

إدارة رأس المال النفسى مدخل لتحقيق الرضا الوظيفى لدى المعلمين بالمدارس الثانوية العامة : دراسة تحليلية

أ.د/ محمد عيد عتريس

أ.د/ أحمد نجم الدين عيادروس

أستاذ ورئيس

أستاذ قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية – جامعة الزقازيق

كلية التربية – جامعة الزقازيق

أ/ حنان السيد عطية أبو حجارة

موجه تربوية مسرحية

ملخص :

هدف البحث إلى كيفية تفعيل إدارة رأس المال النفسى لدى المعلمين بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الشرقية بما يحقق الرضا الوظيفى لهم ، واستخدم البحث المنهج الوصفى ، من خلال التأصيل الفكرى والنظرى لكل من إدارة رأس المال النفسى والرضا الوظيفى والعلاقة بينهما ، ورصد الجهود والمبادرات المصرية ، والوقوف على واقع إدارة رأس المال النفسى وعلاقتها بالرضا الوظيفى، وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود أوجه قصور عديدة فى دور ادارة المدارس الثانوية العامة في إدارة رأس المال النفسى لدى المعلمين بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الشرقية ، كما أسفرت عن وجود معوقات عديدة وعوامل متنوعة تعوق تحقيق الرضا الوظيفى لدى المعلمين. وفى ضوء ما سبق قدم البحث تصوراً مقترحاً لإدارة رأس المال النفسى لدى المعلمين ، بما يساهم فى تحقيق الرضا الوظيفى لهم.

الكلمات المفتاحية : إدارة رأس المال النفسى – الرضا الوظيفى – المعلمين – المدارس الثانوية العامة

Summary :

The research aimed at how to activate psychological capital management among teachers in general secondary schools in Sharkia Governorate in order to achieve job satisfaction for them. The research used the descriptive approach through the intellectual and theoretical rooting of psychological capital management, job satisfaction and the relationship between them, monitoring Egyptian efforts and initiatives, and standing on the reality of psychological capital management and its relationship to job satisfaction. The results of the study revealed that there are many shortcomings in the role of public secondary schools administration in managing the psychological capital of teachers in general secondary schools in Sharkia Governorate. It also resulted in the existence of new obstacles and various factors that impede the achievement of job satisfaction among teachers. In light of the foregoing, the research presented a proposed vision for managing the psychological capital of teachers, in a way that contributes to achieving job satisfaction for them.

مقدمة :

تواجه المؤسسات التعليمية تحديات وتغييرات متسارعة تركت انعكاساتها وتأثيراتها المهمة عليها، سواءً فيما يتعلق بالمنافسة والريادة والتميز، أو ما يرتبط بزيادة الضغوط النفسية والإجهاد والإرهاق المهني والوظيفي في ظل بيئة عمل مضطربة ومتغيرة أثرت على مستوى الصحة النفسية لدى العاملين بمؤسسات التعليم، الأمر الذي جعل الباحثين والخبراء يهتمون بالكشف عن أسباب وآليات ومداخل جديدة تساهم في تحسين نفسية الأفراد، وتحقيق لهم التمكين النفسي والسعادة النفسية والصحة الفردية والتنظيمية.

في ظل ما سبق ظهر على الساحة مفهوم رأس المال النفسي الإيجابي، والذي يسعى إلى تطوير وتدعيم وتحسين قدرات الأفراد داخل المؤسسة، من خلال تطوير نظرتهم إلى بيئتهم التي يعملون فيها، باعتباره بنية أساسية تعبر عن الحالة النفسية

الإيجابية المتطورة لدى الفرد ، من خلال أبعاد الكفاءة الذاتية والتفاؤل والأمل والمرونة والرفاهية ، والتي أظهرت الدراسات أن لها تأثيراً إيجابياً على الأداء الوظيفي وتعزيز القدرات التنافسية المستدامة^(١).

كما إن هذه التحديات والتغيرات جعلت من الصعب على المؤسسات التعليمية أن تبقى وتستمر وتنافس ، دون إجراء تغييرات مهمة ، وبرؤى جديدة ملحة ، من بينها الاهتمام الجدى بالعوامل والمتغيرات النفسية الإيجابية للعنصر البشرى^(٢).

وبدأت تشهد الدراسات النفسية –ولاسيما علم النفس الإيجابى التنظيمى – فى العقود الأخيرة اهتماماً كبيراً بدراسة القدرات والعوامل والمتغيرات الإيجابية ، بعد أن كان التركيز فى السابق –على فحص الجوانب السلبية ونقاط الضعف وال فشل والاضطرابات النفسية فى حياة الفرد وشخصيته ، وهذه نظرة قاصرة للغاية ، فعلم النفس ليس مجرد دراسة الأمراض والاضطرابات ونواحى الضعف فقط ، وإنما غايته الأساسية دراسة نواحى القوة ، والكشف عن العناصر الإيجابية ومواطن التميز للفرد^(٣).

من هنا بدأ الاهتمام يتزايد رأس المال النفسى الإيجابى وما يتضمنه من موارد ومتغيرات وأبعاد نفسية إيجابية عديدة ، من أهمها : الكفاءة أو الفعالية الذاتية ، الأمل ، التفاؤل ، المرونة ، الصحة النفسية التنظيمية ، جودة الحياة الوظيفية ، التمكين النفسى وغيرها .

ويعد رأس المال النفسى أحد أهم مجالات السلوك التنظيمى الإيجابى ، والذى يعرف بأنه دراسة وتطبيق وتفعيل الاستفادة من نقاط القوة الإيجابية والقدرات النفسية الخلاقة لدى الأفراد ، والتي يمكن قياسها وتنميتها وإدارتها بفعالية لتحسين الأداء فى المؤسسة^(٤).

ورأس المال النفسى هو حالة نفسية إيجابية لدى الفرد تتسم بالكفاءة والفعالية الذاتية والثقة فى القدرة على التعامل مع المهام والمسئوليات الصعبة والقيام بها على

أكمل وجهه ، والتفاؤل من خلال إعطاء سمات إيجابية للنجاحات أو الإخفاقات ،
والأمل حيث قوة الإرادة تجاه تحقيق الأهداف ، والبحث عن مسارات وبدائل عديدة فى
سبيل ذلك ، والمرونة حيث القدرة على مواجهة التحديات والأزمات وسرعة الارتداد
بعدها لما كان قبلها وأفضل^(٥) .

ويعد رأس المال النفسى أحد أهم الاتجاهات الحديثة التى تركز على نظرة
العاملين الإيجابية لوظيفتهم ولؤسستهم ، مما ينعكس إيجاباً على إنتاجيتهم^(٦) .

فرأس المال النفسى يركز على كيفية استثمار نواحي القوة والعناصر
الإيجابية ومواطن التميز لدى الفرد من خلال تعزيز ثقته وكفاءته الذاتية ، ورفع
مستوى الشعور بالأمل والتفاؤل لديه ، بما ينعكس إيجاباً على أدائه لعمله بشكل
أفضل .

وقد نال موضوع رأس المال النفسى وإدارته أهمية بالغة فى الفكر الإدارى ، كونه
يتعامل مع أهم جانب فى شخصية الفرد ، وهو الجانب النفسى والمعنوى ، فالحالة
النفسية تملك أثراً كبيراً فى تعزيز الأداء المتميز ، فضلاً عن أن وجود مستويات من
رأس المال النفسى الإيجابى ، يمكن أن تسهم فى زيادة مشاركتهم وانخراطهم فى
العمل وتحفيزهم ، وزيادة مستوى الرضا الوظيفى لديهم^(٧) .

ويتسم رأس المال النفسى بعدد من السمات والملامح الأساسية منها :

- أنه يتكون من عدة أبعاد متكاملة ومتداخلة تكون فى مجموعها بنية واحدة ،
وأكثرها شيوعاً : الكفاءة الذاتية ، الأمل ، التفاؤل ، والمرونة^(٨) .
- أنه قابل للقياس باستخدام أدوات وأساليب علمية عديدة .
- القابلية للتنمية والتطوير والتدعيم عن طريق آليات وتدخلات عديدة^(٩) .

- القابلية للإدارة ، وإدارة رأس المال النفسى تتطلب أيدولوجية وفلسفة تنظيمية مغايرة ، تنظر إلى الفرد من خلال رؤية إيجابية ، كما أن إدارته تسهم فى تعزيز الأداء الفردى والتنظيمى^(١٠) .

وقد أكدت إحدى الدراسات على الحاجة الماسة لتدريب المديرين والقادة على كيفية تنمية وتطوير وإدارة أبعاد رأس المال النفسى ، سواءً من خلال دورات تدريبية أو غيرها ، كما أنه يجب على المديرين النظر إلى تنمية رأس المال النفسى وإدارته على أنها ميزة تنافسية يمكن أن تخلق نتائج مهمة للغاية^(١١) .

كما ذكرت دراسة أن القيادة يمكن أن تؤدي دوراً مهماً فى تنمية وتطوير الموارد النفسية إلى حد كبير^(١٢) .

وقد أكدت الدراسات العديدة على العلاقة الوطيدة بين رأس المال النفسى وإدارته والرضا الوظيفى لأعضاء هيئة التدريس ، فقد أكدت دراسة على أن رأس المال النفسى له علاقة إيجابية بكل من الرضا الوظيفى والأداء الوظيفى وسلوكيات المواطنة التنظيمية والاتجاه نحو العمل^(١٣) .

وكان من نتائج إحدى الدراسات أن رأس المال النفسى يعد واحداً من أهم المدخلات والمتغيرات الحاكمة للرضا الوظيفى ، وأن ثمة علاقة إيجابية بينهما^(١٤) ، كما أكدت دراسة على العلاقة القوية بين رأس المال النفسى ومستوى المشاركة والانخراط فى العمل ، ومن ثم مستوى الرضا الوظيفى^(١٥) .

والرضا الوظيفى علاقة وجدانية نفسية عاطفية بين العاملين ووظيفتهم وعملهم ، وهو يشكل العلاقة بين توقعات العاملين بشأن الوظيفة ، وواقع الوظيفة على أرض الواقع بالنسبة لهم^(١٦) .

كما يعد الرضا الوظيفى عاملاً مهماً ورئيسياً لتحقيق الفعالية التنظيمية ، فقد أكدت إحدى الدراسات أن المؤسسات ذات العاملين الأعلى رضا وظيفى ، تكون أكثر فعالية من تلك التى لديها عاملين أقل رضا^(١٧) .

مشكلة البحث :

على الرغم من الجهود والمبادرات المصرية المبذولة فى هذا المجال ، إلا أنه ثمة أوجه قصور ونواحى ضعف عديدة ومتنوعة فى هذا السياق.

فقد أشارت إحدى الدراسات إلى ضعف الالتزام التنظيمى لدى المعلمين فى مدارس التعليم الحكومى فى مصر ، ومن بينها^(١٨) :

- انخفاض مستوى الدخل الشهري للمعلم الحكومى ، كما أن ما تقدمه وزارة التربية والتعليم من حوافز مادية ومعنوية غير مشجعة للمعلمين على البقاء فى التعليم.

- ارتفاع العبء المهني لدى المعلمين والمدرء ، فهم أكثر معاناة من التوتر والضغوط النفسية الناتجة عن العمل مقارنة مع العاملين فى المهن الأخرى.

- ضعف العدالة فى توزيع العمل والأعباء على المعلمين ، مما يسهم فى ضعف التزامهم وولائهم التنظيمى.

- ضعف وجود نظام عادل للمكافآت والحوافز بين المعلمين.

وأشارت إحدى الدراسات إلى سلبيات ونقاط ضعف عديدة فى هذا المجال ومنها^(١٩) :

- ضعف الشعور بالرضا الوظيفى بسبب ضعف الأجور والحوافز والمكافآت ، وأن ما يحدث من سلبيات داخل وخارج المدرسة يقع على عاتق مدير المدرسة ، التدخل الخاطئ من المجتمع الخارجى فى العملية التعليمية .

- الشعور بالإجهاد المهني والذهني من قبل مديري المدارس والمعلمين والقيادات المدرسية عامة بسبب المشاكل المستمرة مع الطلاب وأولياء الأمور ، ضعف الحوافز المادية والمعنوية ، العمل المستمر طوال العام ، وتجاهل آرائهم عند القيام بعمليات الإصلاح والتطوير ، إضافة إلى ضعف الأجور واللجوء إلى الدروس الخصوصية وما تسببه من إجهاد جسمانى وصحى ونفسى وذهنى .

- ضعف الشعور بالأمان الوظيفي ، بسبب ضعف دور النقابات التعليمية فى مساندة المعلمين والقيادات المدرسية ، ضعف الأجر الوظيفي ، كثرة الأعباء الوظيفية ، كثرة لجان المتابعة من الإدارة والمديرية والوزارة ، اختلاف وتخبط قرارات متخذ القرار وتخبط السياسات التعليمية ، عدم توفر نظام عادل للتعويضات ضد الحوادث والعجز.

- ضعف التمكين والمشاركة فى اتخاذ القرارات بسبب المركزية الشديدة ، ضعف المعلومات المتوفرة، وقد تكون المعلومات مضللة أو مغلوبة لدى القيادات المدرسية.

- ضعف فرص تنمية القدرات البشرية ، وذلك يرجع إلى نظام الترقية الذى يعتمد على عدد سنوات الخدمة وليس على الكفاءة ، صورية وحدات التدريب داخل المدارس ، قلة الوقت المتاح أمام المعلمين والقيادات المدرسية لتنمية قدراتهم المهنية ، اهتمام معظم البرامج التدريبية بالكم على حساب الكيف.

فى ضوء ما سبق يمكن بلورة مشكلة البحث فى السؤال الرئيس التالى :

كيف يمكن توظيف إدارة رأس المال النفسى بما يدعم تحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين بالمدارس الثانوية العامة؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية :

١- ما الأطر النظرية والفكرية لكل من إدارة رأس المال النفسى والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما؟

٢- ما الجهود والمبادرات المصرية فى إطار إدارة رأس المال النفسى وتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدارس الثانوية العامة؟

٣- ما أهم ملامح وضعية إدارة رأس المال النفسى وعلاقتها بالرضا الوظيفي الوظيفي للمعلمين بالمدارس الثانوية العامة؟

٤- ما التصور المقترح لتوظيف إدارة رأس المال النفسى بما يدعم تحقيق الرضا الوظيفى للمعلمين بالمدارس الثانوية العامة؟

أهداف البحث :

١- يهدف البحث إلى تحقيق الهدف الرئيس التالى : "كيفية توظيف إدارة رأس المال النفسى بأبعاده المختلفة في تحقيق الرضا الوظيفى لدى للمعلمين بالمدارس الثانوية العامة؟

ولكى يتم تحقيق هذا الهدف الرئيس ، يستلزم ذلك تحقيق الأهداف الفرعية التالية :

١- التأصيل النظرى والفكرى لكل من إدارة رأس المال النفسى والرضا الوظيفى والعلاقة بينهما .

٢- الوقوف على الجهود والمبادرات المصرية فى إطار إدارة رأس المال النفسى وتحقيق الرضا الوظيفى للمعلمين بالمدارس الثانوية العامة؟

٣- رصد أهم ملامح وضعية إدارة رأس المال النفسى والرضا الوظيفى الوظيفى للمعلمين بالمدارس الثانوية العامة؟

٥- وضع تصور مقترح لكيفية توظيف إدارة رأس المال النفسى بما يدعم تحقيق الرضا الوظيفى لدى للمعلمين بالمدارس الثانوية العامة؟

أهمية البحث :

تنبع أهمية البحث من عدة اعتبارات ، أهمها :

- أهمية ومحورية متغيريه الرئيسين ، إدارة رأس المال النفسى ، والذى يعد واحداً من أهم مصادر الميزة التنافسية المستدامة ، كما أنه يعد أحد أهم مصادر تحقيق الصحة النفسية والتنظيمية ، ويرتبط بجودة حياة العمل وسلوكيات المواطن التنظيمية ، وكذلك الرضا الوظيفى والذى يعد أحد

أهم عوامل الفعالية التنظيمية والأداء الوظيفي المتميز ، إضافة إلى ارتباطه بكل من الالتزام والولاء التنظيمي .

- على الرغم من القيمة الاستراتيجية لرأس المال النفسي وإدارته ، إلا أنه مازال لم يأخذ القدر الكافي من الاهتمام الحقيقي سواءً من قبل الدراسات السابقة أو من قبل الهيئات والمؤسسات المختلفة مثلما أخذت رؤوس الأموال الأخرى ومنها رأس المال المادي والفكري والعلاقاتي والاجتماعي .

- من المتوقع أن يقدم البحث لمتخذي القرار وللقيادات التعليمية على جميع المستويات نتائج علمية وواقعية وآليات وأساليب إجرائية ، قد تفيد في كيفية إدارة وتنمية وتدعيم أبعاد رأس المال النفسي لدى المعلمين بالمدارس الثانوية العامة وبما يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لهم ، والذي من شأن كل هذا أن يحسن أداء المؤسسة التعليمية ويحقق لها الجودة والتميز والتنافسية .

منهج البحث :

تفرض طبيعة هذا البحث وأهدافه استخدام المنهج الوصفي ، لمناسبته لموضوع البحث ومتغيراته وخطواته المختلفة . ويعد بمثابة مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة ، اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً ، وذلك لاستخلاص دلالاتها ، والوصول إلى نتائج وتعميمات بشأن الظاهرة موضوع البحث^(٢٠) .

مصطلحات البحث :

١- رأس المال النفسي :

يعرف رأس المال النفسي بأنه نهج أكثر إيجابية في الأداء الفردي والتنظيمي ، من خلال أبعاده الأساسية الأربعة وهي : الكفاءة الذاتية ، الأمل ، التفاؤل ، والمرونة ، وهو قابل للقياس والتنمية ، وله انعكاسات قوية على

السلوكيات والاتجاهات نحو العمل ، ويرتبط بأداء الفرد فى المؤسسة ارتباطاً وثيقاً^(٢١).

وعرفته احدي الدراسات على أنه حالة نفسية إيجابية تتسم بالكفاءة والثقة الذاتية فى القدرة على التعامل مع المهام والمسئوليات الصعبة والقيام بها ، والتفاؤل حيث إعطاء سمات إيجابية للنجاحات أو الإخفاقات الحالية ، والأمل حيث تصور الأهداف وتحديد مسارات عديدة وبديلة لتحقيقها ، والمرونة حيث القدرة على مواجهة التحديات والأزمات وسرعة الارتداد بعدها^(٢٢).

ويعرف رأس المال النفسى اجرائياً في هذا البحث علي أنه : أحد مكونات السلوك التنظيمى الإيجابى والذى يركز على دراسة وتدعيم القدرات والسمات والموارد النفسية الإيجابية التى لدى أفراد المؤسسة ، والتي يمكن أن توجه إيجابياً نحو تحسين الأداء التنظيمى وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة ، من خلال تنمية وتعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية والأمل والتفاؤل والمرونة ، وتدعيم النواحي الإيجابية ومواطن القوة والتميز لدى الفرد ، بما يؤدي إلى شعور الفرد بالاستمتاع النفسى والرفاهية النفسية ، ومن ثم الرضا الوظيفى.

