Journal of Arabian Peninsula Centre
for Educational and Humanity Researches
Volume (4), Issue (31): 31 Dec: 2026
p: 100-73
Copyright License
ISSN: 2707-742X

مجلة مركـــز جـــزيرة العـــــرب
للبحوث التـــربـــوية والإنسانية
المجلد (4)، العدد (31): 31 ديسمبر 2026م
ص: 73-100
تاريخ الاستلام: 2026/10/27 القبول: 2026/11/23
النشر: 2026/11/25

التنمية المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة عمران [1]

Professional Development and Its Relationship to Job Satisfaction among Secondary School Principals in Amran Governorate [2]

Dr. Shaker Seraea Munassar Seraea
PhD in E-Management and Human Resources Development || Ministry of Education and Scientific Research || Republic of Yemen

د. شاكر سراع منصر سراع
دكتوراة إدارة إلكترونية وتنمية الموارد البشرية|| وزارة التربية والتعليم والبحث العلمي || الجمهورية اليمنية.

Email: shakerseraa2@gmail.com ||**ORCID:** https://orcid.org/0009-0000-4100-1913 ||**Mobile:** 00967777634454

المستخلص: هدف البحث إلى استقصاء واقع التنمية المهنية وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة عمران، والكشف عن الفروق الإحصائية تبعًا لبعض المتغيرات الديموغرافية. ولتحقيق أهداف البحث؛ اعتُمد المنهج الوصفي التحليلي، وصُممت استبانة مكونة من (71) عبارة طُبقت على عينة عشوائية طبقية بلغت (72) مديرًا ومديرة، وباستخدام البرنامج (SPSS). أظهرت النتائج حصول محور التنمية المهنية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة عمران على متوسط (3.73 من5)؛ بتقدير"عالٍ"، أما مجالات التنمية؛ فجاءت مرتبة كالآتي: 1-الإدارة المدرسية (3.89)، 2-العلاقة مع المعلمين (3.77)، 3-العلاقة مع الطلبة والمجتمع المحلي (3.67)، 4-النمو المهني الذاتي (3.60)، وجميعها بتقدير "عالٍ". وجاء محور الرضا الوظيفي بمتوسط (3.07 من5)؛ بتقدير (متوسط)، وجاءت مجالات الرضا مرتبة: 1-عن الوظيفة وطبيعة العمل (3.71)، 2-العلاقة مع الرؤساء والعاملين (3.55) وكلاهما بتقدير "عالٍ"، 3-التنمية والنمو المهني (2.96) "متوسط"، 4-الأجر والحوافز (2.05) "ضعيف" كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بمعامل ارتباط (0.29). وتعكس علاقة موجبة إلا أنها "ضعيفة"، وعدم وجود فروق دالة إحصائيًا بين وجهات نظر العينة تُعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، دورات التدريب). بناء على النتائج، أوصى البحث بمراجعة التشريعات المتعلقة بالحوافز والترقيات وربطها ببرامج التنمية المهنية، ومنح المدراء مرتبات تتناسب مع العمل الإداري، وتدريبهم على توظيف التقنيات الحديثة ونظم الاتصال، وتوفير مصادر للتنمية المهنية ذاتيًا.

الكلمات المفتاحية: التنمية المهنية، الرضا الوظيفي، مديرو المدارس الثانوية، محافظة عمران.

Abstract: This study aimed to investigate the reality of professional development and its relationship to job satisfaction levels among secondary school principals in Amran Governorate, and to identify statistical differences according to selected demographic variables. To achieve the research objectives, the descriptive analytical method was adopted, and a 71-item questionnaire was designed and administered to a stratified random sample of 72 male and female principals, analyzed using SPSS. The results revealed that the professional development domain among secondary school principals in Amran Governorate achieved a mean score of 3.73 out of 5, rated as "high." Its sub-domains ranked as follows: 1- School Administration (3.89), 2- Relationship with Teachers (3.77), 3- Relationship with Students and the Local Community (3.67), and 4- Self-Professional Growth (3.60), all rated as "high." The job satisfaction domain scored a mean of 3.07 out of 5, rated as "moderate," with its sub-domains ranked as: 1- Satisfaction with the Job and Nature of Work (3.71) and 2- Relationship with Superiors and Staff (3.55), both rated as "high"; 3- Professional Development and Growth (2.96), rated as "moderate"; and 4- Salary and Incentives (2.05), rated as "low." Furthermore, the findings indicated a statistically significant correlation at the ($\alpha \leq 0.05$) level with a correlation coefficient of (0.29), reflecting a positive yet "weak" relationship, alongside no statistically significant differences among the sample's perspectives attributed to (gender, academic qualification, years of experience, training courses). Based on these findings, the study recommended reviewing legislation regarding incentives and promotions and linking them to professional development programs, granting principals salaries commensurate with administrative work, training them to utilize modern technologies and communication systems, and providing resources for self-professional development.

Keywords: Professional Development, Job Satisfaction, Secondary School Principals, Amran Governorate.

[1]-**التوثيق للاقتباس (APA):** سراع، شاكر سراع منصر. (2026). التنمية المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة عمران. *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 4*(31)، 73-100. https://doi.org/10.56793/pcra2213314

[2]-**Citation in APA format**: Seraea, S. S. M. (2026). Professional Development and Its Relationship to Job Satisfaction among Secondary School Principals in Amran Governorate, *Journal of Arabian Peninsula Centre for Educational and Humanity Researches, 4*(31), 73–100. https://doi.org/10.56793/pcra2213314

1-المقدمة/Introduction

تفرض التحولات المتسارعة في النظم التعليمية المعاصرة على مديري المدارس الاضطلاع بأدوار قيادية تتجاوز التسيير الروتيني إلى قيادة التغيير التربوي وبناء ثقافة الجودة المستدامة؛ إذ تُجمع الأدبيات العالمية على أن كفاءة القائد المدرسي تمثل المحدد الرئيس لفاعلية المؤسسة واستقرار مناخها التنظيمي (Marsh et al., 2023؛ See et al., 2024). ومن هذا المنطلق، برزت التنمية المهنية المستمرة بوصفها استثمارًا استراتيجيًا لتطوير الكفايات القيادية والرقمية والتأملية، والانتقال من التدريب المنعزل إلى مجتمعات الممارسة التشاركية (Jerdborg, 2023؛ Sahlin, 2023؛ Ghamrawi et al., 2024؛ Plank et al., 2024). وتؤكد الشواهد الإمبريقية أن فاعلية هذه البرامج لا تجوّد الممارسات القيادية فحسب، بل ترتبط وثيقًا بالتمكين المهني والرضا الوظيفي واستبقاء القيادات في الميدان (Meyer & Richter, 2024؛ Sahlin, 2025؛ Opahle, 2026).

وعربيًا، رغم تزايد الاهتمام بمواءمة برامج تنمية مديري المدارس الثانوية مع معايير الجودة والتميز، تكشف الدراسات عن فجوة بين الطموحات والواقع الميداني؛ لسيادة المركزية وغياب التخطيط الاستراتيجي وضعف الاستناد إلى الاحتياجات الفعلية (كمال وآخرون، 2022؛ عمرو وآخرون، 2023؛ الحارثي ومضوي، 2024؛ الشمري، 2024). في المقابل، تؤكد الأدبيات أن تعزيز التنمية المهنية والدعم التنظيمي يمثلان ركيزتين جوهريتين لرفع الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس في ظل الأعباء الإدارية ونقص الموارد والحوافز (الحضرمي وآخرون، 2022؛ المزاحمية وآخرون، 2024؛ العبدي والسبيعي، 2025؛ البركي، 2026).

ومحليًا في الجمهورية اليمنية، تكتسب دراسة التنمية المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية أهمية مضاعفة في ظل التحديات الاقتصادية والتنظيمية الراهنة؛ إذ أظهرت الدراسات وجود صعوبات تحد من فاعلية التطوير المهني مقابل حاجة ماسة للارتقاء بالأداء وفق الإبداع الإداري والتحول الرقمي (السليمي، 2022؛ العفاد والحيلة، 2022؛ العفاد والنجار، 2023). ورغم إثبات الارتباط الإيجابي بين الأداء المهني والرضا الوظيفي في بيئات يمنية محددة (الحداد، 2024؛ الحجيلي، 2024)، لا تزال المدارس الثانوية بمحافظة عمران تعاني فجوة واضحة بين الاحتياجات التدريبية المرتفعة للمديرين—خاصة الرقمية والقيادية—ومحدودية البرامج المقدمة وانعكاساتها على رضاهم الوظيفي (مفتاح والعبدي، 2024).

وتأسيسًا على ما سبق، وتكاملًا مع الاتجاهات البحثية المؤكدة للتفاعل السببي بين تلبية احتياجات التنمية المهنية وتعزيز الاستقلالية والتعاون والرضا الوظيفي (Mpatea & Sangob, 2024؛ Barrientos et al., 2026؛ Noor et al., 2026؛ Oduro & Agbale, 2026)، تنبثق الحاجة العلمية لدراسة موضوع "التنمية المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة عمران"؛ وبما يمكن من تشخيص واقع أبعاد التنمية المهنية ومستوى الرضا الوظيفي، وتحليل العلاقة الارتباطية بينهما في ضوء المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية، لتوفير أساس علمي لصناع القرار التربوي يسهم في تطوير سياسات التأهيل القيادي، وتحسين بيئة العمل، واستدامة الرضا الوظيفي واستقرار الإدارة المدرسية بالمحافظة.

1-2-مشكلة البحث:

تتبلور مشكلة البحث الحالي في القصور الملحوظ في برامج التنمية المهنية الموجهة لمديري المدارس الثانوية في البيئة اليمنية، وغياب المواءمة بين تلك البرامج والاحتياجات القيادية والرقمية والتنظيمية المتجددة، فضلًا عن ضعف الأساليب التدريبية المستخدمة وقلة فاعليتها في مواكبة متطلبات الإبداع الإداري والتطوير المؤسسي (القباطي، 2011؛ العمار، 2013؛ السليمي، 2022؛ العفاد والحيلة، 2022؛ العفاد والنجار، 2023)، وهو ما يترافق في الميدان

التربوي مع تحديات تنظيمية واقتصادية وضغوط مهنية تؤثر في مستوى الرضا الوظيفي لدى القيادات التربوية والأكاديمية، حيث كشفت الشواهد الميدانية اليمنية عن تباين مستويات الرضا الوظيفي وتدنيها في بعض البيئات التعليمية نتيجة ضعف الحوافز والإمكانات وفرص النمو المهني، مقابل وجود احتياجات تدريبية مرتفعة لدى مديري المدارس في محافظة عمران تحديدًا—لا سيما في المهارات الرقمية والإنسانية—لم تحظَ بدراسة ميدانية تربط أبعاد التنمية المهنية المعاصرة بمستوى الرضا الوظيفي لديهم (الحداد، 2024؛ الحجيلي، 2024؛ مفتاح والعبدي، 2024).

ومن خلال المتابعة الميدانية للباحث لواقع المدارس الثانوية في محافظة عمران، تبيّن وجود مظاهر ملموسة لهذا القصور، تجلت في شكاوى المعلمين من تدني الأداء الإداري لمديريهم، وتكرار غياب بعض المديرين عن العمل، مما يعكس مؤشرًا سلبيًا وتراجعًا محتملًا في مستوى رضاهم الوظيفي. وأمام هذه المعطيات، تبرز الفجوة البحثية جليةً للباحث؛ فبالرغم من أهمية المتغيرين، يُلاحظ وجود ندرة ومحدودية في الدراسات التي تناولت طبيعة العلاقة الارتباطية بين التنمية المهنية والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في البيئة اليمنية عمومًا، ومحافظة عمران على وجه الخصوص. واستشعارًا لهذه الفجوة، تتبلور مشكلة البحث الحالي في السعي للإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي: ما طبيعة العلاقة بين التنمية المهنية والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة عمران؟

1-3-أسئلة البحث

في ضوء مشكلة البحث يمكن تحديد المشكلة في الأسئلة الآتية:

1- ما واقع التنمية المهنية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة عمران من وجهة نظر المديرين أنفسهم؟
2- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة عمران من وجهة نظرهم أنفسهم؟
3- ما مدى وجود علاقة دالة إحصائيًا عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) بين التنمية المهنية والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة عمران؟
4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) بين وجهات نظر العينة بخصوص (واقع التنمية المهنية، الرضا الوظيفي) لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة عمران تعزى إلى متغيرات: النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، عدد الدورات التدريبية؟

1-4-أهداف البحث

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1- معرفة واقع التنمية المهنية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة عمران من وجهة نظر المديرين أنفسهم.
2- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة عمران من وجهة نظرهم أنفسهم.
3- كشف مدى وجود علاقة دالة إحصائيًا عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) بين التنمية المهنية والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة عمران.
4- فحص مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) بين وجهات نظر العينة بخصوص (واقع التنمية المهنية، الرضا الوظيفي) لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة عمران تعزى إلى متغيرات: (النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، عدد الدورات التدريبية.

