيجابية ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظرهم

الرضا الوظيفي				المتغيرات	
الدرجة الكلية	مجال الانتماء لمهنة التدريس	مجال التقدير والاحترام	مجال طبيعة العمل		
**0.537	**0.236	**0.540	**0.554	مجال الخصائص الشخصية	القيادة الإيجابية
**0.545	**0.213	**0.568	**0.571	مجال العلاقات الإنسانية	
**0.589	**0.243	**0.603	**0.615	مجال الممارسات الإدارية	
**0.585	**0.244	**0.597	**0.608	الدرجة الكلية	

\*\* دال عند مستوى (٠,٠١)

يتبين من الجدول (٨) وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين تقدير درجة ممارسة القيادة الإيجابية لدى مديري مدارس التعليم الحكومي ككل والمستوى الكلي للرضا الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظرهم عند مستوى دلالة (٠,٠١)، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون

بينهما (٠,٥٨٥)، مما يشير إلى أنه كلما ارتفعت درجة ممارسة القيادة الإيجابية لدى مديري مدارس التعليم الحكومي زاد مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين. كما يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لممارسة القيادة الإيجابية لدى مديري مدارس التعليم الحكومي وكل مجال من مجالاتها، وبين مجال (طبيعة العمل) من مجالات الرضا الوظيفي لدى المعلمين عند مستوى دلالة (٠,٠١)، حيث بلغ معامل الارتباط للدرجة الكلية (٠,٦٠٨)، وهو معامل ارتباط مرتفع، ويدل ذلك على وجود علاقة طردية بين ممارسة القيادة الإيجابية لدى مديري مدارس التعليم الحكومي والرضا الوظيفي لدى المعلمين عن (طبيعة العمل)، بحيث تقوم بينهما علاقة تبادلية، فكلما زادت ممارسة القيادة الإيجابية لدى مديري مدارس التعليم الحكومي انعكس ذلك إيجابيا على مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين عن طبيعة العمل داخل المدارس التابعين لها.

ويتبين أيضا وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لممارسة القيادة الإيجابية لدى مديري مدارس التعليم الحكومي وكل مجال من مجالاتها، وبين مجال (التقدير والاحترام) من مجالات الرضا الوظيفي لدى المعلمين عند مستوى دلالة (٠,٠١)، حيث بلغ معامل الارتباط للدرجة الكلية (٠,٥٩٧)، وهو معامل ارتباط مرتفع، ويدل ذلك على وجود علاقة طردية بين ممارسة القيادة الإيجابية لدى مديري مدارس التعليم الحكومي والرضا الوظيفي لدى المعلمين في مجال (التقدير والاحترام)، بحيث تقوم بينهما علاقة تبادلية، فكلما زادت ممارسة القيادة الإيجابية لدى مديري مدارس التعليم الحكومي انعكس ذلك إيجابيا على مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين عن (التقدير والاحترام) الذي يحصلون عليه خلال أدائهم لعملهم.

وأخيرا يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لممارسة القيادة الإيجابية لدى مديري مدارس التعليم الحكومي وكل مجال من مجالاتها، وبين مجال (الانتماء لمهنة التدريس) من مجالات الرضا الوظيفي لدى المعلمين عند مستوى دلالة (٠,٠١)، حيث بلغ معامل الارتباط للدرجة الكلية (٠,٢٤٤)، ويدل ذلك على وجود علاقة طردية بين ممارسة القيادة الإيجابية لدى مديري مدارس التعليم الحكومي والرضا الوظيفي لدى المعلمين في مجال (الانتماء لمهنة التدريس)، بحيث تقوم بينهما علاقة تبادلية، فكلما زادت ممارسة القيادة الإيجابية لدى مديري مدارس التعليم الحكومي انعكس ذلك إيجابيا على مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين في مجال (الانتماء لمهنة التدريس).