ويضم رأس المال النفسى أربعة أبعاد أساسية هى : الكفاءة الذاتية ، الأمل ، التفاؤل ، والمرونة، وهذه الأبعاد متماسكة ومتراصة ومتداخلة ، ويمكن قياسها وتنميتها وإدارتها من خلال مجموعة من الخطط والاستراتيجيات والفعاليات على المستوى الإجرائى.

٢- إدارة رأس المال النفسى :

وضعت الدراسة الحالية التعريف الاجرائي التالي لإدارة رأس المال النفسى :

تلك الجهود والمبادرات والنشاطات والاستراتيجيات والبرامج الهادفة والمخططة والتى تهدف إلى تنمية وتعزيز وتحسين مستويات الكفاءة الذاتية والأمل والتفاؤل والمرونة ، وتهيئة بيئة عمل إيجابية يشعر من خلالها المعلمون بالاستمتاع

النفسى وبالملكية النفسية للمؤسسة ، وبما ينعكس إيجاباً على تحقيق الرضا الوظيفى لديهم.

٣- الرضا الوظيفى :

عرف معجم المصطلحات الإدارية الرضا الوظيفى بأنه الانطباعات الإيجابية والسلبية التى يعتنقها الفرد تجاه العمل ، فهو ظاهرة شعورية تنشأ عن التوافق بين ما يتوقعه الفرد من العمل ، كعلاقات العمل الطيبة ، وفرص الترقى وغيرها من ناحية ، ومقدار ما يحصل عليه فعلاً من العمل من ناحية أخرى^(٢٣).

ويقصد بالرضا الوظيفى مستوى أو درجة رضا العاملين عن وظائفهم وظروف عملهم ، وهو مرتبط بتوقعات العاملين حول الوظيفة والبيئة التى تؤدى فيها^(٢٤).

ويعرف الرضا الوظيفى اجرائياً في هذا البحث علي أنه :

شعور إيجابى من قبل المعلم تجاه وظيفته يجعله يشعر بالطمأنينة والراحة النفسية والاستمتاع النفسى فى عمله نتيجة لشعوره بتلبية وإشباع حاجاته المادية والمعنوية ، ويدفعه هذا الشعور لبذل المزيد من الجهد والإنجاز فى العمل ومن ثم كفاءة الأداء.

الدراسات السابقة :

أولاً : الدراسات المرتبطة برأس المال النفسى وإدارته :

أ- الدراسات العربية :

١ - محمد فوزى أمين البردان : دور رأس المال النفسى كمتغير وسيط فى العلاقة بين القيادة الأصلية والارتباط بالعمل ، ٢٠١٧^(٢٥) :

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين القيادة الأصلية والارتباط بالعمل من خلال رأس المال النفسى كمتغير وسيط فى المستشفيات التعليمية ، واستخدمت المنهج الوصفى ، وطبقت دراسة ميدانية على عينة بلغ قوامها (٢٦٥) فرد ، وتوصلت إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأصلية ورأس المال النفسى والارتباط بالعمل ، ووجود علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية

بين القيادة الأصيلة والارتباط بالعمل من خلال رأس المال النفسي كمتغير وسيط بشكل كلي.

٢ -سهام مطشر الكعبي : رأس المال النفسي وعلاقته ببعض المتغيرات لدى منتسبي الجامعة من التدريسيين والموظفين ، ٢٠١٨^(٢٦) :

هدفت إلى قياس مستوى رأس المال النفسي في الوسط الجامعي ، والكشف عن طبيعة الفروق في رأس المال النفسي وفقاً لمتغيرات الوظيفة ، الجنس ، التخصص ، وطبقت دراسة ميدانية على (٢٣٠) فرد ، وتوصلت إلى أن هناك مستوى عال من رأس المال النفسي لدى عينة البحث ، وأن هناك مستوى عال من رأس المال النفسي لدى عينة التدريسيين ، بغض النظر عن متغيري الجنس والتخصص ، وأن مستوى رأس المال النفسي لدى التدريسيين أعلى منه لدى الموظفين بالجامعة.

٣ -طارق رضوان محمد رضوان : أثر رأس المال النفسي في أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية ، دراسة تطبيقية ، ٢٠١٨^(٢٧) :

هدفت إلى الكشف عن أثر رأس المال النفسي في أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بإدارة جامعة طنطا ، وبلغت العينة (١٨٦) فرد ، وتوصلت إلى وجود علاقات ارتباط إيجابية من الأبعاد المختلفة لرأس المال النفسي وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، وكان أكثر الأبعاد تأثيراً هو بعد المرونة ، ثم الأمل ، وأخيراً الكفاءة الذاتية ، في حين لم تثبت النتائج أن هناك تأثير لبعد التفاؤل في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

٤ -محمود سيد على أبو سيف : دور جودة حياة العمل في العلاقة بين رأس المال النفسي ومستوى الالتزام التنظيمي ، ٢٠١٨^(٢٨) :

هدفت إلى التعرف على الدور الوسيط لجودة حياة العمل في العلاقة بين رأس المال النفسي ومستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، واستخدمت المنهج الوصفي ، وطبقت دراسة ميدانية على عينة بلغ قوامها (٥١) فرد ، وتوصلت إلى وجود علاقة طردية بين رأس المال النفسي ومستوى شعور عضو هيئة التدريس بجودة حياة العمل ، وعلاقة طردية بين جودة حياة العمل ومستوى الالتزام

التنظيمى ، فيما لا يوجد تأثير مباشر لرأس المال النفسى فى التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمى.

ب-الدراسات الأجنبية :

١ -شاميل ساهرون وآخرون : رأس المال النفسى الإيجابى وعلاقته بالرضا الوظيفى ، دراسة علي معلمات المدارس ، ٢٠١٤^(٢٩) :

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين رأس المال النفسى والرضا الوظيفى لدى المعلمين فى المدارس ، وطبقت دراسة ميدانية على عينة بلغت (٦٠) معلم فى المدارس الحكومية المختلفة فى مدينة جايبور عاصمة ولاية راجستان ، وتوصلت إلى أن أبعاد رأس المال النفسى الأربعة مرتبطة بشكل كبير ومؤثر على الرضا الوظيفى ، كما أن المعلمين ذوى الرضا الوظيفى المرتفع يكونون أكثر تفاؤلاً ومرونة وكفاءة ذاتية من أقرانهم ذوى المستوى المنخفض من الرضا الوظيفى.

٢ -سنان يلسين : تحليل العلاقة بين رأس المال النفسى الإيجابى والالتزام التنظيمى لدى المعلمين ، ٢٠١٦^(٣٠) :

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين رأس المال النفسى الإيجابى والالتزام التنظيمى لدى المعلمين بالمدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية فى مدينة أرزنكان فى العام الجامعى ٢٠١٥/٢٠١٦ ، واستخدمت المدخل المسحى الارتباطى ، وطبقت دراسة ميدانية على عينة بلغت (٢٤٤) معلم ، وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كل من رأس المال النفسى والالتزام التنظيمى ، وأنه كلما زادت الكفاءة الذاتية والثقة والأمل والتفاؤل لدى المعلمين ، أدى ذلك إلى زيادة مستوى الالتزام التنظيمى لديهم.

٣ -ماريانودى بيدرو وآخرون : قياس رأس المال النفسى لدى العاملين فى أسبانيا ، ٢٠١٧^(٣١) :

هدفت إلى تصميم مقياس لتقييم وقياس أبعاد رأس المال النفسى لدى العاملين فى المؤسسات المختلفة فى أسبانيا ، وتم إعداد مقياس مكون من ١٢ فقرة ، وتم تطبيقه على (٢٣٨) فرد ، وتوصلت إلى أن هناك ارتباط بين الأبعاد الأربعة لرأس المال النفسى ،

أداة رأس المال النفسى مدخل لتحقيق الرضا الوظيفى لدى المعلمين بالمدراس الثانوية العامة : دراسة تحليلية
أ.د/ أحمد نجم الدين حيدناوس أ.د/ محمد عبيد حنيس أ / خناء السيد عطية أبو حنينة

مما يؤكد أنها أبعاد مترابطة متكاملة وتكون بنية واحدة ، وأنه كلما ارتفع مستوى رأس المال النفسى تمتع العاملون بصحة نفسية وتنظيمية أعلى ، وأنه يجب إدارة رأس المال النفسى لتحسين الأداء البشرى.

٤ -دى هانسيل بوجرو وآخرون : الارتباط بين القيادة التحويلية ورأس المال النفسى ،
٢٠١٧^(٣٣) :

هدفت إلى بيان تأثير القيادة التحويلية ورأس المال النفسى على الانخراط والمشاركة فى العمل ، وطبقت دراسة ميدانية على عينة بلغت (٣١) موظف فى الشركات المختلفة فى أندونيسيا ، وتوصلت إلى أن رأس المال النفسى له تأثير قوى للغاية على الانغماس والمشاركة فى العمل ،فى حين أنه لا توجد علاقة تأثير بين القيادة التحويلية والانغماس والمشاركة فى العمل ، ووضعت عدة آليات لكيفية تنمية رأس المال النفسى من قبل المؤسسات المختلفة.

٦ -شيم لوكس موانزا وآخرون : فحص العلاقة بين رأس المال النفسى بأبعاده كمنبئات للاتجاه نحو التغيير التنظيمى ، ٢٠١٩^(٣٣) :

هدفت إلى فحص واختبار العلاقة بين الأبعاد الأربعة لرأس المال النفسى والتغيير التنظيمى ، وطبقت دراسة ميدانية على عينة بلغت (١٦٩) من العاملين فى ٢١ مؤسسة فى ولاية دلتا فى نيجيريا، وتوصلت إلى أن أبعاد رأس المال النفسى الثلاثة يمكن أن تسهم فى التنبؤ بطبيعة الاتجاه نحو التغيير التنظيمى ، وأن الكفاءة الذاتية تعد أعلى الأبعاد تأثيراً ، فالأفراد ذوو الكفاءة الذاتية الأعلى لديهم مواقف أكثر إيجابية نحو التغيير.

ثانياً : الدراسات المرتبطة بالرضا الوظيفى :

أ-الداسات العربية :

١ -عبد الناصر محمد على حمودة : العلاقة بين الذكاء الوجداني والرضا الوظيفي
٢٠١٥^(٣٤) :

هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الذكاء الوجداني والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط ، واستخدمت المنهج الوصفي ، وبلغت عينة الدراسة الميدانية (٣٥١) فرد ، وتوصلت إلى وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الوجداني والرضا الوظيفي ، ووجود علاقة موجبة بين أبعاد الذكاء الوجداني والوعي الذاتي ، إدراك الذات ، الوعي الاجتماعي ، إدارة العلاقات من جانب والرضا الوظيفي من جانب آخر.

٢ -شيري مسعد حليم : التمكين النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة لهم بجامعة القزاق وعلاقته بالرضا الوظيفي لديهم ، ٢٠١٧^(٣٥) :

هدفت إلى التعرف على أبعاد التمكين النفسي وعلاقته بالرضا الوظيفي ، وكذلك مستوى التمكين النفسي لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة ، ومدى تأثير أبعاد التمكين النفسي الأربعة على الرضا الوظيفي ، واستخدمت المنهج الوصفي ، وبلغت عينة الدراسة الميدانية (١٥٧) فرد ، وتوصلت إلى أن أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة لهم لديهم مستوى مرتفع في الأبعاد الثلاثة لمقياس التمكين النفسي ، في حين ان مستواهم في بعد التأثير آتى منخفضاً ، ووجود تأثير موجب دال إحصائياً لأبعاد التمكين النفسي على متغير الرضا الوظيفي .

٣ -وحيد مصطفى كامل مختار : دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ، ٢٠١٩^(٣٦) :

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى عينة من معلمى التربية الخاصة ، وتكونت عينة الدراسة من (٢٨٥) معلماً ومعلمة بمحافظتى القليوبية والمنوفية ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ،

إدانة رأس المال النفسي مدخل لتحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين بالمدارس الثانوية العامة : دراسة تحليلية
أ.د/ أحمد نجم الدين عيساوي / أ.د/ محمد عبيد عتريس / أ / خناء السيد عطية أبو حنينة

وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباطية دالة موجبة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ، ووجود فروق دالة إحصائية لصالح الذكور ، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ب- الدراسات الأجنبية :

١ -نظيم على ، أرشاد على : الرضا الوظيفي كعامل وسيط بين رأس المال النفسي والإجهد الوظيفي في باكستان (٢٠١٤)^(٣٧) :

هدفت إلى اختبار العلاقة بين رأس المال النفسي والإجهد الوظيفي ، وكذلك الكشف عن مدى توسط الرضا الوظيفي للعلاقة بين رأس المال النفسي والإجهد الوظيفي ، وطبقت دراسة ميدانية على (٢١٩) ممرضة في المستشفيات الحكومية في باكستان، وكشفت نتائجها عن وجود علاقة سلبية كبيرة بين الرضا الوظيفي والإجهد الوظيفي ، وعلاقة إيجابية كبيرة بين رأس المال النفسي والرضا الوظيفي ، وعلاقة سلبية واضحة بين رأس المال النفسي والإجهد الوظيفي.

٢ -جوافيزو وآخرون : دافعية المعلم ، الرضا الوظيفي ، ورأس المال النفسي الإيجابي ، ٢٠١٦^(٣٨) :

هدفت الدراسة إلى مراجعة وتحليل الأدبيات والدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة من عام ١٩٩٠ وحتى ٢٠١٤ ، وأكدت أن هناك دراسات قليلة التي تناولت تأثير علم النفس الإيجابي ودافعية المعلم وتحفيزه على الاتجاهات والرضا نحو العمل ، وكذلك الدراسات التي ربطت بين العوامل النفسية الإيجابية والدافعية نحو العمل، وأن رأس المال النفسي لم يلق الاهتمام الكافي مثل رأس المال الفكري والعلاقات الاجتماعية ، ووضعت مجموعة من الإجراءات والأساليب لزيادة مستوى رأس المال النفسي والرضا الوظيفي لدى المعلمين.

٣ -جان كوبر وآخرون : محددات الرضا الوظيفي وعدم الرضا لدى الممارسين العاملين في المنظمات ، ٢٠١٨^(٣٩) :

هدفت إلى دراسة وتحليل العوامل التى تؤثر على زيادة الرضا الوظيفى ،
والأخرى التى تؤدى إلى عدم الرضا الوظيفى لدى موظفى ألعاب القوى بالكلليات ،
واستخدمت المقابلات الشخصية ، وتوصلت إلى أن أكثر العوامل المسؤولة عن الرضا
الوظيفى وزيادته هى تنمية الطلاب وإنجازاتهم ، العلاقات فى بيئة العمل ، وعوامل
عدم الرضا هى إدارة شئون الأفراد ، ونقص المورد والضغوط المالية ، وأوصت بزيادة
الدراسات التى تتناول العوامل المؤثرة فى الرضا الوظيفى .

٤ - محمد أبو حشيش وآخرون : العوامل المؤثرة على كل من الرضا الوظيفى والأداء
الوظيفى للعاملين ، ٢٠١٩^(٤٠) :

هدفت إلى تحديد العوامل التى تشجع الموظفين على البقاء فى وظائفهم لفترة
طويلة ومنها الأجور ، الثقافة التنظيمية ، الأرباح والفوائد ، الرضا الوظيفى ،
والإجهاد ، التدريب والتنمية المهنية ، وأفاق الترفيه والأمن الوظيفى ، وتأثير كل
عامل منها على الرضا الوظيفى ، واستخدمت المنهج الوصفى ، وتوصلت إلى أن
العاملين الأردنيين يهتمون أكثر بمرتباتهم ، فالراتب أهم عامل فى الرضا الوظيفى ،
وأوصت بدراسة جادة لمستويات الرواتب لدى العاملين ، حتى لا يهرب الأكفاء
والموهوبون من المؤسسات .

التعليق على الدراسات السابقة :

يتضح من خلال عرض الدراسات السابقة ، أنه توجد بعض الدراسات التى
تناولت رأس المال النفسى وعلاقته ببعض المتغيرات الأخرى مثل القيادة الأصلية ،
القيادة التحويلية ، التغير التنظيمى ، الالتزام التنظيمى ، سلوكيات المواطن
التنظيمية ، الإجهاد الوظيفى ، وقليل جداً من الدراسات التى تناولت العلاقة بين رأس
المال النفسى والرضا الوظيفى .

كما توجد بعض الدراسات التى تناولت الرضا الوظيفى غير أنه لا توجد
دراسة سابقة تناولت إدارة رأس المال النفسى وعلاقتها بالرضا الوظيفى لدى المعلمين
بالمدارس الثانوية العامة ، فمن أهم ما يميز الدراسة الحالية أنها تركز على إدارة رأس

المال النفسى وليس مجرد رأس المال النفسى فى حد ذاته ، إذ أن إدارة رأس المال النفسى لم تأخذ القدر الكافى من الاهتمام حتى الآن ، فالقضية الأساسية ليس فى رأس المال النفسى فى حد ذاته ، بقدر ما تكمن فى آليات وأساليب إدارته وتنميته وتدعيم أبعاده ولا سيما لدى فئة من أهم فئات المجتمع ككل وهى المعلمين.

ورغم ذلك إلا أن الدراسة الحالية استفادت من الدراسات السابقة فى التأسيس النظرى والفكرى لمتغيري الدراسة الحالية : إدارة رأس المال النفسى والرضا الوظيفى والعلاقة بينهما ، كما استفادت منها فى الوقوف على بعض السلبيات وأوجه القصور المرتبطة بالمعلمين والتي كانت منطلقاً لمشكلة الدراسة الحالية .

خطوات البحث :

- **الخطوة الأولى :** تتمثل فى التأسيس النظرى والفكرى لإدارة رأس المال النفسى.
- **الخطوة الثانية :** التأسيس النظرى والفكرى للرضا الوظيفى وعلاقته بإدارة رأس المال النفسى.
- **الخطوة الثالثة :** الجهود والوثائق الرسمية والمبادرات المصرية فى إطار إدارة رأس المال النفسى وتحقيق الرضا الوظيفى للمعلمين.
- **الخطوة الرابعة :** أهم ملامح وضعية إدارة رأس المال النفسى والرضا الوظيفى لدى المعلمين.
- **الخطوة السادسة :** التصور المقترح.

الخطوة الأولى : التأسيس النظرى والفكرى لإدارة رأس المال النفسى :

يمكن تناول إدارة رأس المال النفسى على النحو التالى :

أ- مفهوم إدارة رأس المال النفسى :

ويعد رأس المال النفسى أحد أهم الموارد والقدرات التى تمتلكها المؤسسة ، والمتمثلة فى مجموعة الصفات النفسية الإيجابية التى يتصف بها الفرد ، والتى

تمكنه من الشعور بالكفاءة الذاتية والتفاؤل بالمستقبل والأمل فى تحقيق أهدافه والمرونة فى العمل وفى مواجهة المشكلات والازمات التى يمكن أن يتعرض لها^(٤١).