1-5-أهمية البحث

يكتسب هذا البحث أهميته من حيوية موضوعه ومحوريه، ويمكن بلورة أهمية البحث في شقين رئيسين:

- **الأهمية النظرية (العلمية):**

- يُعد البحث إضافة علمية يسهم في سد النقص في الأدبيات التربوية التي تناولت العلاقة الارتباطية بين التنمية المهنية والرضا الوظيفي وخاصة في البيئة اليمنية.
- يرفد البحث المكتبة الأكاديمية بإطار نظري حديث ومتكامل حول كفايات الإدارة المدرسية، مما يمهد الطريق للباحثين لإجراء دراسات مستقبلية مكملة في هذا المجال.

- **الأهمية التطبيقية (العملية):**

- تزويد القيادات التربوية والجهات ذات الاختصاص في وزارة التربية والتعليم ببيانات ومؤشرات ميدانية دقيقة حول واقع التنمية المهنية ومستوى الرضا الوظيفي لمديري المدارس.
- تقديم تغذية راجعة للقائمين على مراكز التدريب والتأهيل التربوي تساعدهم في تقويم البرامج السابقة، وتصميم خطط وتدخلات تدريبية مستقبلية مبنية على الاحتياجات الفعلية للميدان.
- مساعدة مديري المدارس الثانوية على تبصيرهم بمتطلبات أدوارهم، وتعزيز وعيهم بأهمية التنمية المهنية المستدامة في تحسين كفاءتهم الإدارية والقيادية، وانعكاس ذلك إيجابًا على استقرارهم ورضاهم الوظيفي.

1-6-حدود البحث

يقتصر تعميم نتائج هذا البحث على الحدود الآتية:

- **الحدود الموضوعية**: واقع التنمية المهنية (كمتغير مستقل)، وعلاقتها بالرضا الوظيفي (كمتغير تابع).
- **الحدود البشرية**: مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية وعددهم (236) مديرا ومديرة.
- **الحدود المكانية**: جميع المدارس الثانوية الحكومية وعددها (255) موزعة على مديريات محافظة عمران.
- **الحدود الزمنية**: تم التطبيق الميداني للاستبانة في العام 2015 فيما تم تحديث المراجع حتى نهاية العام 2026.

1-7-مصطلحات البحث:

- **التنمية المهنية (Professional Development): وتعرف بأنها:** "وهي العملية التي يتم فيها تزويد العاملين بالمعارف والمهارات والقدرات اللازمة لتعلمه من مهنة ووظيفة مع إتاحة الظروف المناسبة لذلك، بهدف تحسين وتطوير مهاراتهم وخبراتهم مدى حياتهم المهنية مرورا بالمراحل الآتية (الخدمة/ التعيين/ الالتحاق بالخدمة/ النمو في المهنة/ الكفاءة المهنية/ الترقية/ الخدمة)". (طاهر، 2010، 15).
  - **وتعرف- إجرائيا- بأنها:** "مجموعة البرامج والأنشطة التي تقوم بها الإدارة التربوية لإكساب مديري المدارس الثانوية بمحافظة عمران مزيدًا من المعارف والمهارات الإدارية والفنية المتعلقة بوظيفتهم، وكذلك النمو المهني الذاتي والخبرات المتراكمة والتي ترفع مستوى أدائه ومن ثم رضاه الوظيفي".
- **الرضا الوظيفي(Job Satisfaction):** ويعرفه (الشرايدة، 2008، 65) بأنه: "الدرجة التي يشعر فيها الفرد بإشباع حاجاته النفسية, بحيث يكون ممثلا لقدراته وميوله، مما يؤدي إلى احترام الفرد لذاته ولغيره".
  - **ويعرف إجرائيا بأنه:** "درجة الشعور بالرضا نحو الوظيفة التي يقوم بها مدير المدرسة حيث يشعر فيها بالرضا عن مختلف العوامل الإدارية والفنية والبيئية والاجتماعية والاقتصادية المتعلقة بالوظيفة ويقاس في هذه الدراسة من خلال المتوسطات التي يحصل عليها المحور وأبعاده في الاستبانة الميدانية".

2-الإطار النظري والدراسات السابقة

2-1-الإطار النظري

2-1-1-التنمية المهنية.

2-1-1-1-أهمية التنمية المهنية:

تُمثل التنمية المهنية ركيزة استراتيجية للإصلاح التربوي وتحديث الإدارة المدرسية لمواكبة التطورات المتسارعة، إذ لم تعد إجراءً تقليديًا لسد فجوة المهارات فحسب، بل ضرورة حتمية لتمكين مديري المدارس الثانوية من قيادة التغيير وصنع القرارات الفاعلة (عبد المنعم، 2008؛ الرفاعي، 2009؛ Sahlin, 2025). وتنبع هذه الأهمية من تسارع التفجر المعرفي والتحول الرقمي، وتغير البنى العلمية والأدوار القيادية، فضلًا عن متطلبات التنافسية والجودة الشاملة، ومعالجة القصور الأدائي والجمود التنظيمي من خلال بناء ثقافة التحسين المستمر والنمو الذاتي للقيادات المدرسية (عبد المنعم، 2008؛ الرفاعي، 2009؛ العفاد والنجار، 2023؛ Opahle, 2026).

2-1-1-2-أهداف التنمية المهنية:

تتلاقى برامج التنمية المهنية حول غاية محورية تتمثل في تنمية الدافعية الذاتية لدى مديري المدارس للارتقاء بكفاياتهم ومواكبة المستجدات، وتنتظم أهدافها في خمسة أبعاد متكاملة يلخصها الباحث نقلًا عن كل من(ظحاوي وحسين، 2009؛ عطيفي، 2010؛ الصالحية، 2010؛ العفاد والحيلة، 2022؛ Marsh et al., 2023؛ مفتاح والعبدي، 2024؛ العبدي والسبيعي، 2025) في الآتي:

1. **الأهداف المعرفية والمهارية:** تحديث المعارف الإدارية، وتعديل الممارسات التقليدية، ورفع الكفايات التخطيطية والتنظيمية بما يؤهل المديرين للتميز الوظيفي وتحسين جودة المخرجات التعليمية.
2. **الأهداف الوجدانية والإنسانية:** تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي والثقة بالذات، وتوثيق العلاقات الإنسانية، وتحفيز العمل التشاركي داخل المدرسة.
3. **الأهداف التكنولوجية والرقمية:** إكساب القيادات المدرسية مهارات توظيف التقنيات الحديثة ونظم المعلومات للتكيف مع متطلبات التحول الرقمي.
4. **الأهداف القيادية والإبداعية:** تنمية التفكير والقدرة على المبادرة وحل المشكلات وتوليد المعرفة التربوية.
5. **الأهداف الثقافية والأخلاقية:** ترسيخ قيم المشاركة والمسؤولية تجاه تطبيق معايير الجودة الشاملة.

2-1-1-3-أساليب التنمية المهنية ووسائلها:

تتعدد أساليب التنمية المهنية وتتنوع تبعًا للأهداف والاحتياجات والإمكانات، وتتكامل وفقا لكل من (Joseph, 2005؛ الديب، 2007؛ رفاعي، 2009؛ طاهر، 2010؛ Jerdborg, 2023؛ عسكر والخميسي، 2023؛ Ghamrawi et al., 2024؛ القحطاني والصقر، 2025) في ثلاثة مسارات رئيسة:

أ) **الأساليب التقليدية والجماعية:** وتشمل الندوات، والمؤتمرات، وورش العمل، والحلقات النقاشية، والتوجيه الإشرافي، وتُعد فاعلة في إرساء المفاهيم وتبادل الخبرات المباشرة.

ب) **الأساليب الحديثة والتقنية:** وتواكب الثورة المعلوماتية عبر التدريب عن بُعد، والتدريب المصغر القائم على الكفايات، والحقائب الإلكترونية، ومجتمعات الممارسة الافتراضية.

ج) **الأساليب الذاتية والميدانية**: وتستند إلى التأمل والتعلم الذاتي، والقراءة الموجهة، ومواصلة الدراسات العليا، وتبادل الزيارات، والمشروعات التطبيقية، والتعلم بالأقران.

2-1-1-4-مجالات التنمية المهنية:

تتعدد تصنيفات مجالات التنمية المهنية وتشمل أبعاد (القيادة، التخطيط، التنظيم، التقويم، المشاركة المجتمعية، التقنية،...إلخ) ويوجز الباحث أهمها نقلا عن (الأغبري، 2008؛ البراك، 2011؛ السريحي، 2012؛ العمري، 2014؛ Sahlin, 2023 ؛ Dorukbaşi & Cansoy, 2024؛ He et al., 2024) في خمسة مجالات مترابطة وكالآتي:

i. **العلاقة مع المعلمين:** بناء بيئة عمل قائمة على الثقة المتبادلة والتمكين، وتحفيز المعلمين نحو الإبداع وتطوير ممارساتهم التدريسية.
ii. **العلاقة مع الطلاب:** تبني استراتيجيات شاملة للارتقاء بالطلاب معرفيًا وسلوكيًا واجتماعيًا ومعالجة مشكلاتهم.
iii. **العلاقة مع السلطات التعليمية الأعلى:** إرساء قنوات اتصال فاعلة يسودها التفاهم والتنسيق لتذليل الصعوبات الميدانية وتحقيق التوازن بين المركزية والتمكين المدرسي.
iv. **العلاقة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي:** تفعيل الشراكة المجتمعية في المتابعة والدعم وتطوير البيئة التعليمية بوصفهم شركاء في إنجاح رسالة المدرسة.
v. **التطوير الذاتي للمدير:** باستدامة التعلم الذاتي والاطلاع البحثي والتأمل المهني لمواكبة الإدارة والتقنية الحديثة.

2-1-1-5-معوقات التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية في الجمهورية اليمنية:

تواجه برامج التنمية المهنية في البيئة اليمنية تحديات متشابكة تُضعف أثرها الميداني، ويمكن تصنيف أهمها نقلا عن (وزارة التربية والتعليم، 2007؛ الأغبري، 2008؛ السريحي، 2012؛ العمار، 2013؛ العمري، 2014؛ السليمي، 2022؛ عمرو وآخرون، 2023؛ الحارثي ومضوي، 2024) في الأبعاد الآتية:

- **المعوقات الاستراتيجية والتنظيمية**: غياب السياسات الوطنية المستدامة للتدريب، والمركزية المفرطة، وضعف التخطيط الاستراتيجي، وعدم بناء البرامج على التشخيص الدقيق للاحتياجات التدريبية الفعلية للمديرين.
- **المعوقات المالية والمادية**: محدودية المخصصات المالية للتدريب، والاعتماد على التمويل الخارجي، ونقص البنية التحتية والتقنيات الحديثة ومراكز التدريب المجهزة.
- **المعوقات الفنية والبشرية**: تقليدية المحتوى التدريبي وتكراره، وقلة الخبراء، وانفصال الإعداد قبل الخدمة عن التدريب أثناءها، وضعف الربط بين مخرجات التدريب والحوافز والترقيات أو قياس أثر التدريب في الميدان.

