



مجلة كلية التربية

تصور مقترح لتعزيز الرضا الوظيفي للمعلمين بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي في
ضوء مبادئ القيادة الموزعة
(بحث مستل من رسالة ماجستير)

اعداد

بسمة علي الكيلاني محمود
باحثة ماجستير بقسم أصول التربية
كلية التربية - جامعة دمياط

أ.د. وائل وفيق عبد العزيز رضوان
أستاذ أصول التربية
كلية التربية - جامعة دمياط

١٤٤٦هـ - ٢٠٢٥م

تصور مقترح لتعزيز الرضا الوظيفي للمعلمين بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء مبادئ القيادة الموزعة

مستخلص البحث:

يسعى هذا البحث للكشف عن واقع الرضا الوظيفي للمعلمين بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء مبادئ القيادة الموزعة ومعرفة أثر القيادة الموزعة على المعلمين ، وزيادة الوعي لديهم بأبعاد القيادة الموزعة ، وكيفية ممارستها في العمل ومتطلبات تطبيقها ، وإلى أي مدى يقبل المعلمون ما قامت القيادة بتوزيعه من مهام قيادية عليهم ، كما يهدف البحث إلى التعرف على العلاقة المرتبطة بين الرضا الوظيفي للمعلمين ومبادئ القيادة الموزعة لتحسين الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب ومن ثم تحسين أداء المؤسسة التعليمية وتطويرها. وتم استخدام المنهج الوصفي في هذا البحث لإلقاء الضوء على الظاهرة بمختلف جوانبها ، وذلك من خلال تطبيق مبادئ القيادة الموزعة، سيتم التركيز على تحليل العلاقة بين تطبيق هذه المبادئ وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وبالتالي تحسين جودة العملية التعليمية.

الكلمات المفتاحية: الرضا الوظيفي - القيادة الموزعة

Proposed vision to enhance the job satisfaction of teachers in the first cycle of basic education in light of the principles of distributed leadership

Abstract:

This research seeks to reveal the reality of job satisfaction for teachers in the first cycle of basic education in light of the principles of distributed leadership and to know the impact of distributed leadership on teachers, and to increase their awareness of the dimensions of distributed leadership, how to practice it at work and the requirements for its application, and to what extent teachers accept what the leadership has distributed. The research also aims to identify the relationship between teachers' job satisfaction and the principles of distributed leadership to improve educational services provided to students. And then improve the performance and development of the educational institution. The descriptive approach was used in this research to shed light on the phenomenon in its various aspects, by applying the principles of distributed leadership. The focus will be on analyzing the relationship between the application of these principles and the high level of job satisfaction among teachers, thus improving the quality of the educational process.

Key words: Job satisfaction - distributed leadership

مقدمة:

يعد التدريس من المهن الأكثر حساسية وصعوبة في إعداد الأجيال وبناء المجتمعات فإعداد وتكوين الفرد مهمة ليست هيّنة وسهلة وتتطلب ممن يقوم بها العديد من الصفات والكفاءات حتى تؤدي بالشكل المرغوب فيه .

وبما أن المعلم هو العنصر الفعال في العملية التعليمية فمن الضروري التعرف على مدى رضاه عن مهنته ، والعوامل المؤثرة عليه بالسلب والإيجاب في ضوء مبادئ القيادة الموزعة هناك فرق بين فرد يعمل وهو يشعر بالارتياح والرضا عمّ يقوم به من عمل ، وبين فرد آخر يعمل وهو يشعر بالسخط وعدم الرضا عمّ يقوم به من عمل، ثم يرى بعض الباحثين أنه إذا كان اتجاه العامل نحو عمله متميزاً بالإيجابية و الرضا يمكن أن يعوضه ذلك عن الظروف السيئة سواء كانت لاصقة بالعامل أم ببيئته الخارجية. (Kisten, P & Kluyts, H. 2018,P9)

وتعد القيادة التربوية قيادة جماعية وليست مسؤولية فرد وذلك من خلال دراسة عبد الكريم الجماعة وتفاعلها وخصائصها وتكاملها وتوزيع الأدوار ، فالرضا الوظيفي عن العمل هو حالة من السعادة أو مجموعة من العواطف الإيجابية الناتجة عن خبرة الفرد بوظيفته غير أن رد الفعل الإيجابي للفرد يعتمد على مدى ما تحققه الوظيفة من الحاجات المادية والنفسية والتناقض بين ما يقدمه العمل ، وما يتوقعه الفرد هو أساس حالة عدم الرضا ، فإن رضا العاملين عبارة عن مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم إنه ينتج عن إدراكهم لما يقدمه العمل لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من أعمالهم ، فكما قلت الفجوة بين الإدراكين زاد رضاء العاملين.

(Klassen, R. M., & Tze, V. M. 2014,P59)

مشكلة البحث:

التعليم هو عملية تلقي وأخذ معلومات من مصادرها، فالتعليم يعزز الإدراك، ويوسع مدى التفكير، وينمي القدرات العقلية والأخلاق والأفكار ويسمو بها ، بل هو أساس بناء الحضارات والأمم وهو لا يقتصر على المعلم الذي يلحق طلابه المعلومات

ويعلمهم داخل الفرق الصفية ، لكن التعليم له عدد كبير من المصادر والموارد التي تستطيع من خلاله أخذ المعلومات والاستفادة منها في حياتنا العلمية والعملية.