ويمكن إدارة رأس المال النفسى من خلال إثراء نتائج الأنشطة التنظيمية على المستوى الإجرائى، وذلك من خلال تطوير وتنمية وتعزيز الأبعاد الأربعة لرأس المال النفسى. ويلاحظ وجود كثرة وتزايد فى البحوث والدراسات التى اهتمت بإدارة رؤوس الأموال الأخرى مثل رأس المال المادى والفكرى والبشرى والاجتماعى ، وقليل جداً من الدراسات التى اهتمت اهتماماً علمياً مخططاً وهادفاً بإدارة رأس المال النفسى.

ويعنى البحث الحالى بإدارة رأس المال النفسى ، تلك الجهود والمبادرات والنشاطات والاستراتيجيات والبرامج الهادفة والفعالة والتى تهدف إلى تنمية وتحسين وتعزيز مستويات الكفاءة الذاتية والأمل والتفاؤل والمرونة، وتهيئة بيئة عمل يشعر من خلالها أعضاء هيئة التدريس بالاستماع النفسى والملكية النفسية ، وبما ينعكس إيجاباً على تحقيق الرضا الوظيفى لديهم.

ويركز البحث الحالى فى تناوله لإدارة رأس المال النفسى على عملية تنمية أبعاد رأس المال النفسى باعتبار أن الإدارة تسيير وتيسير وتنمية ، وباعتبار أن الإدارة الفعالة هى التى تركز على استثمار وتدعيم وتنمية كافة الموارد التى تمتلكها المؤسسة ، سواء كانت موارد مادية أو فكرية أو اجتماعية أو تنظيمية أو نفسية ، فتتمتع الموارد التنظيمية النفسية لا تقل أهمية أو خطورة عن تنمية باقى الموارد.

ب-المبادئ والتوجهات الأساسية لإدارة رأس المال النفسى :

لكى تنجح إدارة المؤسسة وقيادتها فى تنمية واستثمار رأس المال النفسى لدى أعضاء هيئة التدريس ، يجب توافر عدد من المبادئ والتوجهات الرئيسية والتى من أهمها^(٤٢) :

- أن تكون القيادة نفسها قيادة إيجابية وذات نظرة ورؤية إيجابية.

إداة رأس المال النفسى مدخل لتحقيق الرضا الوظيفى لدى المعلميه بالمدراس الثانوية العامة : دراسة تحليلية
أ.د/ أحمد نجم الدين عيساوي أ.د/ محمد عبيد عتريس أ / حناك السيد عطية أبو حنينة

- أن تتجاوز الإدارة مجرد أنها تقدم خدمة إلى النظرة التى تؤكد أن الناس هم أهم أصول المؤسسة.
- أن تتحول القيادة إلى قيادة أصيلة إيجابية شفافة وجديرة بالثقة.
- أن تهئى المناخ وتوفر الدعم والموارد اللازمة لقيادة عمليات تنمية رأس المال النفسى لدى المرؤوسين.
- أن تكون لدى الإدارة الرغبة فى بناء قدرات العاملين ومواردهم النفسية.
- الإيمان الصادق والحقيقى بقيم العاملين ودوافعهم ورغباتهم.
- الاهتمام بجودة حياة العمل ، بحيث تصبح بيئة العمل بيئة أكثر فعالية ورفاهية وأكثر جدوى.
- الإيمان بقيم المشاركة والسلوك الأخلاقى والمسئولية الاجتماعية.
- تتطلب إدارة رأس المال النفسى منهجية تنظيمية مغايرة ، تنظر إلى العاملين بشكل إيجابى، وتتسم بالمرونة والثقة والأمان والتقدير^(٤٣).
- أهمية تدريب القيادات على كيفية تنمية وتطوير وتدعيمأبعاد رأس المال النفسى لدى العاملين، وتزويدهم بالمهارات والمعارف والكفاءات والاتجاهات اللازمة فى هذا الإطار^(٤٤).
- ينبغى على المديرين النظر إلى تنمية رأس المال النفسى على أنها ميزة تنافسية ذات قيمة^(٤٥).
- تدريب القيادات على الأنماط والأساليب القيادية الحديثة ذات العلاقة الوطيدة بتنمية رأس المال النفسى مثل القيادة التشاركية والتحويلية والخدمة والأصيلة والأخلاقية.
- أن تتضمن برامج تدريب القيادات التدريب على إدارة الأزمات والضغوط والإجهاذ والاحتراق النفسى.

- أن تطوير وتنمية الموارد النفسية جزء لا يتجزأ من التدريب على القيادة ، ويمكن تنمية أبعاد رأس المال النفسى وتعزيزها من خلال برامج تطوير القيادات.

- لا يمكن أن يكون للقيادات دور فاعل فى تنمية أبعاد رأس المال النفسى للعاملين ، إلا إذا تمتع القادة والمديرون أنفسهم برأس مال نفسى مرتفع.

ج-أبعاد إدارة رأس المال النفسى :

سيتم تناول إدارة رأس المال النفسى من خلال التركيز على الآليات والأساليب والنشاطات والفعاليات التى من خلالها يمكن تدعيم وتنمية الأبعاد الأربعة لرأس المال النفسى ، على النحو التالى :

ج ١- إدارة الكفاءة الذاتية :

ويعبر عنها أحياناً بالفعالية الذاتية وأحياناً أخرى بالثقة الذاتية ، وتشير إلى اعتقاد الفرد وإدراكه وثقته بقدرته على أداء مهام معينة بنجاح^(٤٦).

وتم تعريفها على أنها ثقة الأفراد فى قدرتهم على تحريك دافعيتهم والموارد المعرفية لديهم والتصرفات والطرق المطلوبة لتنفيذ مهام محددة بنجاح فى ظل بيئة معينة^(٤٧).

ويمكن تنمية وتدعيم بعد الكفاءة/الفعالية الذاتية لدى المعلمين من خلال الآليات والنشاطات والمتطلبات التالية^(٤٨) :

- التشجيع على الاستفادة من الخبرات الناجحة السابقة لفرد ، حيث إن ما حققه الفرد من نجاحات سابقة يؤثر على مدى استعداده لمواصلة النجاح مستقبلاً ، وإقناع العاملين بأنهم يستطيعون مواصلة فرص النجاح ، لذلك على الإدارة أن تعطى العاملين فرص متنوعة ومؤكدة للنجاح ، بل والتمكن والتميز ، فالنجاح يولد نجاحاً آخر ، وحينئذ تتولد الثقة.

- التشجيع على التعلم بالنمذجة (الإنبابة) Vicarious Learning or

Modeling أو التعلم بالقدوة ، من خلال الاقتداء بنماذج ناجحة سابقة في نفس المجال ، وذلك من خلال استضافة هذه النماذج لعرض خبراتها وملامح تميزها وكيف حققت التميز ، وكيف واجهت الضغوط والتحديات ، فملاحظة نجاح الآخرين تجعل الأفراد أكثر ثقة في تحقيق النجاح ، فإذا كان الفرد يرى الآخرين قادرين على النجاح والتميز من خلال الجهد والكفاءة والالتزام ، فإنه بالمقابل سيمتلك القدرة على تحقيق النجاح ، وتتولد لديه الثقة في قدراته ومهاراته.

- التدريب على رأس العمل والذي ينطلق من مشكلات الواقع وظروفه وتحدياته الواقعية الحقيقية ، بحيث يكون الرئيس المباشر بمثابة مدرب عملي تطبق في الوظيفة.

ويمكن تنمية وبناء الثقة والكفاءة الذاتية أيضاً من خلال ما يلي :

- إقناع العاملين بأنهم يمتلكون القدرات والمهارات اللازمة للقيام بالمهام المكلفين بها ، وتعزيز ثقتهم في النجاح والتميز وتسمى بطريقة الإقناع الاجتماعي Social persuasion.

- الوصف الوظيفي الواضح والدقيق والشامل للمهام والمسؤوليات والأدوار التي يضطلع بها الفرد ولا سيما المهام الجوهرية الصعبة والتي تتطلب التحدي ، فوضوح المهمة عامل مهم في بناء الثقة في القيام بهذه المهام.

- الاهتمام بالسياق والبيئة الاجتماعية للفرد ، أو بيئة العمل وظروفه ، فكلما كانت بيئة العمل قائمة على المشاركة والشفافية والعدالة والتحفيز والتعاون والانفتاح والاحترام والثقة المتبادلة ، أدى ذلك إلى تدعيم الكفاءة الذاتية وثقة الفرد في قيامه بالمهام المحددة.

- التدريب على كيفية التعلم من الانتكاسات والفضل ، وكيفية التعامل والتعاطى مع الأخطاء والسلبيات واعتبارها فرص للنمو والتعلم والنجاح.

كما يمكن تدعيم الثقة والكفاءة الذاتية من خلال تمكين المعلمين وإعطائهم قدراً مناسباً من الاستقلالية وحرية التصرف والمشاركة الفاعلة فى صنع القرار وفى إدارة المؤسسة ، وتدعيم اللامركزية وتبادل الرؤى والأفكار فى كافة المستويات ، إضافة إلى الاهتمام بالتدريب على تشجيع الثقة ، والتدريب على المهارات العليا والمتغيرة ، وليس فقط على الأمور الفنية والأكاديمية^(٤٩).

ويمكن تنمية الثقة الذاتية وبنائها من خلال جلسات تدريبية أو ورش عمل مخططة ، كأن يذكر المشاركون مشروعاً ناجحاً لعبوا فيه أدواراً مهمة ، يستطيعون من خلال عرض المشروع اكتشاف القدرات والمهارات التى كانت ذات معنى وكيف تم استثمارها وتوظيفها لخدمة المشروع ، وكيف للآخرين أن يتعلموا من هذا ، مع تنمية الوعى بأن قدراتهم ومهاراتهم كفيلة بإتمام وتنفيذ مشروعات صعبة وذات قيمة فى المستقبل^(٥٠).

كما يمكن تدعيم الثقة والكفاءة الذاتية من خلال تشجيع المعلمين على المشاركة فى المناقشات والحوارات الخاصة بتطوير المؤسسة ، وتدعيم ثقتهم فى إنجاز المهام وعند تحليل المشكلات والأهداف طويلة المدى^(٥١).

إضافة إلى ما سبق هناك طريقة التغذية العكسية الإيجابية Positive Feedback، فعندما يتلقى الفرد تغذية عكسية إيجابية من زملائه أو رؤسائه عن قدرته على إنجاز المهام بتميز وكفاءة، تتولد لديه الفعالية الذاتية والثقة بالنفس ، وكذلك طريقة الحالات أو المسارات النفسية والوجدانية المؤثرة المصاحبة لإنجاز المهام المكلف بها الشخص ، فالتحفيز النفسى والمعنوى والوجدانى المصاحب للتميز والنجاح ، يؤدى إلى تعزيز الكفاءة الذاتية والثقة^(٥٢).

ومن ثم يمكن تنمية وتدعيم الكفاءة / الفعالية الذاتية لدى المعلمين من خلال :

- الإنجازات الأدائية الناجحة للفرد وتدعيمها وتحفيزه ومكافأته عليها والاعتراف بها.
- الخبرات البديلة ، من خلال ملاحظة أداء الآخرين وأنشطتهم الناجحة.
- الإقناع والتحفيز اللفظي من خلال الرسائل التي يحصل عليها الفرد من زملائه ورؤسائه بأن لديه المهارات والكفايات اللازمة لنجاحه.
- الاستشارة الانفعالية المنضبطة والمتزنة.
- التمكين والاستقلالية المناسبة وحرية التصرف.
- المشاركة الفاعلة في صنع القرار وإدارة المؤسسة التعليمية.
- التغذية العكسية الإيجابية والداعمة.

ج - ٢ - إدارة الأمل :

يتمثل الأمل في القدرة على إيجاد طرق ووسائل للوصول إلى الأهداف الجوهرية التي يطمح الشخص في الوصول إليها بامتلاكه الحالة النفسية الإيجابية ، وإن لم تنجح هذه الوسائل وتلك الطرق يفكر في طرق أخرى للوصول إليها ، بالإضافة إلى توافر الرغبة والدافعية والإصرار والمثابرة لتحقيقها^(٥٣).

يمكن إدارة وتنمية وتعزيز بعد الأمل لدى المعلمين ، من خلال تنمية مستويات أو مكونات الأمل ، وهي الأهداف ، المسارات ، قوة الإرادة والتفكير ، ويمكن أن يتم ذلك من خلال ما يلي^(٥٤) :

- وضع أهداف - سواء فردية أو تنظيمية - محددة وواضحة وواقعية وقابلة للقياس ، فوضوح الأهداف بداية الأمل.
- خلق فرص التحدي وإثبات الذات أمام العاملين من خلال وضع أهداف جوهرية وذات قيمة وتستدعي التحدي لتحقيقها.

- تقسيم الأهداف الطويلة المدى والمعقدة إلى أهداف فرعية ومرحلية ، بحيث إذا نجح الفرد فى تحقيق هدف فرعى ما ، يتولد لديه الأمل فى استكمال تحقيق باقى الأهداف ، فيما يسمى بـ "خطوة" لتعزيز الأمل ، فالنجاحات الصغيرة والفرعية والمبدئية تولد الأمل فيما هو قادم ، وتسمى طريقة التدرج Stepping Method.

- تعزيز مبادرات المشاركة والتعاون والتمكين والتي تعزز مفهوم الملكية النفسية لدى العاملين.

- تدعيم الثقة فى العاملين ، وافترض النجاح من البداية ، ومعاملتهم على انهم قادرون على النجاح بالفعل، فهذا يزيد قوة الإرادة لديهم.

- استخدام الأساليب التى تعزز التأهب والاستعداد ، والتي تدعم مسارات العمل وقوة الإرادة مثل خطط الطوارئ ، الخطط البديلة ، السيناريوهات ، استكشاف المسارات البديلة ، أسلوب الاحتمالات فى صنع القرار.

- طريقة التصورات العقلية ، وتتم من خلال تصور الأحداث والتغيرات المهمة التى يمكن أن تحدث فى المستقبل ، ثم توقع العوائق والعقبات والتحديات المحتملة ، ثم تصور المسارات البديلة والملائمة للتغلب عليها ، مما يعزز من فرص الاستعداد لها والتعاطى معها بكفاءة.

- تعلم متى وكيف يمكن إعادة تصور الأهداف أو وضع أهداف بديلة ، بدلاً من انتظار فجائية عدم تحقيق الأهداف المنشودة أو الموضوعة مسبقاً.

كما يمكن تعزيز الأمل من خلال إشراك العاملين فى وضع الأهداف وتحديد ها ، وفى تحديد أساليب وسبل الوصول إلى الأهداف المهمة والجوهرية ، وهذا من شأنه أن يعزز الأمل ، والذي هو بمثابة قوة إرادة وطاقة موجهة نحو الأهداف ووضع مسارات متعددة لتحقيقها^(٥٥).

وأشارت دراسة إلى كيفية التدريب على تحقيق أو تعزيز الأمل ، من خلال ما يلي^(٥٦) :

- يطلب من المتدربين وضع أهداف ذات صلة بعملهم ومجالاتهم وذات قيمة وتحدي لهم، وليست مجرد أهداف فرعية أو ثانوية أو روتينية.
 - يجب أن يحتوى كل هدف على نقطة بداية ونقطة نهاية واضحة.
 - يحدد المشاركون العقبات والعوائق المحتملة عند محاولاتهم تحقيق الأهداف.
 - يتم تدريبهم على كيفية وضع أو إنشاء مسارات بديلة وسيناريوهات محتملة لتحقيق الأهداف التي حددوها.
 - يقوم المشاركون بتقييم الأهداف والمسارات للمتدربين الآخرين.
 - يتم التدريب على كيفية وضع خطط وخطط بديلة للتغلب على العقبات.
- ويمكن تنمية الأمل من خلال تهيئة بيئة عمل مناسبة ومشجعة تجعل الفرد قادراً على تحديد أهدافه وتمثلها، والاعتقاد بأنه بإمكانه تحقيقها والتغلب على العقبات التي تحول دون تحقيقها^(٥٧).
- وفى سياق شبيه حددت دراسة أخرى طريقة تدريبية للتدريب على تعزيز الأمل وتدعيمه لدى العاملين من خلال جلسات تدريبية تستغرق من ساعة إلى ثلاث ساعات (تدريب وجهاً لوجه ومقاطع فيديو وغيرها) ، يحدد خلال المشاركون فى البداية الأهداف المنشودة بالنسبة لهم ، ولاسيما الأهداف الجوهرية القيمة.
- ثم يبين المدرب أو الميسر أن التقييم الأمثل لهذه الأهداف يشمل^(٥٨) :
- نقاط بداية ونهاية ملموسة وواقعية لقياس مدى النجاح المحرز.
 - تحديد الإطار أو المنهج الذى من خلاله يتحرك المشاركون بشكل إيجابى نحو الأهداف بدلاً من الابتعاد عنها.

- أهمية تحديد أهداف فرعية ، و تقسيم الأهداف الكبرى إلى أهداف مرحلية ، لأن تحقيق هدف فرعى يكون بمثابة " خطوة فى طريق التدريب وتعزيز الأمل".

ثم يتم تطوير المسارات من خلال :

- يطلب من المشاركين إنشاء مسارات متعددة لتحقيق الأهداف.
- يتم تشجيع المشاركين على العصف الذهنى لأكبر عدد من المسارات البديلة.
- يتم تشكيل مجموعات صغيرة من أجل سماع المشاركين الآخرين.
- التفكير فى الموارد اللازمة لمتابعة وتنفيذ كل مسار.
- بعد المناقشات يتم استبعاد المسارات غير الواقعية وغير ذات الصلة
- التركيز على القدرات الاستباقية ، والتي من شأنها يتم توقع العقبات المحتملة والتخطيط للتغلب عليها بشكل جماعى تشاركى تفاعلى بين مجموعات المشاركين.

كما يمكن تعزيز الأمل من خلال تشجيع المعلمين على المشاركة فى صنع القرار وإدارة المؤسسة ، وزيادة فرص التمكين النفسى والوظيفى ، وإحلال مبدأ الإدارة بالثقة بدلاً من الإدارة بالتخويف ، وتشجيع الاتصالات المفتوحة وعلى كافة المستويات داخل المؤسسة ، إضافة إلى نشر وتبنى قيم الشفافية والصدق والنزاهة والمساءلة والعدالة التنظيمية.

ج -٣ - إدارة التفاؤل :

يعد التفاؤل تركيبة نفسية إيجابية ، تجعل لدى الفرد توقعات إيجابية ويتبع أسلوباً إيجابياً فى حل المشكلات، ويواجه الحياة بروؤية إيجابية ، فى حين أن الأفراد المتشائمين ينظرون إلى الأحداث الحياتية بشكل سلبى^(٥٩).

فالتفاؤل رؤية المستقبل بشكل إيجابي تجعل الفرد يتوقع دائماً الأفضل ، ويسعى باستمرار نحو النجاح ، ويستبعد الفشل وخيبة الأمل ، ويتوقع حدوث نتائج جيدة رغم التحديات والعقبات المحتملة.

ويقصد بإدارة التفاؤل مجموعة النشاطات والفعاليات والآليات التي من خلالها يمكن لإدارة المؤسسة تنمية وتدعيم التفاؤل لدى المعلمين.

ومن أهم أساليب وآليات تدعيم التفاؤل ما يلي^(٦٠) :

- التعلم والاستفادة من أحداث الماضي وقبول الإخفاقات والانتكاسات الماضية واعتبارها فرص للنمو والتعليم.