وتفسر الباحثات هذه النتائج التي تكشف وجود علاقة ارتباطية طردية بين درجة ممارسة القيادة الإيجابية لدى مديري مدارس التعليم الحكومي ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين؛ بأن الرضا الوظيفي لدى المعلمين -على وجه الخصوص- يُعدُّ من المتغيرات التي تتأثر بالعديد من العوامل المختلفة، والتي يأتي في مقدمتها السلوك القيادي لمديري المدارس،

بما في ذلك سلوك القيادة الإيجابية؛ وذلك لأنه في ظل القيادة الإيجابية يتمتع المعلمون بمناخ مدرسي إيجابي سليم، واتصالات مفتوحة وسريعة بينهم وبين مديرهم، إلى جانب النظرة المحترمة التي ينظرها هؤلاء المدبرون لمن يعملون تحت إمرتهم، كل هذا يؤدي إلى مستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

#### توصيات البحث

في ضوء النتائج السابقة يمكن للباحثات أن يوصين بما يلي:

- 1- ضرورة اطلاع مديري مدارس التعليم الخاص على نتائج البحث الحالية، وأخذ وجهات نظرهم وآرائهم حول نتائج وتوصيات البحث، وكيفية الاستفادة منها في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين باستخدام نمط القيادة الإيجابية.
- 2- تخصيص جائزة سنوية للمديرين الإيجابيين المتميزين في مجال عملهم، على أن يتم تقييم درجة ممارساتهم لهذا النمط القيادي من خلال وجهة نظر المعلمين؛ الأمر الذي يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وذلك بناء على ما أظهرته نتائج البحث الحالي من وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين تقدير درجة ممارسة القيادة الإيجابية لدى مديري مدارس التعليم الحكومي ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظرهم.
- 3- توجيه المختصين والمعنيين في الحقل التربوي للاستفادة من أداة الدراسة في الكشف وقياس مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم الحكومي للقيادة الإيجابية.
- 4- ضرورة تصميم برامج تدريبية تهتم بتحسين إدارة المدارس المختلفة، واعتبار القيادة الإيجابية من إحدى مداخل الأنماط التدريبية للمديرين.
- 5- الاهتمام بتطوير المعلمين مهنيًا سواء إلحاقهم بدورات تدريبية متخصصة، أو إرشادهم إلى الأساليب المستحدثة لمسايرة الأوضاع العالمية الراهنة في ظل استوارار جائحة كورونا (كوفيد-19).

#### مقترحات البحث

- نظرا لأن ميدان البحث التربوي يفتقر إلى الدراسات والبحوث العلمية التي تتناول موضوعات مماثلة لموضوع هذا البحث، وسعيا نحو إثراء الميدان بالبحوث ذات الصلة، فإن الباحثات تقترحن إجراء الدراسات والبحوث التالية:
- 1- إجراء أبحاث مماثلة للبحث الحالي تهتم بالكشف عن وجود علاقة بين درجة ممارسة القيادة الإيجابية لدى مديري مدارس التعليم الحكومي و مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، من خلال الاستناد إلى مجالات أخرى للقيادة الإيجابية والرضا الوظيفي.
  - 2- إجراء دراسة للكشف عن متطلبات تحسين درجة ممارسة القيادة الإيجابية لدى مديري مدارس التعليم الحكومي من خلال وجهة نظرهم.



- ٣- إجراء دراسات للكشف عن علاقة القيادة الإيجابية ببعض المتغيرات التنظيمية، مثل: سلوك المواطنة التنظيمية، والأمن الوظيفي، وتمكين العاملين، وبناء الثقة التنظيمية.
- ٤- إجراء دراسة للكشف عن معوقات تطبيق مدخل القيادة الإيجابية لتحسين إدارة مدارس التعليم الحكومي بمختلف أنحاء الإمارات العربية المتحدة.
- ٥- إجراء دراسة تجريبية للكشف عن فاعلية برنامج تدريبي في تحسين درجة ممارسة القيادة الإيجابية لدى مديري مدارس التعليم الحكومي وأثره على مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