ويشير الشهري (٢٠٢٠) أن الرضا الوظيفي من الموضوعات المهمة على مستوى الأفراد والمؤسسات، فهو يهتم بالعنصر 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 فيها وزيادة إنتاجيتها، والرضا الوظيفي للعاملين في أي مؤسسة من مكونات بيئة العمل الرئيسة، ومن العوامل الأساسية المحددة للمناخ التنظيمي، وقد أصبح الرضا الوظيفي من أهم الوسائل التي تحقق للمؤسسات المتقدمة أهدافها في تنمية العلاقة بين المؤسسة

والعاملين بها (القاسمية والعمرية، ٢٠١٨)، وتمثل الشخصية أهمية كبيرة عند دراسة علاقتها بالرضا الوظيفي، حيث تؤثر شخصية الفرد بما تتميز به من بعض الخصائص والسمات على رضاه داخل المؤسسة، كما أنها تؤثر على طريقة تفاعله مع الآخرين فيها، وتختلف الخصائص الشخصية باختلاف الأفراد، فقد يتميز بالعدوانية أو الولاء أو الطموح وهذه الخصائص تساعد الفرد على تمركزه وحفظ مكانته في العمل.

ومن هنا تتمثل مشكلة البحث في الإجابة عن التساؤل الرئيسي وهو:

كيف يمكن تعزيز الرضا الوظيفي للمعلمين بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء مبادئ القيادة الموزعة؟

ويتفرع من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

١) ما الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي لمعلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي؟

٢) ما أهم مبادئ القيادة الموزعة؟

٣) ما أهم متطلبات تحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي؟

٤) ما التصور المقترح لتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء مبادئ القيادة الموزعة؟

أهداف البحث:

يسعى ذلك البحث لتحقيق الهدف الرئيسي وهو التوصل إلى تصور مقترح لتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء مبادئ القيادة الموزعة، ولتحقيق هذا الهدف فإنه يتفرع منه

مجموعة من الأهداف الفرعية للبحث وهي:

- ١) التعرف على الإطار المفاهيمي لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي.
- ٢) أهم مبادئ الرضا الوظيفي لمعلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي.
- ٣) أهم متطلبات تحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء مبادئ القيادة الموزعة.

أهمية البحث:

يفيد هذا البحث بتحقيق ما يلي:

- النمو الاقتصادي المتزايد
- إن الرضا الوظيفي للمعلمين يؤدي إلى زيادة معدل الأداء وبالتالي زيادة معدل الإنتاج ، الأمر الذي ينعكس إيجابيا على الاقتصاد الوطني.
- زيادة معدلات الإنتاج
- يزيد الرضا من زيادة معدلات الإنتاج بنسبة كبيرة ، الأمر الذي يزيد من وفرة الموارد البشرية وارتفاع النشاط الاقتصادي وتسهيل سبل العيش والسعي لتحقيق الرفاهية المجتمعية.
- إرتقاء وإزدهار المجتمع: إن إرتقاء وإزدهار المجتمع يتحقق من خلال:
 - إتاحة سبل ووسائل الإبداع والإبتكار على جميع المستويات وفي كل المجالات.
 - تفعيل دور مؤسسات الثقافة بهدف بث ونشر القيم الصالحة والنافعة للمجتمع.

منهج البحث

يعتمد البحث على المنهج الوصفي في تحقيق أهدافه، حيث يقوم بوصف الظاهرة أجل الوصول إلى المبادئ والقوانين المتصلة بالظواهر والعمليات الاجتماعية والتصرفات الإنسانية وتحديد الممارسات السائدة، فهو منهج يقوم على جمع أوصاف دقيقة مفصلة عن التظاهرات الموجودة بقصد استخدام المعلومات والبيانات لوضع خطط أكثر نكاه لتحسين الأوضاع والعمليات الاجتماعية التربوية.

مصطلحات البحث:

تحدد مصطلحات البحث الحالي على النحو التالي:

(١) الرضا الوظيفي Job satisfaction:

الرضا الوظيفي: يعرفه (حمادي وخلف، ٢٠١٦، ص ١١٧) بأنه: "إحساس داخلي ذاتي برضا الفرد نتيجة تأديته لوظيفته في بيئة عمله لغرض إشباع حاجاته ورغباته وطموحاته"
التعريف الإجرائي الرضا الوظيفي:

هو مشاعر الموظفين العامة حول وظائفهم، فهو استجابة عاطفية إيجابية يشعر بها الفرد عند القيام بعمله أو عندما يكون موجوداً في العمل، ويمثل حصيلة لمجموعة من العوامل ذات الصلة بالعمل الوظيفي والتي تقاس بقبول الفرد ذلك الملل بارتياح ورضا النفس وفاعلية الإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكّن الفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق.

(٢) القيادة الموزعة Distributed Leadership

القيادة في اللغة من الجذر اللغوي للفعل " قاد " فقد ورد في مختار الصحاح (قاد ، يقود ، قود) والقيادة هي مهنة القائد (ابن منظور ، ١٩٠٠ ، صفحة ٣٧٧). وتعريف معنى القيادة في معجم المعاني الجامع - معجم عربي " مصدر قاد " القيادة: زعامة ، القيادة: قدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو على التأثير في السلوك

التعريف الإجرائي للقيادة الموزعة:

هي أحد أشكال القيادة التي يمكن أن تساهم بفاعلية في التصدي للتحديات الكبيرة التي تواجه المديرين حيث أنها عملية مشتركة لتعزيز القدرات الفردية والجماعية للعاملين لإنجاز العمل على نحو فعال والتي تسعى إلى تحسين مهارات ومعارف العاملين في المنظمة وتعزيز علاقتهم الإنتاجية بحيث تكون مثمرة مع بعضهم البعض.