2-1-2-الرضا الوظيفي

2-1-2-1-أهمية الرضا الوظيفي:

يُعد الرضا الوظيفي مؤشرًا استراتيجيًا لصحة المناخ التنظيمي في المؤسسة التعليمية، لا مجرد شعور عاطفي عابر؛ إذ ينعكس بصورة مباشرة على الاستقرار النفسي والاجتماعي لمدير المدرسة، ويعزز ولاءه وانتماءه للمهنة، ويحفز طاقاته الإبداعية، ويحد من معدلات الغياب والتسرب الوظيفي، فضلًا عن دوره التشخيصي في الكشف عن مواطن القصور التنظيمي والارتقاء بفاعلية الأداء المدرسي واستدامته (الحيدر وبن طالب، 2005؛ الحطامي، 2006؛ الأسطل، 2023؛ الحداد، 2024).

2-1-2-2-نظريات الرضا الوظيفي:

تعددت النظريات المفسرة للرضا الوظيفي انطلاقًا من دوافع السلوك الإنساني والتفاعل التنظيمي، وتبرز أهمها في توليفة متكاملة؛ ويوجز الباحث أهمها في الآتي:

أ) **نظريات الحاجات والدوافع الداخلية**: وتتمثل في نظرية تدرج الحاجات (Maslow) التي تربط الرضا بإشباع الحاجات من الفسيولوجية حتى تحقيق الذات، ونظرية (ERG) لألدرفير التي اختزلتها في البقاء والارتباط والنمو مع إمكانية تزامنها، ونظرية الإنجاز (McClelland) التي تركز على دوافع الإنجاز والسلطة والانتماء، ونظرية ذات العاملين (Herzberg) التي ميّزت بين العوامل الدافعة المحققة للرضا (كالإنجاز والمسؤولية والتطور المهني) والعوامل الوقائية المانعة للاستياء (كالراتب وبيئة العمل) (العديلي، 1986؛ الشيخ وشرير، 2008).

ب) **نظريات العمليات المعرفية والاجتماعية**: وتشمل نظرية العدالة (Adams) التي تربط الرضا بإدراك الموظف للإنصاف بين جهده وعوائده مقارنة بالآخرين، ونظرية التوقع (Vroom) ونموذج بورتر ولولر (Porter & Lawler) اللذين يربطان الرضا بتطابق العوائد المتحققة مع توقعات الفرد وجهده المبذول، إضافة إلى نظرية الجماعة المرجعية (Hulin & Blood) القائمة على المقارنة بالأقران (القبلان، 1982؛ الشيخ وشرير، 2008).

ج) **نظريات الأهداف والعلاقات الإنسانية**: وتتمثل في نظرية تحديد الهدف (Goal Setting) التي تربط الرضا بإنجاز أهداف واضحة ومقبولة مقرونة بالتغذية الراجعة، ونظرية العلاقات الإنسانية (Mayo) التي تؤكد أثر التفاعل الديمقراطي والتقدير الاجتماعي في رفع المعنويات والإنتاجية (القبلان، 1982؛ العديلي، 1986).

ويخلص التحليل النقدي لهذه النظريات إلى عدم كفاية نظرية منفردة لتفسير الرضا الوظيفي في البيئات التعليمية كافة؛ مما يستدعي توظيف مقاربة تكاملية تجمع بين إشباع الحاجات المادية والوقائية وتحقيق العوامل الدافعة والعدالة التنظيمية بما يتلاءم مع خصوصية البيئة المدرسية في محافظة عمران.

2-1-2-3-العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

تتفاعل مجموعة من المحددات الذاتية والتنظيمية والبيئية لتشكيل مستوى الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس، وتنتظم وفقا لكل من (الدليمي، 2009؛ البابطين، 2011؛ الطعاني والسويعي، 2013؛ الرفاعي، 2021؛ الحجيلي، 2024؛ Mpatea & Sangob, 2024؛ البركي، 2026؛ Barrientos et al., 2026): في أربعة أبعاد رئيسة:

1. **طبيعة العمل ومحتواه:** مدى حيوية المهام القيادية وتنوعها، وحجم الاستقلالية والصلاحيات الممنوحة للمدير لاتخاذ القرار وممارسة الإبداع بعيدًا عن الروتين.
2. **العوائد المادية وفرص النمو المهني:** كفاية الأجور والحوافز وعدالتها، ووضوح نظام الترقيات، وتوافر برامج التنمية المهنية التي تلبي طموحات القائد في التطور والارتقاء.
3. **النمط القيادي والإشرافي:** اعتماد الإدارة العليا أساليب القيادة الديمقراطية والتشاركية والداعمة، وتوفير التغذية الراجعة البناءة التي تعزز شعور المدير بالتقدير والانتماء.
4. **بيئة العمل المادية والاجتماعية:** توافر الإمكانات والتجهيزات المدرسية المناسبة وتخفيف ضغوط نقص الموارد، إلى جانب جودة العلاقات الإنسانية والتعاون المهني مع المعلمين والمجتمع.

2-1-3-التنمية المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي:

تستند العلاقة بين التنمية المهنية والرضا الوظيفي إلى تفاعل تبادلي وشرطي؛ إذ تُسهم التنمية المهنية الفاعلة في رفع كفاءة المدير الذاتية وتحقيق التلاؤم بين قدراته ومتطلبات وظيفته، مما يعزز ثقته بنفسه وشعوره بالإنجاز

ويقيه من الملل والاحتراق المهني، فضلًا عن تأهيله للترقي وتطوير علاقاته المهنية (القبلان، 1982؛ البسيوني، 1410؛ الغامدي، 2006؛ Marsh et al., 2023؛ Liu et al., 2026). وتؤكد الشواهد الإمبريقية الحديثة أن تلبية احتياجات التنمية المهنية وتفعيل مجتمعات التعلم والتعاون المهني يرفعان مستوى الرضا الوظيفي والاستبقاء المهني، بينما يؤدي تجاهل تلك الاحتياجات أو تقديم برامج شكلية لا ترتبط ببيئة عمل داعمة أو نظام حوافز وترقيات عادل إلى الإحباط وتدني الرضا الوظيفي (Noor et al., 2026؛ Oduro & Agbale, 2026). وبذلك، فالعلاقة بين المتغيرين في واقع المدارس الثانوية بمحافظة عمران تظل مرهونة بمدى جودة برامج التنمية المهنية وملاءمتها لاحتياجاتهم الفعلية وتكاملها مع التمكين الإداري والحوافز المؤسسية. ويمكن وصف العلاقة بينهما بأنها تكاملية وكما يبينها الجدول (1).

الجدول (1) العلاقة بين التنمية المهنية والرضا الوظيفي وسبل تفعيلها في مدارس محافظة عمران

م	محور التنمية المهنية و أثره	انعكاسه على الرضا الوظيفي	سبل الاستفادة في مدارس عمران
1	تنمية الكفايات القيادية: التخطيط، و اتخاذ القرار، وحل المشكلات، والمتابعة والتقويم. (مفتاح والعبدي، 2024؛ العفاد والنجار، 2023)	تعزيز الكفاءة الذاتية والثقة بالقدرة على أداء المهام، والشعور بالإنجاز المهني. (Marsh et al., 2023)	تنفيذ لقاءات تدريبية بين المديرين، وتبادل الخبرات والحلول للمشكلات الإدارية المشتركة دون تكاليف مالية.
2	تنمية مهارات إدارة العلاقات، والعمل الجماعي، والحوار، والتعامل مع المعلمين والمجتمع. (مفتاح والعبدي، 2024؛ القباطي، 2011)	تعزيز الانتماء والتعاون والدعم الاجتماعي، والحد من العزلة والضغوط المهنية. (Oduro & Agbale, 2026)	تشكيل مجموعات إسناد مهني بين المديرين، وتفعيل التعاون المدرسي والمجتمعي، وتبادل المساندة والخبرات.
3	التعلم المستمر والتطوير الذاتي: القراءة المهنية، والتعلم الرقمي، والتدريب الذاتي، ومواكبة المستجدات. (عسكر والخميسي، 2023؛ العبدي والسبيعي، 2025)	رفع الشعور بالنمو المهني والاستقلالية، وتعزيز الرضا عن المهنة والقدرة على مواجهة التحديات. (Oduro & Agbale, 2026)	إنشاء مجموعات تعلم ذاتي عبر تطبيقات التواصل، وتبادل المواد التدريبية والموارد الرقمية المتاحة مجانًا.
4	التمكين والمشاركة في التطوير: إشراك المديرين في تحديد الاحتياجات والأهداف والقرارات، ومنحهم مساحة مناسبة للمبادرة. (القحطاني والصقر، 2025؛ Taim et al., 2026)	تعزيز التقدير المهني والاستقلالية والعدالة المدركة، والشعور بأهمية الدور القيادي. (Oduro & Agbale, 2026)	إشراك المديرين في اقتراح الحلول وتحديد أولويات العمل، وتوسيع صلاحياتهم الممكنة، وتقدير المبادرات المتميزة معنويًا.
5	تهيئة بيئة مهنية داعمة: معالجة المعوقات التنظيمية، وتخفيف الأعباء، وتوفير المساندة الإدارية والمجتمعية. (السليمي، 2022؛ Barrientos et al., 2026)	تحسين الرضا عن بيئة العمل، وتقليل الاستياء والضغوط، وتعزيز الاستقرار والاستمرار المهني. (Barrientos et al., 2026؛ Mpatea & Sangob, 2024)	حصر احتياجات المدارس، وتفعيل دعم المجتمع، وتخفيف الأعمال غير الضرورية، ومناصرة حقوق التربويين ومطالبهم المشروعة.
6	ربط التنمية المهنية بالتقدير والتحفيز: توظيف التدريب في تحسين الأداء، و إبراز الإنجاز، وفتح فرص النمو المهني. (الحداد، 2024؛ العمار، 2013)	تقوية الصلة بين الجهد والإنجاز والتقدير، وتحسين الرضا عن العمل رغم ضعف الحوافز. (Marsh et al., 2023؛ Mpatea & Sangob, 2024)	اعتماد شهادات تقدير وتكريم معنوي، وتوثيق الإنجازات، و إتاحة فرص المشاركة والتمثيل والتأهيل وفق معايير عادلة.

يتضح من الجدول (1) أن العلاقة بين التنمية المهنية والرضا الوظيفي علاقة تكاملية وتبادلية؛ إذ تسهم التنمية في تعزيز الكفاءة والثقة والانتماء، بينما يهيئ الرضا بيئة نفسية ومهنية تساعد على مواصلة التعلم وتحسين الأداء. غير أن هذه العلاقة في مدارس اليمن تتأثر بظروف استثنائية، في مقدمتها انقطاع المرتبات وتدهور الأوضاع المعيشية والمهنية للمديرين والتربويين. ومن ثم، يتطلب تفعيلها تنمية مهنية منخفضة التكلفة، قائمة على التعلم الذاتي والتعاون وتبادل الخبرات والتمكين والتقدير المعنوي، بالتوازي مع معالجة الاختلالات المالية والحقوق الوظيفية. فالحوافز المعنوية والمبادرات المدرسية تخفف بعض آثار الأزمة، لكنها لا تعوّض المرتبات ولا تغني عن تحسين الأوضاع المادية.

