

# التنمية المهنية للقيادات التربوية بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظرهم

## إعداد

د/ إبراهيم الدسوقي عوض الله  
مدرس بقسم أصول التربية

أ/ حماد دغيم الحربي  
باحث دكتوراه بقسم أصول التربية

أ.م.د/ هيثم محمد الطوخي  
أستاذ مساعد بقسم أصول التربية

كلية الدراسات العليا للتربية  
جامعة القاهرة



## التنمية المهنية للقيادات التربوية بالمملكة العربية السعودية

### وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظرهم\*

د/ هيثم محمد الطوخي وأ/ حماد دغيم الحربي ود. إبراهيم الدسوقي عوض الله

#### مقدمة:

يعتبر العنصر البشري من أهم العوامل المحددة لدرجة نجاح المؤسسات، ويمثل مؤشراً على قدرة هذه المؤسسات على التجديد والتطوير، ويعتمد نجاح المؤسسات على كفاية الأيدي العاملة ومدى وفرة الكفاءات لديها، ولذلك فإن المنظمات تعتمد على الموارد البشرية في تحقيق أهدافها وزيادة فاعليتها، لهذا لا بد من تدريبها وتطويرها، وتنميتها مهنيًا، وتحفيزها ماديًا ومعنويًا من أجل رفع مستوى أدائها وتحقيق الرضا بين أفرادها.

ولقد كان للتغيرات العالمية والمجتمعية الحديثة أثر كبير في إحداث ثورة في مفاهيم القيادة، وتبني الفكر الإداري الجديد، الذي يشجع ويرشد ويساعد ويقوم الأداء الذي يقوم به الأفراد، وقيادة تقوم علي التفاهم المشترك. إذ أن اتجاهات الإدارة التربوية الحديثة تهدف إلي تخطيط وتنمية الموارد البشرية حيث إنها المدخل الأفضل والأناجح لتحقيق تطور ورفع كفاءة أية منظمة<sup>(١)</sup>.

ولذلك فإن القيادة الناجحة تعد من أهم الأسباب التي تؤدي إلى تحسين وتطوير أداء الجهاز الإداري، كما توفر الأطر اللازمة لترتيب وتنظيم المجتمع المدرسي، ومواكبة التطورات التي تحدث في البيئة المدرسية والمجتمع، فنوعية وجودة القيادة التربوية تؤثر بشكل كبير في قدرة هذه القيادة وإمكانياتها في السعي بكل جهد ممكن لتحقيق الأهداف المنشودة في أقل وقت ممكن، وبأقل جهد؛ من خلال استغلال الطاقات والإمكانات والموارد المتاحة لتعبئة الجهود وتخطيط العمل، وتنسيقه والتأثير في الأفراد وحشد طاقاتهم.

ومن المفروض أن يطور القادة التربويون أنفسهم تطوراً مبنياً على الفهم الواعي لكيفية قيادة هذا الإنسان والتعامل معه، بحيث يبذل كل ما بوسعه من جهد

(\*) بحث مستل من أطروحة رسالة دكتوراه لاستكمال متطلبات الحصول على درجة دكتور الفلسفة في التربية تخصص أصول التربية.

(١) حسين إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، لبنان، ٢٠٠٥، ص ٤٤٧.

عن قناعة ورضا في أثناء ممارسته لدوره، فالقيادة نشاط ديناميكي يؤثر في الجهاز الإداري، حيث إنه ينقله من الحالة الراكدة إلى الحالة الديناميكية المتحركة.<sup>(٢)</sup>

وتتجه المملكة العربية السعودية - مثل معظم المجتمعات المعاصرة - إلى القيادات التربوية باعتبارها أهم من الأدوات في التأهب لمواجهة التحديات، وأحد أهم مداخل تحقيق طموحات المجتمع المستقبلية، ولذلك كان من الضروري أن تولي المؤسسات التربوية بالمملكة أهمية خاصة لبناء الشخصية القادرة على مواجهة تحديات العصر من خلال تزويدها بالمهارات المهنية اللازمة.

كما تؤكد اتجاهات الفكر الإداري المعاصر أهمية تحقيق التنمية المهنية للقيادات التربوية والتي تمثل أمراً حيوياً للارتقاء بالعملية التعليمية، لذلك فمن الضروري تلبية الاحتياجات التدريبية للقيادات لأنها عامل أساسي في زيادة فعاليتهم في التحسين المستمر للأداء، ودعم مسيرة الجودة.

وتمثل التنمية المهنية للقيادات التربوية أحد المداخل المهمة لضمان نجاح العملية التعليمية، كما ورد ذلك في دراسة لليونسكو حيث أكدت على "أهمية تنمية قدرات القيادات التعليمية في المجالات المعرفية والمتطلبات الإدارية الجديدة، وتنمية مهارات الاتصال، وفرق العمل التعاوني من خلال برامج تدريبية تساعد في تحقيق ذلك"<sup>(٣)</sup>

وعليه فقد أصبح توظيف العنصر البشري ورفع قدراته يحظى بأهمية قصوى ويُعد من مقومات تحقيق التنمية الشاملة أو المستدامة من خلال تنميته المهنية، وتأهيله بالأساس، وتوفير ما يجعله راضياً عن عمله، ومن ثم مؤدياً له بقدراته القصوى.

ولذلك فإن استمرار عملية التنمية المهنية للقيادات التربوية تسهم بشكل مباشر في نشر ثقافة الجودة بين القيادات، والعاملين بالمؤسسات التعليمية، وبين أعضاء

(٢) هانم بنت حامد يار كندي (١٤٢٨هـ): ضغوط العمل وعلاقتها بالقيادة التربوية ووجهة الضبط لدى مديرات المدارس بمحافظة جدة، رسالة ماجستير، كلية التربية للبنات، جامعة أم القرى، مجلة رسالة الخليج العربي، العدد « ٨٩ »، ص ٧٢.

(٣) Unesco Higher Education staff development directions for the 21st Century (Paris: Unesco, 2004) p.9

المجتمع المحلي المعني بالعملية التعليمية، مما يؤدي إلي الارتقاء بمستوي الأداء، وتجويد المخرجات التعليمية<sup>(٤)</sup>

وهو ما أشارت إليه العديد من الدراسات التي أكدت على أن مستوى الرضا الوظيفي يُعدّ مؤشراً مهماً لأداء المنظمة ومخرجاتها، ومن الصعوبة أن تتجح أي منظمة إلا بعمالة لديها الخبرة والكفاءة والرغبة في التفوق في أداء مهامها وهي الصفات المميزة للعاملين في أكثر المنظمات نجاحاً في العالم<sup>(٥)</sup>.

فالرضا الوظيفي مفهوم متعدد الجوانب والأبعاد، ويتأثر بعوامل يعود بعضها إلى العمل ذاته، بينما يتعلق البعض الآخر بجماعة العمل وبيئة العمل المحيطة، ومن الخطأ الاعتقاد أنه إذا زاد رضا الفرد عن جانب معين في عمله فإن ذلك يعني أنه راض بالضرورة عن بقية جوانب الوظيفة وأبعادها، حيث قد نجد أحدهم راضيا عن العلاقة مع الزملاء وليس راضيا عن الراتب أو ظروف العمل أو غيرها، والرضا الوظيفي مسألة نسبية وليست مطلقة، إذ ليس هناك حداً أعلى أو حد أدنى له، والشعور بالرضا هو حصيلة التفاعل بين ما يريد الفرد وبين ما يحصل عليه فعلا في موقف معين<sup>(٦)</sup>.

ويعد الرضا الوظيفي من الموضوعات التي ينبغي أن تظل موضوعاً للبحث والدراسة من فترة لأخرى عند القادة والمهتمين بالتطوير الإداري في العمل؛ وذلك لأسباب متعددة فما يرضى عنه الفرد حالياً قد لا يرضيه مستقبلاً، وأيضاً لتأثر رضا الفرد بالتغير في مراحل حياته، فما لا يعد مرضياً حالياً قد يكون مرضياً في المستقبل<sup>(٧)</sup>.

<sup>(4)</sup> James R. Detter & Mauriel Joho, "Using the Lesson of organizational change and previous School Reforms to product in Nation outcoes, should we expect more from, Total quality management", paper presented at the annual meeting of the American educational research association, Chicago, 24-28 march 2009. P.8

<sup>5</sup> Gratton. L, Ghoshal. S, **Managing Personal Human Capital**, New Ethos For the Volunteer, Employee. 2003.

<sup>6</sup> - عبد المحسن الحيدر، إبراهيم طالب: الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض (بحث ميداني) معهد الإدارة العامة - بدون دار نشر، ٢٠٠٥، ص ٢٥.

<sup>7</sup> - محمود البديوي: الرضا الوظيفي والقيادة الفعالة، مجلة عالم السعودية، نوفمبر ٢٠٠٦

<http://pr.sv.net/SVW/2006/November2006Lpage...48.htm>

ولأهمية كلا من التنمية المهنية للقيادات التربوية والرضا الوظيفي لديهم، فقد سعت الدراسة الحالية إلى تعرف العلاقة التي تجمع بينهما.

### مشكلة البحث:

إن نجاح أي محاولة للارتقاء بنوعية التعليم في ظل سمات عالم اليوم الذي يشهد متغيرات متسارعة في شتى المجالات لا يعتمد فقط على برنامج تطويري، وإنما يستلزم مسبقاً تجويد القيادة التربوية والاهتمام بتنميتها المهنية بما يشبع احتياجاتها التدريبية، ويحقق رضاها الوظيفي عن العمل الذي تؤديه، فالتعليم الجيد بحاجة إلى القيادة الفعالة، والتي تعتبر بمثابة نقطة الانطلاق والبداية نحو النجاح؛ لتحقيق الامتياز والتميز في أي منظمة تربوية.

وقد كان للتغيرات العالمية المعاصرة أثرها الواضح على التنمية المهنية للقيادات التربوية، فقد أدى التقدم العلمي والتكنولوجي إلى تحول التربية، وتطوير مفهوم الإدارة وتدريب القيادات التربوية مسايرة لهذه التغيرات، ومن هذه التغيرات ظهور ما يعرف بمفهوم العولمة على الساحة العالمية، والتي تلقي بظلالها بكثير من التحديات على العملية التعليمية وفي مقدمتها التنمية المهنية للقيادات التربوية، كما تتطلب التحولات المعلوماتية والتكنولوجية المتسارعة وما ترتب عليها من تغييرات في السياسات التعليمية، وإحداث نقلة نوعية في مهارات الأفراد والقيادات في ميدان التربية.

وهو ما أكدته نتائج الدراسات والبحوث التربوية وتوصياتها التي طبقت على البيئة السعودية، فقد أكدت النتائج التي توصلت إليها دراسة **عفاف الياور** (٢٠٠٢م)<sup>(٨)</sup> بأن الرؤية المستقبلية لنظام التدريب اللغوي تتطلب إعادة صياغة نظام التدريب المحلي بالمملكة في ضوء التحولات المعاصرة، وصيغ التدريب المعاصرة، إن البدائل المقترحة لنظام التدريب المحلي في المجتمع السعودية تمثلت في نظام التدريب الإلكتروني، ونظام التدريب التعاوني، ونظام التدريب المفتوح، كما أكدت دراسة **عواده الفايدي** (٢٠٠٣)<sup>(٩)</sup> أنه لا توجد برامج تدريبية

(٨) عفاف الياور، نموذج مقترح لنظام التدريب التربوي في إدارة تعليم البنات بمحافظة جدة

في ضوء التحولات المعاصرة، رسالة دكتوراه، كلية التربية للبنات - جدة، ٢٠٠٢م.