إجراءات البحث:

تسير وفق الخطوات التالية:

المحور الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للرضا الوظيفي لمعلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء مبادئ القيادة الموزعة:

المحور الثاني: تصور مقترح لتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء مبادئ القيادة الموزعة

أولاً: المحور الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للرضا الوظيفي لمعلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء مبادئ القيادة الموزعة:

يؤدي المعلم دوراً فعالاً في تنمية شخصية الطفل، وهذا الدور لا يقل أهمية عن دور الأسرة والبيئة الثقافية والاجتماعية للطفل، ويشكل سلوك المعلم نموذجاً وقدوة للطفل، ونجاح المعلم في المهمة يتوقف على عدة عوامل منها الكفاءة في أداء الدور المكلف به وثقة بنفسه، التكيف مع بيئة العمل بالإضافة إلى سماته الشخصية.

يعد الرضا الوظيفي من الموضوعات التي ينبغي أن تبقى موضعاً للبحث والدراسة بين الفترة والأخرى للمهتمين بالتطوير الإداري، حيث يعتبر الرضا الوظيفي هو مصدر النجاح والقوة لقطف ثمرة الجهد المبذول، أو ما يقال عنه في المنظمات تحقيق الأهداف، وحيث أن المورد البشري هو مصدر القوة في أي منظمة بل هو المورد الحقيقي لها لذلك فإن الإدارة الناجحة هي التي تسعى إلى دراسة سلوك الأفراد ومعرفة محدداته الأساسية وكيفية التنبؤ بها وتوجيهها نحو أهداف المنظمة. (Olakitan, O. O., 2011, p112)

تهدف الإدارة في المنظمات المتقدمة إلى تحقيق الرضا عن العمل لأفراد المعلمين بها وتنمية مشاعر الانتماء والسلوك لديهم وذلك لضمان استمرار القوى العاملة بهذه المنظمات وخاصة ذوي المهارات والتخصصات النادرة وتنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد ، إيجاد الدوافع لديهم لبذل مزيد من الجهد والأداء وتؤكد دراسات عديدة أن حياة العامل الخارجي خاصة والتي لها أيضا تأثيرها على أدائه في العمل ، لذلك فإن العمل جزءاً هاماً من الحياة بصفة عامة.

(Salaudin, A. K., Mohamed, M., & Kamal, A. A., 2019, p445)

ونظراً لأهمية الرضا الوظيفي للمعلمين وتأثير على النجاح العملية التعليمية والوصول للأهداف المرجوة يظهر لدينا هذا التساؤل هل توجد علاقة بين الرضا الوظيفي للعاملين بالمدرسة والقيادة الموزعة؟

وعليه يتولد لدينا السعي للكشف عن الرضا الحقيقي للمعلمين وعلاقته بمبادئ القيادة الموزعة ، حيث أن أسلوب القيادة الموزعة أحد أهم الممارسات قائد المدرسة التي تؤثر على حياة المدرسة من تحسين الأداء الإداري وتواجهها وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين، ويمكن تطبيق القيادة في بيئات مختلفة بما في ذلك:

- الشركات والأعمال: يمكن للمؤسسات اعتماد القيادة الموزعة لتحسين المرونة والقدرة على التكيف في الأسواق سريعة التغيير.

- التعليم: تستخدم المؤسسات التعليمية هذا النهج لإشراك المعلمين والطلاب والإداريين في القيادة المشتركة لتحسين نتائج التعليم

مما سبق يتضح لنا أن تحقيق الرضا الوظيفي في ضوء مبادئ القيادة الموزعة يعمل على تحضير المعلمين ورضاهم عن عملهم ، فعندما يشعر المعلمين بأن لديهم وظيفة مستقرة ومجالاً للنمو في حياتهم المهنية ومزيجاً جيداً بين العمل والحياة الشخصية هذا يعني أن المعلم سعيد في العمل لأن العمل يلبي معايير الشخص.

يمكن تحديد القيادة في أربعة أبعاد كالتالي:-

(Hamzah, K. D., 2019, p234)

(١) تعاون فريق القيادة:

يقصد به تماسك فريق القيادة الذي تدعمه قنوات الاتصال المفتوحة ، والثقة المتبادلة فيما بينهم مما يعزز دور فريق القيادة ويحقق أهدافه.

(٢) دعم القيادة:

تظهر من خلال طبيعة العلاقة بين القائد والتابعين ومستوى المساهمات والمساعدات المقدمة من قبل القيادة لهم.

(٣) الإشراف القيادي:

يتمثل في صنع القادة من المتعلمين وتنمية مهاراتهم ، الاهتمام بالنشاط التعاوني بحيث يأخذ كل شخص دوره لتحقيق المصلحة العامة.

(٤) المشاركة في اتخاذ القرار:

يركز هذا البعد على إتاحة الفرصة أمام المعلمين للمشاركة في صنع القرار ، حيث أن القرارات التي يتم التوصل إليها أكثر ملائمة وصدق من تلك القرارات المتخذة بمعزل عن الجماعة، وتتميز بكفائتها وقدرتها على التطوير.

وانطلاقاً من أهمية القيادة الموزعة ولما تحقّقه من الرضا الوظيفي للمعلمين

يمكن التوصية بعدة أمور كالتالي:

(١) إيجاد آلية واضحة من قبل إدارة المدرسة في توزيع المهام وفقاً للخطة السنوية، وإشراك جميع العاملين فيها وتدريبهم تحمل المسؤولية.