2-2-الدراسات السابقة

2-2-1-دراسات تناولت التنمية المهنية لمديري المدارس:

تُظهر الدراسات اليمنية والعربية تباينًا في تناول التنمية المهنية لمديري المدارس؛ ففي اليمن، كشفت دراسة (مفتاح والعبدي، 2024) بعمران، باستخدام المنهج الوصفي والاستبانة على (170) مديرًا ووكيلًا، ارتفاع الاحتياجات التدريبية الرقمية والإنسانية وتوسطها إجمالًا، وأكدت دراسة (الحداد، 2024) بحضرموت، باستخدام المنهج الارتباطي والاستبانة على (129) مديرًا ومديرة، ارتفاع الأداء المهني في التخطيط والتقويم وارتباطه بالرضا الوظيفي، وأوضحت دراسة (العفاد والنجار، 2023) بصنعاء، باستخدام المنهج المسحي والاستبانة على (422) فردًا، الأهمية الكبيرة جدًا لمتطلبات تطوير الأداء الإداري وفق الإبداع الإداري، وأشارت دراسة (السليمي، 2022) بالمهرة، باستخدام المنهج التحليلي والاستبانة والمقابلة على (312) قياديًا و(20) خبيرًا، إلى ارتفاع صعوبات برامج التطوير المهني، وبينت دراسة (العفاد والحيلة، 2022) بصنعاء، باستخدام المنهج المسحي والاستبانة على (422) مديرًا ومعلمًا، توسط ممارسة الأداء الإبداعي (3.30) مقابل الحاجة الماسة لتطويره (4.20)، وأظهرت دراسة (العمار، 2013) بصنعاء، باستخدام المنهج الوصفي والاستبانة على (176) فردًا، تحقق أهداف برامج التدريب بدرجة كبيرة مقابل قصور الوسائل التدريبية، فيما أكدت دراسة (القباطي، 2011) بتعز، باستخدام المنهج المسحي والاستبانة على (105) مديرين ووكلاء، ارتفاع الاحتياجات التدريبية في التخطيط والتنظيم والإشراف والتقويم.

وفي بُعد التدريب والتأهيل القيادي وتنمية الكفايات الإدارية عربيًا، توصلت دراسة (العبدي والسبيعي، 2025) بالرياض، باستخدام المنهج المسحي والاستبانة على (149) مديرًا، إلى ارتفاع الاحتياجات التدريبية لتحقيق معايير التقويم المدرسي في ضوء تمكين المدرسة، وأكدت دراسة (الشمري، 2024) بحائل، باستخدام المنهج المسحي وأسلوب دلفاي والاستبانة على (204) مديرين، توسط واقع برامج التنمية المهنية وفق المعايير العالمية، وكشفت دراسة (الحارثي ومضوي، 2024) بالسعودية، باستخدام المنهج الوصفي والاستبانة على (97) مديرًا، أن مركزية البرامج وغياب الدورات الملبية للاحتياجات أبرز المعوقات، وأظهرت دراسة (عمرو وآخرين، 2023) بالمنوفية، باستخدام المنهج الوصفي والاستبانة على (107) مديرين ووكلاء، قصور التدريب لغياب التخطيط الاستراتيجي، وقدمت دراسة (الشقيفي، 2023) بالقنفذة، باستخدام منهج دراسة الحالة، تصورًا مقترحًا بالاستفادة من الخبرة النيوزيلندية، وحددت دراسة (كمال وآخرين، 2022) بشمال سيناء، باستخدام الاستبانة، الجدارات المهنية اللازمة وفق رؤية مصر 2030، فيما بينت دراسة (زهران، 2022) بعين الباشا بالأردن، بالمنهج الوصفي واستبانة على (314) معلمًا ومعلمة، توسط الاحتياجات التدريبية القيادية للمديرين (2.42)، وأثبتت دراسة (القاسمية والقاسمي، 2019) بعُمان، بالمنهج الوصفي واستبانة على (53) مشرفًا ومشرفة، ارتفاع فاعلية التدريب أثناء الخدمة في تنمية المهارات القيادية وصنع القرار (3.75).

أما في بُعدَي التعلم المستمر والمهارات الرقمية وتبادل الخبرات والتغذية الراجعة، فأوضحت دراسة (القحطاني والصقر، 2025) بالخرج، باستخدام المنهج الوصفي والاستبانة على (41) مديرة، الدور الكبير للمشرفات التربويات في التنمية المهنية عبر التوجيه والمتابعة، وأكدت دراسة (عسكر والخميسي، 2023) بمصر، باستخدام المنهج الاستقرائي، فاعلية بنوك المعرفة والمنصات الرقمية في تعزيز التعلم المستمر والتطوير الذاتي، وأشارت دراسة (المحمدي، 2014) بجدة، باستخدام المنهج المسحي والاستبانة، إلى فاعلية أساليب التنمية المهنية لمديري مدارس تطوير بدرجة كبيرة، في حين كشفت دراسة (العمري، 2014) بالمخواة، باستخدام المنهج المسحي والاستبانة على (148) مديرًا ووكيلًا، ضعف قياس التغذية الراجعة وتقديم البرامج عن بُعد، وأظهرت دراسة (عبد الرحمن، 2013) بالأردن، باستخدام الاستبانة على (279) مشرفًا ومشرفة، توسط فاعلية أساليب التنمية المهنية، بينما بينت دراسة (السريحي،

2012) بجدة، باستخدام الاستبانة على (200) مدير، توافر آليات التنمية المستدامة في الاتصال وبناء فرق العمل والتدريب بدرجة عالٍة، واختتمت دراسة (الصالحية، 2010) بعُمان، باستخدام الاستبانة على (325) مديرًا ومساعدًا، بتأكيد ارتفاع تطبيق برامج التنمية المستدامة وفق الجودة الشاملة وتميز الإناث في التنمية الذاتية.

وعالميًا، تجاوزت الدراسات التدريب التقليدي نحو الممارسة التأملية والرقمية؛ ففي بُعد التأهيل القيادي، كشفت دراسة (Opahle, 2026) بويسكونسن، باستخدام المنهج المختلط لتقييم برنامج تدريبي امتد عامًا، عن تحسن المهارات القيادية التعليمية وتعزيز الاستبقاء الوظيفي كمؤشر للرضا، وأكدت دراسة (Sahlin, 2025) بالسويد، باستخدام دراسة الحالة النوعية والمقابلات وتقييمات الدورات على المديرين ذوي الخبرة، تثمين القادة للتعلم المستمر وانعكاسه على جودة القيادة والرضا، وأثبتت دراسة (Meyer & Richter, 2024) بألمانيا، باستخدام المنهج الكمي الطولي والاستبانات المتكررة على (62) مديرًا و(1112) معلمًا لبرنامج امتد 18 شهرًا، تحسنًا دالًا في الممارسات القيادية عبر الإرشاد والتدريب العملي، وأوضحت دراسة (Dorukbaşi & Cansoy, 2024) بتركيا، باستخدام المنهج الارتباطي والاستبانة على (385) معلمًا ومعلمة، تنبؤ القيادة التعليمية بمستوى التعلم المهني والممارسات التدريسية عبر الدور الوسيط للتعلم المهني، وبينت دراسة (He et al., 2024) بنيجيريا، باستخدام المنهج الارتباطي ومقياس متخصص على (323) مشاركًا منهم (19) مديرًا و(304) معلمين، الدور التنبؤي للقيادة التعليمية في النمو المهني للعاملين، فيما أشارت دراسة (See et al., 2024) بالمملكة المتحدة، عبر المراجعة المنظمة لـ (28) دراسة، إلى ارتباط القيادة الداعمة والتمكين بالرضا الوظيفي والاستقرار المهني.

وفي بُعدَي التعلم الرقمي ومجتمعات التعلم المهنية، أوضحت دراسة (Ghamrawi et al., 2024) بدول الخليج، باستخدام المنهج النوعي والمقابلات على (16) مديرًا، توفير مجتمعات الممارسة الافتراضية بيئة مرنة لتنمية القيادة الرقمية وتبادل التغذية الراجعة، وأكدت دراسة (Plank et al., 2024) بالولايات المتحدة، باستخدام دراسة الحالة المتعددة في (3) مدارس، ارتباط استدامة مجتمعات التعلم بتأسيس ثقافة تعاونية تعزز المناخ المدرسي والرضا المهني، وكشفت دراسة (Sahlin, 2023) بالسويد، باستخدام دراسة الحالة النوعية والمقابلات على المديرين ذوي الخبرة، حاجة القادة لفرص منظمة للتعلم الجماعي والتأمل وتبادل الخبرات، وبينت دراسة (Mthanti & Msiza, 2023) بجنوب أفريقيا، باستخدام المنهج التفسيري والمقابلات على (4) مشاركين، محدودية الدور المباشر للمديرين في تنمية الكفايات الرقمية مع أثر الدعم المالي والإداري، واختتمت دراسة (Jerdborg, 2023) بالسويد، باستخدام المنهج النوعي على (14) مديرًا في البرنامج الوطني لتدريب المديرين، بتأكيد فاعلية التدريب على التفاعل والتأمل وتوظيف الخبرات.

وتكشف المراجعة إجماعًا على محورية التنمية المهنية مع غلبة المنهج الوصفي والاستبانة عربيًا ويمنيًا، مقابل تحول الدراسات العالمية نحو النماذج الطولية والتأملية ومجتمعات الممارسة الافتراضية؛ إلا أن معظم الدراسات المحلية والعربية ركزت على تشخيص الاحتياجات أو معوقات التدريب التقليدي، مع ندرة ربط التنمية المهنية بأبعادها المعاصرة بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة عمران، وهو ما تعالجه الدراسة الحالية.

2-2-2-دراسات سابقة تناولت الرضا الوظيفي:

تُظهر الدراسات اليمنية والعربية تباينًا في مستويات الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه؛ ففي اليمن، كشفت دراسة (الحداد، 2024) بحضرموت باستبانة على (129) مديرًا، ارتفاع الرضا الوظيفي والأداء المهني وارتباطهما إيجابيًا دون فروق للنوع أو المؤهل، فيما أظهرت دراسة (الحجيلي، 2024) بلحج باستبانة على (98) عضو هيئة تدريس، ضعف الرضا الوظيفي وارتباطه المتوسط بالأداء دون فروق ديموغرافية، وبينت دراسة (سيف، 2007) بتعز باستبانة على (202) مديرا ومديرة، توسط الرضا العام بمتوسط (2.15). وعربيًا، ضمن بُعد مستويات الرضا ومجالاته، كشفت دراسة

(البركي، 2026) بليبيا باستبانة على (24) مديرًا، ارتفاع الرضا الوظيفي رغم ضغوط نقص الموارد، وأشارت دراسة (البابطين، 2011) بالرياض باستبانة على (300) مدير، إلى توسط الرضا العام وارتفاعه في التعامل مع المعلمين دون فروق للخبرة أو التدريب، فيما أكدت دراسة (البلادي، 2009) بمكة باستبانة على (78) مديرًا، ارتفاع الرضا عن الوظيفة والعائد والعلاقات، مقابل توسطه في اتجاهات الطلاب وأولياء الأمور، مع فروق للخبرة والمؤهل والمبنى.

وفي بُعدَي علاقة الرضا بالمتغيرات التنظيمية والتمكين والاستقلالية وأثر المتغيرات الديموغرافية، أكدت دراسة (تيم وآخرين، 2026) بفلسطين باستبانة على (100) معلم، أهمية القيادة التشاركية في تعزيز الرضا الوظيفي لمديري المدارس الثانوية، وأوضحت دراسة (الرحيل، 2025) بالأردن باستبانة على (255) معلمًا، ارتفاع القيادة المتسامية والرضا الوظيفي وارتباطهما إيجابيًا، وكشفت دراسة (المزاحمية وآخرين، 2024) بعُمان باستبانة على (740) معلمًا، أن الدعم القيادي المهني والتقويمي يفسر (39%) من التباين في الرضا الوظيفي، وأظهرت دراسة (البشر، 2023) بالرياض باستبانة على (373) معلمًا، ارتباط القيادة الخادمة بالرضا الوظيفي وارتفاعه لدى الأكثر خبرة، كما بينت دراسة (الشهري وآخرين، 2023) بجدة باستبانة على (101) معلمة، ارتفاع الممارسات الإدارية في التخطيط والشفافية والتطوير المهني لتحقيق الرضا، وأثبتت دراسة (الأسطل، 2023) بجامعة الأقصى باستبانة على (250) موظفًا، أثر الرضا الوظيفي في فعالِة الأداء مع فروق لصالح الدكتوراه والمناصب الإدارية، وكشفت دراسة (الحضرمي وآخرين، 2022) بعُمان باستبانة على (670) موظفًا، تصدر نمط القيادة والاتصال وبيئة العمل والحوافز للعوامل المؤثرة في الرضا مع فروق لصالح الإناث، وأوضحت دراسة (الرفاعي، 2021) بينبع باستبانة على (275) معلمًا، ارتفاع الإدارة بالتجوال (3.41) وارتباطها بالرضا، فيما أكدت دراسة (الطعاني والسويعي، 2013) بالدمام باستبانة على (350) مديرًا، ارتفاع التمكين الإداري وتوسط الرضا وارتباطهما الموجب القوي مع فروق لصالح الإناث.