(٩) عواده الفايدي، تطوير نظام التدريب التربوي لمديري المدارس المتوسطة والثانوية في المملكة العربية السعودية في ضوء بعض الاتجاهات الحديثة، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود، الرياض، ٢٠٠٣م.

لمدراء هذه المدارس مرتبطة بالإعداد للوظيفة، والاكتفاء بالبرامج التقليدية، ولا توجد فلسفة وأهداف محددة لتدريب هؤلاء المدراء، كما أكدت النتائج التي توصلت إليها دراسة **صالح على محمد العبري (٢٠٠٥)** (١٠) أنه لا توجد برامج التنمية المهنية للقيادات التربوية مرتبطة بالإعداد للوظيفة الحالية وأن محور أساليب التنمية المهنية هو الأكثر سلبية من حيث تنوع أساليب التنمية المهنية كبرامج عامة، والاكتفاء بالأساليب التقليدية مثل ورش العمل، وتغيب رأى القيادات التربوية في المشاركة في وضع الأهداف، وتحديد أساليب تقويم برامج التنمية المهنية وتحديد محتوى البرامج، مع ضعف ارتباط محتوى البرامج بالأهداف الموضوعية. واتسم أداء المدربين بالضعف نتيجة لضعف مستواهم العلمي، وعدم إدراكهم لحاجات القيادات التربوية وعدم وجود الحماس الكافي، ونتائج المقابلة تمثلت المهنية كما أنه لا توجد فلسفة وأهداف مكتوبة للتنمية المهنية للقيادات التربوية، مع عدم وجود مرتكزات للتنمية المهنية، كما أنه لا توجد قاعدة بيانات للقيادات التربوية بدائرة التنمية المهنية، ولا برامج معدة للقيادات التربوية

ويتضح من نتائج الدراسات والبحوث التربوية التي طبقت على الواقع السعودي مدى ضعف برامج التنمية المهنية للقيادات التربوية بالمملكة العربية السعودية وعدم مراعاتها للاحتياجات التدريبية الفعلية للقيادات التربوية، وأن هذا الأمر قد يؤثر على نفسية وفاعلية أداء هذه القيادات الأمر الذي يتطلب ضرورة دراسة العلاقة بين واقع التنمية المهنية للقيادات التربوية بالمملكة العربية السعودية ودرجة رضاهم الوظيفي، وهو ما يسعى إليه البحث الحالي

و يمكن صياغة مشكلة البحث الحالي في السؤال الرئيس التالي

**ما علاقة التنمية المهنية للقيادات التربوية بالرضا الوظيفي لدى القيادات التربوية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم؟**

ويمكن الإجابة عن هذا السؤال من خلال الإجابة عن التساؤلات الفرعية

التالية:

- ١ - ما واقع التنمية المهنية للقيادات التربوية بالمملكة العربية السعودية؟
- ٢- ما درجة الرضا الوظيفي لدى القيادات التربوية بالمملكة العربية السعودية؟

(10) صالح على محمد العبري تطوير أساليب التنمية المهنية للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم لسلطنة عمان، رسالة دكتوراه غير منشورة قسم الدراسات التربوية، معهد البحوث العربية، القاهرة ٢٠٠٥م.

- ٣ - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول التنمية المهنية للقيادات التربوية والتي تعزى لاختلاف متغيرات (طبيعة المؤهل)؟
- ٤ - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي للقيادات التربوية والتي تعزى لاختلاف متغيرات (طبيعة المؤهل)؟
- ٥ - هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التنمية المهنية للقيادات التربوية بالمملكة العربية السعودية ومستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظرهم؟
- أهداف البحث:**

يهدف البحث الحالي إلى:

- ١- تعرف واقع التنمية المهنية للقيادات التربوية بالمملكة العربية السعودية.
- ٢- تحديد درجة الرضا الوظيفي لدى القيادات التربوية بالمملكة العربية السعودية.
- ٣- تعرف الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول التنمية المهنية للقيادات التربوية والتي تعزى لاختلاف متغيرات (طبيعة المؤهل، عدد سنوات الخبرة).
- ٤- تعرف الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي للقيادات التربوية والتي تعزى لاختلاف متغيرات (طبيعة المؤهل، عدد سنوات الخبرة).
- ٥- تحديد العلاقة الارتباطية ذات الدلالة الإحصائية بين التنمية المهنية للقيادات التربوية بالمملكة العربية السعودية ومستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظرهم.

### **أهمية البحث:**

تكمن أهمية البحث فيما يلي:

١. أهمية دور القيادات التربوية باعتبارها أهم من الأدوات في التأهب لمواجهة التحديات، وأحد أهم مداخل تحقيق طموحات المجتمع المستقبلية.
٢. أهمية التنمية المهنية باعتبارها أحد المداخل المهمة لضمان نجاح العملية التعليمية، وأنها عملية تقوم على رفع قدرات الأفراد وكفاياتهم في المجالات المعرفية والمهارية والقيادية نحو العمل في إطار من التحسين الثقافي للأفراد.

٣. أهمية دراسة الرضا الوظيفي حيث إن عطاء الفرد وكفاءته المهنية دليل على مدى رضاه عن عمله، ويزداد هذا العطاء بمقدار ما يوفره العمل له من إشباع لحاجاته ودوافعه.

٤. قد يستفيد من نتائج هذا البحث العاملين في ميدان الإدارة التربوية حيث يستفيد منه أصحاب القرار في وزارة التعليم، وفي إدارات التربية والتعليم في وضع خطط برامج التنمية المهنية والرضا الوظيفي بالمملكة العربية السعودية.

٥. قد يستفيد من هذا البحث القيادات التربوية؛ حيث يقدم لهم معلومات التي يمكن من خلالها تعرف أسباب الرضا الوظيفي ودوره التنظيمي، وتعرف أهداف ومجالات التنمية المهنية للقيادات التربوية.

٦. قد يسهم هذا البحث في إثراء الأدب النظري بما يقدمه للباحثين الجدد من معلومات حول التنمية المهنية والرضا الوظيفي للقيادات التربوية.

### حدود البحث:

١ - **الحدود الموضوعية:** اقتصر هذا البحث على دراسة التنمية المهنية للقيادات التربوية بالمملكة العربية السعودية، ودراسة درجة الرضا الوظيفي لديهم.

٢- **الحدود البشرية:** تطبق الدراسة علي القيادات التربوية في المملكة العربية السعودية، والممثلة في (مديري/ وكلاء الإدارات التعليمية، ومديري المراحل التعليمية).

٣- **الحدود المكانية:** اقتصر التطبيق الميداني للدراسة علي منطقة القصيم التعليمية، نظرا لأنها من المناطق المركزية، كما انها يتوافر بها عدد مناسب من القيادات التربوية علي اختلاف مستوياتهم، وتضم أربع إدارات تعليمية، كما أن الباحث يعمل بها، مما ييسر له تطبيق إجراءات أدوات الدراسة.

٤- **الحدود الزمانية:** يتم تطبيق أدوات هذا البحث في الفصل الدراسي الأول من العام (١٤٣٦هـ / ١٤٣٧هـ).

### مصطلحات البحث:

القيادة التربوية تعرفها سعاد كمن بأنها " الممارسات الإدارية والفنية والتنظيمية التي يقوم بها القائد التربوي بالتعاون مع غيره بغية تحقيق أفضل النتائج المرجوة من النظام التعليمي للقيام بدوره في تحقيق تنمية المجتمع"<sup>(١)</sup>.

<sup>11</sup>- سعاد كمن شوك (٢٠١٣): وثيقة مرجعية حول قيادة التغيير في الوسط التربوي، البرنامج العربي لتطوير مناهج التدريس وتوظيف تقنيات المعلومات والاتصال في التعليم، المركز الوطني للتكنولوجيات في التربية، تونس، ص ٦.

كما تعرف القيادة التربوية بأنها " التأثير المتبادل بين القائد ومرؤوسيه في موقف معين لتحقيق جملة من الأهداف التربوية بكفاءة وفاعلية"<sup>(١٢)</sup>.  
ويعرف الباحث القيادة التربوية إجرائيا بأنها" الممارسات والنشاطات الإدارية والتربوية في المؤسسات التربوية التي تقوم بها القيادات التربوية في محافظة القصيم بالمملكة العربية السعودية، من خلال تفاعلها المباشر وغير المباشر مع المعلمين بقصد التأثير فيهم، وبناء علاقات إنسانية معهم، وجعلهم يتعاونون في العمل، ويسهمون في تحقيق أهدافه".  
**التنمية المهنية:**

وعرفها عبد العزيز عبد الهادي: بأنها عملية تنموية بنائية تشاركية مستمرة تستهدف العاملين في الحقل التربوي، لتغيير وتطوير أدائهم وممارستهم ومهاراتهم وكفاءتهم المعرفية، والتربوية، والتقنية، والإدارية<sup>(١٣)</sup>  
وقد عرفتها أمل عثمان كحيل بأنها: مجموعة من الأساليب والأنشطة والسلوكيات والعمليات التي تقدم للأفراد من أجل تنميتهم في جميع المجالات المعرفية والسلوكية والمهارية، والتي تطور كفاياتهم المهنية التي تواكب متغيرات العصر، بحيث تعتمد هذه العملية على مبدأ المشاركة، وكذلك مبدأ التغيير والتطوير الذي يعتمد على الدافع الذاتي من أجل النمو لتحقيق الأهداف المرجوة، وهي تنمية جيل قادر على مواكبة التطورات العصرية والتكيف معها<sup>(١٤)</sup>.  
ويعرف الباحث التنمية المهنية للقيادات التربوية بالمملكة العربية السعودية بأنها " تلك البرامج والأنشطة والوسائل والممارسات التي يتم وضعها لمساعدة القيادات التربوية بالمملكة العربية السعودية في محافظة القصيم على رفع مستوى كفاءتهم لاكتساب الخبرات والمهارات اللازمة لرفع مستواهم المهني، وتطوير أدائهم إلى الأحسن".

<sup>(12)</sup> خالد بن عبد الله بن دهيش وآخرون: الإدارة والتخطيط التربوي، مكتبة الرشد للنشر، ص ٥.

<sup>(13)</sup> عبد العزيز عبد الهادي الطويل: التنمية المهنية المستمرة، دراسة تقييمية، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ٥.

<sup>(14)</sup> أمل عثمان كحيل: القيمة المدرسية وعلاقتها بالتنمية المهنية للمعلمين "دراسة ميدانية" رسالة ماجستير غير منشورة، قسم أصول التربية، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٤م، ص ١٠٣.

### الرضا الوظيفي:

ويعرف أدوين لوك (Edwin LOCKE) الرضا الوظيفي بأنه "الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته، أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة" (١٥)

بينما يعرف المعمر (١٩٩٣) الرضا الوظيفي على أنه " الحالة التي يحقق الفرد من خلالها ذاته ويشبع رغباته، مما يجعله مقبلا على عمله بحماس ورغبة، ويحرص على زيادة كفاءته الإنتاجية" (١٦).

ويعرف الباحث الرضا الوظيفي إجرائيا بأنه "مجموعة للظروف النفسية والفسولوجية والبيئية التي تحيط علاقة القائد التربوي في محافظة القصيم بالمملكة العربية السعودية بزملائه ورؤسائه وتتوافق مع شخصيته والتي تجعله يقبل على عمله، ويزيد من كفاءته الإنتاجية".