(٢) ضرورة توفير دورات وبرامج تدريبية في آليات صنع القرار ، وتشكيل فرق العمل لتوزيع المهام على جميع العاملين بالمدرسة للمشاركة في صنع القرار مما يوجد المنافسة بينهم.

(٣) إشراك المعلمين في صياغة القرارات الإدارية ومنحهم بعض الصلاحيات لتحقيق ضرورة تدريب مديري المدارس أنفسهم على كيفية تطبيق القيادة الموزعة في مدارسهم ، ودعمهم من أجل تسيير التحول من الأنماط القيادية التقليدية إلى الأنماط القائمة على التشارك واللامركزية.

٤) تفعيل التعاون مع مؤسسات المجتمع المدني في تنفيذ البرامج التعليمية والأخذ
بآراء المجتمع المحلي ومقترحاتهم.

أهم مبادئ القيادة الموزعة:

يعتبر العنصر البشري ثروة حقيقية لأي مؤسسة والموارد الأهم لديها ، فكما
تحقق الإشباع اللازم للعاملين بها ، فإن ذلك يحقق البيئة اللازمة لتحفيزهم وتنمية
مهاراتهم والكشف عن إبداعاتهم لخدمة المؤسسات .

ويعد فيه القائد من أهم العوامل المؤثرة على العاملين في ظل وجود تحديات
عالية تفرض عليه الاستغناء عن النظم والمبادئ القيادة المستخدمة بالسابق استبدالها
بأساليب اتجاهات قيادة حديثة خاصة القادة التربويون الذين لهم دورات في تطور
وتقدم المجتمعات ، وتغير سلوك أفرادهم إكسابهم القيم الملائمة للمجتمع الذي ينتمون
إليه ، وبالتالي تطوير السلوك الإنساني.

(Halama, P., Kohút, M., Soto, C. J., & John, O. P. 2020,74)

أهم المبادئ التي تستند عليه القيادة الموزعة بالمدارس:

(Kisten & Kluyts,2018,pp9-12)

١) المشاركة: وتكون عبر مجموعة واسعة من القادة سواء في مناصب السلطة الرسمية
الوظيفية أو من ذوي الخبرة .

٢) التمكين: من خلال تصميم السياق المناسب لإدراج المساهمات الفردية والثقة بها
بهدف إحداث التغيير في إطار رعاية العلاقات التعاونية.

٣) التشجيع: عبر عملية شاملة يتم فيها تصميم العمليات والأنظمة التي تدعم زيادة
مشاركة الأفراد.

٤) التشجيع: من خلال أنشطة ترفع الوعي وتدعم فهم نهج القيادة الموزعة مثل التطوير
المهني ، التوجيه مجتمعات الممارسة ، تسهيل التعاون وتقدير المساهمات ومكافأتها .

٥) التقييم: من خلال التقييم الذاتي في مقابل المعايير المطلوبة.

مما سبق نستخلص أن أهم مبادئ القيادة الموزعة يرتكز على قيام مديري

المدارس بتمكين العاملين من مشاركة السلطة، وتحفيزهم على ممارسة العمل القيادي

داخل المدرسة، كما أن من أهم مبادئها الاعتماد على العمل الجماعي للاستفادة من الخبرات والمهارات المتنوعة مداخل وخارج المدرسة بالإضافة إلى بناء ثقافة مدرسية قوامها القيم والمبادئ المشتركة.

أهم متطلبات تحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي:

الرضا الوظيفي يساعد على استقرار العاملين وزيادة مستوى الدافعية الذي يحرك الإنسان للعمل، فكلما زادت درجة الرضا الوظيفي كلما زادت حماسة العاملين اتجاه العمل. والموظف الغير راض على وظيفته فإنه يجد صعوبة في التعاون معه من جانب زملائه في العمل ويشعر باستمرار الضغوط النفسية من كل جانب مما يجلب الفرد يتطلع دائماً إلى الاستقالة من وظيفته ، ومفهوم الرضا الوظيفي متعدد الأبعاد والجوانب ويتأثر بعوامل يعود بعضها إلى العمل ذاته ، بينما يتعلق البعض الآخر بجماعة العمل وبيئة العمل المحيطة ، ومن الخطأ الاعتقاد أن رضا الفرد عن جانب معين من الوظيفة يعني أنه راض بالضرورة عن بقية جوانب الوظيفة وأبعادها ، إذا ربما يكون الفرد راضياً عن العلاقة بين الزملاء ، ولكن ليس راضياً عن الإجراءات وظروف العمل وغيرها ، فالرضا الوظيفي مسألة نسبية.

(Zebarjadian, Z., & Zadeh, A,2014,p83)

يمكن عرض متطلبات تحقيق الرضا الوظيفي كالاتي: Kisten, P., & Kluyts, H. (2018,pp10-11).

(١) الأجر:

يعتبر الأجر الذي يحصل عليه العامل نظير المجهود العضلي أو العقلي الذي يبذله في عملية الإنتاج فهو يلعب دور بارز في تحديد الكثير من نواتج الأداء التنظيمي ، فالأجر يحقق الإشباع ويلبي حاجات العامل وحاجات أسرته ، وكذلك يشعر العامل بالأمان ويحقق له الرضا الوظيفي ، لذلك يوجد علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل.

٢) محتوى العمل:

عدم الإهتمام والتغيب يعتبر رد فعل على توعية محتوى العمل ، فمحتوى العمل أهم عامل مسبب للرضا الوظيفي.