## المراجع

### أ- المراجع العربية

- إبراهيم، حنان عباس وعلي، أميرة محمد. (٢٠١٨). العلاقة بين الأنماط القيادية لمديري المدارس ومستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي مرحلة الأساس بولاية الخرطوم، مجلة العلوم التربوية، مجلد (١٩) العدد (٣)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - عمادة البحث العلمي، السودان.
- أبو حسين، أسعد صبحي أسعد. (٢٠١٦). الأسلوب القيادي المتبع لقائد المدرسة وأثره على الرضا الوظيفي من وجهة نظر المُعلّم: دراسة تطبيقية على عينة من مدارس التعليم الأهلي بالرياض، مجلة كلية التربية، مجلد (٦٤) العدد (٤) أكتوبر، كلية التربية - جامعة طنطا، مصر.
- أبو زيد، حمادة فوزي ثابت. (٢٠١٦). سلوكيات القيادة الداعمة للتمكين وعلاقتها بالرضا الوظيفي والإبداع في ظل تأثير القيادة الذاتية والتمكين النفسي للمرؤوسين، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد (٤) أكتوبر، كلية التجارة - جامعة عين شمس، مصر.
- أبو عيشة، زاهدة جميل نمر. (٢٠١٥)، الرضا الوظيفي لدى موظفي المكتبات الجامعية السعودية وعلاقته بالأنماط الإدارية لقادتها، مجلة العلوم التربوية، العدد (٢٣) أبريل، كلية التربية بقنا - جامعة جنوب الوادي، مصر.
- الجيار، سوسن. (٢٠١٦). بعد الاستحقاق الثالث مصر في حاجة إلى القيادة الناجحة، جمعية إدارة الأعمال العربية، العدد (١٥٢) مارس، مصر.
- الرويشد، فهد عبد الرحمن. (٢٠٠٩). الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت: دراسة تقويمية، مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد (٦٤)، جامعة الزقازيق، كلية التربية، مصر.
- الزهراني، سلوى بنت عطية بن علي. (٢٠٢٠). درجة ممارسة قائدات مدارس محافظة قلوة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات من وجهة نظرهن، مجلة التربية، العدد (١٨٥)، مجلد (٢) يناير، كلية التربية - جامعة الأزهر، مصر.
- الشحنة، عبد المنعم الدسوقي حسن. (٢٠٢٠). أنماط القيادة السائدة لدى مديري مدارس التعليم الابتدائي بمحافظة بورسعيد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، العدد (٢٩) يناير، كلية التربية - جامعة بورسعيد، مصر.
- الشهري، عبد العزيز سالم مهدي. (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس مدينة الدمام وعلاقتها بالرضا الوظيفي عند المعلمين، مجلة التربية، العدد (١٨٦) مجلد (٢) أبريل، كلية التربية - جامعة الأزهر، مصر.

- العنزي، تهاني صالح. (٢٠١٨). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (٤٤) يوليو، مركز جيل البحث العلمي، الكويت.
- العوني، مشاعر اسماعيل أحمد. (٢٠١٥). الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين: بالتطبيق على ديوان الضرائب، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا - جامعة النيلين، السودان.
- المعيلي، حمد بن عبد الله بن إبراهيم. (٢٠٠٦). الرضا الوظيفي لدى معلمي العلوم بالمرحلة الثانوية، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل - العلوم الإنسانية والإدارية، المجلد (٧) العدد (الأول)، جامعة الملك فيصل، المملكة العربية السعودية.
- اليتيم، عزيزة والصانع، أحمد. (٢٠٠٦). العلاقة بين بيئة العمل ومستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال بدولة الكويت، مجلة العلوم التربوية، العدد (الأول)، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، مصر.
- أوبري، محمد ربيع. (١٩٧٨). التوجيه التربوي والقيادة التربوية الناجحة، مجلة التوثيق التربوي، العدد (١٦) سبتمبر، وزارة التربية والتعليم.
- بوحنة، حورية. (٢٠١٤). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على مرضي القطاع الصحي بمدينة تقرت، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر.
- بومقار، مراد. (٢٠١٥). مظاهر الرضا الوظيفي ومسبباته، مجلة عالم التربية، العدد (٥٢) نسخة (١٦) أكتوبر، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية.
- جرجس، ملاك. (١٩٦٥). سيكولوجية القيادة الإدارية الناجحة. نشرة الخريجين، العدد (٧) أبريل، المعهد القومي للإدارة العليا.
- حفيظي، سليمان. (٢٠١٦). العلاقة بين القيادة الإدارية الناجحة وتحقيق الإبداع الإداري، مجلة التغيير الاجتماعي، العدد (الأول) يوليو، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- خليل، مراد. (٢٠١٧). الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسات والمنشآت الرياضية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد (٤٨) سبتمبر، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- سعادة، سميرة عبد الرحمن. (٢٠١٩)، الأنماط الإدارية لمدرء ومديرات المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء ماركا في محافظة عمان بالأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد (٢١) مجلد (٣) سبتمبر، المركز القومي للبحوث، غزة.