### الدراسات السابقة:

اهتمت البحوث والدراسات التربوية بدراسة التنمية المهنية للقيادات التربوية

ومن بين هذه الدراسات ما يلي:

**دراسة مطر سالم سعيد الشمري (٢٠٠٤م) (١٧):** التي توصلت إلى نتائج إيجابية منها تزويد القيادات بالمعارف والمهارات وإطلاعهم على المستجدات التربوية، وزيادة الوعي بأهمية برامج التنمية المهنية، واهتمام الإدارة العليا بمستوى القيادات التربوية. ومن النتائج السلبية غياب خطة متكاملة منتظمة للتنمية المهنية، وضعف تحديد الاحتياجات التدريبية وضعف مراعاة المهام الوظيفية عند

<sup>15</sup>- سامي عبد المحسن الباحثين: الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات في القطاع الخاص السعودي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد ١٤، عدد ٢، جامعة الكويت مارس ٢٠٠٧، ص ٢٤٣، نقلا عن:

Locke , the Nature and causes of job Satisfaction. johonwiley Sons , New York , 1983 , p: 130.

<sup>16</sup>- منصور محمد المعمر: الرضا الوظيفي لدى الموجهين التربويين والموجهات التربويات وعلاقته بأدائهم الوظيفي رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية التربية، جامعة الملك سعود، ١٩٩٣، ص ١٩.

<sup>17</sup> مطر سالم سعيد أشمري، التنمية المهنية للقيادات التربوية بدولة قطر في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، رسالة دكتوراة غير منشورة، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٤.

تخطيط برامج التنمية المهنية، وضعف الاهتمام بجودة البرامج التدريبية ، وقلة البرامج التدريبية المنفذة للقيادات التربوية.

**دراسة صالح على محمد العبري(٢٠٠٥م)<sup>(١٨)</sup> التي أكدت أنه لا توجد** برامج التنمية المهنية للقيادات التربوية مرتبطة بالإعداد للوظيفة الحالية وأن محور أساليب التنمية المهنية هو الأكثر سلبية من حيث تنوع أساليب التنمية المهنية كبرامج عامة، والاكتماء بالأساليب التقليدية مثل ورش العمل، وتغيب رأى القيادات التربوية فى المشاركة فى وضع الأهداف، وتحديد أساليب تقويم برامج التنمية المهنية وتحديد محتوى البرامج، مع ضعف ارتباط محتوى البرامج بالأهداف الموضوعية.

**دراسة مونیکا مان (Monica man,2005)<sup>(١٩)</sup>:** وتوصلت إلى مجموعة نتائج من أهمها: أن تحقيق التنمية المهنية الفعالة يتطلب إجراء تغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية، وتزويدها بمؤشرات لقياس الأداء، والمخرجات التعليمية، وأن التنمية المهنية للمديرين تؤدي إلى حدوث التغيير على المستوى المدرسي. وأن المديرين يتعلمون بحكم تجاربهم اليومية، وبالتدريب والممارسة، والتغذية الراجعة، والتأملات، والاستفسارات الجماعية، وطرح التساؤلات. وأن سرعة تدفق المعلومات تؤدي إلى تفعيل برامج التنمية المهنية للقيادات التربوية.

**دراسة عبد الله بن غازي الدعجاني العتيبي (٢٠١٢) <sup>(٢٠)</sup>:** وقد اعتمد علي الاستبانة كأداة لتعرف واقع التنمية المهنية لمديري التعليم ومساعدتهم، بالإضافة إلي إعداد معيار للتنمية المهنية لمديري التعليم ومساعدتهم في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة. وتم تطبيق الأدوات علي (١٨٨) من مديري التعليم ومساعدتهم.

<sup>(18)</sup>صالح على محمد العبري بتطوير أساليب التنمية المهنية للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم لسلطنة عمان، رسالة دكتوراه غير منشورة قسم الدراسات التربوية، معهد البحوث العربية، القاهرة ٢٠٠٥م.

<sup>(19)</sup> Monica Mann, "Professional Development for Educational Leaders", PREL Briefing Paper, Pacific Resources for Education and learning Honolulu, Office of Educational Research and Improvement, Washington, 2005.

<sup>20</sup> عبد الله بن غازي الدعجاني العتيبي، التنمية المهنية لمديري التربية والتعليم ومساعدتهم بالمملكة العربية السعودية في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة " تصور مقترح " ، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، قسم العلوم الاجتماعية، (٢٠١٢م).

وأشارت النتائج إلى استخلاص أدوار مديري التربية والتعليم وفقاً لاستراتيجية المملكة العربية السعودية في التحول إلى مجتمع المعرفة، قدمت الدراسة تصور مقترح للتنمية المهنية لمديري التعليم ومساعدتهم بالمملكة العربية السعودية في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة.

**دراسة أحمد بن يحيى العمري (٢٠١٥) (٢١):** وأظهرت نتائج الدراسة: أن مستوى تقدير دور مكاتب التربية والتعليم في تحقيق التنمية المهنية من المديرين والوكلاء كانت بدرجة متوسطة. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة أفراد العينة لدور مكاتب التربية والتعليم في التنمية المهنية من الوكلاء والمديرين، تعزي لمتغير المؤهل العلمي، الدورات التدريبية، والمرحلة التعليمية والخبرة.

### المحور الثاني: دراسات اهتمت بالرضا الوظيفي

**دراسة خليفات والملاحمة (٢٠٠٩) (٢٢):** وأكدت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة بالأردن، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، الخبرة).

**دراسة الحميدى (2011) (٢٣):** وقد أكدت نتائج الدراسة أن معلمات المدارس الثانوية بمحافظة جدة تتمتع بمستوى عالي من الالتزام التنظيمي، وأنه توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية وكل من درجة الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للمعلمات، كما توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. **دراسة الزهراني (٢٠١١) (٢٤):** حيث أثبتت الدراسة أن أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأهلية السعودية يتمتعون

<sup>21</sup> - احمد يحيى العمري (٢٠١٥): دور مكاتب التربية والتعليم في التنمية المهنية للقيادات التربوية في مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة من وجهة نظر المديرين والوكلاء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.

<sup>22</sup> -، عبد الفتاح خليفات؛ و، منى الملاحمة. (٢٠٠٩). الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة الأردنية. مجلة جامعة دمشق. المجلد ٣٥. العدد (٤+٣) ٢٠٠٩.

<sup>23</sup> - منال بنت حسين الحميدى. (٢٠١١). العدالة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمات بمحافظة جدة. رسالة دكتوراه. كلية التربية. جامعة أم القرى.

<sup>24</sup> - خديجة مقبول الزهراني. (٢٠١١). واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بها. رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم الإدارة التربوية. كلية التربية. جامعة أم القرى

بدرجة عالية من الولاء التنظيمي، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية موحية بين واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة وبين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأهلية السعودية.

### الإطار النظري:

تعرف التنمية المهنية بأنها "بأنها هي السياسات والممارسات والبرامج والأنشطة والوسائل وغيرها التي يتم وضعها لمساعدة الفرد على رفع مستوى كفاءته باكتساب الخبرات والمهارات اللازمة لرفع مستواه المهني وتطوير أدائه إلى الأحسن، وهي عملية مكاملة لإعداده قبل الخدمة ولا تتفصل عنها، فالتنمية المهنية عملية طويلة المدى تبدأ منذ التعيين في الوظيفة بعد التخرج وتستمر طوال عمل الفرد بالمهنة، وتتصافر فيها الجودة البشرية والإمكانات المادية بهدف تحسين أداء الفرد الممارس، مع العمل على زيادة معارفه بتعرف كل ما هو جديد وتنمية معارفه، ومهاراته التدريبية والسلوكية وقدراته (٢٥).

### وتشمل التنمية المهنية على:

- إكساب المعارف المهنية، وتنميتها، وتأكيد القيم الداعمة للسلوك المهني، والحفاظ على أفكار التعلم مدى الحياة.
- خبرات متنوعة تركز على احتياجات الأفراد أنفسهم ويكون المحتوى والأنشطة مخططة طبقاً للاحتياجات الفعلية لهم (٢٦).

ويرى الباحث أن التنمية المهنية للقيادات التربوية بالمملكة العربية السعودية هي تلك البرامج والأنشطة والوسائل والممارسات التي يتم وضعها لمساعدة القيادات التربوية على رفع مستوى كفاءتهم لاكتساب الخبرات والمهارات اللازمة لرفع مستواهم المهني، وتطوير أدائهم إلى الأحسن.

### وهناك عناصر ترتبط بالتنمية المهنية ومنها:

#### أ- التدريب أثناء الخدمة:

يعد التدريب أثناء الخدمة مدخلاً هاماً من مداخل التنمية المهنية، وهو يشير إلى " كل البرامج المنظمة المخطط لها، والتي تمكن الأفراد من الحصول على

(25) حسان محمد حسان: نظرة جديدة لبرامج تنمية هيئة التدريس في الجامعات المصرية في: التربية المعاصرة: ٤٤، ١٩٨٦ ص ٢١٩

(26) Heilbronn R. & Jones C.: Teacher in an urban Comperhensive School, Trentham Books Ltd, London: 1997.P. 34.

مزيد من الخبرات الثقافية والمهنية وكل ما من شأنه رفع مستوى عملية التعليم وزيادة طاقات المتعلمين الإنتاجية<sup>(٢٧)</sup>، لذا فهو عنصر هام ومؤثر في جودة التعليم.

والغرض الأساسي من التدريب أثناء الخدمة هو استعراض ومراجعة وتعميق المعارف والمهارات المكتسبة في برنامج التدريب المقدم<sup>(٢٨)</sup>.

ويتضمن التدريب أثناء الخدمة تلك الجهود التي تبذل أو تقدم من خلال وسائل مناسبة لتطوير وتنمية كافة عناصر العملية التعليمية، وعلى كافة المستويات (من معلمين وموجهين ومديرين ووكلاء... إلخ) أثناء قيامهم بالعمل، وتتضمن المعارف والمهارات والاتجاهات ليصبحوا أكثر فاعلية في أداء مهامهم الوظيفية وتأتي أهمية التدريب أثناء الخدمة من أنها مرحلة مكملة لعملية الإعداد وأنها تتم بعد احتكاك المعلم بالمشكلات الواقعية وأنها عملية نمو مستمر تجعل المعلم متجدداً ومتطوراً في مهنته ومتوافقاً مع مجموعة المتغيرات المحيطة به<sup>(٢٩)</sup>.

### التعلم الذاتي:

إن التعلم الذاتي يقوم على أن الأفراد المتعلمين مسئولون عن التنمية المهنية الخاصة بهم فيقومون بتحديد هدف معين ثم يعملون على رصد الأنشطة والموارد المطلوبة لتحقيقه ويعدون طرق التقويم المناسبة، ولضمان فاعلية هذا النموذج يلزم وجود تغذية مرتدة موضوعية، ويقوم المعلمون في هذا النموذج بتخطيط ومناقشة وتقييم أدائهم عبر مجموعة من المقابلات ينتج عنها بناء مستويات مرتفعة من الثقة والزمالة والاتصال ويقتصر دور المشرف أو المدير على التوجيه والدعم ويمتاز هذا النموذج بأنه يراعي العوامل البيئية الخارجية التي تؤثر على المدرسة وعلى عمل المعلمين كما أنه يضع في الاعتبار الميول والحاجات الخاصة للمعلمين.

### ب- البرامج التدريبية:

وهي عبارة عن مجموعة من الخبرات التدريبية يتم تصميمها من قبل متدربين مختصين بطريقة منهجية ومنظمة ومنسقة وتستخدم كوسيط للتدريب من قبل

(27) فاروق البوهي وعنتر لطفي: مرجع سابق، ص ٢٠٣

(28) عوض توفيق عوض: التنمية المهنية لمعلمي التعليم الثانوي العام، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ١١٥

(3) Henderson F.s The Evaluation of in Service Teacher Training London, Croon M.Heln ,1978 p.p 14-15.