٣) درجة تنوع مهام العمل:

كلما كانت المهام درجة تنوعها عالية كلما زاد الرضا عن العمل لأن التنوع هنا يعني التغيير

والاختلاف، فالترابط والتكامل بين المهام المتنوعة هو شرط أساسي لتحقيق رضا العامل، فكلما زاد الترابط والتكامل زاد الرضا الوظيفي.

٤) درجة السيطرة الأساسية المتاحة للفرد:

السيطرة المتاحة والحرية التي يتمتع بها التعامل في أدائه لعمله واختياره الطريقة ما دون أخرى

فكلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل كلما زاد رضاه عن العمل.

٥) استخدام الفرد لقدراته:

العامل الذي يستخدم قدراته ومهاراته وموهبته في أداء الأعمال المكلف بها، فهو عامل يكون سعيداً وراضياً عن وظيفته وهو بالتالي يقوم بإشباع حاجاته.

أهمية الرضا الوظيفي :

الرضا عن العمل له أهمية كبيرة للعديد من الأطراف ويمكن أن نلخص المحاور المختلفة

لهذه الأهمية كما يلي: (Hamzah, K. D. (2019,pp240-241)

١) أهمية الرضا الوظيفي من منظور المجتمع:

❖ تخفيض نسبة البطالة.

❖ زيادة الإنتاج القومي نتيجة لزيادة رضا العاملين عن عملهم.

❖ الاستخدام الأمثل للموارد لزيادة الكفاءة والفاعلية.

- ❖ زيادة ثروة المجتمع ورفع مستويات المعيشة الخاصة بأفراده.
- (٢) أهمية الرضا الوظيفي من منظور المنظمة:
- ❖ زيادة درجة انتماء الأفراد للمنظمة.
- ❖ زيادة الإنتاجية.
- ❖ تحقيق الكفاءة وإنخفاض معدلات التلف والإهمال.
- (٣) أهمية الرضا الوظيفي من منظور الفردي:
- ❖ تقليل الشعور بالإقتراب الإجتماعي.
- ❖ الحد من معدلات الإصابة أثناء العمل.
- ❖ زيادة الروح المعنوية للفرد العامل نتيجة لرضائه عن العمل.
- ❖ الإستقرار والأمن الوظيفي.

المحور الثاني: التصور المقترح لتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء مبادئ القيادة الموزعة:

تعتبر مهنة التدريس من المهن النبيلة التي تساهم بشكل مباشر في بناء الأجيال وتشكيل مستقبل الأمم. ومع ذلك، يعاني العديد من المعلمين، وخاصة في المرحلة الابتدائية، من مشكلات تؤثر سلباً على رضاهم الوظيفي، مما ينعكس بدوره على أدائهم وحماسهم للعمل. تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف الطرق التي يمكن من خلالها تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين في المرحلة الابتدائية، وذلك من خلال تطبيق مبادئ القيادة الموزعة.

ومن هنا يأتي هذا التصور في محاولته لتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء مبادئ القيادة الموزعة ويتم عرض ذلك من خلال مايلي:

أولاً: المنطلقات الفكرية للتصور المقترح

ثانياً: أهداف التصور المقترح

ثالثاً: محاور التصور المقترح

رابعاً: المتطلبات اللازمة لاتخاذها لنجاح التصور المقترح

خامساً: المعوقات المتوقعة التي قد تواجه تنفيذ التصور المقترح
سادساً مقترحات للتغلب على المعوقات التي تواجه التصور المقترح
وفيما يلي عرض لهذه العناصر:

أولاً: المنطلقات الفكرية للتصور المقترح

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من المنطلقات الفكرية التي تشكل الأساس النظري للبحث، وتساهم في توجيه مساره نحو تحقيق الأهداف المرجوة. يمكن تلخيص هذه المنطلقات في النقاط التالية:

١- أهمية الرضا الوظيفي للمعلمين:

- تأثير الرضا الوظيفي على الأداء: يعتبر الرضا الوظيفي للمعلم عاملاً حاسماً في تحسين أدائه في الفصل الدراسي، وزيادة تفاعله مع الطلاب، وبالتالي تحسين جودة العملية التعليمية.
- العلاقة بين الرضا الوظيفي وتحقيق أهداف التعليم: المعلم الراضي عن عمله يكون أكثر حماساً وإبداعاً في تطبيق المناهج التعليمية، مما يساهم في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

٢- دور القيادة الموزعة في تحسين الرضا الوظيفي:

- تمكين المعلمين: تتيح القيادة الموزعة للمعلمين الفرصة للمشاركة في صنع القرار، وتولي المسؤولية، مما يعزز شعورهم بالتمكين والقيمة.
- تعزيز التعاون: تشجع القيادة الموزعة على التعاون بين المعلمين والإداريين، مما يخلق بيئة عمل إيجابية ويدعم تبادل الخبرات والمعرفة.
- تطوير المهارات: توفر القيادة الموزعة فرصاً للتطوير المهني المستمر للمعلمين، مما يساهم في رفع كفاءتهم وزيادة ثقتهم بأنفسهم.

٣-العوامل المؤثرة على رضا المعلمين:

- العوامل المهنية: مثل طبيعة العمل، وحجم العمل، وفرص التطوير المهني، والدعم الإداري.
- العوامل الشخصية: مثل الخصائص الشخصية للمعلم، وتوقعاته، وقيمه.