أما الدراسات العالمية، فقد عمّقت تفسير الآليات التنظيمية والنفسية للرضا الوظيفي؛ إذ كشفت دراسة (Oduro & Agbale, 2026) بجنوب أفريقيا بالتحليل البنائي لبيانات (TALIS 2024) على (3301) معلم، ارتباط الاحتياجات المهنية غير الملبّاة سلبًا بالرضا مقابل ارتباط إيجابي للتعاون الزملائي والاستقلالية عبر مسار وساطة متسلسل، وأظهرت دراسة (Noor et al., 2026) بكينيا بالمنهج المختلط على (69) معلمًا و(5) مديرين، توسط برامج التنمية المهنية وارتباطها الطردي القوي بالرضا والاستبقاء الوظيفي، وأثبتت دراسة (Barrientos et al., 2026) لبيانات (TALIS 2018)، أن الرضا عن المهنة والدعم المدرك أقوى المتنبئات بالرضا الوظيفي للمديرين مع تأثير غير مباشر للرواتب، وبينت دراسة (Liu et al., 2026) بالصين بالانحدار المتعدد لاستبانة على (398) معلمًا، التأثير المباشر للقيادة التعليمية في الرضا وتوسط الكفاءة المهنية جزئيًا، وكشفت دراسة (Lkampian & Mwaniki, 2026) بكينيا بالمنهج المختلط على (10) مديرين و(84) معلمًا، ارتباط الاستثارة الفكرية للمديرين بالرضا الوظيفي ($r = 0.369$)، في حين أوضحت دراسة (Mpatea & Sangob, 2024) بتنزانيا بالمنهج المختلط على (78) مديرًا، أن تحسين الرضا يتطلب الحوافز المادية (40%) والتدريب القيادي (23%) والاستقلالية الإدارية مع حصول (40%) فقط على تدريب أثناء الخدمة، وأبرزت دراسة (Tangcowal, 2024) بالفلبين باستبانة على (102) مشارك، دور السلوك القيادي في تفسير الرضا الوظيفي، واختتمت دراسة (Marsh et al., 2023) بأستراليا بالمنهج الطولي لتسع موجات على (5663) قياديًا، بإثبات علاقة تبادلية مستمرة بين الكفاءة الذاتية والرضا والاستقرار المهني.

وتكشف القراءة النقدية لهذه الدراسات تباين الرضا الوظيفي تبعًا للحوافز والتمكين والاستقلالية، وتركيز غالبيتها على رضا المعلمين كنتيجة لممارسات المديرين، مقابل ندرة بحث الرضا الوظيفي لمديري المدارس الثانوية أنفسهم وعلاقته بأبعاد تنميتهم المهنية في بيئات محدودة الموارد كمحافظة عمران، وهو ما تعالجه الدراسة الحالية.

2-2-3-التعليق على الدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تأكيدها على محورية التنمية المهنية للارتقاء بكفاءة القيادات المدرسية واستقرارها، وتتشابه مع غالبية الدراسات العربية واليمنية في اعتماد المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة أداةً لجمع البيانات (مفتاح والعبدي، 2024؛ الحداد، 2024؛ العبدي والسبيعي، 2025)، كما تلتقي مع التوجهات المعاصرة في تناول متغيري التنمية المهنية والرضا الوظيفي في المرحلة الثانوية بوصفها مرحلة مفصلية تتطلب قيادة متجددة الكفايات (الشمري، 2024؛ الحارثي ومضوي، 2024؛ Opahle, 2026)، إلا أنها تختلف عن الدراسات التي اقتصرت على تشخيص الاحتياجات أو رصد معوقات التدريب التقليدي دون ربطها بالمتغيرات الوجدانية والتنظيمية للقائد (السليمي، 2022؛ زهران، 2022)، كما تتمايز عن الدراسات التي تناولت رضا المعلمين كمتغير تابع لممارسات المديرين، مركزةً على قياس الرضا الوظيفي لمديري المدارس الثانوية أنفسهم في بيئة ذات تحديات تنظيمية واقتصادية كعمران (المزاحمية وآخرون، 2024؛ Barrientos et al., 2026؛ Liu et al., 2026).

وقد أفادت الدراسة الحالية من التراكم المعرفي والمنهجي للدراسات السابقة في مشكلتها وبناء أدواتها، لا سيما في بلورة أبعاد التنمية المهنية، ومجتمعات التعلم والتغذية الراجعة (عسكر والخميسي، 2023؛ Ghamrawi et al., 2024؛ Plank et al., 2024)، فضلًا عن الاستفادة من مقاييس الرضا الوظيفي وأطره التفسيرية المرتبطة بالتمكين والاستقلالية والحوافز في مناقشة النتائج (الطعاني والسويعي، 2013؛ Mpatea & Sangob, 2024). وتتجلى الفجوة البحثية في افتقار المكتبة اليمنية والعربية إلى دراسات ارتباطية شاملة تجمع بين الأبعاد المعاصرة للمتغيرين لدى مديري المدارس الثانوية معًا، إذ تناولت معظم الدراسات كل متغير بمعزل عن الآخر أو طبقته على المعلمين والمشرفين أو في بيئات مغايرة لواقع عمران (عبد الرحمن، 2013؛ القاسمية والقاسمي، 2019؛ Marsh et al., 2023).

وتتميز هذه الدراسة باعتبارها من أوائل الدراسات الميدانية باليمن التي تفحص العلاقة الارتباطية بين التنمية المهنية بأبعادها الحديثة والرضا الوظيفي لدى مديري الثانوية بمحافظة عمران، متجاوزةً التدريب التقليدي نحو مقاربة تدمج الكفايات الإدارية والتحول الرقمي والتعلم التشاركي (العفاد والنجار، 2023؛ Sahlin, 2025؛ Oduro & Agbale, 2026)، كما تقدم توصيات لمواءمة برامج التنمية المهنية مع محددات الرضا الوظيفي من تمكين وحوافز وبيئة داعمة، بما يسد فجوة بحثية واضحة ويوفر بيانات علمية لتطوير سياسات تأهيل المدراء واستبقائهم في الميدان بكفاءة.

3-منهجيَّة البحث وإجراءاته

3-1-منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته لطبيعة البحث وأهدافه؛ كونه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع، ويصفها كيفيًّا وكميًّا؛ لمعرفة واقع التنمية المهنية والرضا الوظيفي وتحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بينهما.

3-2-مجتمع البحث وعينته:

تكوّن مجتمع البحث من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في مديريات محافظة عمران (20 مديرية)، والبالغ عددهم (255) مديرًا ومديرة. ولتحديد عينة البحث، استخدم الباحث أسلوب "عيّنة المجموعات" (معاينة المرحلة الأولى)، حيث تم اختيار (40%) من المديريات عشوائيًا (مديريتين حضريتين و6 ريفية). وبلغت العينة المستهدفة (94) مديرًا ومديرة بنسبة 100% من المجتمع المسحوب، وباستبعاد الاستبانات غير الصالحة والمفقودة، استقرت العينة النهائية الصالحة للتحليل على (72)؛ منهم (61 ذكور، و11 إناث)، ويبين الجدول (2) وصف العينة.

الجدول (2) التوزيع التكراري والنسبي لخصائص العينة وفقًا للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (ن=72)

المتغير	الفئة	الحضر: العدد	النسبة%	الريف: العدد	النسبة%	الإجمالي: العدد	النسبة%
النوع الاجتماعي	ذكر	18	29.51	43	70.49	61	84.7
	أنثى	8	72.73	3	27.27	11	15.3
المؤهل العلمي	أقل من البكالوريوس	4	17.39	19	82.61	23	31.9
	بكالوريوس	20	43.48	26	56.52	46	63.9
	أعلى من البكالوريوس	2	66.67	1	33.33	3	4.2
الخبرة الوظيفية	5 سنوات فأقل	4	28.57	10	71.43	14	19.4
	من 6 - 10 سنوات	9	23.68	29	76.32	38	52.8
	11 سنة فأكثر	13	65.00	7	35.00	20	27.8
الدورات التدريبية	5 دورات فأقل	6	21.43	22	78.57	28	38.9
	6 - 10 دورات	13	39.39	20	60.61	33	45.8
	11 دورة فأكثر	7	63.64	4	36.36	11	15.3
	الإجمالي العام	26	36.11	46	63.89	72	100.0

يتضح من الجدول (2) أن عينة الدراسة البالغة (72) مديرًا ومديرة تتسم بتنوع خصائصها الديموغرافية والوظيفية والجغرافية، مع ارتفاع تمثيل الريف بنسبة (63.89%) مقابل (36.11%) للحضر. كما هيمن الذكور على العينة بنسبة (84.7%)، وشكّل حملة البكالوريوس النسبة الأكبر من أفرادها (63.9%). وعلى مستوى الخبرة، تركزت النسبة الأعلى في فئة (6–10 سنوات) بواقع (52.8%)، في حين تصدرت فئة الحاصلين على (6–10 دورات تدريبية) بنسبة (45.8%). وتعكس هذه التوزيعات تنوعًا مناسبًا في الخصائص والخلفيات الوظيفية والمكانية لأفراد العينة.

3-4-أداة البحث(Research Instrument)

اعتمد البحث الاستبانة أداةً رئيسةً؛ نظرًا لملاءمتها لطبيعة البحث ومنهجه وأهدافه. وتم إعدادها بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيري (التنمية المهنية، الرضا الوظيفي)، والاستفادة من مقاييسها، مع تكييف عباراتها بما يتناسب مع طبيعة عمل مديري المدارس الثانوية والبيئة التعليمية بمحافظة عمران.

وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من جزأين وكالآتي:

- **الجزء الأول: الرسالة التعريفية بالبحث والمتغيرات الديموغرافية والوظيفية**، وهي: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الوظيفية، وعدد الدورات التدريبية.
- **الجزء الثاني: المحوران: الأول/ التنمية المهنية:** وتضمن (38) عبارة موزعة على أربعة مجالات: الإدارة المدرسية (11) عبارة، والعلاقة مع المعلمين (8)، والعلاقة مع الطلبة والمجتمع المحلي (13)، والنمو المهني الذاتي (6). **والثاني/ الرضا الوظيفي:** وتضمن (33) عبارة موزعة على أربعة مجالات: الرضا عن الوظيفة وطبيعة العمل (11)، والرضا عن العلاقة مع الرؤساء والعاملين (7)، التنمية المهنية والنمو المهني (8)، عن الأجر والحوافز (7).

3-4-1-صدق أداة البحث(Validity)

أ- **صدق المحتوى أو الصدق الظاهري(Face Validity) :**

للتحقق من صدق أداة البحث، عُرضت بصورتها الأولية على (19) محكمًا متخصصين في الإدارة والتخطيط التربوي، وإدارة الأعمال، وعلم النفس، والقياس والتقويم، من هيئة التدريس بجامعتي صنعاء وعمران؛ لإبداء آرائهم

حول ملاءمة العبارات لمجالاتها، ووضوح صياغتها، ومدى شمولها. وفي ضوء ملاحظاتهم، أُجريت التعديلات اللازمة، حيث حُذفت (24) عبارة، وأُضيفت (3) عبارات، وعُدّلت صياغة (20) عبارة، وتكونت من (71) عبارة في صورتها النهائية.

ب-صدق الاتساق الداخلي(Internal Consistency Validity) :

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي، حُسب معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين درجة كل مجال والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه، وذلك بالتطبيق على عينة استطلاعية عشوائية مكونة من (12) مديرًا من مديري المدارس الثانوية بمديرية جبل يزيد بمحافظة عمران. ويوضح الجدول (3) نتائج ذلك.