المشرف على البرنامج التدريبي وتشمل على مواد وأنشطة وخبرات تتصل بموضوع تدريبي معين وتتضمن العناصر الأساسية للتدريب الأهداف، النشاطات، المواد والخبرات التربوية، والتقويم وهي عبارة عن برامج وحزم تعليمية محكمة التنظيم تقترح مجموعة الأنشطة والبدائل التي تساعد على تحقيق أهداف تعليمية محددة وتعمل الحقائق التعليمية على تقديم أشكال مختلفة من التفاعل سواء كان ذلك بين المعلم والمعلم أو بين المعلم والمتعلم ويظهر ذلك واضحاً في التعلم، داخل مجموعات صغيرة أو مجموعات كبيرة (٣٠).

### أهمية التنمية المهنية للقيادات التربوية:

إن هذه التطورات جعلت الدول تهتم بالتنمية المهنية للقيادات التربوية، والذي عليها تتوقف نجاح التربية في بلوغ غايتها وتحقيق دورها في إنتاج العنصر البشري القادر على العمل والراغب فيه. ومن هنا أكد عديد من المربين والمفكرين على أن (٣١):

- ١- الاهتمام بالتنمية المهنية للأفراد يشكل أحد الركائز التي تؤثر على جودة التعليم المدرسي، ويتضح ذلك من خلال تركيز التنمية المهنية على غرس الاتجاهات الإيجابية نحو مهنة التعليم.
- ٢- أما بالنسبة لأهمية التنمية المهنية للقيادات التربوية والتي تعود عليها بمزايا وفوائد عديدة فأهمها ما يلي (٣٢):

- إضافة معارف جديدة.
- إكساب قوة ذاتية ومرونة في معالجة الأمور المتعلقة بالعمل اليومي.
- وضع خطة لتعزيز نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف لدى القائد التربوي.
- مواكبة العصر في كل ما هو جديد في مجالاتهم العلمية، والتربوية، وتشجيعهم على إقامة الملتقيات التربوية، والثقافية، وورش العمل.

<sup>30</sup> طارق عبد الرؤوف محمد: مرجع سابق، ص ٨٩، ٩١.

(٣١) Man Waring, T. The Extended Internal labor market, London: Cambridge Journal of Economics, 8, 2005, p 75.

(٣٢) إيمان الرمح: الوصف الوظيفي لوظيفة المديرية المساعدة وأساليب الارتقاء بمستوى الأداء المهني للعاملين، متاح في:

وتفريد التنمية المهنية في تزويد الأفراد والقيادات بالمهارات والمعارف والمعلومات التي تساعدهم على تحسين أدائهم في العمل، ورفع مستوى كفاياتهم في معالجة المشكلات التي تواجههم، كما تسهم في إحداث تغييرات إيجابية في سلوكيات العاملين واتجاهاتهم<sup>(٣٣)</sup>.

### أهداف التنمية المهنية للقيادات التربوية:

تشير بعض الدراسات الأخرى: كدراسة جسكي (Guskey, 2003)<sup>(٣٤)</sup>، ودراسة علاء الدين (٢٠٠٤)<sup>(٣٥)</sup>، ودراسة فوزي رزق شحاته (٢٠٠٧م)<sup>(٣٦)</sup> ودراسة يحيى سعيد (٢٠٠٨م)<sup>(٣٧)</sup>، ودراسة كرسطن وآخرون (Christian et al., 2010)<sup>(٣٨)</sup> ودراسة رضا سلامة محمد (٢٠١١م)<sup>(٣٩)</sup> إلى أن من أهم أهداف التنمية المهنية في المؤسسات التربوية الحديثة ما يلي:

- إكساب الأفراد الخبرات، والمهارات، والمعارف الجديدة، مع تعزيز ما تم إكسابها في مجال التخصص ومجالات أخرى ذات ارتباط مع مجال التخصص لزيادة مستوى أداءهم المهني.
- تعزيز القدرة على استخدام تقنيات التعليم والاتصال الحديث.

<sup>(٣٣)</sup> أحمد زكي بيومي، معجم مصطلحات العلوم الإدارية (القاهرة، دار الكتاب المصري ٢٠٠٨) ص ٢٤.

<sup>(٣٤)</sup> Guskey, T. R. (2003): What makes professional development effective? Phi Delta Kappan, Vol. 84, No. pp 748-750.

<sup>(٣٥)</sup> علاء الدين سعد متولي (٢٠٠٤م): تطوير برامج تدريب معلمي الرياضيات بسلطنة عمان في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة "دراسة ميدانية"، المؤتمر العلمي السادس عشر (تكوين المعلم، إعداده وتدريبه) دراسات في المناهج وطرق التدريس، الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، القاهرة، المجلد الأول، ٢١-٢٢ يناير ٢٠٠٤م، ص ٤٠٠.

<sup>(٣٦)</sup> فوزي رزق شحاته (٢٠٠٧م): تطوير نظام التنمية المهنية لمعلمي التعليم الأساسي في ضوء المعايير القومية، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، مصر، ص ٢١.

<sup>(٣٧)</sup> يحيى سعيد محمد الحسن (٢٠٠٨م): القائد التربوي الجديد وبرامج التدريب أثناء الخدمة. التطوير التربوي، العدد (٤٤) سلطنة عمان، ص ص ٣٩-٤٣.

<sup>(٣٨)</sup> Christian, O., Manfred, P. & Reinders, D. (2010): Improving Science and Mathematics Instruction: The Sinus Project as an Example for Reform as Teacher Professional Development. International Journal of Science Education, Vol. 32, No. (3) February 2010, pages 303-327.

<sup>(٣٩)</sup> رضا سلامة محمد (٢٠١١م): التنمية المهنية لمربيات رياض الأطفال بالأردن في ضوء معايير الجودة تصور مقترح. رسالة دكتوراة غير منشورة، مع الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص ٥٦.

- تنمية العلاقات الإنسانية والاجتماعية التي من شأنها تعزيز العمل الجماعي، وتفعيل من أدوارهم، كما أنها تزيد من كفاءتهم وتحسين أداءهم.
- تنمية الإحساس بالمسؤولية الذاتية والشعور بالرضى الوظيفي لدى القيادات التربوية من خلال النماء المستمر في ذاتهم، ومن خلال فاعلية إنجازهم لخطط التعلم والتعلم بجودة عالية.
- تنمية الشعور بالانتماء للمهنة، وللنظام التعليمي، وللمجتمع من خلال تعزيز السلوكيات المهنية المرغوبة، والتصدي للسلوكيات المهنية غير المرغوبة. ويشير المركز القومي للبحوث التربوية والنفسية إلى أهم الأهداف الرئيسية للتنمية المهنية والتي تتمثل في الأمور التالية:
- تنمية القدرة على إدارة الوقت من منظور التوازن بين الوقت المخصص للعمل والوقت المخصص للأعباء الاجتماعية الخاصة والعامّة.
- تنمية الذكاء الاجتماعي؛ أي تنمية الوعي بالذات من خلال ضبط ذاته، وانفعالاته، وصقل مهاراته التفاعلية الاجتماعية.

### الرضا الوظيفي:

أشار الأغبري (٢٠٠٢) بأن الرضا الوظيفي يعكس مستوى الاتزان في المشاعر الإيجابية والسلبية نحو العمل بمختلف أبعاده: كالراتب وظروف العمل والعلاقة مع الرؤساء والزملاء وفرص الترقى والنمو المهني<sup>(٤٠)</sup>.

### ومن الخصائص المميزة للرضا الوظيفي، ما يلي:

- الرضا الوظيفي حالة من الاتزان العاطفي العام تجاه العمل بجوانبه وأبعاده
- الرضا الوظيفي يساعد في كفاءة الموظف، وزيادة كفاءته الإنتاجية.
- الرضا الوظيفي شعور ذاتي، يختلف من فرد لآخر، فما يكون مرضيا لأحد الموظفين، قد يكون غير مرضيا لغيره.
- يعد الرضا الوظيفي محصلة للكثير من العناصر منها: الراتب، والترقيات، والعلاقة مع الزملاء، وظروف العمل.

<sup>40</sup>- عبد الصمد الأغبري: الرضا الوظيفي لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية (دراسة ميدانية)، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، ع ١٠٩، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، ٢٠٠٢ م، ص ١٧٢.

وعلى ذلك يمكن القول إن الرضا الوظيفي ما هو إلا تجميع للظروف النفسية والفسولوجية والبيئية التي تحيط علاقة الموظف بزملائه ورؤسائه وتتوافق مع شخصيته والتي تجعله يقبل على عمله، ويزيد من كفاءته الإنتاجية. كما اختلف الباحثون حول تحديد تعريف محدد للرضا الوظيفي فقد تباينت وجهات النظر كذلك حول تحديد العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي ؛ نظرا لاختلاف البيئات ومحاور الاهتمام بينهم. فقد حدد لوثناس (Luthans, 1992) ستة جوانب رئيسية للرضا الوظيفي مصدرها: الراتب والعمل نفسه والترقيات والإشراف والزملاء وظروف العمل، كما حدد هوبوك (Hop pock) تسعة عشر عاملا تؤثر في الرضا الوظيفي من أبرزها: العلاقة مع المشرفين، وظروف العمل، والحرية والمسئولية والانجازات والاستمتاع بالعمل وانخفاض مستوى الإجهاد في العمل وإتاحة الفرص لمعرفة التغذية المرتدة عن الأداء (Singh , 2002)، أما كوبري (Coberly , 2004) فقد صنف أبعاد الرضا الوظيفي في ثلاثة مجالات رئيسية هي: خصائص العمل مثل التنوع في المهارة والاستقلالية في العمل، وخصائص المنظمة مثل تماسك الجماعة، والولاء التنظيمي، والهيكل التنظيمي، المناخ التنظيمي، وخصائص القائد<sup>(٤١)</sup>.

### أهمية الرضا الوظيفي:

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر المؤثرة عملية الإنتاج وتطور نظم العمل وأساليبه، فهو دعامة الإنتاج فالاهتمام بالعنصر البشري يساعد في تطوير مهاراته وكفاءته ويساعده على الإبداع والابتكار في مجال عمله، أما إهماله فيؤدي إلى تدهور ظروف العمل، ونقص الإنتاج، لذلك يجب على المؤسسات دراسة الرضا الوظيفي لما له من أهمية تطبيقية وعملية.

وتبين العديد من الدراسات أن الرضا الوظيفي المرتفع للعاملين غالبا ما يزيد الإنتاجية، ويقلل معدل دوران العمل، ويخفض نسبة الغياب، ويرفع معنويات العاملين، ويجعل الحياة ذات معنى أفضل عند الأفراد (٤٢).

<sup>41</sup> - عبد الفتاح صالح خليفات، وآخرون: الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق، المجلد

٢٥، العدد (٣،٤)، ٢٠٠٩م، ص ٢٩٤

<sup>42</sup> - عويد المشعان: دراسات في الفروق بين الجنسين في الرضا المهني، ط ١، دار القلم للنشر والتوزيع، ١٤١٣ هـ، ص ١٢.

فرضا الفرد عن وظيفته يعتبر الأساس الأول لتحقيق توافقه النفسي والاجتماعي؛ ذلك لأن الرضا يرتبط بنجاح الفرد في عمله، والنجاح في العمل هو المعيار الموضوعي الذي يقوم على أساسه تقييم المجتمع لأفراده، كما أنه يمكن أن يكون مؤشراً لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته الأخرى: الأسرية، والاجتماعية، فكثيراً ما كانت مظاهر السلوك غير السوي للأفراد ومشكلاتهم ناشئة عن إحساسهم بأن هذا لم يكن العمل الذي يريدون، أو أن ما يوفره العمل بمختلف جوانبه أو بعضها لا يشبع حاجاتهم، ولا يرضي طموحاتهم (٤٣).