- العوامل التنظيمية: مثل سياسة المدرسة، وثقافة المؤسسة، والموارد المتاحة.
- ٤- دور المدرسة في دعم الرضا الوظيفي:
 - توفير بيئة عمل إيجابية: يجب أن توفر المدرسة بيئة عمل آمنة ومحفزة، تشجع على التعاون والإبداع.
 - تقديم الدعم اللازم: يجب أن تقدم المدرسة الدعم اللازم للمعلمين من خلال توفير الموارد، والتدريب، والتوجيه.
 - الاعتراف بالجهود: يجب أن تعترف المدرسة بجهود المعلمين وتقدير إسهاماتهم في العملية التعليمية.
- ٥- دور الإدارة المدرسية في تطبيق القيادة الموزعة:
 - القيادة بالقوة: يجب أن يكون القائد المدرسي قدوة حسنة للمعلمين، وأن يعكس القيم والمبادئ التي يريد ترسيخها في المدرسة.
 - تمكين المعلمين: يجب أن يمنح القائد المدرسي المعلمين الثقة بأنفسهم ويمنحهم الصلاحيات لاتخاذ القرارات.
 - بناء علاقات إيجابية: يجب أن يبني القائد المدرسي علاقات إيجابية مع المعلمين مبنية على الاحترام والثقة المتبادلة.

ثانياً: أهداف التصور المقترح

- ١- تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين:
 - تحديد العوامل التي تؤثر سلباً على رضا المعلمين.
 - اقتراح حلول عملية لمعالجة هذه العوامل.
 - تطوير بيئة عمل إيجابية تحفز المعلمين وتدعمهم.
- ٢- تعزيز مفهوم القيادة الموزعة في المدارس الابتدائية:
 - نشر ثقافة المشاركة والمسؤولية المشتركة بين جميع أفراد الهيئة التدريسية والإدارية.
 - تمكين المعلمين من اتخاذ القرارات والمشاركة في عملية التخطيط والتطوير.
 - بناء فرق عمل متماسكة تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة.

٣- رفع كفاءة العملية التعليمية:

- تحسين أداء المعلمين في الفصل الدراسي.
- زيادة تفاعل الطلاب مع المادة العلمية.
- رفع مستوى التحصيل العلمي للطلاب.

٤- تطوير المؤسسات التعليمية:

- بناء مدارس مبتكرة وقادرة على مواجهة تحديات العصر.
- تعزيز التعاون بين المدارس والمؤسسات الأخرى.
- توفير بيئة تعلم مستمرة للمعلمين والإداريين.

ثالثاً: محاور التصور المقترح

يهدف التصور المقترح إلى تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين في المرحلة الابتدائية من خلال تبني مبادئ القيادة الموزعة. ويمكن تحديد المحاور الرئيسية لهذا التصور على النحو التالي:

المحور الأول: فهم واقع الرضا الوظيفي لدى المعلمين

- تقييم الوضع الحالي: إجراء دراسة شاملة لتحديد مستوى الرضا الوظيفي الحالي لدى المعلمين في المرحلة الابتدائية، وتحديد العوامل المؤثرة بشكل إيجابي وسلبي على هذا الرضا.

- تحليل العوامل المؤثرة: تحليل العوامل المتعلقة بالعمل، والبيئة المدرسية، والإدارة، والتدريب، والتقدير، والتي تساهم في زيادة أو نقصان الرضا الوظيفي.

المحور الثاني: تبني مبادئ القيادة الموزعة

- تحديد مبادئ القيادة الموزعة: تحديد المبادئ الأساسية للقيادة الموزعة التي يمكن تطبيقها في بيئة المدرسة الابتدائية، مثل التمكين، المشاركة، المسؤولية المشتركة، الثقة المتبادلة.
- تطوير نموذج للقيادة الموزعة: تصميم نموذج عملي لتطبيق مبادئ القيادة الموزعة في المدارس الابتدائية، يشمل الأدوار والمسؤوليات، وآليات اتخاذ القرار، وسبل التواصل والتعاون.

المحور الثالث: بناء بيئة عمل داعمة

- تحسين بيئة العمل: العمل على تحسين البيئة الفيزية والنفسية للمعلمين، وتوفير الموارد اللازمة لأداء عملهم بكفاءة.
 - توفير الدعم المهني: تقديم برامج تدريبية مستمرة للمعلمين، وتوفير فرص للتطوير المهني، وتبادل الخبرات والمعرفة.
 - الاعتراف والتقدير: تقدير جهود المعلمين وإنجازاتهم، وتوفير حوافز ومكافآت مناسبة.
- ### المحور الرابع: تعزيز التعاون والشراكة

- بناء علاقات تعاونية: تعزيز التعاون بين المعلمين والإدارة، وبين المعلمين أنفسهم، وبين المدرسة والمجتمع المحلي.
 - تشكيل فرق عمل: تشكيل فرق عمل مشتركة بين المعلمين والإداريين للعمل على حل المشكلات وتحسين العملية التعليمية.
 - تطوير برامج التطوير المهني المشترك: تنظيم برامج تدريبية مشتركة لتعزيز التعاون وتبادل الخبرات بين المعلمين.
- ### المحور الخامس: تقييم وقياس الأثر

- تطوير أدوات التقييم: تطوير أدوات لقياس مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وتقييم مدى تأثير تطبيق مبادئ القيادة الموزعة على هذا الرضا.
- متابعة وتقييم الأثر: إجراء تقييم دوري للتغييرات التي تم إدخالها، وتحديد نقاط القوة والضعف، واقتراح التعديلات اللازمة.

رابعاً: المتطلبات اللازم اتخاذها لنجاح التصور المقترح

لتحقيق النجاح المنشود من هذا التصور، لا بد من توفير مجموعة من المتطلبات الأساسية، والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

١- الالتزام الإداري:

- الدعم الكامل من الإدارة العليا: يجب أن تحظى المبادرة بدعم كامل من الإدارة العليا للمدرسة والمنطقة التعليمية، وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذها.