- تقدير الحاضر والتعامل معه بواقعية ، والوقوف أمام النقاط والجوانب الإيجابية وتدعيمها والبناء عليها.

- توجيه المرؤوسين إلى البحث عن الفرص والتحديات المحتمل حدوثها مستقبلاً ، على أنها فرص للنمو والتقدم والنجاح.

- النظرة الواقعية للواقع وللمستقبل ، والبعد عن المثالية والخيال ، والتقدير الموضوعي والواقعي لظروف الموقف.

- المرونة في التفاؤل من خلال الاعتماد على مختلف الأساليب التفسيرية للموقف ، ومن ثم تكييف تلك الأساليب مع طبيعة الموقف المتاح.

كما يمكن تنمية بعد التفاؤل من خلال مبادرات إدارة الإجهاد والضغوط والاحتراق النفسي ، والتوازن بين العمل والحياة ، إضافة إلى تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم، إذ لا يمكن تنمية التفاؤل بدون تنمية كل من الكفاءة الذاتية والثقة والأمل لدى المرؤوسين^(٦١).

ويمكن تنمية التفاؤل من خلال لقاءات أو دورات تدريبية تهدف إلى نشر روح التفاؤل والإيجابية والنجاح والتذكير بنقاط القوة سواء في المؤسسة أو لدى الأفراد

العاملين ، مع تزويدهم بالمهارات اللازمة للتعامل مع المواقف المختلفة من أجل تحقيق إيجابية ردود الفعل فى بيئة العمل^(٦٢) .

كما أن الموظف أو المرؤوس الذى يتمتع بالمشاركة فى صنع القرار وتحديد الأهداف وتوزيع الموارد وإدارة المؤسسة ، سيكون أكثر تفاؤلاً بتحقيق نتائج جيدة ، وأنه قادر على تلبية وإشباع حاجاته من خلال المشاركة الفاعلة فى أدوار مهمة داخل المؤسسة ، فتقدير الذات يؤدى إلى مزيد من التفاؤل^(٦٣) .

ويمكن أيضاً تنمية بعد التفاؤل لدى المعلمين من خلال وضع نظم ثواب وعقاب محددة ، وتطبيقها على الجميع بموضوعية ونزاهة وعدالة وشفافية ، فحينئذ يتولد التفاؤل بشأن وضع أفضل للمؤسسة فى الحاضر وفى المستقبل ، لأنه فى غيبة هذه المعايير وتلك القيم ، يسود الإحباط واليأس والسلبية والاحتراق النفسى .

ج - ٤ - إدارة المرونة :

تعد المرونة أقل أبعاد رأس المال النفسى التى حصلت على اهتمام فى الأدب التنظيمى ، وتعرف المرونة من وجهة نظر علم النفس التنظيمى الإيجابى بأنها القدرات النفسية الإيجابية لدى الفرد التى تجعله قادراً على مجابهة الضغوط والتكيف معها والقدرة على العودة أو الارتداد مرة أخرى للحالة الطبيعية بعد العقبات والتحديات ومواطن الفشل أو الصراع التى يتعرض لها الفرد ، أو حتى التغير الإيجابى والتقدم والمسئولية المتزايدة^(٦٤) .

ويقصد بإدارة المرونة النفسية مجموعة النشاطات والآليات والفعاليات التى يمكن لإدارة المؤسسة من خلالها إدارة بعد المرونة والقدرة على التكيف لدى المعلمين ، ويمكن أن يتم ذلك من خلال المداخل التالية^(٦٥) :

ج - ٤ - ١ - مدخل المبادرة ، ويركز على إعادة النظر فى هيكلة المؤسسة لتصبح أكثر تركيزاً على القدرة على التكيف والمرونة للعاملين من خلال الاستراتيجيات الآتية :

- استراتيجيات الحد من المخاطر وتقليل الضغوط التي يمكن ان تؤدي إلى زيادة النتائج السلبية أو غير المرغوبة ، وتبنى هذه الاستراتيجيات مبدأ الوقاية ، ومن هذه الاستراتيجيات ، برامج الرعاية الصحية ، برامج إدارة الإجهاد والاحتراق النفسي، استراتيجيات إدارة الأزمات ، استراتيجيات إدارة الصراع.

- استراتيجيات التركيز على الأصول (الموارد البشرية) ، من خلال تشجيع العاملين على التعلم ومواصلة دراساتهم والتنمية المهنية ، وتنظيم المزيد من ورش العمل والندوات والمؤتمرات واللقاءات الهادفة إلى تنمية المهارات في التعامل مع المواقف والتحديات والأحداث الضاغطة على المستويين الفردي والتنظيمي.

- استراتيجيات التركيز على العمليات، من خلال الاعتماد على مبدأ الاستثمار الفعال للقدرات المعرفية للموارد البشرية ، من أجل توقع المخاطر ، وبالتالي التقليل من آثارها السلبية على العاملين.

ج - ٤ - ٢ - المدخل التفاعلي ، وهو مدخل علاجي يركز على حث العاملين على تغيير أنماط تفكيرهم ، والنظر إلى التحديات والمواقف الضاغطة على أنها يمكن أن تنطوي على فرص يمكن استغلالها ، وفي هذا الصدد يمكن الاعتماد على الاستراتيجيات الآتية :

- استراتيجيات المشاعر الإيجابية ، والتي تركز على الابتسامة والنظرة المتفائلة.

- استراتيجيات تعزيز الذات وتدعيم الثقة الذاتية ، هذه الثقة تجعل العاملين لديهم قدرة كبيرة على التعامل مع أية أحداث ضاغطة أو مجعدة بسهولة ، وتجعل لديهم يقين واعتقاد بإيجاد طرق بديلة لتحقيق النجاح.

- استراتيجيات التفاؤل ، وتركز على زيادة وتدعيم اعتقاد الفرد وقناعته بأنه يملك السيطرة على الموقف وعلى البيئة (العزو أو التفاؤل الداخلى) وليس العكس بأن البيئة هى المسيطرة على الفرد (العزو والتفاؤل الخارجى).

- استراتيجيات التحمل والتماسك والصلابة ، وتتمثل فى أبعاد ثلاث : الالتزام بإيجاد معنى هادف للحياة ، الاعتقاد بأن الفرد يمكنه التأثير فى المواقف والأحداث والتحديات ، والاعتقاد بإمكانية تعلم الفرد من التجارب التى يمر بها سواء الإيجابية أو السلبية.

ويمكن تدعيم وتعزيز المرونة من خلال تدريب العاملين على التنبؤ بالعقبات والتحديات والأحداث الضغطة والتى قد تؤثر مستقبلاً على إنجاز الأهداف الجوهرية ، ومن ثم تدريبهم على آليات وأساليب التغلب عليها ومواجهتها ، وكيف يمكن استثمار نواحى القوة والفرص التى قد تكون داخل هذه التحديات.

ولا يمكن تدعيم المرونة النفسية دون تدعيم كل من الكفاءة الذاتية والأمل والتفاؤل ، فالأفراد ذوو الكفاءة الذاتية العالية ، يمكنهم السيطرة على انفعالاتهم بشكل أكبر ، ويقيمون الأحداث الضاغطة أو المهددة أو المجهددة بصورة إيجابية ، وينظرون إليها كعوامل تحدى أكثر منها عوامل إحباط وقلق ، فمدركات الكفاءة الذاتية الموجبة تحدث خبرات وجدانية إيجابية تعزز الدافعية ، وتجعل الفرد أكثر حيوية ومثابرة وقدرة على إدارة الضغوط والأزمات والصراعات والمواقف الصعبة^(٦٦).

ومن ثم يمكن تدعيم المرونة وتنميتها لدى المعلمين من خلال تدريبهم على آليات إدارة الضغوط والأزمات ومواجهة المخاطر ، وإدارة الإجهاد والاحتراق النفسى ، وكيفية التنبؤ بالتحديات والانتكاسات التى قد تحدث ، وآليات إدارتها قبل حدوثها ، وكيفية التكيف معها إذا حدثت ، وكيفية العودة إلى الحالة الطبيعية بعد الانتكاسات ، وتنمية مهارات المعلمين فى التعامل مع المواقف الضاغطة وذلك من خلال ندوات وورش عمل وبرامج تدريبية مخصصة لذلك.

الخطوة الثانية : التاصيل النظرى والفكرى للرضا الوظيفى وعلاقته بإدارة رأس المال النفسى :

وتتضمن هذه الخطوة المحاور التالية :

أ-الرضا الوظيفى : المفهوم ، الملامح ، الأهمية ، المحددات والعوامل ، الآليات والأساليب.

ويمكن توضيح هذه النقاط كما يلى :

١- مفهوم الرضا الوظيفى :

يعد الرضا الوظيفى للعاملين واحداً من أهم المعايير والمحكات الأساسية ، التى يمكن من خلالها الحكم على مدى نجاح المؤسسة فى تحقيق أهدافها وإشباع رغبات وحاجات المنتسبين إليها ، ومدى نجاح إدارتها فى تحقيق التوازن والتوافق بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بها ، ويرتبط بالعديد من العوامل والمتغيرات الفردية والتنظيمية.

عرف معجم المصطلحات الإدارية الرضا الوظيفى بأنه الانطباعات الإيجابية والسلبية التى يعتنقها الفرد تجاه العمل ، فهو ظاهرة شعورية تنشأ عن التوافق بين ما يتوقعه الفرد من العمل ، كعلاقات العمل الطيبة ، وفرص الترقى وغيرها من ناحية ، ومقدار ما يحصل عليه فعلاً من العمل من ناحية أخرى^(٦٧). والرضا الوظيفى شعور إيجابى للفرد تجاه عمله يدفعه لبذل المزيد من الجهد والإنجاز فى العمل، ويشمل بعدين^(٦٨) :

الأول : الإيجابية تجاه العمل ، وهى إحساس داخلى يتمثل فى شعور الفرد بالارتياح والسعادة فى عمله ، وينعكس فيما يظهره من القبول والحب والتفاؤل والرضا.

الثانى : الإنجاز فى العمل ، ويقصد به سعى الفرد لتقديم أقصى ما فى وسعه من أجل تطوير العمل والارتقاء بالمؤسسة.

ويقصد بالرضا الوظيفى مستوى أو درجة رضا العاملين عن وظائفهم وظروف عملهم ، وهو مرتبط بتوقعات العاملين حول الوظيفة والبيئة التى تؤدى فيها^(٦٩).

وهو علاقة وجدانية عاطفية بين العاملين ووظيفتهم وعملهم ، وهو العلاقة بين توقعات العاملين بشأن الوظيفة وواقع الوظيفة بالفعل^(٧٠) ، وهو الاتجاه العام للفرد تجاه وظيفته ، ومدى التوافق بين الفرد والمؤسسة ، وهو شعور إيجابي من قبل الفرد تجاه وظيفته ، أو بمعنى آخر هو مجموعة التصورات والمشاعر والاتجاهات التي لدى الفرد بشأن الوظيفة التي يعمل فيها حيث : الوظيفة فى حد ذاتها ، ظروف وبيئة العمل ، الأجر ، الترقى ، الإشراف والقيادة ، الزملاء^(٧١) .

ويعتبر الرضا الوظيفى ذا أهمية كبيرة للعاملين وللمديرين ، لأنه يؤثر على إنتاجية العاملين ، ولفهم الرضا الوظيفى كمفهوم ينبغى فهم العلاقة بين الفرد والمؤسسة ، لأن العمل نفسه ينتج مشاعر تثير الرضا أو عدم الرضا ، ويمكن أن يساعد هذا المنظور المؤسسات على الاحتفاظ بموظفيها^(٧٢) .

والرضا الوظيفى عبارة عن إشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية من خلال العمل ، ويشير إلى الحالة النفسية التى يشعر بها الفرد تجاه عمله ، ومدى أثر هذا الشعور النفسى بالارتياح على أداء الفرد وولائه وانتمائه للمؤسسة التى يعمل بها^(٧٣) .

وعرفت دراسة الرضا الوظيفى على أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والمتمثلة بسياسة الإدارة فى تنظيم العمل ، ومزايا العمل فى المؤسسة ، ودرجة الأمان الوظيفى ، ومسئوليات العمل وإنجازه ومدى الاحترام والتقدير ، فهو مشاعر العاملين تجاه وظيفتهم ، وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ، ولما ينبغى أن يحصلوا عليه من وظائفهم^(٧٤) .

فالرضا الوظيفى هو كل ما تحققه الوظيفة وتشبعه لدى الفرد من مشاعر وحالة نفسية تجاه وظيفته ، وتجعله مقبلاً على عمله بحماس وهمة ، وتزيد من كفاءته فى العمل ، وذلك من خلال الرضا عن الترقية والإشراف والإدارة وطبيعة العمل^(٧٥) .

وفى ضوء ما سبق يمكن تعريف الرضا الوظيفى بأنه شعور إيجابى من قبل عضو هيئة التدريس تجاه وظيفته ، يجعله يشعر بالطمأنينة والراحة النفسية والاستمتاع النفسى وهو يؤدى عمله، نتيجة لشعوره بتلبية وإشباع حاجاته المادية والمعنوية ، كما يدفعه هذا الشعور لبذل المزيد من الجهد والعطاء والإنجاز، ومن ثم فعالية الأداء.

أ - ٢ - ملامح وسمات الرضا الوظيفى :

- من أهم الملامح والسمات أو الخصائص العامة المميزة للرضا الوظيفى ما يلى :
- غير مرئى ولكن يمكن ملاحظته وقياسه من خلال سلوكيات وممارسات العاملين.
- يرتبط بالعديد من العوامل والمتغيرات سواء الفردية أو التنظيمية ويعد نتاجاً لها.
- هو انطباع شخص عام من قبل العاملين تجاه وظائفهم.
- يتحقق عندما يحصل العاملون على التقدير الذى يكافئ إنجازاتهم أو يتجاوزها.
- أنه بمثابة اتجاه إيجابى من قبل الأفراد تجاه المهنة والوظيفة والمؤسسة.
- أنه يرتبط بمدى إشباع حاجات الأفراد سواء المادية أو المعنوية.
- أنه بمثابة حالة نفسية وجدانية تبرز اتجاه الفرد نحو وظيفته.
- أنه أحد أهم المؤشرات للحكم على المؤسسة ومدى نجاحها فى تحقيق أهدافها.

أ - ٣ - أهمية الرضا الوظيفى :

أكدت الدراسات على أن الرضا الوظيفى هو المؤشر الأكثر أهمية والأكثر دلالة على اتجاهات الفرد نحو عمله ونحو سياق العمل وبيئته وظروفه ، وأنه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتحفيز والدافعية للعمل^(٧٦).

وأوضحت دراسة أهمية الرضا الوظيفي فيما يلي^(٧٧):

- مؤشر جيد على أداء العمليات التنظيمية.
- علامة قوية على عاقبة الفرد الوجدانية والعاطفية تجاه المؤسسة.
- يؤثر على سلوك العاملين وممارساتهم.
- ويعد الرضا الوظيفي عاملاً مهماً ورئيسياً لتحقيق الفعالية التنظيمية ، وقد أكدت إحدى الدراسات أن المؤسسات ذات العاملين الأكثر والأعلى رضا تكون أكثر فعالية من تلك التي لديها عاملين أقل رضا^(٧٨).

وحددت احدي الدراسات أهمية الرضا الوظيفي فيما يلي^(٧٩) :

- زيادة الثقة بالنفس والطموح لدى المعلمين.
- ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة الغياب.
- العاملون الأكثر رضا عن عملهم يكونوا أقل عرضة لضغوط العمل.
- زيادة الرضا الوظيفي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية.
- ومن أهم انعكاسات ونتائج تحقيق الرضا الوظيفي ما يلي^(٨٠) :

- | | |
|-------------------------|------------------------------------|
| - زيادة الإنتاجية | - انخفاض معدلات الدوران وترك العمل |
| -خلق ميزة تنافسية | - رضا المستفيدين |
| -زيادة معدلات الاستبقاء | - تحسين الأداء |

يتضح مما سبق مدى الأهمية الكبيرة للرضا الوظيفي سواءً في تحقيق الفعالية التنظيمية أو زيادة الإنتاجية ورفع مستوى الأداء ، أو زيادة الانغماس والانخراط الوظيفي وقلّة فرص الدوران والغياب ونوايا ترك العمل ، إضافة إلى تأثيره الإيجابي على الالتزام التنظيمي والولاء والانتماء التنظيمي وارتفاع الروح المعنوية لدى العاملين، مما يحفزهم على الأداء المتميز والأداء الإبداعي والابتكار الخلاق.

أ - ٤ - محددات الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه :

تعددت الآراء وتنوعت بشأن محددات ومتغيرات الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه ، فبعض الدراسات نظرت إليها على أنها محددات ، وأخرى على أنها متغيرات ، واعتبرتها دراسات أخرى عناصر ومكونات تسهم في تحقيق الرضا ، فى حين اعتبرتها دراسات أنها مجموعة من العوامل المؤثرة فى تشكيل وتحقيق الرضا الوظيفي ، والبعض قسمها إلى متغيرات ومحددات تنظيمية وأخرى فردية.

وتتعدد المحددات والمتغيرات التنظيمية الحاكمة والمؤثرة فى الرضا الوظيفي للعاملين ، ومن أهم هذه المحددات ^(٨١) :

- | | |
|---------------------|--------------------------------|
| -ظروف وبيئة العمل | -الفرص الوظيفية وفرص الترقى |
| -الأجور والمكافآت | -هيكل الوظائف |
| -أسلوب الإدارة | -مدى التوازن بين العمل والحياة |
| -العلاقة مع الزملاء | -غموض الدور |

وأكدت إحدى الدراسات أن رأس المال النفسى يعد واحداً من أهم مدخلات ومتغيرات الرضا الوظيفي ، وأن ثمة علاقة إيجابية قوية بين رأس المال النفسى ومستوى الرضا الوظيفي ^(٨٢) .

وبجانب المتغيرات التنظيمية ، توجد متغيرات ومحددات فردية محددة ومؤثرة فى الرضا الوظيفي منها : العمر ، الجنس ، مستوى التعليم ، عدد سنوات العمل ، الخبرة ، السمات الشخصية ، المعتقدات والقيم ، والكفاءة الذاتية ^(٨٣) .

وأكدت الدراسات على أن ثمة علاقة ارتباطية قوية بين الأنماط الإدارية المستخدمة ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين ، وأن الأسلوب القيادي له تأثير واضح على متغيرات الرضا الوظيفي ^(٨٤) .

وتناولت إحدى الدراسات أهم المتغيرات والعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي ،
كما يلي^(٨٥) :

- نظم التعويض المناسبة ، حيث الرواتب والمكافآت والمميزات الإضافية والتحفيز وفرص التنمية المهنية، وفرص الترقى ونظم الدعم.
- جودة العلاقات الشخصية بين الزملاء وبين العاملين ورؤسائهم ، والتي تعد مؤشراً على مستوى الدعم والاستقلالية والتقدير ومدى المشاركة فى صنع القرار.
- التمكين والاستقلالية وحرية التصرف ، والتي لها علاقة أكيدة بالكفاءة الذاتية وزيادة الدافعية للإنجاز.
- هوية المنظمة وسمعتها وصورتها الجيدة.
- المستوى التعليمى للأفراد ومدى شعورهم بالأمن الوظيفي.
- قدرة الأفراد على تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية ، فهذا التوازن يساعد على الشعور بالرضا الوظيفي.