### عوامل تؤثر في الرضا الوظيفي:

#### أ - الأجر:

يعرف الأجر بأنه " المقابل المادي الذي يدفع للمورد البشري مقابل الجهد البدني أو الفكري الذي يبذله لإنتاج السلع والخدمات (44).

يشير بعض الكتاب المحدثين إلى أن الأجر لا يمثل مصدر إشباع إلا للحاجات الدنيا وأن توفيره لا يسبب الرضا أو السعادة، إنما يمنع فقط مشاعر الاستياء من أن تستحوذ على الأفراد، ولكن هذا الرأي واجه الكثير من الاعتراضات حيث إن الدراسات التي أجريت أكدت وجود علاقات طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل فكلما زاد مستوى الدخل زاد الرضا عن العمل والعكس، والأجر وإن كان وسيلة لإشباع الحاجات الفسيولوجية فهو وسيلة أيضاً لإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال ما يتاح للفرد من تبادل المجاملات الاجتماعية مع الآخرين والبعض يرى في الأجر رمزاً للتفوق والنجاح

#### ب - العلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل:

فالإنسان كائن اجتماعي بطبعه يميل إلى الانتظام في جماعات؛ لإشباع حاجاته الاجتماعية، فالعلاقات الجيدة بين الزملاء والرؤساء في بيئة العمل تساعد في نشر مشاعر الرضا الوظيفي بين العاملين.

43- محمد محسن علي أسعد، ونبيل إسماعيل رسلان: الرضا الوظيفي للقوى البشرية العاملة في المملكة العربية السعودية، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، مركز البحوث والتنمية، ١٤٠٢ هـ، ص ٢٨.

44- شهرزاد البصير: عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل الصناعي في المؤسسة المخصوصة: دراسة حالة مؤسسة Sopromac، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع (غير منشورة) ن جامعة باتنة، ٢٠٠٢ م، ص ٦٧.

تؤثر جماعة العمل برضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة للفرد أو مصدر توتر بالنسبة له. فكلما كان تفاعل الفرد مع الآخرين في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم كلما كانت جماعة العمل مصدر للرضا الفرد عن العمل.

ويتضح من ذلك أهمية جماعات العمل في المؤسسة، إذ تؤدي الجماعة المتضامنة والتي يسود بين أعضائها التعاون والثقة إلى شعور المورد البشري بالحب والانتماء، وهو ما ينعكس بالإيجاب على أداء العاملين، ومن ثم أداء المؤسسة " (٤٥).

### ج - فرص الترقية والرضا الوظيفي:

العدالة وإعطاء الترقية لمن يستحقها لها تأثير إيجابي على إرضاء العاملين في عملهم، ويجب أن تكون الترقية للعامل الكفاء الذي يبذل أقصى ما بجهده لصالح العمل" (٤٦).

وتشير الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية وبين الرضا الوظيفي، حيث يرى فكتور فروم (Victor Vroom) أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا الوظيفي هو توقعات المورد البشري عن هذه الفرص، فكلما كان توقع أو طموح المورد البشري للترقية أكبر مما هو متاح فعلا، كلما قل مستوى رضاه الوظيفي والعكس صحيح" (٤٧).

### هـ - التقدير واحترام الذات:

يزداد الرضا الوظيفي لدى الموظف كلما حظي بالتقدير من رؤسائه ومن زملاءه، وقد يأخذ التقدير شكلا ماديا كصرف حافز أو مكافأة، وقد يكون التقدير معنويا كالمدح والثناء.

<sup>45</sup> - شاطر شفيق: أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية (دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز - جيجل)، جامعة محمد بوقره بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية التجارية، الجزائر، ٢٠١٠م، ص ٣٨.

<sup>46</sup> - سهيلة على حسن: إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ١٩٩٩، ص ١٠٥.

<sup>47</sup> - أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٥م، ص ١٤٦.

وكلما كان المورد البشري يمتلك شخصية تميل إلى الاعتزاز بالنفس وتقدير الذات، كلما كان أكثر رضا، والعكس بالعكس بالنسبة للمورد البشري الذي لا يملك خاصية الاعتزاز بالنفس وتقدير الذات" (٤٨).

### الجانب التطبيقي للبحث:

#### أولاً- منهج البحث:

سوف يستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والمنهج المقارن، لأنهما الأمثل لتحقيق أهداف البحث، ويعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه كل استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر العلمية والنفسية، كما هي قائمة في الحاضر بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها، كما أن البحث الوصفي يمد الباحث بمعلومات دقيقة وقيمة تعين على فهم الحاضر ورسم خطط المستقبل واتجاهاته (عافل، ١٩٩٧، ١٣٩).

لذلك فإن هذا المنهج هو الأمثل لأنه يمكن الباحث من مراجعة الأدبيات التربوية المتعلقة بواقع اختيار مديري المدارس العامة بالمملكة العربية السعودية، معايير اختيار مديري مدارس التعليم العام في ضوء التجارب العالمية، والدراسات السابقة، وتحليل النتائج التي يتم التوصل إليها للخروج بتوصيات ومقترحات لهذه الدراسة.

#### ثانياً: مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من القيادات التربوية في منطقة القصيم، وتشمل: مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم، وموجهي العموم، ومديري إدارات التنسيق، وكذلك بعض مديري مدارس التعليم العام بمراحله الثلاث (الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية) باعتبارهم من القيادات التربوية الوسطى، وقد قام الباحث بتوزيع عدد (٦٩) استبانة على أفراد عينة البحث، وكان عدد الاستبانات المستردة (٦٢) استبانة، استبعد الباحث منها استبانتي؛ وذلك لعدم استكمال بياناتها وإجاباتها على العبارات، وبذلك يصبح عدد أفراد عينة الدراسة (٦٠) فرداً.

<sup>48</sup> - محمد فتحي عكاشة: علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، ١٩٩٩ م، ص ٢٠٤.

### ثالثاً- أداة جمع البيانات (الاستبانة):

للإجابة عن تساؤلات الدراسة، وقد اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات المطلوبة في سبيل الحصول على المعلومات اللازمة من مفردات العينة؛ لدعم الدراسة النظرية بالجانب التطبيقي، والإجابة على تساؤلات الدراسة، وتحقيق أهدافها.

وبالرجوع إلى كل من: (الأدب النظري للدراسة والدراسات السابقة ومن خلال الإطلاع على بعض أدوات ومقاييس الدراسات الأخرى ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية) فقد قام الباحث بتصميم الاستبانة، وتم عرضها على مجموعة من الخبراء والمحكمين، وتم التوصل إلى صورتها النهائية، وقد روعي فيها أن تشمل على مجموعة من الأسئلة التي تدعم موضوع الدراسة من خلال علاقتها المباشرة بأهداف الدراسة وتساؤلاتها. وتتكون الاستبانة من الأجزاء التالية:

الجزء الأول: ويشمل معلومات أساسية عن عينة الدراسة: المؤهل العلمي، التخصص، المرحلة التعليمية، الخبرة.

الجزء الثاني: ويقسم إلى محورين، هما:

أ - الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية

ب- أساليب التنمية المهنية للقيادات التربوية

الجزء الثالث: ويشمل استبانة الرضا الوظيفي للقيادات التربوية.

### صدق الاستبانة:

للتحقق من صدق الأداة فقد اعتمد الباحث على طريقتين، وهما:

١ - الأولى وتسمى الصدق الظاهري (Face validity)، حيث قام الباحث

بعرض عبارات الاستبانة على مجموعة من الخبراء والمتخصصين من المشهود لهم بالكفاءة والخبرة، وتم التوصل إلى الاستبانة في صورتها النهائية بعد تطبيق آرائهم وتوجيهاتهم.

٢ - أما الثانية وتسمى الاتساق الداخلي (Internal Consistency) وتقوم

على حساب معامل الارتباط بين كل وحدة من وحدات الأداة، والأداة ككل، وقد قام الباحث بعدد من الإجراءات للتوصل إلى الاستبانة في صورتها النهائية بعد عرضها على عدد من المحكمين.

وفي ضوء آراء وتوجيهات المحكمين قام الباحث بتعديل الاستبانة وفق ما رأوه ضرورياً، وقد اعتمد الباحث البنود التي اتفق عليها أكثر من (٨٠%) من

المحكمين سواء بتعديل الصياغة أو حذف بعض العبارات، حتى تم التوصل إلى الصورة النهائية للاستبانة الصالحة للتطبيق على أفراد عينة البحث.

### صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب معاملات ارتباط درجة كل عبارة بالمحور الذي تنتمي له، وكذلك حساب معاملات ارتباط درجة كل محور بالدرجة الكلية للاستبانة والتي نتجت عن تطبيق الاستبانة على عينة البحث البالغ عددهم (٦٠) فردا من القيادات التربوية ومديري المدارس بمنطقة القصيم.

ويشتمل جدول (١) على عرض لمعاملات ارتباط كل عبارة بالمحور الذي

تنتمي إليه:

### أ- الاتساق بين العبارات والمحاور التي تنتمي لها:

#### جدول (١)

معاملات ارتباط درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

| الرضا الوظيفي |             | أساليب التنمية المهنية |             | الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية |             |      |             |
|---------------|-------------|------------------------|-------------|--|-------------|------|-------------|
| ر             | رقم العبارة | ر                      | رقم العبارة | ر                                      | رقم العبارة | ر    | رقم العبارة |
| ٠.٨٥          | ٣٠          | ٠.٩١                   | ٢١          | ٠.٧٥                                   | ١١          | ٠.٩٥ | ١           |
| ٠.٨٣          | ٣١          | ٠.٩٣                   | ٢٢          | ٠.٨٣                                   | ١٢          | ٠.٨٧ | ٢           |
| ٠.٩٢          | ٣٢          | ٠.٧٩                   | ٢٣          | ٠.٨٥                                   | ١٣          | ٠.٩٤ | ٣           |
| ٠.٧٣          | ٣٣          | ٠.٧٧                   | ٢٤          | ٠.٩٠                                   | ١٤          | ٠.٩٦ | ٤           |
| ٠.٨٨          | ٣٤          | ٠.٨٨                   | ٢٥          | ٠.٩٥                                   | ١٥          | ٠.٩٢ | ٥           |
| ٠.٩٤          | ٣٥          | ٠.٩٠                   | ٢٦          | ٠.٨٩                                   | ١٦          | ٠.٨٨ | ٦           |
| ٠.٨٤          | ٣٦          | ٠.٩٠                   | ٢٧          | ٠.٧٩                                   | ١٧          | ٠.٨٧ | ٧           |
| ٠.٨٦          | ٣٧          | ٠.٨٨                   | ٢٨          | ٠.٨٠                                   | ١٨          | ٠.٨١ | ٨           |
| ٠.٨٨          | ٣٨          | ٠.٧٣                   | ٢٩          | ٠.٩٠                                   | ١٩          | ٠.٨٨ | ٩           |
| ٠.٧٥          | ٣٩          |                        |             | ٠.٧٦                                   | ٢٠          | ٠.٧٥ | ١٠          |
| ٠.٧٨          | ٤٠          |                        |             |  |             |      |             |
| ٠.٩٠          | ٤١          |                        |             |  |             |      |             |
| ٠.٨٨          | ٤٢          |                        |             |  |             |      |             |
| ٠.٨٩          | ٤٣          |                        |             |  |             |      |             |

يتضح من الجدول السابق (١) أن معاملات ارتباط درجة كل عبارة ببعدها الذي تنتمي له جاءت محصورة للبعد الأول (الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية) بين (٠.٩٦ - ٠.٧٥) وبالنسبة للبعد الثاني (أساليب التنمية المهنية) جاءت محصورة بين (٠.٩٠ - ٠.٧٣) وهي قيم مرتفعة تشير إلى ارتباط كل عبارة من عبارات محوري الاستبانة بالبعد الذي تنتمي إليه، أما بالنسبة للمحور

الثاني وهو محور الرضا الوظيفي فقد اشتمل على بعد واحد انحصرت معاملات ارتباط عباراته بين (٠.٧٣ - ٠.٩٤) وهي قيم مرتفعة تشير إلى ارتباط كل عبارة من عبارات المحور، مما يشير إلى اتساق عبارات كل بعد من أبعاد الاستبانة.