الجدول (3) معاملات ارتباط بيرسون للمجالات والمحورين بالأداة ككل للعينة الاستطلاعية (ن= 12)

1-محور التنمية المهنية ومجالاتها: العلاقة مع:	عدد العبارات	معامل الارتباط	قيمة الدلالة	2-محور الرضا الوظيفي مجالات الرضا عن:	عدد العبارات	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
الإدارة المدرسية	11	.78**	.003	الوظيفة وطبيعة العمل	11	.67*	.017
العلاقة مع المعلمين	8	.87**	.000	العلاقة مع الرؤساء والعاملين	7	.83**	.001
الطلبة والمجتمع المحلي.	13	.57*	.024	التنمية والنمو المهني	8	.63*	.028
النمو المهني الذاتي	6	.66*	.015	الأجر والحوافز	7	.87**	.000
ارتباط المحور بالأداة	38	.72**	.001	ارتباط المحور بالأداة	33	.75**	.002

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

يتضح من الجدول (3) أن معاملات ارتباط مجالات التنمية المهنية تراوحت بين (.57–.87)، ومعامل ارتباط المحور ككل (.72)، في حين تراوحت معاملات ارتباط مجالات الرضا الوظيفي بين (.63–.87)، وبلغ ارتباط المحور ككل (.75). وجميعها موجبة ودالة عند ($\alpha \leq 0.05$؛ أو $\alpha \leq 0.01$)، بما يؤكد صدق الأداة بنائيًا وصلاحيتها للتطبيق ميدانيًا.

3-2-4-ثبات أداة البحث(Reliability)

تم التحقق من ثبات أداة البحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وطريقة التجزئة النصفية(Split-Half) ، ويوضح الجدول (4) معاملات الثبات لمحوري الأداة ومجالاتهما.

الجدول (4) قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفيَّة لمجالات ومحوري أداة الدراسة (ن= 12)

1-محور التنمية المهنية ومجالات التنمية	عدد العبارات	ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية	2-محور الرضا الوظيفي ومجالات الرضا	عدد العبارات	ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية
الإدارة المدرسية	11	.79	.60	الوظيفة وطبيعة العمل	11	.62	.52
العلاقة مع المعلمين	8	.72	.68	الرؤساء والعاملين	7	.88	.75
الطلبة والمجتمع المحلي.	13	.71	.57	التنمية والنمو المهني	8	.67	.58
النمو المهني الذاتي	6	.80	.62	الأجر والحوافز	7	.63	57
ثبات التنمية المهنية ككل	38	.83	.74	ثبات الرضا الوظيفي ككل	33	.78	.70

يوضح الجدول (4) أن معامل ألفا كرونباخ بلغ (0.83) لمحور التنمية المهنية، و(0.78) لمحور الرضا الوظيفي، فيما بلغت معاملات التجزئة النصفية (0.74) و(0.70) على التوالي، مما يشير إلى توافر مستوى جيد من الثبات لمحوري أداة البحث، وصلاحيتها للتطبيق الميداني.

3-5-الوزن المعياري المحك أو القطع:

تم تحديد خيارات الإجابة على عبارات الاستبانة وفقا لقياس ليكرت الخماسي (Likert) الخماسي، وتم تحديد طول الفئات استنادًا إلى المعادلة الآتية: مدى الاستجابة = أعلى قيمة – أقل قيمة = 5 – 1 = 4؛ مقسوما على عدد فئات الاستجابة = 4 ÷ 5 = 0.80 وبذلك تحددت مديات المتوسطات وكما يبينها الجدول (5) الآتي.

الجدول (5) مديات المتوسطات والتقديرات اللفظية لاستجابات العينة

م	مديات المتوسطات	و اقع التنمية المهنية والرضا الوظيفي	التقدير اللفظي
1	5.00 – 4.21	كبيرة جدًا	عالٍ جدًا
2	4.20– 3.41	كبيرة	عالٍ
3	3.40– 2.61	متوسطة	متوسط
4	2.60– 1.81	منخفضة	ضعيف
5	1.80 -1.00	منخفضة جدًا	ضعيف جدًا

3-6-المعالجات الإحصائية:

لمعالجة البيانات استخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS^{V21})، بالأساليب الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف العينة وفقًا للمتغيرات.
- معامل ارتباط بيرسون للاتساق والعلاقات الارتباطية.
- معامل ألفا كرونباخ للثبات.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستويات الإجابة للعبارات والمجالات.
- اختبار ((T-Test) لعينتين مستقلتين (Independent Samples T-test) لمتغير النوع الاجتماعي.
- اختبار وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للمتغيرات الثلاثة الأخرى.
- اختبار شيفيه (Scheffé) لتحديد مصادر الفروق عند دلالتها.

4-نتائج البحث

4-1-نتيجة الإجابة عن السؤال الأول: "ما و اقع التنمية المهنية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة عمران من وجهة نظر المديرين أنفسهم؟

وللإجابة عن السؤال الأول تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات وعبارات محور التنمية المهنية، وترتيبها تنازليًا حسب متوسطاتها، والبدء بعرضها على مستوى المجالات وكما يبينها الجدول (6).

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحر افات المعيارية لإجابات العينة على مستوى مجالات التنمية المهنية مرتبة تنازليًا

م	المجالات والمحور ككل	المتوسط	الانحراف	الترتيب	التقدير
1	الأول: التنمية المهنية في مجال الإدارة المدرسية.	3.89	0.52	1	عالٍ
2	الثاني: التنمية المهنية في مجال العلاقة مع المعلمين.	3.77	0.48	2	عالٍ
3	الثالث: مجال العلاقة مع الطلبة والمجتمع المحلي.	3.67	0.47	3	عالٍ
4	الر ابع: النمو المهني الذاتي.	3.60	0.61	4	عالٍ
	المتوسط العام للمحور	3.73	0.41	عالٍ	

يتضح من الجدول (6) أن المتوسط العام للتنمية المهنية بلغ (3.73) بانحراف معياري (0.41)، وبتقدير (عالٍ)، بما يعكس ارتفاع مستوى التنمية المهنية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة عمران. وجاءت جميع المجالات

بتقدير (عالٍ)، وتصدرها التنمية في مجال الإدارة المدرسية بمتوسط (3.89)، تلاه مجال العلاقة مع المعلمين بمتوسط (3.77)، ثم العلاقة مع الطلبة والمجتمع المحلي (3.67)، فيما حلّ النمو المهني الذاتي أخيرًا بمتوسط (3.60)، ويشير تقارب المتوسطات؛ بفارق (0.29) بين الأعلى والأدنى، وكذلك صغر قيم الانحرافات إلى انسجام آراء وتقارب تقديرات المديرين لمختلف مجالات التنمية المهنية، مع بروز الحاجة إلى مزيد من الاهتمام بالنمو المهني الذاتي.

4-1-1-النتائج المتعلقة بمجال التنمية المهنية في الإدارة المدرسية:

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحر افات المعيارية لإجابات العينة على عبارات مجال التنمية المهنية في الإدارة المدرسية.

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الترتيب	التقدير
5	الإشراف على التسجيل والقبول.	4.74	0.50	1	عالٍ جدًا
3	تخطيط الجدول الدراسي للفصل.	4.49	0.86	2	عالٍ جدًا
11	متابعة وتقويم العمل في المدرسة.	4.00	0.92	3	عالٍ
2	إعداد الخطة السنوية للمدرسة.	3.99	0.74	4	عالٍ
7	تشكيل اللجان المدرسية وتوزيع مهامها.	3.99	0.91	5	عالٍ
10	كتابة التقارير الإدارية الخاصة بالمدرسة.	3.94	0.71	6	عالٍ
9	رعاية المباني والأجهزة وصيانة المر افق والتجهيزات المدرسية.	3.92	1.11	7	عالٍ
6	تطبيق اللامركزية في الإدارة المدرسية.	3.75	0.58	8	عالٍ
4	تصميم الخطط التطويرية للمدرسة.	3.49	0.82	9	عالٍ
8	التعرف على الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية.	3.43	0.85	10	عالٍ
1	استخدام الوسائل الحديثة للقيام بالأعمال الإدارية	3.10	0.97	11	متوسط
	المتوسط العام	3.89	0.52	عالٍ	

يتبين من الجدول (7) أنَّ المتوسط العام لمجال التنمية المهنية في الإدارة المدرسية بلغ (3.89) بانحراف بلغ (.52) وبتقدير "عالٍ" وتصدرت العبارة (5) "الإشراف على التسجيل والقبول" المرتبة الأولى بتقدير (عالٍ جدًا) ومتوسط (4.74)، بينما تذيلت العبارة (1) "استخدام الوسائل الحديثة للقيام بالأعمال الإدارية" الترتيب بتقدير (متوسط) ومتوسط (3.10). ويُعزى ذلك لاهتمام المديرين بانتظام التعليم وحرصهم على التواجد الميداني، مقابل ضعف توظيف التقنية؛ والذي قد يرجع لانعدام البنية التحتية (كالحواسيب والكهرباء بالريف) وضعف الاهتمام بالتدريب التكنولوجي.

4-1-2-نتائج التنمية المهنية في مجال العلاقة مع المعلمين:

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحر افات المعيارية لإجابات العينة على عبارات مجال العلاقة مع المعلمين مرتبة تنازليًا

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	التقدير
2	مُمارسة العلاقات الإنسانية مع المعلمين	4.31	0.66	1	عالٍ جدًا
8	إشراك المعلمين في مناقشة القضايا المتعلقة بإدارة المدرسة	4.28	0.72	2	عالٍ جدًا
5	حل المشكلات التي تحدث بين المعلمين	4.26	0.79	3	عالٍ جدًا
3	توجيه المعلمين لوضع الخطة السنوية والفصلية للمنهج	4.18	0.97	4	عالٍ
6	تنمية روح العمل الجماعي بين المعلمين	4.07	0.70	5	عالٍ
7	تنسيق تبادل الزيارات بين المعلمين	3.33	0.84	6	متوسط
4	رفع قدرات المعلمين على استخدام التكنولوجيا في التعليم	2.97	0.75	7	متوسط
1	اتخاذ قرارات إدارية تتعلق بالمعلمين كالنقل والاستغناء وغيرها.	2.78	1.09	8	متوسط
	المتوسط العام للمجال	3.77	0.48	عالٍ	

يتبين من الجدول (8) أنَّ المتوسط العام لمجال العلاقة مع المعلمين بلغ (3.77) بانحراف (48.) وتقدير "عالٍ"، وجاءت عبارة "ممارسة العلاقات الإنسانية مع المعلمين" أولًا (4.31)"عالٍ جدًا، وحلت عبارة "اتخاذ قرارات إدارية تتعلق بالمعلمين كالنقل والاستغناء" في الأخير (2.78). وقد يُفسر ذلك بتغليب الجانب الإنساني والاجتماعي في البيئة اليمنية على الإجراءات الإدارية الصارمة، وربما لعدم امتلاك المديرين لصلاحيات فعلية لتنفيذ قرارات النقل أو الاستغناء.

4-1-3-نتائج التنمية المهنية في مجال العلاقة مع الطلبة والمجتمع المحلي:

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحر افات المعيارية لإجابات العينة على عبارات مجال العلاقة مع الطلبة والمجتمع المحلي

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الترتيب	التقدير
2	توجيه الطلبة إلى الممارسات الإيجابية.	4.31	0.74	1	عالٍ جدًا
7	تنفيذ أُسس النجاح والإكمال والرسوب	4.29	0.81	2	عالٍ جدًا
3	المساهمة في حل المشكلات السلوكية للطلبة.	4.28	0.72	3	عالٍ جدًا
4	المساهمة في رفع مستوى تحصيل الطلبة.	4.04	0.72	4	عالٍ
8	التواصل مع أولياء الأمور، لحل مشكلات الطلبة	3.90	0.77	5	عالٍ
11	إشراك المجتمع المحلي في حل المشكلات التي تواجه المدرسة	3.63	0.81	6	عالٍ
10	توثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.	3.63	0.88	7	عالٍ
6	تشجيع الطلبة المتفوقين بحو افز مادية ومعنوية	3.57	0.78	8	عالٍ
12	تفعيل دور المدرسة في تنمية المجتمع المحلي	3.49	0.79	9	عالٍ
1	تنويع النشاط الطلابي المدرسي.	3.44	0.90	10	عالٍ
5	رعاية الطلبة ذوي المستوى المنخفض في التحصيل	3.26	0.87	11	متوسط
13	إشراك المجتمع المحلي في أنشطة المدرسة.	3.22	0.98	12	متوسط
9	إشراك الطلبة في المهام الإدارية المناسبة.	2.69	0.80	13	متوسط
	المتوسط العام للمجال	3.67	0.47	عالٍ	

يتبين من الجدول (9) أنَّ المتوسط العام لمجال العلاقة مع الطلبة والمجتمع المحلي الإدارة المدرسية بلغ (3.67) بانحراف (47.) وتشير النتائج- في مجملها- إلى تركز دور المديرين في التوجيه الشفهي والتنظير، مع وجود فجوة حقيقية وقصور في الجانب العملي المتمثل في إشراك الطلبة والمجتمع المحلي ميدانيًا في إدارة أنشطة المدرسة.