## دور القيادة الإيجابية في الرضا الوظيفي من وجهة .. دصلاح بن صالح وآخرين....

- عبابسة، هاشمي أحمد. (٢٠١٦). دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة مركب تكرير الملح بمنطقة الوطاية – بسكرة – الجزائر، دراسات - العلوم الإدارية، ملحق مجلد (٤٣)، عمادة البحث العلمي – الجامعة الأردنية، الأردن.
- عبد الحميد، غانم. (١٩٩٢). القيادة الناجحة، مجلة الوعي الإسلامي، نسخة (٢٧) العدد (٣١٨) أغسطس، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية.
- عبد الفتاح، عصام عطية. (٢٠٢٠). تصور مقترح لتحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة العريش في ضوء آرائهم، المجلة التربوية، المجلد (٧٧) سبتمبر، كلية التربية – جامعة سوهاج، مصر.
- عبد الله، عبد الرحيم الشاذلي يحيى. (٢٠١٧). الرضا الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي للمتعاقدين بكلية العلوم الإدارية والإنسانية – جامعة الجوف بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية العلمية، العدد (الأول) يناير، كلية العلوم الإدارية والاقتصادية والاجتماعية – جامعة غرب كردفان، المملكة العربية السعودية.
- عبد المطلب، إبراهيم عبد السلام أحمد. (٢٠١٨). الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على عينة من العاملين بالبنوك الإسلامية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، العدد (١٩) يناير، مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية – جامعة لونيبي علي البليدة ٢، السودان.
- عصماني، مريم. (٢٠١٧). القيادة والرضا الوظيفي: دراسة ميدانية بمؤسسة خزينة ولاية ورقلة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية – جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، الجزائر.
- عطية، محسن. (٢٠١٠). البحث العلمي في التربية: مناهجه، أدواته، وسائله الإحصائية، دار المناهج، الأردن.
- محمد، فيصل يونس. (٢٠١٤). الرضا الوظيفي: نظرياته وعناصره، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد (١٠٥)، الجمعية العراقية للعلوم التربوية والنفسية. الجمهورية العراقية.
- مهدي، ميادة حياوي. (٢٠١٤). دور المهارات القيادية الناجحة في تبني استراتيجية التميز لمنظمات الأعمال: دراسة تحليلية في مصرفي الرافدين و الرشيد – النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (٣٠)، كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الكوفة.

### ب- المراجع الأجنبية

- Shurbagi, A & Alferjani, S. (2015): The Relationship between Transformational Leadership Style Job Satisfaction and the Effect

- of Organizational Commitment, Al-Zaytoonah University Journal, No.13.
- Al-jaf, Ali Ismail. (2016): Importance of Transformational Leadership Dimensions Application in Wasit Local Institutes with Managers' Opinions Through "Age" in Accordance with Partial Transformation of Administrative and Transactional Authorities to Governors: Case Study, Alotroha Journal for the Humanities, No.3, Vol.1.
  - American Council on Education (2011): Strength Through Global Leadership and Engagement, U.S. Higher Education in The 21<sup>st</sup> Century. Report of the Blue Ribbon on Global Management, Washington, American Council on Education.
  - Davies, B. & Ellison, L. (2005): School Leadership in the 20<sup>st</sup> Century, Developing a Strategic Approach, (2<sup>nd</sup> Edition), Oxford, UK, Routledge – Taylor and Francis Group.
  - Egan, Sean . (2001): Motivation and Satisfaction of Chicago Public School' Teachers: An Analysis Based on the Herzberg Motivation Theory, Dissertation Abstract International, No. 62, Vol. 8.
  - Yates, L.A. (2014): Exploring the Relationship of Ethical Leadership with Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior, The Journal of Values-Based Leadership, Vol.7, Issue 1 Winter/Spring.

دور القيادة الإيجابية في الرضا الوظيفي من وجهة ..  
دصلاح بن صالح وآخرون ....

---