ب - العلاقة بين إدارة رأس المال النفسى والرضا الوظيفي لدى المعلمين :

أكدت العديد من الدراسات والبحوث على العلاقة القوية بين رأس المال النفسى والرضا الوظيفي. فقد أكدت إحدى الدراسات على أن رأس المال النفسى يعد واحداً من أهم متغيرات ومحددات الرضا الوظيفي، وأن بعدى المرونة والتفاوض يرتبطان بشكل إيجابى بالرضا الوظيفي ، وبشكل سلبى بنوايا ترك العمل والدوران^(٨٦).

ومن جهة أخرى أكدت دراسة على الأهمية البالغة للرضا الوظيفي ، فعندما يمتلك الأفراد مستويات عالية من الرضا الوظيفي ، فإن ذلك سينعكس على جودة أدائهم ، وسيكونون أكثر إنتاجاً والتزاماً ، وأعلى معدلات الاستبقاء ، كما أن

العاملين ذوى الرضا الوظيفى الأعلى ، يكونون أكثر تفاؤلاً ومرونة وكفاءة ذاتية من أقرانهم ذوى الرضا الوظيفى الأقل^(٨٧) .

يتضح من ذلك أن العلاقة بين رأس المال النفسى والرضا الوظيفى علاقة تبادلية طردية إيجابية، فارتفاع أحدهما يؤثر إيجاباً على الآخر.

فى حين توصلت إحدى الدراسات إلى أنه لا توجد علاقة قوية بين كل من الكفاءة الذاتية والأمل والرضا الوظيفى ، فى حين توجد علاقة ذات دلالة قوية بين بعدى المرونة والتفاؤل والرضا الوظيفى^(٨٨) .

كما ذكرت دراسة أن الرضا الوظيفى لعب دوراً محورياً فى توسط العلاقة بين رأس المال النفسى والإرهاق أو الإجهاد الوظيفى ، وأن العوامل ذات رأس المال النفسى القوى والمرتفع أكثر رضا عن وظائفهن^(٨٩) .

وكان من نتائج إحدى الدراسات أن الأبعاد الأربعة لرأس المال النفسى ترتبط بشكل إيجابى بكل من الرضا الوظيفى والالتزام التنظيمى، وأن أكثر الأبعاد ارتباطاً بالرضا الوظيفى هى المرونة والتفاؤل^(٩٠) .

وإذا امتلك الأفراد بعض السمات والقدرات النفسية المهمة مثل الكفاءة الذاتية والثقة والحماس والأمل وبذل الجهد اللازم لتحقيق الأهداف ، والقدرة على تحمل الظروف الصعبة وغير المؤكدة ، فإنهم سيظهرون سلوكيات واتجاهات أكثر إيجابية نحو العمل ، ومن ثم معدلاً أعلى من الرضا الوظيفى^(٩١) .

وأكدت إحدى الدراسات على أن رأس المال النفسى يعد أفضل المؤشرات الدالة على الرضا الوظيفى ، وأن ثمة علاقة وطيدة بين رأس المال النفسى وكل من الالتزام التنظيمى والأداء الإبداعى والرفاهية النفسية والأداء الوظيفى ومن ثم الرضا الوظيفى^(٩٢) .

وذكرت دراسة أن تفاعل كل من رأس المال النفسى والملكية النفسية يبرز حالة نفسية جيدة ، يمكن أن تمنح الفرد ثروة نفسية، تؤدى بدورها إلى مزيد من الرضا الوظيفى والالتزام التنظيمى^(٩٣).

وأكدت دراسة أخرى على أن رأس المال النفسى له علاقة إيجابية قوية بكل من الرضا الوظيفى والأداء الوظيفى وسلوكيات المواطنة التنظيمية والاتجاه نحو العمل^(٩٤). وقد أبرزت إحدى الدراسات أن العاملين الذين لديهم مستوى عال من رأس المال النفسى أكثر ارتياحاً لوظائفهم ومساراتهم الحياتية والمهنية^(٩٥).

وفى نفس السياق أظهرت دراسة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين رأس المال النفسى والرضا الوظيفى والالتزام التنظيمى فى ظل الدور الوسيط للارتباط بالعمل ، حيث أكدت الدراسة أن رأس المال النفسى يعتبر محدداً قوياً لتلك المتغيرات^(٩٦). وتوصلت دراسة إلى أن التفاؤل واحترام الذات والثقة أكثر المظاهر الأساسية لمفهوم الذات الإيجابى الذى تم اقتراحه كمتغيرات تفسيرية محتملة للرضا الوظيفى^(٩٧).

وبحثت دراسة دور كل من المرونة والثقة وتقدير الذات فى العلاقة بين التفاؤل والرضا الوظيفى ، وأشارت أهم نتائجها إلى أن التفاؤل والثقة والمرونة واحترام الذات والرضا الوظيفى كانت مرتبطة ببعضها البعض بشكل كبير وإيجابى ، كما توسطت الثقة والمرونة بشكل كبير فى العلاقة بين التفاؤل والرضا الوظيفى^(٩٨).

وأكدت إحدى الدراسات على وجود علاقة تأثير موجب دالة إحصائياً بين بعدى الكفاءة الذاتية والرضا الوظيفى ، فالأفراد الذين لديهم كفاءة ذاتية عالية أثناء العمل ، يكونون أكثر سعادة وأكثر رضا عن عملهم^(٩٩).

وفى المقابل ، عندما يشعر أعضاء هيئة التدريس بالرضا الوظيفى ، فإنه يتحقق لهم التوافق النفسى ، ويساعد ذلك على حل الكثير من المشكلات النفسية التى تواجههم^(١٠٠) ، ومن ثم يساهم الرضا الوظيفى فى تدعيم رأس المال النفسى الإيجابى.

إدانة رأس المال النفسى مدخل لتحقيق الرضا الوظيفى لدى المعلمين بالمدارس الثانوية العامة : دراسة تحليلية
أ.د/ أحمد نجم الدين حيدناوس أ.د/ محمد عبيد عتريس أ / حناك السيد عطية أبو حجلة

يتضح مما سبق أن العديد من الدراسات والبحوث السابقة أكدت على العلاقة الوطيدة والقوية بين رأس المال النفسى والرضا الوظيفى ، سواءً رأس المال النفسى بوجه عام أو كل بعد من أبعاده ، كما أكدت بعض الدراسات على أن الرضا الوظيفى يسهم بدوره فى تدعيم رأس المال النفسى الإيجابى.

الخطوة الثالثة : الجهود والوثائق الرسمية والمبادرات المصرية المبذولة فى مجال إدارة رأس المال النفسى وتجويد الولاء التنظيمى لدى المعلمين :

لا يمكن إصلاح التعليم الثانوي وتطويره إلا من خلال تنمية المعلمين وتطوير أدائهم وزيادة دافعيتهم واستعدادهم وثقتهم ، وإشباع حاجاتهم النفسية والمعنوية والمادية والاجتماعية، بما يسهم فى تحقيق الرضا الوظيفى لهم ، والذى ينعكس إيجاباً على فعالية الأداء الجامعى ككل.

وقد بذلت مصر عديد من الجهود والمبادرات والمحاولات فى هذا الشأن من أهمها :

أ -الجهود والوثائق الرسمية والمبادرات المبذولة:

١ -الاهتمام بدعم ثقافة التعاون والعمل الفريقى من خلال معايير ومؤشرات المعايير القومية للتعليم فى مصر ٢٠٠٣ من خلال^(١٠١) :

- اتسام العمل فى المدرسة بالتعاون والجماعية.
 - تعاون الأسرة مع المدرسة من خلال مشاركة الآباء واتصالهم المستمر بإدارة المدرسة وطرح مقترحاتهم لتحسين العمل المدرسى.
 - ترسيخ قيم ومبادئ التشاور ودعم العمل بروح الفريق.
 - تحفيز العمل الجماعى التعاونى وممارسة مهارات بناء الرأى الجماعى.
- وبالتأكيد ينعكس العمل الجماعى وروح الفريق على تدعيم رأس المال النفسى لدى العاملين بالمدارس الثانوية العامة ويرفع من كفاءتهم الذاتية ، وينعكس إيجاباً على الولاء التنظيمى لديهم.

٢ - الأكاديمية المهنية للمعلمين ٢٠٠٧ :

أنشئت الأكاديمية المهنية للمعلمين وفقاً للقانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ ، حيث نصت المادة (٧٥) على أن تنشأ الأكاديمية المهنية للمعلمين ، تتولى منح شهادة الصلاحية لشغل وظائف التعليم في إطار معايير الجودة^(١٠٢) ، ثم صدر قرار رئيس الجمهورية رقم ١٢٩ لسنة ٢٠٠٨ بتنظيم الأكاديمية وتحديد اختصاصاتها وأهدافها والتي ترتبط بشكل واضح بتحقيق جودة التعليم^(١٠٣) .

كما تقوم الأكاديمية المهنية للمعلمين بتقديم التنمية المهنية لكافة العاملين بمجال التعليم قبل الجامعي ، وبالتأكيد ينعكس ذلك على رفع الكفاءة الذاتية للعاملين بالتعليم قبل الجامعي ، كما يؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم ، بما ينعكس إيجاباً على مستوى الولاء التنظيمي .

٣ - تحفيز المعلمين والعاملين بالمدارس الثانوية العامة :

صدر القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ والخاص بكادر المعلمين والوظائف الأخرى ، سواءً المادة (٨٤) المرتبطة بتحديد أجور ووظائف وبدل اعتماد هيئة التعليم ، أو المادة (٨٥) المرتبطة بنظام حوافز الأداء وحوافز الإدارة وحوافز التميز العلمي للحاصلين على شهادات دبلومات الدراسات العليا أو درجتى الماجستير والدكتوراه في مجالات العلم التعليمي والتربوي ، والمادة (٨٦) المرتبطة بحافز الأداء المتميز ، والمادة (٨٩) والمرتبطة بمنح بدل معلم وقدره ٥٠٪ من أساس الأجر ، وكذلك المادة (٧٠) الخاصة بمنح بدل اعتماد بنسبة تتراوح بين ٥٠٪ إلى ١٥٠٪ من الأجر الأساسي^(١٠٤) .

ثم صدر القرار رقم ٩٣ لسنة ٢٠١٢ والخاص بمنح شاغلي وظائف التعليم بدل معلم وقدره ٥٠٪ من الأجر الأساسي ، مع استحقاقهم العلاوة السنوية المقررة ، وكل زيادة في الأجور تمنح للعاملين بالجهاز الإداري للدولة^(١٠٥) .

كما تتنوع المكافآت التي تقدم لأعضاء هيئة التعليم بالمدارس الثانوية العامة ، سواءً كانت مكافآت عن جهود غير عادية ، مكافآت تشجيعية مقابل خدمات ممتازة ،

إدانة نأس المال النفسى مدخل لتحقيق الرضا الوظيفى لدى المعلميه بالمدراس الثانوية العامة : دراسة تحليلية
أ.د/ أحمد نجم الدين حيدناوس أ.د/ محمد عبيد حنيس أ / حناك السيد عطية أبو حنينة

مكافآت تدريس أو إشراف أو امتحانات وتصحيح ، أو مكافآت الأنشطة التربوية والريادة العلمية وغيرها^(١٠٦) .

وبالتأكيد تحفيز المعلمين والعاملين بالمدراس الثانوية العامة وإعطائهم مكافآت متنوعة وبدلات متعددة ينعكس إيجاباً على ارتفاع مستويات الأمل والتفاؤل لديهم والإحساس بمستقبل مهنى أفضل ، كما يؤدي هذا إلى ارتفاع مستويات الرضا الوظيفى ومن ثم زيادة مستوى الولاء التنظيمى لديهم.

٤ -الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ٢٠١٤ – ٢٠٣٠ :

صممت وزارة التربية والتعليم برنامجاً خاصاً بالتعليم الثانوى العام ضمن الخطة الاستراتيجية ٢٠١٤ – ٢٠٣٠ ، وكان من بين أهدافه الاستراتيجية^(١٠٧) :

- تدعيم قدرات المعلمين والقيادات المدرسية وكوادر التوجيه الفنى فى تطبيق منظومة التعليم الثانوى.
- تطوير نظام الإدارة والمتابعة والتقويم بما يضمن انضباط سير العملية التعليمية.
- تحسين جودة الحياة المدرسية لطلاب ومعلمى التعليم الثانوى.
- تقديم نماذج إبداعية بمثابة أساس لاستمرار تطوير نظام التعليم الثانوى العام.

ولاشك أن هذه الأهداف تصب فى اتجاه تدعيم وتعزيز رأس المال النفسى لدى المعلمين والطلاب والقيادات المدرسية ، من خلال تحسين جودة الحياة المدرسية وتدعيم قدرات ومهارات المنتسبين للمدرسة الثانوية ، مما يؤثر إيجاباً على تدعيم الولاء التنظيمى لديهم.

٥ -دستور مصر ٢٠١٤ :

نتيجة لتزايد الاهتمام بالتعليم الرسمى والمجتمعى فى مصر ، فقد اختص دستور ٢٠١٤ التعلم فى الباب الثانى وعلى الأخص المواد من المادة (١٩) إلى المادة (٢٢) ، فقد أكدت المادة (٢٢) على أن "المعلمون وأعضاء هيئة التدريس ومعاونوهم الركيزة الأساسية للتعليم ، تكفل الدولة تنمية كفاءاتهم العلمية ومهاراتهم المهنية ورعاية حقوقهم المادية والأدبية ، بما يضمن جودة التعليم وتحقيق أهدافه"^(١٠٨).

ولاشك أن هذه المادة تصب وبشكل مباشر وصريح فى اتجاه الاهتمام برأس المال النفسى والولاء التنظيمى لدى المعلمين وكافة العاملين بمجال التربية والتعليم ، من خلال قيام الدولة بتنمية كفاءاتهم العلمية ومهاراتهم المهنية ورعاية حقوقهم المادية والأدبية ، بما يحسن مستوى رأس المال النفسى والرضا الوظيفى لديهم من جهة ، وضمان جودة التعليم من جهة أخرى.

٦ - استراتيجىة التنمية المستدامة : رؤية مصر ٢٠٣٠ :

حيث تمثلت رؤية التعليم فيها "أن يكون التعليم بجودة عالية متاحاً للجميع دون تمييز فى إطار نظام مؤسسى كفاء وعادل ، يساهم فى بناء شخصية متكاملة لمواطن معتز بذاته ومستنير ومبدع ومسئول ويحترم الاختلاف وفخور بوطنه ، وقادر على التعامل التنافسى مع الكيانات إقليمياً وعالمياً.

وكان من بين أهداف محور التعليم ومؤشرات قياسها ما يلى^(١٠٩) :

- تحسين القدرة التنافسية للمنظومة التعليمية.
- أن تكون مصر من أفضل ٣٠ دولة فى مؤشر جودة النظام التعليمى.
- أن تكون مصر من أفضل ٤٠ دولة فى مؤشر الانتقال للتعليم العالى.
- أن تكون مصر من أفضل ٥ دول فى مؤشر التعليم بأفريقيا.
- تميز كفاءة المعلمين والقادة التربويين.
- إعادة الثقة بين المجتمع وإدارة التعليم فى مصر.

٧ - التنمية المهنية للقيادات المدرسية بالمدارس الثانوية العامة :

قامت مصر بعدد من الجهود والمبادرات في هذا الشأن من أهمها :

- قدمت وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع الجامعة الأمريكية عدة برامج تدريبية ، منها برنامج تدريبي لتطوير الكفايات الإدارية والقيادية شمل جميع القيادات التعليمية بدءاً من وكيل مدرسة إلى وكيل وزارة^(١١٠).
- في عام ٢٠٠٧ قدمت الأكاديمية المهنية للمعلمين برنامج المجتمعات المهنية للتعليم لتنمية القيادات المدرسية.
- قامت إدارة التدريب بمراكز التطوير التكنولوجي بوزارة التربية والتعليم بعقد عدد من الدورات التدريبية منذ عام ٢٠٠٨ لتحسين كفاءة القيادات التعليمية بالمرحلة الثانوية^(١١١).
- قامت وزارة التربية والتعليم بعمل برنامج تدريبي للقيادات المدرسية في "الاتجاهات المعاصرة في إدارة المدرسة الثانوية" ، تكون من خمسة مديولات وهى : الاتجاهات المعاصرة ومهارات المديرين، إدارة الأزمات ، صنع القرارات التربوية ، التفويض الإداري ، والتقييم الذاتي^(١١٢).
- قدمت الأكاديمية المهنية للمعلمين في ٢٠١٣ برنامج مهارات القيادة لمديري المدارس الثانوية، مشتملاً على أنماط القيادة ، القيادة التحويلية ، مهارات القيادة التعليمي في إدارة التغيير ، نواتج التعلم والمدرسة الفعالة وجودة التعليم^(١١٣).
- في ٢٠١٨ قدم وزارة التربية والتعليم بالمشاركة مع كليات التربية برنامجاً تدريبياً لتدريب القيادات العليا والوسطى بالمديريات والإدارات التعليمية على إعداد الصف الثاني لتولى المهام القيادية العليا.

وبالتأكيد تنعكس هذه الجهود في مجال التنمية المهنية للمعلمين والقيادات المدرسية إيجاباً على كفاءتهم الذاتية ، وعلى قدرتهم على تحقيق الأهداف المنشودة ،

مما يزيد من درجة الأمل والتفاؤل والثقة الذاتية لديهم، كما أن ذلك يؤدي إلى تحسن مستوى الرضا الوظيفي، ومن ثم درجة الولاء التنظيمي لديهم.

الخطوة الرابعة: ملامح وضعية إدارة رأس المال النفسى والولاء التنظيمى لدى المعلمين بالمدارس الثانوية العامة :

على الرغم من الجهود والمبادرات المصرية المبذولة فى هذا المجال، إلا أنه ثمة أوجه قصور ونواحي ضعف عديدة ومتنوعة فى هذا السياق.

فقد أشارت إحدى الدراسات إلى ضعف الالتزام التنظيمى لدى المعلمين فى مدارس التعليم الحكومى فى مصر، ومن بينها^(١١٤) :

- انخفاض مستوى الدخل الشهري للمعلم الحكومى، كما أن ما تقدمه وزارة التربية والتعليم من حوافز مادية ومعنوية غير مشجعة للمعلمين على البقاء فى التعليم.

- ارتفاع العبء المهني لدى المعلمين والمدراء، فهم أكثر معاناة من التوتر والضغوط النفسية الناتجة عن العمل مقارنة مع العاملين فى المهن الأخرى.

- ضعف العدالة فى توزيع العمل والأعباء على المعلمين، مما يسهم فى ضعف التزامهم وولائهم التنظيمى.

- غياب وجود نظام عادل للمكافآت والحوافز بين المعلمين.