**ب - الاتساق بين المحاور والدرجة الكلية للاستبانة التي ينتمي إليها:**  
ويشتمل الجدول التالي (٢) على القيم التي توضح درجة الارتباط بين درجة كل محور من المحاور والدرجة الكلية للاستبانة.

#### جدول (٢)

قيم معامل الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة.

| المجموع الكلي | محاور التنمية المهنية                    |   |
|---------------|--|---|
| ٠.٧٨٨         | الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية   | ١ |
| ٠.٩٧٧٨        | أساليب التنمية المهنية للقيادات التربوية | ٢ |
| ٠.٩١٣         | استبانة الرضا الوظيفي للقيادات التربوية  |   |

دالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١ \*

ويتضح من الجدول السابق (٢) قيم معاملات الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، حيث جاءت القيم محصورة بين (٠.٧٨٨ - ٠.٩٧٧) وهي قيم تدل دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بما يعكس درجة عالية من الصدق لعبارات ومحاور الاستبانة.

#### ثبات الاستبانة:

للتحقق من ثبات الاستبانة استخدم الباحث معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha). ويوضح الجدول التالي (٣) معاملات الثبات الناتجة باستخدام هذه المعادلة.

#### جدول (٣)

معاملات ثبات أداة الدراسة طبقاً لمحاورها المختلفة

| معامل الثبات ألفا كرونباخ                |       |
|--|-------|
| رقم العبارة                              | ر     |
| الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية   | ٠.٨٨٤ |
| أساليب التنمية المهنية للقيادات التربوية | ٠.٧٨٤ |
| استبانة التنمية المهنية                  | ٠.٨٧٨ |
| الرضا الوظيفي                            | ٠.٩٢٠ |

ويتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات جميعها قيم مرتفعة حيث تراوحت قيم معاملات الثبات في استبانة التنمية المهنية للقيادات التربوية

بين (٠.٨٨٤-٠.٧٨٤) وكان معامل الثبات الكلي لها (٠.٨٧٨)، وبلغت قيم معاملات الثبات في محور الرضا الوظيفي حيث أنه اشتمل على بعد واحد (٠.٩٢٠)، وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها. وقد قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبانة. كما يلي:

### ١ - محور: الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في محافظة القصيم كما يلي:  
جدول (٤) لمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية  
العبارات محور الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية

| العبارة | موافق |       | الي حدا ما |       | غير موافق |       | الوزن النسبي | الأهمية النسبية | المتوسط | الرتبة بحسب المتوسط | الانحراف المعياري | اختبار التوافق |         |
|---------|-------|-------|------------|-------|-----------|-------|--------------|-----------------|---------|---------------------|-------------------|----------------|---------|
|         | ك     | %     | ك          | %     | ك         | %     |              |                 |         |                     |                   | ك              | الدلالة |
| ١       | ٨٦    | ٨٩.٥٨ | ٧          | ٧.٢٩  | ٣         | ٣.١٣  | ٢٧٥          | ٩٥.٤٩           | ٢.٨٦    | ١                   | ٠.٤٣              | ١٣٦.٩٣٨        | ٠.٠٠٠   |
| ٢       | ٤٩    | ٥١.٠٤ | ٣٧         | ٣٨.٥٤ | ١٠        | ١٠.٤٢ | ٢٣١          | ٨٠.٢١           | ٢.٤١    | ٦                   | ٠.٦٧              | ٢٤.٩٣٨         | ٠.٠٠٠   |
| ٣       | ٦٥    | ٦٧.٧١ | ٢٠         | ٢٠.٨٣ | ١١        | ١١.٤٦ | ٢٤٦          | ٨٥.٤٢           | ٢.٥٦    | ٣                   | ٠.٦٩              | ٥٢.٣١٣         | ٠.٠٠٠   |
| ٤       | ٥٧    | ٥٩.٣٨ | ٢٦         | ٢٧.٠٨ | ١٤        | ١٤.٥٨ | ٢٣٧          | ٨٢.٢٩           | ٢.٤٤    | ٥                   | ٠.٧٤              | ٣٠.٤٥٤         | ٠.٠٠٠   |
| ٥       | ٤٧    | ٤٨.٩٦ | ٢٤         | ٢٥.٠٠ | ٢٥        | ٢٦.٠٤ | ٢١٤          | ٧٤.٣١           | ٢.٢٣    | ٧                   | ٠.٨٤              | ١٠.٥٦٣         | ٠.٠٠٥   |
| ٦       | ٤١    | ٤٢.٧١ | ١٤         | ١٤.٥٨ | ٤١        | ٤٢.٧١ | ١٩٢          | ٦٦.٦٧           | ٢.٠٠    | ٩                   | ٠.٩٣              | ٤٨.١٦٧         | ٠.٠٠٠   |
| ٧       | ٣٠    | ٣١.٢٥ | ٣٦         | ٣٧.٥٠ | ٣١        | ٣٢.٢٩ | ١٩٣          | ٦٧.٠١           | ١.٩٩    | ١٠                  | ٠.٨٠              | ٠.٦٣٩          | ٠.٧٢٦   |
| ٨       | ٦٤    | ٦٦.٦٧ | ٣٠         | ٣١.٢٥ | ٢         | ٢.٠٨  | ٢٥٤          | ٨٨.١٩           | ٢.٦٥    | ٢                   | ٠.٥٢              | ٦٠.٢٥٠         | ٠.٠٠٠   |
| ٩       | ٤١    | ٤٢.٧١ | ١٨         | ١٨.٧٥ | ٣٧        | ٣٨.٥٤ | ١٩٦          | ٦٨.٠٦           | ٢.٠٤    | ٨                   | ٠.٩١              | ٩.٤٣٨          | ٠.٠٠٩   |
| ١٠      | ٥٨    | ٦٠.٤٢ | ٢٥         | ٢٦.٠٤ | ١٣        | ١٣.٥٤ | ٢٣٧          | ٨٢.٢٩           | ٢.٤٧    | ٤                   | ٠.٧٢              | ٣٣.٩٣٨         | ٠.٠٠٠   |
| ١١      | ٨٠    | ٨٣.٣٣ | ١٠         | ١٠.٤٢ | ٦         | ٦.٢٥  | ٢٦٦          | ٩٢.٣٦           | ٢.٧٧    | ١١                  | ٠.٥٥              | ١٠٨.٢٥٠        | ٠.٠٠٠   |
| ١٢      | ٥٤    | ٥٦.٢٥ | ٢٤         | ٢٥.٠٠ | ١٨        | ١٨.٧٥ | ٢٢٨          | ٧٩.١٧           | ٢.٣٨    | ١٥                  | ٠.٧٨              | ٢٣.٢٥٠         | ٠.٠٠٠   |
| ١٣      | ٤٨    | ٥٠.٠٠ | ٢٢         | ٢٢.٩٢ | ٢٦        | ٢٧.٠٨ | ٢١٤          | ٧٤.٣١           | ٢.٢٣    | ١٩                  | ٠.٨٥              | ١٢.٢٥٠         | ٠.٠٠٢   |
| ١٤      | ٥٥    | ٥٧.٢٩ | ٢٦         | ٢٧.٠٨ | ١٥        | ١٥.٦٣ | ٢٣٢          | ٨٠.٥٦           | ٢.٤٢    | ١٤                  | ٠.٧٥              | ٢٦.٦٨٨         | ٠.٠٠٠   |
| ١٥      | ٣٥    | ٣٦.٤٦ | ٢١         | ٢١.٨٨ | ٤٠        | ٤١.٦٧ | ١٨٧          | ٦٤.٩٣           | ١.٩٥    | ٢٠                  | ٠.٨٩              | ٦.٠٦٣          | ٠.٠٤٨   |
| ١٦      | ٦٠    | ٦٢.٥٠ | ٣٣         | ٣٤.٣٨ | ٣         | ٣.١٣  | ٢٤٩          | ٨٦.٤٦           | ٢.٥٩    | ١٢                  | ٠.٥٥              | ٥٠.٨١٣         | ٠.٠٠٠   |
| ١٧      | ٥٠    | ٥٢.٠٨ | ٢٩         | ٣٠.٢١ | ١٧        | ١٧.٧١ | ٢٢٥          | ٧٨.١٣           | ٢.٣٤    | ١٧                  | ٠.٧٧              | ١٧.٤٣٨         | ٠.٠٠٠   |
| ١٨      | ٥٩    | ٦١.٤٦ | ٢٧         | ٢٨.١٣ | ١٠        | ١٠.٤٢ | ٢٤١          | ٨٣.٦٨           | ٢.٥١    | ١٣                  | ٠.٦٨              | ٣٨.٦٨٨         | ٠.٠٠٠   |
| ١٩      | ٤٨    | ٥٠.٠٠ | ٢٩         | ٣٠.٢١ | ١٩        | ١٩.٧٩ | ٢٢١          | ٧٦.٧٤           | ٢.٣٠    | ١٨                  | ٠.٧٨              | ١٣.٥٦٣         | ٠.٠٠١   |
| ٢٠      | ٥٣    | ٥٥.٢١ | ٢٦         | ٢٧.٠٨ | ١٧        | ١٧.٧١ | ٢٢٨          | ٧٩.١٧           | ٢.٣٧    | ١٦                  | ٠.٧٧              | ٢١.٩٣٨         | ٠.٠٠٠   |

ومن خلال الجدول السابق (٤) يتضح أن أكثر الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية كانت العبارة رقم (١) وتتص علي (وضع خطط لتحقيق الجودة في الإدارة التعليمية تتلاءم مع التوجهات العالمية في العمل الإداري). بمتوسط حسابي بلغ (٢.٨٦) وانحراف معياري (٠.٤٣)، ومستوى دلالة (٠.٠٥)، وكان الوزن النسبي للعبارة بحسب تكرار قبولها لدي أفراد العينة (٢٧٥)، وبأهمية نسبية بلغت (٩٥.٤٩). يليها في الترتيب العبارة (٨) وتتص علي (كتابة التقارير الموضوعية المدعمة بالأدلة). بمتوسط حسابي بلغ (٢.٦٥) وانحراف معياري (٠.٥٢)، ومستوي دلالة (٠.٠٥)، وكان الوزن النسبي للعبارة بحسب تكرار قبولها لدي أفراد العينة (٢٥٤)، وبأهمية نسبية بلغت (٨٨.١٩).