- **التدريب والتأهيل**: يجب توفير برامج تدريبية مستمرة للإداريين والمعلمين حول مبادئ القيادة الموزعة وأساليب تطبيقها.
- ٢- **مشاركة المعلمين**:
 - **التوعية بأهمية المبادرة**: ضرورة توعية المعلمين بأهمية المبادرة وأهدافها، وكيفية مساهمتهم في تحقيقها.
 - **تشجيع المشاركة**: تشجيع المعلمين على المشاركة الفعالة في جميع مراحل تنفيذ المبادرة، وتوفير منصة لهم لعرض أفكارهم ومقترحاتهم.
- ٣- **توفير الموارد اللازمة**:
 - **الموارد المالية**: توفير الميزانيات اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية، وشراء الأدوات والمواد التعليمية، وتغطية النفقات الإدارية.
 - **الموارد البشرية**: توفير الكوادر المؤهلة لدعم تنفيذ المبادرة، وتقديم الاستشارات والتوجيه للمعلمين.
 - **الموارد التقنية**: توفير البنية التحتية التقنية اللازمة لدعم العمل عن بعد والتعاون بين المعلمين.
- ٤- **بناء ثقافة مؤسسية داعمة**:
 - **تغيير الثقافة التنظيمية**: العمل على تغيير الثقافة التنظيمية في المدرسة، وتحويلها إلى ثقافة قائمة على التعاون والشراكة والاحترام المتبادل.
 - **تعزيز التواصل**: تعزيز قنوات التواصل بين الإدارة والمعلمين، وبين المعلمين أنفسهم، لضمان تبادل المعلومات والأفكار.
 - **الاحتفاء بالنجاح**: الاحتفاء بالنجاحات والإنجازات التي يحققها المعلمون، وتقدير جهودهم.
- ٥- **التقييم المستمر**:
 - **تطوير أدوات التقييم**: تطوير أدوات لقياس مدى تقدم المبادرة، وتقييم تأثيرها على الرضا الوظيفي للمعلمين.

- **التعديل المستمر:** إجراء تعديلات مستمرة على المبادرة بناءً على نتائج التقييم، والتأكد من ملاءمتها للاحتياجات المتغيرة.

٦- الشراكة مع المجتمع:

- **بناء علاقات مع المجتمع:** بناء علاقات قوية مع المجتمع المحلي، والتعاون مع المؤسسات الأخرى لدعم المبادرة.
- **توفير الدعم الخارجي:** الحصول على الدعم المالي والفني من المؤسسات والمنظمات المهتمة بتطوير التعليم.

خامساً: المعوقات المتوقعة التي قد تواجه تنفيذ التصور المقترح

على الرغم من أهمية هذا التصور وأهدافه النبيلة، إلا أنه من المتوقع مواجهة بعض المعوقات التي قد تعيق تنفيذه بنجاح، من أهم هذه المعوقات:

١- المقاومة للتغيير:

- **التشبث بالروتين:** قد يواجه المشروع مقاومة من بعض المعلمين الذين يفضلون الحفاظ على الوضع القائم والروتين الذي اعتادوا عليه.
- **الخوف من المجهول:** قد يشعر بعض المعلمين بالقلق والخوف من التغيير، وعدم اليقين بشأن النتائج المتوقعة.

٢- نقص الموارد:

- **الموارد المالية:** قد تواجه بعض المدارس نقصاً في الموارد المالية اللازمة لتوفير التدريب، والمواد التعليمية، والتقنيات الحديثة.
- **الموارد البشرية:** قد يكون هناك نقص في الكوادر المؤهلة لتقديم الدعم اللازم للمشروع.

٣- الوقت اللازم لتحقيق النتائج:

- **بطء تحقيق النتائج:** قد يستغرق تحقيق النتائج المرجوة وقتاً طويلاً، مما قد يؤثر على دافعية المعلمين والإدارة.

٤- التفاوت في القدرات:

- اختلاف الخبرات: قد يكون هناك تفاوت في الخبرات والقدرات بين المعلمين، مما يتطلب توفير برامج تدريبية مخصصة لكل مجموعة.

٥- التحديات البيروقراطية:

- الإجراءات الروتينية: قد تواجه المشاريع تعقيدات إدارية وبيروقراطية تؤخر تنفيذها.
- صعوبة تغيير السياسات: قد يكون من الصعب تغيير بعض السياسات واللوائح التي تعيق تطبيق المبادرة.

٦- التغيرات في السياق التعليمي:

- التغيرات السريعة: قد تحدث تغييرات سريعة في السياق التعليمي، مما يستدعي تعديل المبادرة بشكل مستمر.

٧- القياس والتقييم:

- صعوبة قياس النتائج: قد يكون من الصعب قياس الأثر الفعلي للمبادرة على الرضا الوظيفي للمعلمين وتحسين جودة التعليم.

٨- التركيز على المدى القصير:

- الضغوط لتحقيق نتائج سريعة: قد تركز بعض الإدارات على تحقيق نتائج سريعة على المدى القصير، مما قد يؤثر على استدامة المشروع.