وأشارت إحدى الدراسات إلى سلبيات ونقاط ضعف عديدة فى هذا المجال ومنها^(١١٥) :

- ضعف الشعور بالرضا الوظيفي بسبب ضعف الأجور والحوافز والمكافآت، وأن ما يحدث من سلبيات داخل وخارج المدرسة يقع على عاتق مدير المدرسة، التدخل الخاطئ من المجتمع الخارجى فى العملية التعليمية، محدودية

- الاعتراف والتقدير لمهنة القيادات المدرسية ، كثرة الأعباء والمسئوليات المهنية والتي تجعل مدير المدرسة والوكلاء دائماً تحت ضغط مهني ونفسي كبير.
- الشعور بالإجهاد المهني من قبل مديري المدارس والقيادات المدرسية عامة بسبب المشاكل المستمرة مع الطلاب وأولياء الأمور ، تخبط القرارات في غير صالح الطلاب ، الإجهاد الذهني لدى القيادات المدرسية ، ضعف الحوافز المادية والمعنوية ، العمل المستمر طوال العام ، وتجاهل آرائهم عند القيام بعمليات الإصلاح والتطوير ، إضافة إلى ضعف الأجور واللجوء إلى الدروس الخصوصية وما تسببه من إجهاد جسماني وصحي ونفسي وذهني.
- ضعف الشعور بالأمان الوظيفي ، بسبب ضعف دور النقابات التعليمية في مساندة المعلمين والقيادات المدرسية ، ضعف الأجر الوظيفي ، كثرة الأعباء الوظيفية ، كثرة لجان المتابعة من الإدارة والمديرية والوزارة ، اختلاف وتخبط قرارات متخذ القرار وتخبط السياسات التعليمية ، عدم توفر نظام عادل للتعويضات ضد الحوادث والعجز ، وضعف نظام التأمين والمعاشات المطبق حالياً ، إضافة إلى ضعف الشعور بالأمان الاقتصادي والاجتماعي والنفسي.
- ضعف التمكين والمشاركة في اتخاذ القرارات بسبب المركزية الشديدة ، ضعف المعلومات المتوفرة ، وقد تكون المعلومات مضللة أو مغلوطة لدى القيادات المدرسية.
- ضعف فرص تنمية القدرات البشرية ، وذلك يرجع إلى نظام الترقية الذي يعتمد على عدد سنوات الخدمة وليس على الكفاءة ، صورية وحدات التدريب داخل المدارس ، قلة الوقت المتاح أمام المعلمين والقيادات المدرسية لتنمية قدراتهم المهنية ، اهتمام معظم البرامج التدريبية بالكم على حساب الكيف.
- ضعف القدرة على تحقيق التوازن بين الاحتياجات الشخصية والمهنية ، بسبب الضغوط والاحتياجات الأسرية والتي لا تستطيع تلبيتها من عائد هذه المهنة

، ضعف التقدير الاجتماعى، كثرة الأعباء الوظيفية والتي تجعلهم فى حالة من الإجهاد النفسى والصحى بشكل مستمر ، ضعف الأجور والمكافآت والتي لا تلبى الاحتياجات الشخصية والأسرية ، قلة وضعف برامج التنمية المهنية التى يحصلون عليها .

كما أشارت إحدى الدراسات إلى سلبيات عديدة وأوجه قصور متنوعة من أهمها^(١١٦) :

- وجود خلل واضح فى سياسات تقديم الحوافز للمعلمين .
 - لا تمنح الحوافز المادية من أجور ومكافآت وعلاوات بدرجة مناسبة للمعلمين .
 - لا يوجد رباط كافى بين ما يحصل عليه المعلم من حوافز وأدائه لمهام وظيفته .
 - لا توجد عدالة كافية فى توزيع الحوافز على المعلمين .
 - لا يتم تحفيز المعلمين بناءً على سياسات واضحة ومعلنة .
 - قليلاً ما تتم ترقيات المعلمين بناءً على معايير موضوعية وعادلة .
- وتواجه مؤسسات التعليم العام والذى تندرج تحته المدرسة الثانوية العامة العديد من المشكلات والتي منها^(١١٧) :

- اقتصار التطوير المهنى لمدير المدرسة على الأكاديمية المهنية للمعلمين .
- قلة توافر الكوادر المهنية التى تسهم فى صنع القرارات التربوية .
- غياب مهارات إدارة المعرفة وتقنية المعلومات عن العمل الإدارى بالمدرسة .
- قلة وعى مديرى المدارس بالأطر الأخلاقية التى تساعد فى اتخاذ القرار .
- مقاومة العديد من المديرين للتغيير .
- افتقاد بعض أعضاء الإدارة المدرسية لروح المثابرة والقيادة .

فى حين ذكرت دراسة العديد من نقاط الضعف وأوجه القصور المتنوعة ومنها^(١١٨) :

- قصور الإعداد المهنى والإدارى لمدير المدرسة وفريق الإدارة المدرسية.
 - تقليدية التنظيم المركزى وغياب مفاهيم العمل الفريقى والإدارة التشاركية.
 - تداخل الاختصاصات بين أعضاء الإدارة المدرسية.
 - ضعف كفاءة بعض القيادات المدرسية.
 - إغفال التنمية الإدارية للقيادات المدرسية وضعف برامج التدريب المقدمة لهم.
 - غياب المناخ التنظيمى الداعم للتجديد والابتكار.
 - الافتقار إلى الشفافية وضعف تداول المعلومات المرتبطة بالعمل.
 - ضعف القيم الأخلاقية والسلوكية بوجه عام داخل المدرسة.
 - ضعف الصلاحيات والسلطات الممنوحة لمدير المدرسة والوكلاء.
- بينما ذكرت دراسة أخرى بعض أوجه القصور والسلبيات بالمدرسة الثانوية العامة فى مصر ، والتى من أهمها^(١١٩) :
- قلة اهتمام إدارة المدرسة الثانوية بالتخطيط الجيد للعملية التعليمية.
 - ضعف تشجيع إدارة المدرسة الثانوية العامة العاملين على اكتشاف الذات وتعميق المعرفة.
 - ضعف مراعاة السلوك الوظيفى للعاملين بالمدرسة الثانوية العامة.
 - إهمال توفير البيانات الخاصة ببيئة العمل.

- ضعف تحقيق الراحة النفسية للعاملين.

- إهمال نشر الوعي الصحى بين العاملين.

وبالتأكيد تنعكس هذه السلبيات - بالسلب - على الكفاءة والثقة الذاتية لدى العاملين بالمدرسة الثانوية العامة من جهة ، كما تؤدي إلى ضعف الإحساس بالأمل والتفاؤل بمستقبل المدرسة الثانوية العامة ، مما يؤدي إلى ضعف درجة الولاء التنظيمى.

وأشارت دراسة إلى أن إدارة المدراس الثانوية فى مصر غير مشجعة على الابتكار والتجديد ، وتعتمد على المحاولة والخطأ والممارسات التقليدية والعادات المتوارثة والنمطية ، التى تفرضها طبيعة التنظيم الإدارى ، وغياب الدافعية والرغبة فى التغيير ، إضافة إلى ضعف صلاحيات مديرى المدارس الثانوية فى اتخاذ القرار^(١٢٠).

فى حين أشارت دراسة إلى الغموض الإدارى واللاادراك المهنى فى ذهنية قيادات المدارس الثانوية حيال آليات بناء الثقة والمناخ التنظيمى التعاونى ، مما ينعكس سلباً على كفايات الذاكرة التنظيمية والصحة التنظيمية ، وهذا يعود لضعف احترافية هؤلاء القيادات للعمل المدرسى^(١٢١).

كما يعانى التعليم قبل الجامعى عامة من ترهل الهيكل التنظيمى وتضخمه ، وما يستتبعه من ضعف مستوى استقراره ، بسبب انتشار السلوكيات المرضية والروتين والرشوة والمحسوبية ، وتركيز الهيكل حول الأشخاص ، وليس حول الأهداف والوظائف ، مما أدى إلى التسلط والتحكم وغياب الموضوعية بدرجة كبيرة^(١٢٢).

وأشارت دراسة إلى ضعف الثقافة التنظيمية السائدة بالمدارس الثانوية العامة ، ومن أهم مظاهر ذلك ما يلى^(١٢٣) :

- ضعف المشاركة والعمل الجماعى وروح الفريق.

- تفشى ظاهرة الانسحاب والتهرب من المسئولية والاستسلام للواقع.

- ضعف قيم المبادرة والمبادرة والإقبال على التغيير.

- تفشى قيم السلبية والتراخى والتسلط وضعف المسئولية.

- ضعف نشر وتدعيم ثقافة تمكين العاملين بالمدرسة.

- التركيز على العوامل الشخصية أكثر من التركيز على العمل.

يتضح مما سبق أن ثمة جهود ومبادرات مصرية عديدة قد بذلت ، وأن ثمة وثائق رسمية متعددة قد وضعت فى سياق الاهتمام بتفعيل إدارة رأس المال النفسى بما ينعكس إيجاباً على مستوى الولاء التنظيمى لدى المعلمين بالمدارس الثانوية العامة من جهة أخرى. كما اتضح مما سبق أنه على الرغم من تلك الجهود والمبادرات والوثائق الرسمية العديدة والمتنوعة إلا أن ثمة أوجه قصور وسلبيات ونقاط ضعف عديدة فى مجال إدارة رأس المال النفسى وتجويد الولاء التنظيمى ، بما يؤكد أن معظم هذه الوثائق لم تتحول إلى واقع حقيقى وأن هذه الجهود والمبادرات لم تؤتى ثمارها بعد.

الخطوة الخامسة : تصور مقترح لكيفية توظيف إدارة رأس المال النفسى لدى المعلمين وبما يدعم تحقيق الرضا الوظيفى لديهم :

يتضمن التصور المقترح الخطوات التالية :

أ - أهداف التصور المقترح :

يهدف التصور المقترح إلى ما يلى :

- أ - ١ - وضع مجموعة من المقترحات الإجرائية الواقعية والقابلة للتطبيق والتي يمكن -من خلالها - إدارة أبعاد رأس المال النفسى لدى المعلمين بشكل فعال ، بالشكل الذى يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفى لهم.
- أ - ٢ - تنمية وتدعيم وتحسين أبعاد رأس المال النفسى الأربعة : الكفاءة الذاتية ، الأمل ، التفاؤل ، والمرونة ، بما يساهم فى تحقيق الرضا الوظيفى للمعلمين.

أ - ٣ - وضع مجموعة من المتطلبات والضمانات الأساسية اللازمة لتنفيذ
التصور المقترح على أرض الواقع.

ب - الاعتبارات والمنطلقات الحاكمة للتصور المقترح :

يستند التصور المقترح الي مجموعة من المنطلقات والاعتبارات الحاكمة ، من
أهمها ما يلي :

ب - ١ - أن ثمة علاقة أكيدة ووطيدة وقوية بين إدارة رأس المال النفسى وتحقيق
الرضا الوظيفى للمعلمين ، حيث تعد إدارة رأس المال النفسى مدخلاً إدارياً
يمكن أن يسهم فى تحقيق الرضا الوظيفى .

ب - ٢ - أن إدارة رأس المال النفسى تعد واحدة من أهم أدوات ومصادر تحقيق ميزة
تنافسية مستدامة للمؤسسة التعليمية ، باعتبار رأس المال النفسى لدى
أعضاء هيئة التدريس واحداً من أهم الأصول الجوهرية والاستراتيجية
للمؤسسة .

ب - ٣ - أن الإدارة الفعالة لرأس المال النفسى تتطلب نشر وتبنى ثقافة تنظيمية
تشجع وتدعم المشاركة ، الشفافية ، النزاهة ، العدالة ، التقدير والتحفيز
، التمكين والتفويض ، والمساءلة والمحاسبة ، والثقة والاحترام المتبادل .

ب - ٤ - أن إدارة رأس المال النفسى قيمة جوهرية فى حد ذاتها ، ولا تقل -بأى
حال من الأحوال - عن إدارة رأس المال الفكرى أو العلاقتى أو التنظيمى
أو الاجتماعى أو المادى .

ب - ٥ - أن راس المال النفسى لدى أعضاء هيئة التدريس لم يأخذ حظه من
الاهتمام الجدى والحقيقى ، مثلما كان الاهتمام برؤوس الأموال الأخرى
، سواءً من حيث البحوث والدراسات السابقة ، أو الإجراءات الحقيقية على
أرض الواقع .

إداة رأس المال النفسى مدخل لتحقيق الرضا الوظيفى لدى المعلميه بالمدراس الثانوية العامة : دراسة تحليلية
أ.د/ أحمد نجم الدين عيساوي أ.د/ محمد عبيد عتريس أ / خناء السيد عطية أبو حنينة

ب ٦- أنه لا يمكن -بأى حال من الأحوال - تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفى للمعلمين ، إلا من خلال إدارة فعالة وحقيقية لرأس المال النفسى لديهم.

ب ٧- أن الإدارة الفعالة الكفؤة لأبعاد رأس المال النفسى لدى المعلمين تعد أحد المهام ، بل وأحد المحركات الرئيسية لنجاح إدارة المدرسة وكفاءتها ، ومدى قدرتها على استثمار قدرات ومهارات ومواهب المعلمين ، ومدى استغلال نواحي القوة ومواطن التميز والجوانب الإيجابية لديهم ، ومدى توظيف كل ذلك فى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

ب ٨- التعامل مع رأس المال النفسى على أنه ثروة حقيقية ، ومن ثم تمثل إدارته وتنميته وتدعيمه أولوية استراتيجية.

ج- مكونات وملامح التصور المقترح :

يتضمن التصور المقترح عرض وتقديم مجموعة من الإجراءات المقترحة والآليات الإجرائية والتي يمكن عرضها على النحو التالي :

ج ١- بعض المقترحات والآليات الإجرائية لتنمية أبعاد رأس المال النفسى بما يؤدي إلى تحسين مستوى الرضا الوظيفى لدى المعلمين.

ج ١- ١- بعد الكفاءة الذاتية :

من أهم المقترحات الإجرائية لتنمية وتدعيم الكفاءة الذاتية ما يلى :

- تمكين إدارة المدرسة المعلمين من المشاركة الجادة فى صنع القرارات واتخاذها .

ويمكن أن يتم ذلك اجرائياً من خلال عدة آليات وأساليب منها

:عقد عديد من الاجتماعات واللقاءات والحلقات النقاشية ومنتديات الحوار

الفعال وورش العمل الجادة والحقيقية للاستماع الجاد لمقترحات المعلمين

ولآرائهم وأفكارهم بشأن القضايا والمشكلات المطروحة بالكلية مع وضع هذه

الأفكار والرؤى موضع الاعتبار الفعلي ، مع تفعيل آلية صناديق الشكاوي

والمقترحات واللجان النوعية وفرق العمل ، بما يدعم لديهم الثقة والكفاءة الذاتية.

- تدعيم المعلمين عن طريق التغذية العكسية الإيجابية والداعمة عند إنجازهم المهام المنوطة بهم بكفاءة واقتدار .

- ويمكن أن يتم ذلك اجرائياً من خلال آليات وأساليب التحفيز المعنوي والمادي والتقدير ولوحات الشرف والتكريم الجماعي واسناد ادارة احدي الوحدات أواللجان وفرق العمل الي المتميزين منهم ادارياً وقيادياً .

- تمكين المعلمين المتميزين ادارياً وقيادياً .

ويمكن أن يتم ذلك من خلال تولي إدارة إحدى الوحدات الفرعية أو فرق العمل أو اللجان المختلفة، والتي تتلاءم مع كفاءاتهم وقدراتهم الإدارية والنفسية ، بما يؤدي الي تكوين صف ثان من الكوادر القيادية، وفي نفس الوقت يولد لديهم الشعور بالثقة والكفاءة الذاتية.

- تحسين وتدعيم فرص التنمية المهنية المستدامة والنمو الوظيفي للمعلمين .

- ويمكن أن يتم ذلك من خلال إعلامهم بالفعاليات البحثية والعلمية والمهنية محلياً وخارجياً ، وتشجيعهم على المشاركة فيها وفي برامج التنمية المهنية المستدامة المرتبطة بهم ، إضافة إلى تمكينهم وتحفيزهم على المشاركة في هذه البرامج ، وعدم وضع العراقيل والعقبات أمامهم في هذا الصدد ، مع إنشاء جماعات تعلم أكاديمية ومهنية على مستوى المدرسة ووحداتها الفرعية.

- وضع المعلمين في مهام وأدوار ومسئوليات تتناسب وقدراتهم وتخصصاتهم واستعداداتهم ، وعدم تحميلهم بأعباء ومتطلبات تفوق قدراتهم على التحمل وتقلل من دافعيتهم نحو العمل.

- تشجيع المعلمين على المساهمة فى المناقشات واللقاءات والحوارات المتعلقة بتطوير العمل فى المدرسة ، والإصغاء إلى آرائهم ومقترحاتهم ووضعها فى الاعتبار الجدى ، فهذا من شأنه أن يزيد الكفاءة والثقة الذاتية لدى المعلمين.
- إنشاء منتدى للحوار يلتقى فيه المعلمون أسبوعياً أو شهرياً ، لتدعيم فرص التفاعل الجماعى وتعزيز تقاسم المعرفة وتبادل الخبرات ، واكتساب المزيد من المهارات والقدرات.

بالتأكيد عندما يتم تدعيم وتنمية بعد الكفاءة الذاتية لدى المعلمين من خلال النقاط الإجرائية السابقة ، يؤدى هذا إلى شعورهم بمستوى عالٍ من الفعالية والثقة الذاتية فى قدراتهم وإمكاناتهم وإبداعاتهم ومهاراتهم ، وأنهم يمتلكون القدرات والمهارات والخبرات اللازمة للنجاح والتميز ، وأنهم قادرون على الأداء المبدع والتميز ، وأنه يتم التوظيف الفعال لقدراتهم وإمكاناتهم ومواهبهم وإبداعاتهم بما يخدم رؤية المدرسة وأهدافها ومصالحها ، ومن ثم يدعم كل هذا تحقيق الرضا الوظيفى لديهم.

ج ١- ٢- بعد الأمل :

من أهم المقترحات الإجرائية فى هذا الشأن ما يلى :

- نشر وتبنى ثقافة تنظيمية تشجع وتدعم الإيجابية والأمل والغد المشرق وتدعيم مواطن القدرة والتميز ، وليس مجرد الفشل والإحباط والسلبية.
- ويمكن أن يتم نشر هذه الثقافة من خلال آليات عديدة ومتنوعة منها : الندوات ، المحاضرات ، ورش العمل والحلقات النقاشية وجلسات الاستماع ومنتديات الحوار ، وجلسات عرض الانجازات الحقيقية ومقارنة الأوضاع الحالية بالأوضاع السابقة ، الممارسات الحقيقية على أرض الواقع ، اذ لا يمكن تأصيل ثقافة الايجابية والأمل والغد المشرق دون أن تؤكد الممارسات الحق.يقية على أرض الواقع ذلك

- تقديم برامج تحت شعار "الرعاية الشاملة للمعلمين" ويمكن أن يتنم ذلك من خلال تقديم الدعم لهم اجتماعياً وأسرياً وصحياً ونفسياً ومادياً، لتحسين جودة الحياة الكلية لهم، وتقليل الضجوة بين الحياة العملية الوظيفية والحياة العامة، مع تبني قضاياهم ومشكلاتهم وعرضها بجدية علي الجهات المختصة

- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب يزيد من مستوى الأمل في مستقبل أفضل لدى المعلمين.