4-1-4-نتائج التنمية المهنية في مجال النمو المهني الذاتي:

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحر افات المعيارية لإجابات العينة على عبارات مجال النمو المهني الذاتي مرتبة تنازليًا

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	التقدير
5	السعي لاكتساب خبرات ومهارات جديدة	4.33	0.63	1	عالٍ جدًا
4	زيادة القدرة الذاتية على الاتصال والتواصل مع الآخرين.	4.01	0.74	2	عالٍ
6	التنمية الذاتية في إدارة الوقت	3.97	0.71	3	عالٍ
2	التعرف على الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية.	3.17	0.87	4	متوسط
1	استخدام التكنولوجيا والحاسوب في تنظيم العمل	3.15	1.16	5	متوسط
3	التعرف على النظريات الحديثة في التعلم والتعليم.	2.99	0.90	6	متوسط
	المتوسط العام للمجال	3.60	0.61	عالٍ	

يتبين من الجدول (10) أن مجال النمو المهني الذاتي حصل على متوسط (3.60) بانحراف (61.) وتقدير "عالٍ"، وبشكل عام تعكس النتائج ميل المديرين للجانب التطبيقي والمهاري في العمل، وعزوفهم الملحوظ عن التنمية المهنية النظرية، رغم أن الإلمام بالنظريات الحديثة يُعد الركيزة الأساسية لنجاح أي ممارسات تطبيقية في الحقل التربوي.

4-2-نتيجة الإجابة عن السؤال الثاني: "ما واقع الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة عمران من وجهة نظر المديرين أنفسهم؟

وللإجابة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري على مستوى المجالات والعبارات التي تقيس واقع الرضا الوظيفي، وترتيبها تنازليًا حسب متوسطاتها الحسابية؛ والبدء بالمجالات وكما يبينها الجدول (11).

الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة عينة البحث حول مجالات الرضا الوظيفي

م	مجالات الرضا الوظيفي والمحور ككل	المتوسط	الانحراف	الترتيب	التقدير
1	الرضا عن الوظيفة وطبيعة العمل	3.71	.53	1	عالٍ
2	الرضا عن العلاقة مع الرؤساء والعاملين	3.55	.70	2	عالٍ
3	الرضا عن التنمية المهنية والنمو المهني	2.96	.53	3	متوسط
4	الرضا عن الأجر والحوافز	2.05	.63	4	ضعيف
	المتوسط العام للمحور	3.07	.48	متوسط	

يتبين من الجدول (11) أنَّ المتوسط العام لمحور الرضا الوظيفي جاء بمتوسط (3.07) وبانحراف (.48) وتقدير "متوسط" أما مجالات الرضا فتفاوتت تقديراتها بين (عالٍ، ضعيف)، وحصل مجال: "الرضا عن الوظيفة وطبيعة العمل" على أعلى متوسط (3.71) بانحراف (.53) وبتقدير "عالٍ" وحلّ أخيرًا مجال الرضا عن الأجر والحوافز بمتوسط (2.05) وانحراف (.63) وبتقدير "ضعيف" وهو ما يعكس الواقع الفعلي؛ مع الإشارة إلى أن حدة الضغوط المالية وحالة ضعف الرضا قد تضاعفت خلال العقد الأخير؛ خصوصا بعد انقطاع المرتبات. أما مجالات المحور فكانت كالآتي:

4-2-1-نتائج مجال الرضا عن الوظيفة وطبيعة العمل:

الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات الرضا عن الوظيفة وطبيعة العمل

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الترتيب	التقدير
11	أعتبر وظيفتي عبادة أكثر من كونها وظيفة	4.32	0.84	1	عالٍ جدًا
4	تتيح لي وظيفتي الشعور بأني شخص ذو قيمة وأحقق ذاتي في عملي	3.97	0.86	2	عالٍ
7	حجم الأعمال الإدارية التي أقوم بها مناسبة	3.90	0.97	3	عالٍ
1	أشعر بأن واجباتي ومسؤولياتي الوظيفية واضحة	3.89	0.58	4	عالٍ
3	توفر لي الوظيفة الاستقلالية والرقابة الذاتية	3.75	0.73	5	عالٍ
5	تتيح لي وظيفتي السلطة والصلاحية الكافية لأداء عملي	3.69	0.69	6	عالٍ
2	لا تغلب الأعمال الروتينية على واجباتي الوظيفية	3.69	0.83	7	عالٍ
10	أشعر بالاطمئنان والاستقرار النفسي في المدرسة	3.65	0.97	8	عالٍ
8	أشتاق إلى عملي عندما أتغيب عنه	3.63	0.90	9	عالٍ
6	تتيح لي وظيفتي فرص للإبداع في العمل	3.57	0.75	10	عالٍ
9	أرفض العمل بمؤسسة أخرى بدخل أكبر	2.72	1.12	11	متوسط
	المتوسط العام	3.71	0.86	عالٍ	

يتبين من الجدول (12) أنَّ المتوسط العام لمجال الرضا عن الوظيفة بلغ (3.71) بانحراف (.86) ويقع في التقدير (عالٍ)، وبرزت العبارة (11) "أعتبر وظيفتي عبادة أكثر من كونها وظيفة" كأعلى عبارة في الأداة ككل بتقدير (عالٍ جدًا، 4.32)، مما يعكس ارتباطًا قيميًا وروحيًا عميقًا لدى المديرين بمهنة التعليم، وتغليبًا للوازع الديني والواجب الوطني. ورغم مجيء العبارة (9) "أرفض العمل بمؤسسة أخرى بدخل أكبر" في ذيل هذا المجال بتقدير (متوسط)، إلا أنها تؤكد استمرار وجود مستوى مقبول من الولاء التنظيمي رغم المغريات المادية.

4-2-2-نتائج مجال الرضا عن العلاقة مع الرؤساء والعاملين بالمدرسة:

الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات العلاقة مع الرؤساء والعاملين

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	التقدير
3	يسود التعاون المتبادل بين المعلمين	4.15	0.83	1	عالٍ
4	علاقتي بالمعلمين تقوم على الاحترام المتبادل	4.15	0.90	2	عالٍ
5	التعليمات التي تصدر عن الإدارة العليا بنَّاءة	3.92	0.75	3	عالٍ
2	تتسم علاقتي برؤسائي بالتقدير والاحترام	3.81	0.96	4	عالٍ
6	تراعي الإدارة العليا النواحي الإنسانية في العمل	3.21	1.10	5	متوسط
7	رئيسي يفوضني لاتخاذ قرارات متعلقة بالعمل	2.86	0.89	6	متوسط
1	تحرص الإدارة العليا على سماع مقترحاتي	2.78	1.14	7	متوسط
	المتوسط العام للمجال	3.55	0.94	عالٍ	

يتبين من الجدول (13) أنَّ المتوسط العام لمجال الرضا عن العلاقة مع الرؤساء والعاملين بلغ (3.55) بانحراف (.94) وتقدير "عالٍ" وتركز الرضا حول البيئة الأفقية للعمل؛ بتصدر العبارة (3) "يسود التعاون المتبادل بين المعلمين" بتقدير (عالٍ، 4.15)، مما يعكس بيئة مدرسية متماسكة. في المقابل، تذيلت العبارة (1) "تحرص الإدارة العليا على سماع مقترحاتي" الترتيب بتقدير (متوسط، 2.78)، وهو ما يشير إلى وجود فجوة رأسية وتواصل غير مُرضٍ بين مديري المدارس والقيادات التعليمية العليا.

4-2-3-نتائج مجال الرضا عن التنمية المهنية والنمو المهني:

الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات الرضا عن التنمية المهنية والنمو المهني.

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	التقدير
6	يكسبني التدريب مهارات تساعدني على أداء عملي بنجاح	3.90	1.01	1	عالٍ
3	إعدادي لمهنة الإدارة المدرسية كافيا	3.65	0.77	2	عالٍ
4	توفر لي وظيفتي فرص تطوير خبراتي العلمية والفنية	3.44	0.87	3	عالٍ
8	ليس للاعتبارات السياسية والحزبية دور في الترقية	2.78	1.32	4	متوسط
2	اشعر بالعدالة في توزيع الفرص التدريبية والتطويرية	2.76	0.68	5	متوسط
1	تحرص الإدارة التعليمية على التعرف على احتياجاتي التدريبية	2.61	0.88	6	متوسط
7	تتم الترقية على أساس الأداء والكفاءة	2.28	1.10	7	ضعيف
5	تُتاح لي فرص المشاركة في الندوات والمؤتمرات ذات العلاقة بالعمل	2.25	0.98	8	ضعيف
	المتوسط العام للمجال	2.96	0.95	متوسط	

يتبين من الجدول (14) أنَّ المتوسط العام لمجال التنمية المهنية والنمو المهني (2.96) بانحراف (.95) وتقدير (متوسط). وهو ما يؤكد أهمية التدريب؛ فجاءت العبارة " يكسبني التدريب المهارات اللازمة لعملي" أولًا بتقدير (عالٍ). غير أنها اصطدمت بالواقع الميداني؛ حيث تذيلت عبارة "تتاح لي فرص المشاركة في الندوات والمؤتمرات" الترتيب بتقدير (ضعيف، 2.25)، مما يبرز خللًا في توفير فرص التنمية المهنية الحقيقية والمستدامة من قبل الجهات المعنية.

4-2-4-نتائج مجال الرضا عن الأجر والحوافز:

الجدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة عينة البحث حول عبارات المجال الرابع للرضا الوظيفي

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	التقدير
3	يشجع راتبي على العمل بشكل أفضل	2.51	0.98	1	ضعيف
4	توفر لي وظيفتي فرص الحصول على الحوافز المعنوية والمادية	2.25	0.96	2	ضعيف

6	توفر لي الوظيفة راتبًا مناسبًا عند التقاعد	2.15	1.02	3	ضعيف
5	أشعر بعدالة ما أحصل عليه من أجر وحو افز	2.14	0.78	4	ضعيف
2	راتبي يكفي للعيش بسعادة مع أسرتي	2.04	0.91	5	ضعيف
1	أرى أن راتبي يتناسب مع جهدي المبذول في العمل	2.00	0.86	6	ضعيف
7	التأمين الصحي الذي توفره لي الوظيفة مناسب	1.25	0.44	7	ضعيف جدًا
	المتوسط العام للمجال	2.05	0.85	ضعيف	

يتبين من الجدول (15) أنَّ المتوسط العام لمجال الرضا عن الأجر والحوافز (2.05) بانحراف (.85) وتقدير (ضعيف) وحصلت جميع عبارات المجال على تقدير ضعيف عدا العبارة (7) بتقدير (ضعيف جدًا)، ويشكّل المجال نقطة الضعف الأبرز في استجابات المديرين، وتتعلق بغياب "التأمين الصحي المناسب" (1.25)، والتناسب بين الراتب والجهد المبذول (2.00). ويفسرها الباحث بوجود مفارقة حادة؛ فبينما يتفانى المديرون في عملهم ويعدونه رسالة وعبادة؛ يعانون في المقابل من تدنٍ شديد في العائد المادي يهدد استقرارهم المعيشي، وغياب تام لمظلات التأمين الصحي، مما ينعكس سلبًا على استقرارهم النفسي والأمان الوظيفي لهم ولأسرهم.