سادساً: مقترحات للتغلب على المعوقات التي تواجه التصور المقترح

لتجاوز التحديات التي تواجه تنفيذ هذا التصور، يمكن طرح مجموعة من المقترحات

العملية، والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

١- بناء الوعي والتأييد:

- ورش عمل توعوية: تنظيم ورش عمل مكثفة للمعلمين والإداريين لتوضيح أهمية المشروع وأهدافه، وكيفية مساهمتهم في تحقيقه.
- بناء تحالفات: بناء تحالفات مع القادة التربويين والمسؤولين الحكوميين للحصول على الدعم والتأييد للمشروع.

- استغلال القنوات الإعلامية: استخدام وسائل الإعلام المختلفة لنشر الوعي بأهمية المشروع والفوائد التي سيجنيها المعلمون والطلاب.
- ٢- توفير الدعم اللازم:
 - ميزانيات مخصصة: تخصيص ميزانيات كافية لتغطية تكاليف التدريب، والمواد التعليمية، والتقنيات الحديثة.
 - توفير كوادر مؤهلة: توفير كوادر تدريبية مؤهلة لمساعدة المعلمين على تطوير مهاراتهم وقدراتهم.
 - بناء شراكات: بناء شراكات مع الجامعات والمؤسسات البحثية لتقديم الدعم الفني والاستشاري.
- ٣- التدرج في التغيير:
 - التطبيق التدريجي: بدء تطبيق المشروع على نطاق محدود ثم توسيعه تدريجياً، مما يقلل من المخاطر ويسمح بتعديل الخطط حسب الحاجة.
 - التركيز على الإنجازات الصغيرة: الاحتفاء بالإنجازات الصغيرة لتحفيز المعلمين والاحتفال بنجاحاتهم.
- ٤- بناء نظام تقييم فعال:
 - أدوات تقييم متنوعة: تطوير أدوات تقييم متنوعة لقياس تأثير المشروع على الرضا الوظيفي للمعلمين وتحسين جودة التعليم.
 - التغذية الراجعة المستمرة: تقديم تغذية راجعة مستمرة للمعلمين حول أدائهم، والعمل على تحسين نقاط الضعف.
- ٥- المرونة والتكيف:
 - الاستجابة للتغيرات: القدرة على التكيف مع التغيرات التي قد تطرأ على السياق التعليمي.
 - تعديل الخطط: تعديل الخطط والبرامج وفقاً للنتائج التي يتم الحصول عليها.

٦- بناء ثقافة التعلم المستمر:

• تشجيع التعلم الذاتي: تشجيع المعلمين على البحث عن فرص التعلم الذاتي وتطوير مهاراتهم.

• توفير بيئة محفزة: توفير بيئة عمل محفزة تشجع على الابتكار والتطوير.

٧- معالجة المقاومة للتغيير:

• الحوار المفتوح: فتح قنوات للحوار المفتوح مع المعلمين الذين يقاومون التغيير، والاستماع إلى مخاوفهم واقتراحاتهم.

• التدريب على مهارات جديدة: توفير برامج تدريبية تساعد المعلمين على اكتساب المهارات الجديدة اللازمة للعمل في بيئة متغيرة.

٨- التركيز على الجوانب الإيجابية:

• الاحتفاء بالنجاحات: الاحتفاء بالنجاحات والإنجازات التي يحققها المعلمون، وتقدير جهودهم.

• بناء الروح المعنوية: بناء روح معنوية عالية بين المعلمين من خلال تنظيم الأنشطة الاجتماعية والثقافية.

أهم المراجع:

إبن منظور: لسان العرب المحيط، شركة الأعلمي للطبوعات ، 1900 ، صفحة 377

حمادي، أحمد عباس؛ وخلف، ياسر لطيف (٢٠١٦). التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي:

دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء العاميين في وزارة التخطيط والتعاون الانمائي/ الجهاز

المركزي للتقييس والسيطرة النوعية .مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ٨ (١٦)،

١٠٥ - ١٣٧.

الشهري، عبد العزيز سالم (٢٠٢٠) درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس مدينة الدمام

وعلاقتها بالرضا الوظيفي عند المعلمين ،مجلة التربية، ٢(١٨٦)، ٧٠١ - ٧٥١ .

القاسمية، عايدة بنت بطي؛ والعمرية، مريم بنت سعيد (٢٠١٨) التنمية المهنية وعلاقتها بمستوى

الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة صحار .مجلة كلية التربية، ٣٤ (٦)، ٤٤٧ - ٥١

Halama, P., Kohút, M., Soto, C. J., & John, O. P. (2020). Slovak adaptation of the Big Five Inventory (BFI-2): Psychometric properties and initial validation. *Studia Psychologica*, 62(1), 74-87.

- Hamzah, K. D. (2019). The Job Satisfaction and its Effect on Employee's Productivity: An Analytical Study of Opinions of a Sample of Employees in Self-Financing Companies in Diwaniyah Governorate. *Al-Ghary Journal of Economic and Management Sciences*, 16(1), 234-252.
- Kisten, P., & Kluysts, H. (2018). An evaluation of personality traits associated with job satisfaction among South African anaesthetists using the Big Five Inventory. *Southern African Journal of Anaesthesia and Analgesia*, 24(1), 9-15.
- Olakitan, O. O. (2011). An examination of the impact of selected personality traits on the innovative behaviour of entrepreneurs in Nigeria. *International Business and management*, 3(2), 112-121.
- Salaudin, A. K., Mohamed, M., & Kamal, A. A. (2019). The relationship between personality traits and job satisfaction among secondary school teachers in Putrajaya. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(13), 445-456.
- Zebarjadian, Z., & Zadeh, A. (2014). Role of personality traits in the prediction of job satisfaction of elementary school teachers in Karaj City. *International Journal of Psychology and Behavioral Research*, 3(2), 83-88.