## ٢ - محور: أساليب التنمية المهنية للقيادات التربوية

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور أساليب التنمية المهنية للقيادات التربوية في محافظة القصيم كما يلي:

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لعبارات محور أساليب التنمية المهنية للقيادات التربوية

| العبارة | موافق |       | الي حد ما |       | غير موافق |       | الوزن النسبي | الأهمية النسبية | المتوسط | الرتبة بحسب المتوسط | الانحراف المعياري | اختبار التوافق |         |
|---------|-------|-------|-----------|-------|-----------|-------|--------------|-----------------|---------|---------------------|-------------------|----------------|---------|
|         | ك     | %     | ك         | %     | ك         | %     |              |                 |         |                     |                   | ك              | الدلالة |
| ٢١      | ٢٠    | ٢٠.٨٣ | ٣٣        | ٣٤.٣٨ | ٤٣        | ٤٤.٧٩ | ١٦٩          | ٥٨.٦٨           | ١.٧٦    | ٣                   | ٠.٧٨              | ٨.٣١٣          | ٠.٠١٦   |
| ٢٢      | ٢٢    | ٢٢.٩٢ | ٢٧        | ٢٨.١٣ | ٤٧        | ٤٨.٩٦ | ١٦٧          | ٥٧.٩٩           | ١.٧٤    | ٤                   | ٠.٨١              | ١٠.٩٣٨         | ٠.٠٠٤   |
| ٢٣      | ٣٠    | ٣١.٢٥ | ٢٤        | ٢٥.٠٠ | ٤٢        | ٤٣.٧٥ | ١٨٠          | ٦٢.٥٠           | ١.٨٨    | ١                   | ٠.٨٦              | ٥.٢٥٠          | ٠.٠٧٢   |
| ٢٤      | ٢٥    | ٢٦.٠٤ | ٢٩        | ٣٠.٢١ | ٤٢        | ٤٣.٧٥ | ١٧٥          | ٦٠.٧٦           | ١.٨٢    | ٢                   | ٠.٨٢              | ٤.٩٣٨          | ٠.٠٨٥   |
| ٢٥      | ٢١    | ٢١.٨٨ | ٢٧        | ٢٨.١٣ | ٤٨        | ٥٠.٠٠ | ١٦٥          | ٥٧.٢٩           | ١.٧٢    | ٥                   | ٠.٨٠              | ١٢.٥٦٣         | ٠.٠٠٢   |
| ٢٦      | ١٥    | ١٥.٦٣ | ٣٣        | ٣٤.٣٨ | ٤٨        | ٥٠.٠٠ | ١٥٩          | ٥٥.٢١           | ١.٦٦    | ٧                   | ٠.٧٤              | ١٧.٠٦٣         | ٠.٠٠٠   |
| ٢٧      | ١٦    | ١٦.٦٧ | ٣٠        | ٣١.٢٥ | ٥٠        | ٥٢.٠٨ | ١٥٨          | ٥٤.٨٦           | ١.٦٥    | ٨                   | ٠.٧٥              | ١٨.٢٥٠         | ٠.٠٠٠   |
| ٢٨      | ١٨    | ١٨.٧٥ | ٢٨        | ٢٩.١٧ | ٥٠        | ٥٢.٠٨ | ١٦٠          | ٥٥.٥٦           | ١.٦٧    | ٦                   | ٠.٧٨              | ١٦.٧٥٠         | ٠.٠٠٠   |
| ٢٩      | ٩     | ٩.٣٨  | ٢٦        | ٢٧.٠٨ | ٦١        | ٦٣.٥٤ | ١٤٠          | ٤٨.٦١           | ١.٤٦    | ٩                   | ٠.٦٦              | ٤٣.٩٣٨         | ٠.٠٠٠   |

ويتضح من الجدول السابق (٥) أن أكثر أساليب التنمية المهنية للقيادات التربوية كانت العبارة رقم (٢٣) وتتص علي (الالتحاق ببرامج التعلم والتدريب عن بعد) بمتوسط حسابي بلغ (١.٨٨) وانحراف معياري (٠.٨٦)، ومستوى دلالة (٠.٠٥)، وكان الوزن النسبي للعبارة بحسب تكرار قبولها لدي أفراد العينة (١٨٠)، وبأهمية نسبية بلغت (٦٢.٥٠). يليها في الترتيب العبارة رقم (٢٤) وتتص علي (حضور الدورات التدريبية التي تعقدتها الإدارة التعليمية والوزارة في مجال التنمية المهنية). بمتوسط حسابي بلغ (١.٨٢) وانحراف معياري (٠.٨٢)، ومستوي دلالة (٠.٠٥)، وكان الوزن النسبي للعبارة بحسب تكرار قبولها لدي أفراد العينة (١٧٥)، وبأهمية نسبية بلغت (٦٠.٧٦).

## ما درجة الرضا الوظيفي لدى القيادات التربوية بالمملكة العربية السعودية؟

وللإجابة على هذا السؤال تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث من المعلمين وعددهم (٦٠) فرداً، وذلك على جميع العبارات في كل بعد من أبعاد الاستبانة، ومن ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي في كل بعد على حدة، ويمكن الإشارة إلى المتوسطات الكلية والانحرافات المعيارية لأبعاد الرضا الوظيفي كما هو موضح بجدول (٦).

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث من القيادات التربوية على عبارات استبانة الرضا الوظيفي

| البيانات التنظيمية          | المتوسط العام | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة التوافر |
|-----------------------------|---------------|-------------------|--------|--------------|
| الرضا عن الوظيفة            | ٢.٢٧٥         | ٠.٦٠٩             | ١      | كبيرة        |
| الرضا عن العائد من الوظيفة  | ٢.٠٥٩         | ٠.٧٧              | ٢      | متوسطة       |
| الرضا عن العلاقات الإنسانية | ١.٩٤          | ٠.٧٩              | ٣      | متوسطة       |
| المتوسط العام               | ٢.٠٥٨         | ٠.٧٤٤             |        | متوسطة       |

يتضح من الجدول السابق (٦) أن مستوى توافر للقيادات التربوية بمنطقة القصيم كانت بدرجة توافر (متوسطة)، بمتوسط حسابي (٢.٠٥٨)، بينما تباينت درجة توافر أبعاد الرضا الوظيفي، حيث انحصر المتوسط الحسابي بين (٢.٢٧٥ - ١.٩٤)، وكان أكثر الأبعاد توفراً هو بعد الرضا عن الوظيفة بمتوسط حسابي يبلغ (٢.٢٧٥) وانحراف معياري (٠.٦٠٩) ودرجة توافر (كبيرة)، بينما كان في المرتبة الثانية في الأهمية بعد الرضا عن العائد من الوظيفة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (٢.٠٥٩) وانحراف معياري قدره (٠.٧٧) ودرجة توافر (متوسطة)، وجاء في المرتبة الثالثة في الأهمية الرضا عن العلاقات الإنسانية، حيث بلغ متوسطه الحسابي (١.٩٦) وبلغ انحرافه المعياري (٠.٨١) ودرجة توافر (متوسطة)، وكان المتوسط العام لاستبانة الرضا الوظيفي للقيادات التربوية بمحافظة القصيم (٢.٠٥٨)، بانحراف معياري قدره (٠.٧٤٤) وهو ما يشير إلى توفر مستوى من الرضا الوظيفي بدرجة متوسطة بين القيادات التربوية بمحافظة القصيم.

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول التنمية المهنية للقيادات التربوية والتي تعزى لاختلاف متغيرات (طبيعة المؤهل)؟

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم الاستدلال على الفروق في تقدير التنمية المهنية، وفقاً لمتغير طبيعة المؤهل، حيث تم استخدام اختبار (ت) لعينتين

مستقلتين، وتم تقسيم المؤهل العلمي إلى (بكالوريوس / دبلوم - ماجستير / دكتوراه)

جدول (٧) اختبار (ت) لتعرف دلالة الفروق في تأثير متغير نوع المؤهل على استجابات عينة البحث

| مستوى الدلالة | ت    | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | التخصص            | محاور الاستبانة         |
|---------------|------|-------------------|-----------------|-------|-------------------|-------------------------|
| ٠.٠٦٧         | ١.٤٥ | ٠.٥٢              | ٢.٠٤            | ١١٨   | بكالوريوس / دبلوم | الاحتياجات التدريبية    |
|               |      | ٠.٨٨              | ٢.٥٣            | ٣٠    | ماجستير / دكتوراه |                         |
| ٠.١٥٩         | ١.٨٢ | ٠.٧٤              | ٢.١٥            | ١١٨   | بكالوريوس / دبلوم | أساليب التنمية المهنية  |
|               |      | ٠.٥٧              | ٢.٥٣            | ٣٠    | ماجستير / دكتوراه |                         |
|               |      | ٠.٥١              | ٢.١٠            | ٣٠    | غير تربوي         |                         |
| ٠.٤١          | ١.١٦ | ٠.٦٤              | ١.٨٨            | ١١٨   | بكالوريوس / دبلوم | استبانة التنمية المهنية |
|               |      | ٠.٦٥              | ٢.٣٨            | ٣٠    | ماجستير / دكتوراه |                         |

دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥)

قام الباحث بإجراء اختبار (ت) لمعرفة مستوى الدلالة بين العينتين لتعرف تأثير طبيعة المؤهل على إجابات أفراد البحث بالنسبة لمحاور البحث المختلفة، ومن خلال قيم الجدول تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع محوري البحث بين القيادات التربوية يمكن إرجاعها إلى متغير طبيعة المؤهل، وهذا يدل على أن اختلاف المؤهل لم يكن له أثر على وجهات النظر بين المعلمين.

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي للقيادات التربوية والتي تعزى لاختلاف متغيرات (طبيعة المؤهل)؟

قام الباحث بحساب الفروق بين مجموعتين العينة (بكالوريوس / دبلوم - ماجستير / دكتوراه) من خلال حساب (t - test) للتعرف على دلالة الفروق بين مجموعتين كما يلي:

### جدول (٨)

اختبار (t- test) لتعرف دلالة الفروق بين مجموعتي المؤهل

| المؤهل الدراسي    | ن  | الرضا الوظيفي |                   | اختبارات للعينات المستقلة |         |
|-------------------|----|---------------|-------------------|---------------------------|---------|
|                   |    | المتوسط       | الانحراف المعياري | ت                         | الدلالة |
| بكالوريوس / دبلوم | ٦٤ | ٣٢.٥٠٠        | ٦.٣٤٠             | ٠.٤٠١                     | ٠.٦٨٩   |
| ماجستير / دكتوراه | ٣٢ | ٣٣.٠٣١        | ٥.٦٣٧             |                           |         |

من خلال الجدول السابق (٨) يتضح أن قيمة (ت) هي (٠.٤٠١) وهي قيمة غير دالة عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)، وعلي ذلك يتضح انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القيادات التربوية في مستوى الرضا الوظيفي ترجع إلي متغير طبيعة المؤهل الدراسي.

ويري الباحث أن هذه النتيجة قد ترجع إلي ان الرضا الوظيفي له محددات مختلفة، مثل درجة تقبل الفرد للمهام الموكلة اليه، وإمكانات الفرد للقيام بهذه المهام، والعلاقات الاجتماعية والإنسانية داخل المؤسسة التربوية، وعلاقة الموظف برؤسائه في العمل، وغيرها من المحددات، التي قد تقلل من تأثير المؤهل الدراسي علي درجة الرضا الوظيفي عند الفرد.

**هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التنمية المهنية للقيادات التربوية بالمملكة العربية السعودية ومستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظرهم؟**

لمعرفة العلاقة بين النمط القيادي الذي يمارسه مديرو مدارس التعليم الثانوي بإدارة التربية والتعليم بمحافظة رياض الخبراء والالتزام التنظيمي للمعلمين، قام الباحث بإجراء اختبار بيرسون لتعرف العلاقة بين النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس والالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة برياض الخبراء، كما يلي:

## جدول (٩) نتائج اختبار بيرسون

لعلاقة التنمية المهنية للقيادات التربوية والرضا الوظيفي لهم

| المتغيرات                         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل ارتباط بيرسون | مستوى الدلالة |
|-----------------------------------|-----------------|-------------------|---------------------|---------------|
| التنمية المهنية للقيادات التربوية | ٢.١٠٣           | ٠.٦٥              | ٠.٨٤٦               | ٠.٠٠٠٠<br>**  |
| الرضا الوظيفي للقيادات التربوية   | ٢.٠٨٥           | ٠.٧٤              |                     |               |

\*\* دال إحصائياً عند (٠.٠٠١)

ويتضح من الجدول السابق (٩) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون (ر) = ٠.٨٤٦ وهو قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠١). مما يدل على وجود علاقة إرتباطية موجبة بين التنمية المهنية للقيادات التربوية بمنطقة القصيم وبين الرضا الوظيفي لهم

ويعزو الباحث ذلك إلى تنمية القيادات التربوية وتأهيلها مهنيًا، وتحقيق الاحتياجات التدريبية الفعلية لهم عبر أساليب ميسورة للتنمية المهنية، سوف ينعكس ذلك علة إقبال هذه القيادات على العمل وشعورهم بالمقدرة الوظيفية وعدم العجز أو التراجع أمام المشكلات المهنية، مما يزيد من حبهم للعمل ورضاهم الوظيفي عنه.

## توصيات البحث:

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث، فإن الباحث يوصي بما يلي:

- تهيئة المناخ التعليمي قبل تطبيق أي برنامج، أو نظام جديد في الميدان لتوعية المعلمين والإداريين بالبرامج والمشروعات الجديدة تمهيدا لإنجاحها.
- التدريب المستمر للقيادات التربوية ولأعضاء المجتمع المدرسي كافة، لأن هذا التدريب وسيلة فعالة لتنمية مهاراتهم الفنية والإدارية، والارتقاء بمستوى الأداء، وتكوين الخبرة التي تساعد على أداء الأعمال بصورة صحيحة
- وضع نظام حوافز للقيادات التربوية يشمل الحوافز المادية كالمكافآت، والحوافز المعنوية، بشكل يدفعهم إلى تحقيق الالتحاق بالبرامج التدريبية بما يحقق التنمية المهنية لهم، ويحقق أكبر قدر من الإنجاز والإنتاجية، ويجعل عملهم في الكليات أكثر فاعلية.

- توفير فرص النمو المهني من خلال دعم البحوث العلمية وعقد الدورات وإتاحة فرص المشاركة بالمؤتمرات والندوات.
- العمل على رفع مستوى وكفاءة القيادات التربوية الفنية والإدارية، مما ينعكس إيجاباً على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي وصحتهم النفسية.
- عقد دورات تخصصية للقيادات التربوية (مديري التعليم، ومديري مدارس، ومشرفين تربويين..الخ)؛ لتوعيتهم بأهمية التنمية المهنية وأهدافها في العملية التعليمية المدرسي.
- التأكيد على أهمية التعليم الذاتي المستمر بهدف تعظيم النمو المعرفي وذلك عبر تزويد مكاتب المدارس بالكتب الحديثة المتخصصة.

#### مقترحات البحث

- إجراء دراسات مماثلة عن العلاقة بين التنمية المهنية ومتغيرات أخرى مثل الدوران الوظيفي والأداء الوظيفي والالتزام التنظيمي.
- إجراء دراسات مماثلة على مستوى الجامعات الحكومية ومدارس التعليم العامة.
- العلاقة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي لدى القيادات التربوية.
- تصميم برامج تدريبية للمديرين في ضوء احتياجاتهم التدريبية الفعلية

## المراجع

### أولاً-المراجع العربية:

- <sup>1</sup>عوض توفيق عوض: التنمية المهنية لمعلمي التعليم الثانوي العام، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ٢٠٠٣.
- أحمد زكي بيومي، معجم مصطلحات العلوم الإدارية (القاهرة، دار الكتاب المصري، ٢٠٠٨).
- أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٥ م.
- أحمد يحيى العمري (٢٠١٥): دور مكاتب التربية والتعليم في التنمية المهنية للقيادات التربوية في مدارس التعليم العام بمحافظة المخواة من وجهة نظر المديرين والوكلاء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- أمل عثمان كحيل: القيمة المدرسية وعلاقتها بالتنمية المهنية للمعلمين "دراسة ميدانية" رسالة ماجستير غير منشورة، قسم أصول التربية، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٤ م.
- إيمان الرمح: الوصف الوظيفي لوظيفة المديرية المساعدة وأساليب الارتقاء بمستوى الأداء المهني للعاملين، متاح في:
- حسان محمد حسان: نظرة جديدة لبرامج تنمية هيئة التدريس في الجامعات المصرية في: التربية المعاصرة: ع ٤٦ ١٩٨٦
- حسين إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، لبنان، ٢٠٠٥
- خالد بن عبد الله بن دهيش وآخرون: الإدارة والتخطيط التربوي، مكتبة الرشد للنشر خديجة مقبول الزهراني. (٢٠١١). واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بها. رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم الإدارة التربوية. كلية التربية. جامعة أم القرى
- رضا سلامة محمد (٢٠١١م): التنمية المهنية لمربيات رياض الأطفال بالأردن في ضوء معايير الجودة تصور مقترح. رسالة دكتوراه غير منشورة، معه الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية،

سامي عبد المحسن الباحسين: الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات في القطاع الخاص السعودي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد ١٤، عدد ٢، جامعة الكويت مارس ٢٠٠٧.

سعاد كمون شوك (٢٠١٣): وثيقة مرجعية حول قيادة التغيير في الوسط التربوي، البرنامج العربي لتطوير مناهج التدريس وتوظيف تقنيات المعلومات والاتصال في التعليم، المركز الوطني للتكنولوجيات في التربية، تونس. سهولة على حسن: إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ١٩٩٩

شاطر شفيق: أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية (دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء - سونغاز - جيجل)، جامعة أمحمد بوقره بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية التجارية، الجزائر، ٢٠١٠م.

شهرزاد البصير: عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل الصناعي في المؤسسة المخصوصة: دراسة حالة مؤسسة Sopromac، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع (غير منشورة)، جامعة باتنة، ٢٠٠٢ م.

صالح على محمد العبري: تطوير الأساليب التنموية المهنية للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم لسلطنة عمان، رسالة دكتوراه غير منشورة قسم الدراسات التربوية، معهد البحوث العربية، القاهرة ٢٠٠٥ م.

عبد الصمد الأغبري: الرضا الوظيفي لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية (دراسة ميدانية)، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، ع ١٠٩، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، ٢٠٠٢ م

عبد العزيز عبد الهادي الطويل: التنمية المهنية المستمرة، دراسة تقييمية، المركز القومي للبحوث التربوية والتنموية، القاهرة، ٢٠٠٨.

عبد الفتاح خليفات، ومنى الملاحمة. (٢٠٠٩). الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة الأردنية. مجلة جامعة دمشق. المجلد ٣٥. العدد (٤+٣) ٢٠٠٩.

عبد الفتاح صالح خليفات، وآخرون: الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق، المجلد ٢٥، العدد (٣،٤)، ٢٠٠٩م.

عبد الله بن غازي الدعجاني العتيبي، التنمية المهنية لمديري التربية والتعليم ومساعدتهم بالمملكة العربية السعودية في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة "تصور مقترح"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، قسم العلوم الاجتماعية، (٢٠١٢م).

عبد المحسن الحيدر، إبراهيم طالب: الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض (بحث ميداني) معهد الإدارة العامة - بدون دار نشر، ٢٠٠٥،

عفاف الياور، نموذج مقترح لنظام التدريب التربوي في إدارة تعليم البنات بمحافظة جدة في ضوء التحولات المعاصرة، رسالة دكتوراه، كلية التربية للبنات - جدة، ٢٠٠٢م.

علاء الدين سعد متولي (٢٠٠٤م): تطوير برامج تدريب معلمي الرياضيات بسلطنة عمان في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة "دراسة ميدانية"، المؤتمر العلمي السادس عشر (تكوين المعلم، إعداده وتدريبه) دراسات في المناهج وطرق التدريس، الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، القاهرة، المجلد الأول، ٢١-٢٢ يناير ٢٠٠٤م.

عواده الفايدي، تطوير نظام التدريب التربوي لمديري المدارس المتوسطة والثانوية في المملكة العربية السعودية في ضوء بعض الاتجاهات الحديثة، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود، الرياض، ٢٠٠٣م.

عويد المشعان: دراسات في الفروق بين الجنسين في الرضا المهني، دار القلم للنشر والتوزيع، ١٤١٣هـ.

فوزي رزق شحاته (٢٠٠٧م): تطوير نظام التنمية المهنية لمعلمي التعليم الأساسي في ضوء المعايير القومية، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، مصر.

محمد فتحي عكاشة: علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، ١٩٩٩م.

محمد محسن علي أسعد، ونبيل إسماعيل رسلان: الرضا الوظيفي للقوى البشرية العاملة في المملكة العربية السعودية، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، مركز البحوث والتنمية، ١٤٠٢هـ.  
محمود البديوي: الرضا الوظيفي والقيادة الفعالة، مجلة عالم السعودية، نوفمبر ٢٠٠٦.

مطر سالم سعيد أشمري، التتمية المهنية للقيادات التربوية بدولة قطر في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٤.

منال بنت حسين الحميدي (٢٠١١). العدالة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمات بمحافظة جدة. رسالة دكتوراه. كلية التربية. جامعة أم القرى.  
منصور محمد المعمر: الرضا الوظيفي لدى الموجهين التربويين والموجهات التربويات وعلاقته بأدائهم الوظيفي رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية التربية، جامعة الملك سعود، ١٩٩٣.

هانم بنت حامد يار كندي (١٤٢٨هـ): ضغوط العمل وعلاقتها بالقيادة التربوية ووجهة الضبط لدى مديرات المدارس بمحافظة جدة، رسالة ماجستير، كلية التربية للبنات، جامعة أم القرى، مجلة رسالة الخليج العربي، العدد «٨٩».

يحيى سعيد محمد الحسني (٢٠٠٨م): القائد التربوي الجديد وبرامج التدريب أثناء الخدمة. التطوير التربوي، العدد (٤٤) سلطنة عمان،

### ثانياً - المراجع الأجنبية:

- Gratton. L, Ghoshal. S, **Managing Personal Human Capital**, New Ethos For the Volunteer, Employee. 2003.  
Christian, O., Manfred, P. &Reinders, D. (2010): Improving Science and Mathematics Instruction: The Sinus

- Project as an Example for Reform as Teacher Professional Development. International Journal of Science Education, Vol. 32, No. (3) February 2010
- Guskey, T. R. (2003): What makes professional development effective? Phi Delta Kappan, Vol. 84
- Heilbronn R. & Jones C.: Teacher in an urban Comprehensive School, Trent ham Books Ltd, London: 1997.
- Henderson F.s The Evaluation of in Service Teacher Training London, Croon M.Heln ,1978
- James R. Detter&Mauriel Joho, &quot; **Using the Lesson of organizational change and previous School Reforms to product in Nation outcoes,should we expect more from, Total quality management& quot;**;, paper presented at the annual meeting of the American educational research association, Chicago, 24-28 march 2009
- Man Waring, T. The Extended Intemal labor market, London: Cambridge Journal of Economics, 8, 2005.
- Monica Mann, "**Professional Development for Educational Leaders**", PREL Briefing Paper, Pacific Resources for Education and learning Honolulu, Office of Educational Research and Improvement, Washington, 2005.
- Unesco Higher **Education staff development directions** for the 21stCCentury (Paris: Unesco, 2004