- تنمية فرص التفكير الناقد والإبداعى والابتكارى وفرص العصف الذهنى ، والتي تساعد على التفكير فى مسارات عديدة وبديلة ومتنوعة ، وليس التفكير الأحادى والذى يضعف من فرص الأمل فى النجاح والتميز.

- التركيز على النواحي الإنسانية والاجتماعية والنفسية للمعلمين والعمل على دعمها من أجل توفير بيئة عمل آمنة ومستقرة تسهم فى زيادة مستوى الأمل وترفع درجة الحماس والانغماس والرضا الوظيفى لهم.

- إشراك المعلمين فى صنع القرارات وتوزيع الموارد وحل المشكلات وتطوير العمل بالمدرسة ، فهذا يؤثر إيجاباً على مشاعر ملكية المؤسسة أو التمكين النفسى والملكية النفسية للمؤسسة ، ومن ثم الرضا الوظيفى.

وبالتأكيد عندما يتم تدعيم وتنمية بعد الأمل - كأحد أبعاد رأس المال النفسى لدى المعلمين من خلال المقترحات الإجرائية السابقة ، يودى هذا إلى زيادة مستوى الثقة والإيجابية وقوة الإرادة والشعور بالملكية النفسية للمدرسة ، وتقليل مستويات الإحساس بالإحباط والسلبية والفشل ، ومن ثم زيادة معدلات الولاء والانتماء التنظيمي، الأمر الذى ينعكس إيجاباً على تحقيق الرضا الوظيفى لدى المعلمين.

ج ١- ٣- بعد التفاضل :

من أهم المقترحات الإجرائية فى هذا الشأن ما يلى :

- مساعدة المعلمين على تحقيق التوازن بين الحياة المهنية الوظيفية والحياة الأسرية الشخصية ، حتى يستطيع أن ينعموا بقدر من السعادة والرفاهية النفسية ، ويمكن أن يتم ذلك من خلال :
- إتاحة جداول وساعات عمل مرنة ، تتيح فرصاً لتحقيق التوازن بين الحياة الأسرية والوظيفية.
- إعداد أماكن عمل مناسبة نفسياً وفيزيقياً تلائم مكانة المعلمين وتنميتهم.
- توفير الرعاية الصحية والنفسية والاجتماعية الشاملة والجادة للمعلمين.
- توفير مزايا وخدمات اجتماعية وترفيهية مميزة للمعلمين وذويهم ، بما يشيع جواً من الطمأنينة النفسية.
- الاهتمام بالجوانب الوجدانية والنفسية فى حياة المعلم ، من خلال تقديم المشورة ، التحفيز ، المشاركة ، الاعتراف بالجهود وتقديرها ، العدالة ، وتنمية الإحساس والشعور بالتمكين النفسى.
- تدعيم العلاقات والروابط المهنية والإنسانية والاجتماعية بين المعلمين من جهة ، وبينهم وبين إدارة المدرسة من جهة أخرى ، من خلال عقد اللقاءات الجماعية غير الرسمية لتبادل وجهات النظر بشأن القضايا الإنسانية والاجتماعية والشخصية ، بناء مناخ تنظيمى يشجع ويدعم الحوار والتعاون والاحترام المتبادل والتساند ، مشاركة أعضاء هيئة التدريس مناسباتهم الاجتماعية وقضاياهم الشخصية والأسرية ، وإقامة الفعاليات والنشاطات الترويحية والترفيهية والاحتفالات المتنوعة.
- وضع برنامج عادل ومرن ومعلن عنه للمكافآت والحوافز المادية والمعنوية للمعلمين ، يتسم بما يلى :

- العدالة فى توزيع الحوافز والمكافآت.
- الشفافية والنزاهة فى التحفيز.
- ارتباط الحوافز بالأداء المتميز والجهد الحقيقى المبذول.
- الإعلان عن أسماء الحاصلين على الحوافز والمكافآت وأسباب الحصول عليها.
- تكريم أصحاب الإبداعات والأداء المتميز فى لقاءات واحتفالات يدعى إليها كافة المنتسبين للمدرسة.
- تحديد ضوابط ومعايير وسياسة واضحة ودقيقة ومعلنة يتم فى ضوءها التحفيز.
- ربط الحوافز والمكافآت بالمشاركة الجادة والحقيقية فى تطوير العمل بالمدرسة وحل مشكلاتها وتحقيق أهدافها.
- تحديد معايير دقيقة وموضوعية للمساءلة والمحاسبية وتطبيق نظم الثواب والعقاب والإعلان عنها لجميع المعلمين بالمدرسة.
- نشر وتبنى وتفعيل ثقافة تنظيمية تدعم الشفافية والمساءلة والمشاركة والعمل الجماعى والاحترام المتبادل والمساواة بين الجميع.
- الاهتمام الجاد بجعل المدرسة مكاناً أكثر إمتاعاً وجاذبية ، ويمكن أن يتم ذلك من خلال الاهتمام الجاد بجودة الحياة الوظيفية للمعلمين بالكلية والمتمثلة فى تحسين بيئة العمل المادية ، توطيد العلاقات الإنسانية والاجتماعية ، المكافآت والحوافز ، الأمان الوظيفى ، وفرص الترقى والتقدم الوظيفى ، مما يولد لديهم فرص الشعور بالتفاؤل وتقليل مشاعر الإحباط والسلبية واليأس.

- تفعيل نظم الثواب والعقاب وتطبيقها بشفافية وموضوعية وحيادية على الجميع ودون محاباة أو هوى.

- تقدير الجهود المبذولة والاعتراف بها ومكافأة أصحابها.

وبالتأكيد عندما يتم تدعيم وتنمية وتحسين مستوى التفاؤل لدى المعلمين من خلال المقترحات الإجرائية السابقة ، يؤدي هذا إلى زيادة مستويات الأمل والكفاءة الذاتية ، والإحساس بالأمان الوظيفي ، ورفع مستويات الإيجابية والتعلم من الأخطاء والفشل ، والإقبال على العمل في المدرسة بتفاني وهمة واستغراق ، والإحساس بالأمان الوظيفي ، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تحقيق مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

ج ١- ٤- بعد المرونة :

من أهم المقترحات الإجرائية في هذا الشأن ما يلي :

- عقد ورش عمل ودورات تدريبية بهدف التدريب على استراتيجيات تدعيم

المرونة لدى المعلمين ، ومن أمثلة هذه الاستراتيجيات :

- استراتيجيات إدارة الأزمات والضغوط والإخفاقات.
- استراتيجيات إدارة الإجهاد والاحتراق النفسي.
- استراتيجيات الحد من المخاطر وتقليلها والوقاية منها.
- استراتيجيات التركيز على تنمية الموارد البشرية من خلال التشجيع على التنمية المهنية المستدامة وتنظيم ورش عمل وندوات ولقاءات هادفة إلى تنمية المهارات في التعامل مع المواقف والأحداث الضاغطة على المستويين الفردي والتنظيمي.

• استراتيجية التركيز على العمليات ، من خلال الاستثمار الأمثل للقدرات المعرفية للموارد البشرية المتاحة ، من أجل توقع المخاطر وبالتالي التقليل من آثارها على المؤسسة.

• استراتيجيات المدخل التفاعلي وهو مدخل علاجي يركز على تشجيع المعلمين على تغيير وتعديل أنماط تفكيرهم ، والنظر إلى الأحداث الضاغطة على أنها يمكن أن تنطوي على فرص يمكن استثمارها ، والتركيز على تدعيم الثقة الذاتية في التعامل مع المواقف الضاغطة بإيجابية وكفاءة وحكمة.

- تعزيز الشعور لدى المعلمين بأن حدوث الأخطاء في العمل أمر طبيعي ومنطقي، وأن الأهم هو كيفية الاستفادة منها مستقبلاً.

- إعطاء المعلمين القدر الملائم من الاستقلالية ومرونة التصرف وحرية اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم ، وعدم التدخل في كل صغيرة وكبيرة من شئونهم أو طريقة أدائهم لمهامهم.

- نشر وتبني ثقافة تنظيمية تشجع على احترام الأفكار والرؤى الجديدة ومناقشتها وتقبلها واستثمارها.

بالتأكيد عندما يتم تدعيم وتنمية المرونة - كأحد أبعاد رأس المال النفسي - لدى المعلمين ، من خلال المقترحات الإجرائية السابقة، يؤدي هذا إلى زيادة الإحساس بالقدرة على التكيف والتأقلم وإيجاد بدائل متعددة لإنجاز المهام ، وامتلاك المهارات الكافية للتعامل مع التحديات والمواقف الضاغطة ، والنظر إليها على أنها يمكن أن تكون فرص يمكن استثمارها ، إضافة إلى إحساسهم بأنه يتم إعطائهم القدر المناسب من الاستقلالية وحرية التصرف بعيداً عن البيروقراطية الخانقة ، ومن ثم ينعكس كل هذا على زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

د-متطلبات تنفيذ التصور المقترح :

لكي يتم تطبيق هذا التصور المقترح علي أرض الواقع ، لابد من توافر عدة متطلبات من أهمها ما يلي :

- ١- اقتناع وتبنى وإيمان القيادات التعليمية برأس المال النفسى باعتباره من أهم أصول المؤسسة التعليمية ، ومن ثم تمثل إدارته قيمة جوهرية وعملية استراتيجية يجب أن تنال كل أشكال الدعم والاهتمام الحقيقى ، سواء كان الدعم المالى أو المعنوى أو الإدارى والتنظيمى .
- ٢- توفير المخصصات والموارد المالية والمادية الكافية واللازمة لتحسين مستويات رأس المال النفسى لدى المعلمين ، فلا يمكن أن تتحقق إدارة فاعلة لرأس المال النفسى ، ولا يمكن أن يشعر المعلمون بالأمان النفسى ، ولا يمكن أن يتحقق الرضا الوظيفى ، إلا من خلال توفير الموارد المالية اللازمة لكل هذا . وفى هذا السياق يوصى البحث بضرورة البدء فوراً فى زيادة مرتبات المعلمين ومكافآتهم وحوافزهم ، انتشالاً لهم من حالة الإحباط والكبت والاحتراق النفسى التى يعانون منها سبب ضعف المرتبات وعدم كفايتها لإشباع الحد الأدنى من حاجاتهم ورغباتهم الوظيفية والمهنية والحياتية .
- ٣- نشر وتنمية ثقافة تنظيمية تتبنى رأس المال النفسى وتشجعه من خلال قيم المشاركة ، العدالة ، النزاهة ، الشفافية ، التمكين ، التفويض ، التحفيز ، المساءلة والمحاسبية ، التقدير والثقة والاحترام المتبادل .
- ٤- عقد لقاءات وندوات وورش عمل لدراسة التصور المقترح ، وكيفية وضع المقترحات الإجرائية والرؤى والأفكار المرتبطة به موضع التنفيذ ، مع توفير المتطلبات والضمانات الكفيلة بذلك ، وتشكيل فريق عمل فى هذا الصدد .
- ٥- اتخاذ كل الإجراءات والضمانات سواءً المالية أو المادية أو الإدارية أو التنظيمية أو التشريعية أو القانونية التى تكفل تحقيق الاستقرار الوظيفى

والأمان النفسى والمعنوى والمهنى للمعلمين ، وبما يحقق ويدعم مستويات أعلى من الرضا الوظيفى.

٦- التعامل مع رأس المال النفسى والموارد والقدرات النفسية الإيجابية على أنها ثروة حقيقية ، ومن ثم تمثل إدارته وتنميته أولوية استراتيجية.

المراجع

(¹) Chiyem Lucky N. et al. : "Examining Psychological Capital of Optimism, Self-efficacy and Self Monitoring as Predictors of Attitude Towards Organizational Change", International Journal of Engineering Business Management, Vol. 11, 2019, p. 2.

(^٢) یاسر السید على محمد شأاة : "أأأیر العوامل النفسیة الإیأابیة على البراعة الأأأیمیة لأعضاء هیأة الأأریس والهیأة المأاونة بمؤأسسات الأألیم العالی" ، مجلة کلیة الأأارة للأأاأ العلمیة ، کلیة الأأارة أامعة الإسأأریة ، ع ٢ ، مج ٥٥ ، یولیو ٢٠١٨ ، ص ٣.

(^٣) أمنة أاسم إسماعیل ، سأر أأمود أأمد : "السعادة النفسیة فى علاقتها بالمرونة المأرفیة والأأأة بالنفس لأى عینة من أألاب الأأاسات العلیا بأامعة سوأاأ" ، المألة الأأربیوة لكلیة الأأربیة لسوأاأ ، ج ١ ، یولیو ٢٠١٨ ، ص ٨٢.

(⁴) Md Abdus Salam : "Effects of Psychological Capital on Job Satisfaction and Turnover Intention : Thai Higher Education Perspective", Journal of Asia Pacific Studies, Vol. 4, No. 3, May 2017, p. 204.

(⁵) Jaswant Bajwa et al. : Psychological Capital and Life Satisfaction of Refugees in Canada : Evidence from a Community-based Educational Support Program, Social Science Humanities Research Council, Canada, August 2018, p. 505.

ولأزید من الأأاصیل أأأع :

- Mariano M. Pedro, et al. : "Measurement of Psychological Capital in Spanish Workers : OREA Questionnaire", Analys de Psicologia, Vol. 33, No. 3, October, 2017, p. 714.
- Sharon A. Munyaka, et al. : "The Relationships Between Authentic Leadership, Psychological Capital, Psychological Climate, Team Commitment and Intention to Quit", SA Journal of Industrial Psychology, ISSN : (online) 2017 – 0763, Nelson Mandela University, South Africa, 2017, p. 2.

(٦) طارق رضوان محمد رضوان : "أثر رأس المال النفسى فى أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية : دراسة تطبيقية" ، مجلة التجارة والتمويل ، كلية التجارة جامعة طنطا ، ع١ ، مارس ٢٠١٨ ، ص ٢٣ .

(٧) محمد ربيع زناتى : أثر رأس المال النفسى فى اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمى : دراسة تطبيقية على العاملين بمصلحة الضراب المصرية بمحافظة الغربية" ، مجلة البحوث التجارية ، كلية التجارة جامعة الزقازيق ، مج ٤٠ ، ع٤ ، أكتوبر ٢٠١٨ ، ص ٢٣٧ .

(٨) Ramin Aliyev, et al. : The Effects of Positive Psychological Capital and Negative Feelings an Students' Violence Tendency", Procedia, Social and Behavioral Sciences, Vol. 190, 2015, pp. 70-71.

(٩) Armenio Rego, et al. : "Authentic Leadership Promoting Employees, Psychological Capital and Creativity", Journal of Business Research, Vol. 65, 2012, p. 43.

(١٠) Fred Luthans, et al. : Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management : Investing in People for Competitive Advantage, Management Department, Faculty Publications, University of Nebraska, Lincoln, 2004, pp. 18, 22-23.

(١١) Wageeh Nafei : The Effects of Psychological Capital on Employee Attitudes and Employee Performance, A Study on teaching Hospitals in Egypt", International Journal of Business and Management, Vol. 10, No. 3, 2015, pp. 264, 265.

(١٢) Khawar Sultana, et al. : Leader's Spirituality and Psychological Capital : A Moderated Model, 4th International Conference on Advances in Education and Social Sciences, 15-17 October, 2018, Istanbul, Turkey, 2018, p. 778.

(١٣) Fanzhu Kong, et al. : Psychological Capital Research : A Meta-Analysis and Implications for Management Sustainability, Sustainability, 2018, p.7.

(١٤) Md Abdus Salam : op. cit., pp. 203, 204.

(١٥) Martina Kotze : The Influence of Psychological Capital, Self-Leadership, and Mindfulness on World Engagement", South Africa Journal of Psychology, South Africa, 2017, p. 1.

(١٦) Sharmila Saharam, et al. : "Positive Psychological Capital in Relation to Job Satisfaction : A Study of School Female Teachers", Indian Journal of psychological Science, Vol.5, No.1,july, 2014, p.20.

(١٧) Funmilola, Oyebamiji F., et al., : Impact of Job Satisfaction Dimensions on Job Performance in A Small and Medium Enterprise

in Ibadan, South Western, Nigeria, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol. 4, No. 11, March, 2013, p. 510.

(^{١٨}) بدر محمد عبد الحافظ : "الالتزام التنظيمي لدى معلمى المدارس الثانوية العامة فى محافظة القاهرة (دراسة تحليلية)"، مجلة التربية المقارنة والدولية، ع ١٣، يونيو ٢٠٢٠، ص ص ١٥٢ - ١٥٤.

(^{١٩}) عزة جلال مصطفى نصر : "تحسين جودة الحياة الوظيفية لقادة مدارس التعليم العام بمصر : آليات مقترحة"، مجلة الإدارة التربوية، ع ٢٦، إبريل ٢٠٢٠، ص ص ٦٣ - ٦٩.

(^{٢٠}) محمد السيد على الكسباني : البحث التربوي بين النظرية والتطبيق، دار الفكر العربى، القاهرة ٢٠١٢، ص ٨٦.

(²¹) Zdenko Cerovic, et al. : Managing Employees Psychological Capital, Research Gate, Sept. 2018, p. 49.

(²²) Mariano M. Pedro, et al. : op. cit., p. 714.

ولمزيد من التفاصيل، راجع :

- Hongyi Chen : Leaders Psychological Capital and Authentic Leadership as Predictors of Employees, Perceptions of Fairness, Master Thesis in Human Resurce Management, Department of Human Resource and Organizational Behavior, May 2017, p. 9.

(^{٢٣}) المنظمة العربية للتنمية الإدارية : معجم المصطلحات الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ٢٥٨.

(²⁴) Md Abdus Salam : op. cit., p. 207.

(^{٢٥}) محمد فوزى أمين البردان : دور رأس المال النفسى كمتغير وسيط فى العلاقة بين القيادة الأصيلة والارتباط بالعمل، دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه، كلية التجارة جامعة مدينة السادات، ٢٠١٧.

(^{٢٦}) سهام مطشر الكعبى : "رأس المال النفسى وعلاقته ببعض المتغيرات لدى منتسبى الجامعة من التدريسيين والموظفين"، مجلة الآداب، كلية الآداب، جامعة بغداد، ع ١٢٧، ٢٠١٨.

(^{٢٧}) طارق رضوان رضوان : مرجع سابق.

(٢٨) محمد سيد على أبو سيف : دور جودة حياة العمل فى العلاقة بين رأس المال النفسى ومستوى

الالتزام التنظيمى لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية فى جامعة الطائف ، المملكة

العربية السعودية" ، المجلة الدولية للبحوث فى العلوم التربوية ، مج ١ ، ع ٤ ، يوليو ٢٠١٨ .

(٢٩) Sharmila Sahron, et al. : op. cit.

(٣٠) Sinan Yalcin : "Analyzing the Relationship Between Positive Psychological Capital and Organizational Commitment of the Teachers", International Education Studies, Vol. 9, No. 8, 2016.

(٣١) Mariano M. de Pedro, et al. : op. cit.

(٣٢) Dea Hansel Pugar, et al. : Correlation Between Transformational Leadership, Psychological Capital and Work Engagement", Advances in Social Science, Education and Humanities Research, Vol. 139, 2017.

(٣٣) Chiyem Lucky N., et al. : op. cit.

(٣٤) عبد الناصر محمد على حمودة : "العلاقة بين الذكاء الوجدانى والرضا الوظيفى : دراسة

مطبقة على أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط" ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ،

كلية التجارة جامعة أسيوط ، ع ٥٩ ، ديسمبر ٢٠١٥ .

(٣٥) شيرى مسعد حليم : مرجع سابق.

(٣٦) وحيد مصطفى كامل مختار : "دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفى والالتزام التنظيمى لدى

معلمى التربية الخاصة" ، مجلة كلية التربية ببها ، ع (١١٨) ، ج ١ ، أبريل ٢٠١٩ .

(٣٧) Nazim Ali, Arshad Ali : "The Mediating Effect of Job Satisfaction Between Psychological Capital and Job Burnout of Pakistan Nurses", Pakistan, Journal of Commerce and Social Sciences, Vol. 8, No. 2, 2014.

(٣٨) Joao Viseu, et al. : "Teacher Motivation, Work Satisfaction, and Positive Psychological Capital : A Literature Review", Electronic Journal of Research in Educational Psychology, Vol. 14, No. 2, 2016.

(٣٩) Jan Cooper, et al. : "Determinants of Job Satisfaction and Dissatisfaction among Practitioners Employed in Intercollegiate Sport Organizations", Butler Journal of Undergraduate Research, vol. 4, 2018.

(٤٠) Mohammad Abu Hashesh, et al. : "Factors That Affect Employees Job Satisfaction and Performance to Increase Customers Satisfactions",

Journal of Human Resources Management Research, Vol. 2019, 2019.

(^{٤١}) طارق رضوان محمد رضوان : مرجع سابق ، ص ٢٦.

(^{٤٢}) Fred Luthans, et al. : Psychological Capital, op. cit., p. 21.

(^{٤٣}) Fred Luthans et al. : Human, Social, op. cit., pp. 22, 23.

(^{٤٤}) Wageeh Nafei : op. cit., p. 264.

(^{٤٥}) Ibid, p. 265.

(^{٤٦}) Rochelle Aerica : The Relationship Between Authentic Leadership and Employee Psychological Capital in An Organization within the Fast Moving Consumer Goods Food Industry (FMCG) Wertern Cape, Master, University of the Western Cape, Nov. 2017, p. 14.

(^{٤٧}) Sampath Kappugoda, et al. : op. cit., p. 144.

(^{٤٨}) Fred Luthans et al. : Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management : Investing in People for Competitive Advantage, Management Department, Faculty Publications, University of Nebraska, Lincoln, 2004., p. 19.

وليزيد من التفاصيل راجع :

- سعد على حمود العنزي وآخرون : رأس المال النفسى الإيجابى ، منظور فكرى فى المكونات

والمرتكزات الجوهرية للبناء والتطوير" ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد ١٨ ،

العدد ٦٥ ، د.ت ، ص ص ١١ - ١٤ .

(^{٤٩}) Mohga A. Badran, et al.: Psychological Capital and Job Satisfaction in Egypt, Journal of Managerial Psychology, Vol. 30, No. 3, 2015., p. 363.

(^{٥٠}) Marieke Jacobs : Impact of Bositive Psychological Capital on Employee Work Stress Over Time, Master Thesis Psychology, Faculty of Social and Behavioral Sciences, Leiden University, April 2016, p. 15.

(^{٥١}) محمد فوزى أمين البردان : مرجع سابق ، ص ١٥٧ .

(^{٥٢}) المرجع السابق ، ص ٦٩ .

(^{٥٣}) Jafri, M. : A Study of the Relationship of Psychological Capital and Students' Performance", Business Perspectives and Research, Vol. 1, No. 2, 2013, pp. 9 – 16.

(^{٥٤}) Fred Luthans, et al. : Human, Social, op. cit., pp. 19, 20.

- (⁵⁵) Mohga A. Badran, et al. : op. cit., p. 363.
- (⁵⁶) Marieke Jacobs : op. cit., p. 14.
- (⁵⁷) Dea Hansel Pugar, et al. : op. cit. p. 78.
- (⁵⁸) Fred Luthans, et al. : "Psychological Capital Development : Toward a Micro-Intervention", Journal of Organizational Behavior, Vol. 27, Issue 3, May 2006, pp. 388, 389.
- (⁵⁹) Mishra, U., et al., :Role of Optimism on Employee Performance and Job Satisfaction Prabandhan : Indian Journal of Management, Vol. 9, No. 6, 2016, p. 36.
- (^{٦٠}) محمد فوزى أمين البردان : مرجع سابق ، ص ١٦٧ .
- (⁶¹) Fred Luthans et al. : Human, Social, op. cit., pp. 20, 21.
- (⁶²) Wageeh Nafei, op. cit., p. 264.
- (⁶³) Dea Hansel Pugar et al. : op. cit., p. 78.
- (⁶⁴) Luthans F., Youssef, C.M. : "Human, Social, and now Positive Psychological Capital Management", Organizational Dynamics, Vol. 33, 2004, p. 154
- (^{٦٥}) محمد فوزى أمين البردان : مرجع سابق ، ص ص ١٦٥ ، ١٦٦ .
- (^{٦٦}) ياسمين محمد محمد يونس : الكفاءة الذاتية المدركة وعلاقتها بالمرونة النفسية لدى عينة من طالبات معلمات رياض الأطفال ، المجلة التربوية ، كلية التربية جامعة سوهاج ، ج ٥٢ ، ابريل ٢٠١٨ ، ص ص ٦١١ ، ٦١٢ .
- (^{٦٧}) المنظمة العربية للتنمية الإدارية : معجم المصطلحات الإدارية ، مرجع سابق ، ص ٢٥٨ .
- (^{٦٨}) محمد عبد التواب أبو النور : "المرونة النفسية وعلاقتها بالرضا الوظيفى لدى معلمى ومعلمات الطلاب ذوى الإعاقة السمعية فى ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية" ، مجلة كلية التربية جامعة طنطا ، مج ٦٣ ، ع ٣ ، يوليو ٢٠١٦ ، ص ص ١٣ ، ١٤ .
- (⁶⁹) Md Abdus Salam : op. cit., p. 207.
- (⁷⁰) Sharmila Saharan et al. : op. cit., p. 20.
- (⁷¹) Sampath Kappagoda, et al. : "The Impact of Psychological Capital on Performance : Development of a Conceptual Framework", European Journal of Business and Management, Vol. 6, No.15, 2014., p. 146.
- (⁷²) Jordan, G. et al. : "Psychological Empowerment, Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Lectures in Higher Education : Comparison of Six CEE Countries", Organizacija, Vol. 50, No. 1, 2017, p. 20.

(٧٣) عدنان مراد المؤمن : "أثر التحفيز على الرضا الوظيفي ، دراسة على شركة زين للاتصالات الخلوية الكويتية" ، مجلة القراءة والمعرفة ، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة ، كلية التربية، جامعة عين شمس ، ع ١٠٠ ، ٢٠١٨ ، ص ١٢٦ .

(٧٤) سناء ناصر الخوالدة : "الشعور بالسعادة للعاملين الإداريين بجامعة فيلادلفيا وعلاقتها بالتكيف النفسي والرضا الوظيفي" ، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي ، اتحاد الجامعات العربية ، مج ٣٨ ، ع ١ ، ٢٠١٨ ، ص ٢٢٦ .

(٧٥) نسرين صالح محمد صلاح الدين : "القيادة الخادمة لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين في مصر : نموذج بنائي مقترح" ، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية ، كلية التربية جامعة عين شمس ، مج ٤٠ ، ع ١ ، ٢٠١٦ ، ص ٧٩ .

(٧٦) Joao Viseu : op. cit., p. 443.

(٧٧) Komila Parthi, et al. : op. cit., p. 2.

(٧٨) Funmilola, O. Florence, et al. : "Impact of Job Satisfaction Wimensions on Job performance in A Small and Medium Enterprise in Ibadan, South Western, Nigeria", Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol. 4, No. 11, March 2013, p. 510.

(٧٩) عبد العزيز أحمد داود : "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي في محافظة كفر الشيخ" ، مجلة كلية التربية جامعة عين شمس ، العدد ٣٩ ، ٢٠١٥ ، ص ٢١٦ .

(٨٠) Metin Kaplan, et al. : The Relationship Between Psychological Capital and Job Satisfaction : A Study of Hotel Businesses in Nevsehir, Yonetimve Ekonomi, Vol. 20, No. 2, 2013, p. 236.

(٨١) سناء ناصر الخوالدة : مرجع سابق ، ص ٢٢٥ .

(٨٢) Md Abdus Salam : op. cit., pp. 203, 204.

(٨٣) Metin Kaplan, et al. : op. cit., p. 236.

(٨٤) سعيد بن راشد بن سعيد الراشدي : "الأنماط الإدارية السائدة لدى مدراء مدارس التعليم ما بعد الأساسي للصفين ١١ - ١٢ وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في سلطنة عمان" ، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية ، ع ٢٠ ، ديسمبر ٢٠١٨ ، ص ٢١٦ .

وللاستزادة انظر أيضاً :

- أسعد صبحي أسعد أبو حسين : "الأسلوب القيادي المتبع لقائد المدرسة وأثره على الرضا

من وجهة نظر المعلم : دراسة تطبيقية على عينة من مدارس التعليم الأهلى بالرياض" ،

مجلة كلية التربية ، جامعة طنطا ، مج ٦٤ ، ع ٣ ، أكتوبر ٢٠١٦ ، ص ١٠٩ .

- راضية دربوش : "الأنماط القيادية السائدة لدى مديري التعليم الثانوى وعلاقتها بالرضا

الوظيفى لدى هيئة التدريس : دراسة ميدانية بولاية تيرى وزو" ، مجلة الحكمة للدراسات

التربوية والنفسية ، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع ، ع ٩ ، ٢٠١٧ ، ص ١١٠ .

(⁸⁵) Vijaya Mani : "Development of Employee Satisfaction Index Scorecard", European Journal of Social Sciences", Vol. 15, No. 1, 2010, pp. 129 – 132.

(⁸⁶) Md Abdus Salam : op. cit., pp. 203, 204.

(⁸⁷) Sharmila, Saharan, et al. : op. cit., p. 20, 23.

(⁸⁸) Metin Kaplan, et al. : op. cit., p. 239.

(⁸⁹) Nazim Ali, et al. : op. cit., p. 410.

(⁹⁰) Wageeh Nafei : op. cit., p. 263.

(⁹¹) Sinan Yalcin : op. cit., p. 80.

(⁹²) Komila Parthi, et al. : op. cit., p. 2.

(⁹³) Mohamed Abou Elkomsan M. : op. cit., p. 21.

(⁹⁴) Fanzhu Kong et al. : op. cit., p. 7.

(⁹⁵) Karatepe, O.M., et al. : "Do Psychological Capital and Work Engagement Foster Frontline Employees' Satisfaction? A Study in the Hotel Industry", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 27, No. 6, 2015, pp. 1254 – 1278.

(⁹⁶) Paek, S. Schuckert, et al. : "Why is Hospitality Employees Psychological Capital Important? The Effects of Psychological Capital on Work Engagement and Employee Morale", International Journal of Hospitality Management, Vol. 50, 2015, pp. 9 – 26.

(⁹⁷) Ahmed, M. : "The Role of Self-esteem and optimism in Job Satisfaction among Teachers of Private Universities in Bangladesh", Asian Business Review, Vol. 1, No. 1, 2012, p. 114.

(⁹⁸) Bibi, Z., et al. : "Self-esteem, Resilience, and Social Trust as Mediators in the Relationship Between Optimism and Job Satisfaction : A Preliminary Analysis of Data, from European Social Survey",

Pakistan Journal of Psychological Research, Vol. 32, No. 1, 2017,
pp. 55 – 123.

(^{٩٩}) المأؤع السأؤق ، ص ١١٣.

(^{١٠٠}) شؤرى مسعد ألىم : مأؤع سأؤق ، ص ٦٠.

(^{١٠١}) أ، م، ع، وزأرة الأربىة والأألم ، المأىر القؤؤىة للأألم ، المألد (١) ، القأهرة ، ٢٠٠٣ ، ص ٥٤ ،
٥٦ ، ١٠٨ ، ١٠٩ .

(^{١٠٢}) أ، م، ع ، القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ بأؤشاء الأكأؤىة المأنىة للمألمىن ، مأدة (٧٥).

(^{١٠٣}) أ، م، ع ، وزأرة الأربىة والأألم ، القرار رقم ١٢٩ لسنة ٢٠٠٨ بأؤؤؤم الأكأؤىة المأنىة
للمألمىن ، مأدة (١).

(^{١٠٤}) أ، م، ع ، القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ الصأدر بأأأل بأؤأ أأكام قانون الأألم الصأدر
بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ ولأؤأه الأؤؤؤىة ، المأد ٧٠ ، ٨٤ ، ٨٥ ، ٨٦ ، ٨٩ .

(^{١٠٥}) أ، م، ع ، رئاسة الأمهورىة ، قرار رؤىس الأمهورىة بالقانون رقم ٩٣ لسنة ٢٠١٢ بأأأل بأؤأ
أأكام القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ ، الأربىة الرسمىة ، العدد ٤٤ مأؤر ، ٦ نوفمبر ٢٠١٢ ، ص
١١ .

(^{١٠٦}) أؤر نصؤر مأهران رضوان : الأؤؤؤز الإأأرى ومؤؤشأر الأأاء الكمىة : مأأل لأؤؤؤر الأأاء
المأنى لمألمى مأأرس الأألم الأساسى فى أمهورىة مصر العربىة" ، مألة كلىة الأربىة فى
الألم الأربوىة ، كلىة الأربىة أامعة عىن شمس ، مأ ٤١ ، ع ٤ ، ٢٠١٧ ، ص ص ١٠٨ – ١١١ .

(^{١٠٧}) أ، م، ع ، وزأرة الأربىة والأألم ، الأؤة الاسأراؤىة للأألم قبل الأامعى ٢٠١٤ – ٢٠٣٠ ،
مأؤع سأؤق ، ص ٧٥ .

(^{١٠٨}) أ، م، ع ، أؤؤور أمهورىة مصر العربىة ٢٠١٤ ، مأدة (٢٢).

(^{١٠٩}) أ، م، ع ، وزأرة الأؤؤؤؤ و المأأبعة والإصلاأ الإأأرى ، اسأراؤىة الأؤؤؤة المسأأامة – رؤىة
مصر ٢٠٣٠ ، ص ص ٣٢ – ٤٠ .

(^{١١٠}) أ، م، ع ، وزأرة الأربىة والأألم بالأؤاؤ مع الأامعة الأمركىة ، المأؤؤى العلمى لأؤرامؤ أأرب
القأأأر المأرسىة ، القأهرة ، ٢٠٠٢/٢٠٠٣ م.

(^{١١١}) أ، م، ع ، وزأرة الأربىة والأألم ، مأؤز الأؤؤؤر الأؤؤؤؤؤى ، بىان بالأؤرامؤ الأؤ أأأمأ
للقأأأر الأؤؤؤىة و نؤأأ من ألال الشبكة القؤؤىة للأألم عن بأء منذ عام ٢٠٠٨ م.

(^{١١٢}) أ، م، ع ، وزأرة الأربىة والأألم ، وأة الأؤؤؤؤ و المأأبعة ، مؤؤوع أؤسؤن الأألم الأؤؤؤى :
الأؤأأر المأصأرة فى إأأرة المأرسة الأؤؤؤىة ، القأهرة ، ٢٠٠٩ ، ص ص ٢ – ١١٢ .

(^{١١٣}) ج،م،ع، وزارة التربية والتعليم، الأكاديمية المهنية للمعلمين، برنامج دعم التعليم – مهارات القيادة لمديري المدارس، القاهرة، ٢٠١٣، ص ص ١١ – ٦٩.

(^{١١٤}) بدر محمد عبد الحافظ: "الالتزام التنظيمي لدى معلمى المدارس الثانوية العامة فى محافظة القاهرة (دراسة تحليلية)"، مجلة التربية المقارنة والدولية، ع ١٣، يونيو ٢٠٢٠، ص ص ١٥٢ – ١٥٤.

(^{١١٥}) عزة جلال مصطفى نصر: "تحسين جودة الحياة الوظيفية لقادة مدارس التعليم العام بمصر: آليات مقترحة"، مجلة الإدارة التربوية، ع ٢٦، إبريل ٢٠٢٠، ص ص ٦٣ – ٦٩.

(^{١١٦}) عمر نصير مهران رضوان: مرجع سابق، ص ص ١٣٤، ١٣٥.

(^{١١٧}) أحمد نجم الدين أحمد عيادروس: دراسة تحليلية لفعالية إدارة مؤسسات التعليم العام فى ماليزيا وإمكان الإفادة منها فى مصر، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ع ٩، ص ص ٢٣، ٢٢، ج ٣، ٢٠١٦.

(^{١١٨}) عزة جلال مصطفى: "رؤية مقترحة للإصلاح الإدارى بالمدرسة الثانوية العامة بمصر فى ضوء مدخل ماكنزى 7S"، مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، ع ٤٣، الجزء الرابع، ٢٠١٩، ص ص ٧٦٥ – ٧٦٧.

(^{١١٩}) رضوان التعلب حامد سيم: تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة فى ضوء مدخل الأرحووميكيا دراسة ميدانية بمحافظه سوهاج، مستخلص رسالة ماجستير، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية جامعة سوهاج، ٢٠١٦، ص ص ٩، ١٠.

(^{١٢٠}) هناء شحنة السيد مندور: تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة فى مصر فى ضوء أبعاد الكساد التنظيمي"، مجلة الإدارة التربوية، ع ١٩، ٢٠١٨، ص ص ١٥٩.

(^{١٢١}) أحمد نجم الدين أحمد عيادروس: "التعلم التنظيمي مدخل لتحسين كفايات الذاكرة التنظيمية والصحة التنظيمية فى بعض المدارس الثانوية الحكومية والخاصة بمحافظ الشرقية"، التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مج ١٦، ع ٣٩، ٢٠١٣، ص ص ٦٩.

(^{١٢٢}) حمدى عبد الحافظ محمد السيد: "إدارة التغيير للسياسة التعليمية بمصر لمواجهة التطورات العالمية بعد ثورة ٢٥ يناير: دراسة تحليلية ميدانية"، مجلة كلية التربية جامعة بنها، مج ٣، ع ٩٢، أكتوبر ٢٠١٢، ص ١٨٤.

إدانة نأس املال النفس مدخل لتحقيق البضا الوظيفي لدى المعلميه بالمدراس الثانوية العامة : دراسة تحليلية
أ.د/ أحمد نجم الدين عيناوس أ.د/ محمد عبيد عتريس أ / خنك السيد عطية أبو حبات

(^{١٣}) وائل محمود القطان : "إدارة الأداء بالمدرسة الثانوية العامة فى جمهورية مصر العربية : دراسة تحليلية" ، مجلة كلية التربية فى العلوم التربوية ، كلية التربية جامعة عين شمس ، مج ٤٠ ، ع ١ ، ٢٠١٦ ، ص ٢٣ ، ص ٧٤ .