4-3-نتيجة الإجابة عن السؤال الثالث: ما مدى وجود علاقة دالة إحصائيًا عند مستوى(α≤0.05) بين التنمية المهنية والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة عمران؟

ولكشف مدى وجود علاقة دالة إحصائيًا بين متغيري التنمية المهنية والرضا الوظيفي تم استخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لحساب معاملات الارتباط والنتائج في الجدول (16).

الجدول (16) معامل ارتباط (Pearson) بين التنمية المهنية والرضا الوظيفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة عمران (العدد=72).

Correlations		التنمية المهنية	الرضا الوظيفي
التنمية المهنية	ارتباط بيرسون	.29*	1
	مستوى الدلالة	.01	–
الرضا الوظيفي	ارتباط بيرسون	1	.29*
	مستوى الدلالة	–	.01

.*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

يتبين من الجدول (16) أن معاملات ارتباط بيرسون بين التنمية المهنية والرضا الوظيفي إجمالًا تساوي (.29*) عند مستوى (α≤0.05)، وتُشير إلى علاقة (ضعيفة) بين واقع التنمية المهنية والرضا الوظيفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة عمران، وكون القيمة مُوجَبة فإنها تُشير إلى أنّ العلاقة بين المتغيرين مُوجَبة وطَردية بذلك المقدار، فكلما نمت التنمية المهنية للمديرين كلما زاد الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة عمران، وبهذا يُمكن اعتبار مُتغير التنمية المهنية مُتغير مؤثر في الرضا الوظيفي- إلى حدٍ ما- خصوصًا إذا تم ضبط العوامل الأخرى.

4-4-نتيجة الإجابة عن السؤال الرابع: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى(α≤0.05) بين وجهات نظر العينة بخصوص (واقع التنمية المهنية، الرضا الوظيفي) لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة عمران تعزى إلى متغيرات: النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، عدد الدورات التدريبية؟"

وللإجابة على السؤال وللكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول واقع التنمية المهنية والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة عمران، وفقًا لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الوظيفية، وعدد الدورات التدريبية)، استُخدم اختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين لمتغير النوع الاجتماعي، وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للمتغيرات الثلاثة الأخرى، مع اختبار شيفيه (Scheffé)

لتحديد مصادر الفروق عند دلالتها. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد العينة على مستوى الأداة ككل، تُعزى إلى أي من المتغيرات الأربعة، بما يشير إلى تقارب وجهات نظر المديرين بشأن واقع التنمية المهنية، وعدم تأثر تقديراتهم باختلاف خصائصهم الديموغرافية والوظيفية.

5-مناقشة النتائج

أظهرت نتائج المحور الأول ارتفاع مستوى التنمية المهنية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة عمران، بمتوسط عام بلغ (3.73 من 5)، وتصدر مجال الإدارة المدرسية بمتوسط (3.89)، تلاه مجال العلاقة مع المعلمين (3.77)، ثم العلاقة مع الطلبة والمجتمع المحلي (3.67)، وأخيرًا النمو المهني الذاتي (3.60). وتتفق هذه النتيجة جزئيًا مع دراسات يمنية أكدت فاعلية بعض الممارسات الإدارية والتدريبية، مع استمرار الحاجة إلى تطوير الجوانب الرقمية والإبداعية (العمار، 2013؛ العفاد والحيلة، 2022؛ الحداد، 2024)، بينما تختلف نسبيًا مع دراسات أشارت إلى ارتفاع صعوبات التدريب وتوسط الاحتياجات التدريبية في عمران وتعز (القباطي، 2011؛ السليمي، 2022؛ مفتاح والعبدي، 2024). وعربيًا، تتسق مع دراسات أكدت فاعلية أساليب التنمية المهنية في الاتصال وبناء فرق العمل والتدريب أثناء الخدمة (الصالحية، 2010؛ السريحي، 2012؛ المحمدي، 2014)، وتختلف عن أخرى رصدت توسط البرامج أو قصورها نتيجة ضعف التخطيط الاستراتيجي والتغذية الراجعة (العمري، 2014؛ الشمري، 2024). وعالميًا، تنسجم مع الأدبيات التي تؤكد أهمية التعلم المستمر والتفاعل بين الأقران والقيادة الداعمة في تطوير أداء القادة المدرسيين (Jerdborg, 2023; Sahlin, 2023; Plank et al., 2024). ويُعزى تأخر النمو المهني الذاتي، رغم ارتفاع تقديره، إلى محدودية البنية التحتية الرقمية والمنصات التدريبية الداعمة للتعلم الذاتي في مدارس المحافظة (Ghamrawi et al., 2024; Sahlin, 2025).

وفي المحور الثاني، جاء الرضا الوظيفي متوسطًا بمتوسط عام (3.07 من 5)، مع تفاوت أبعاده؛ إذ ارتفع الرضا عن طبيعة الوظيفة والعمل (3.71)، والعلاقة مع الرؤساء والعاملين (3.55)، بينما جاء بُعد التنمية والنمو المهني متوسطًا (2.96)، وتدنى بُعد الأجر والحوافز إلى المستوى الضعيف (2.05). وتتفق النتيجة الكلية مع دراسات يمنية كشفت عن توسط الرضا الوظيفي وتراجعه في الجوانب المادية، وإن اختلفت عن بيئات محلية سجلت مستويات أعلى من الرضا المهني (سيف، 2007؛ الحداد، 2024؛ الحجيلي، 2024). وعربيًا، تتسق مع دراسات أكدت توسط الرضا العام وارتفاع الرضا عن العلاقات الإنسانية وطبيعة العمل رغم نقص الموارد (البابطين، 2011؛ الطعاني والسويعي، 2013)، كما تتفق مع دراسات أبرزت أثر المناخ التنظيمي والقيادة الداعمة والتشاركية في تعزيز الرضا المعنوي (الرفاعي، 2021؛ الحضرمي وآخرون، 2022؛ البركي، 2026). وعالميًا، تؤكد النتائج ما توصلت إليه دراسات بشأن أهمية الرضا عن المهنة والدعم المؤسسي، وأثر ضعف الحوافز والتعويضات في خفض الرضا والاستقرار الوظيفي (Mpatea & Sangob, 2024; Barrientos et al., 2026). ويفسر الباحث ذلك في ضوء نظرية العاملين لهيرزبرغ؛ إذ عززت العوامل الدافعة، كالمكانة القيادية والعلاقات الإنسانية، الرضا المعنوي، في حين أسهم قصور العوامل الوقائية، ولا سيما تدني الرواتب والحوافز في ظل الظروف الاقتصادية الراهنة، في خفض الرضا العام إلى المستوى المتوسط.

أما العلاقة بين التنمية المهنية والرضا الوظيفي، فقد أظهرت النتائج ارتباطًا موجبًا دالًا إحصائيًا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، بمعامل ارتباط ($r = .29$)، بما يشير إلى علاقة طردية ضعيفة. وتتفق هذه النتيجة في اتجاهها مع دراسات يمنية أثبتت الارتباط الإيجابي بين الأداء المهني والتطوير القيادي والرضا الوظيفي لدى القيادات التربوية والأكاديمية (الحداد، 2024؛ الحجيلي، 2024)، ودراسات عربية أكدت ارتباط التطوير المهني والتمكين والدعم القيادي بتحسين

الرضا وفعالية الأداء المؤسسي (الطعاني والسويعي، 2013؛ الأسطل، 2023؛ الشهري وآخرون، 2023). كما تتسق مع اتجاهات بحثية حديثة تؤكد إسهام تلبية الاحتياجات المهنية والكفاءة الذاتية والقيادة الداعمة في تعزيز الرضا واستبقاء القيادات المدرسية (الرحيل، 2025؛ تيم وآخرون، 2026)، لكنها تختلف من حيث قوة الارتباط عن دراسات عالمية سجلت علاقات متوسطة إلى قوية عبر وسائط تنظيمية ومهنية (Marsh et al., 2023; Noor et al., 2026; Oduro & Agbale, 2026). ويُعزى ضعف الارتباط في محافظة عمران إلى انفصال التنمية المهنية عن الحوافز والترقيات؛ إذ يظل أثر التأهيل والكفاية المهنية في الرضا محدودًا ما لم يقترن بمزايا مادية عادلة وبيئة محفزة.

وبشأن المتغيرات الديموغرافية والمهنية (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية، والموقع الجغرافي)، أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محوري التنمية المهنية والرضا الوظيفي. وتتفق هذه النتيجة عمومًا مع دراسات يمنية أكدت تجانس تصورات القيادات المدرسية وعدم تأثرها بالنوع أو المؤهل أو الخبرة أو المسمى الوظيفي (القباطي، 2011؛ العمار، 2013؛ السليمي، 2022؛ الحداد، 2024)، وإن اختلفت جزئيًا مع دراسات رصدت فروقًا محدودة تبعًا للنوع أو نوع المدرسة في بعض المهارات القيادية (العفاد والنجار، 2023؛ مفتاح والعبدي، 2024). وعربيًا، تتسق مع دراسات نفت وجود فروق في التنمية المهنية والرضا الوظيفي تبعًا للخبرة والمؤهل والدورات والمرحلة التعليمية (المحمدي، 2014؛ زهران، 2022؛ الشمري، 2024)، بينما تختلف عن دراسات سجلت فروقًا لصالح الإناث أو ذوي المؤهلات العليا أو الخبرة الطويلة في بعض الأبعاد التنظيمية والتحفيزية (الصالحية، 2010؛ الطعاني والسويعي، 2013؛ الحضرمي وآخرون، 2022؛ البشر، 2023؛ الأسطل، 2023). ويعزو الباحث غياب الفروق إلى تشابه الظروف الإدارية والاقتصادية والتشريعية التي يعمل فيها المديرون بالمحافظة، وخضوعهم لسياسات تدريبية وأنظمة أجور وحوافز متقاربة، بصرف النظر عن مؤهلاتهم وخبراتهم وتدريبهم.

6-الاستنتاجات.

بناءً على ما تقدم عرضه من النتائج يمكن استخلاص بعض الاستنتاجات أهمها ما يلي:

1- تتمتع التنمية المهنية لدى مديري المدارس الثانوية بعمران بمستوى مرتفع، مع تفاوت مجالاتها.
2- تتصدر الإدارة المدرسية مجالات التنمية المهنية، تليها العلاقات مع المعلمين والطلبة والمجتمع المحلي.
3- يمثل النمو المهني الذاتي المجال الأقل تحققًا، رغم بقائه ضمن المستوى المرتفع عمومًا.
4- يأتي الرضا الوظيفي العام متوسطًا، بما يعكس تفاوتًا واضحًا بين أبعاده الرئيسة المختلفة.
5- يسجل الرضا عن طبيعة الوظيفة والعلاقات المهنية مستوى مرتفعًا مقارنة ببقية الأبعاد المقاسة.
6- يمثل الأجر والحوافز أضعف أبعاد الرضا الوظيفي، متأثرًا بالظروف الاقتصادية وانقطاع المرتبات المستمر.
7- ترتبط التنمية المهنية بالرضا الوظيفي ارتباطًا موجبًا ودالًا إحصائيًا، لكنه ضعيف نسبيًا(r=0.29) .
8- لا تختلف تقديرات المديرين في التنمية المهنية والرضا الوظيفي باختلاف خصائصهم الديموغرافية والمهنية.
9- لا تكفي التنمية المهنية وحدها لتعزيز الرضا الوظيفي دون تحسين المقومات المادية والتنظيمية.

7-التوصيات والمقترحات

في ضوء نتائج البحث والاستنتاجات السابقة يوصي الباحث ويقترح الآتي

1- ضرورة المبادرة إلى معالجة مستحقات المديرين والتربويين وتحسين الأجور والحوافز وفق الإمكانات المتاحة.
2- اعتماد خطة سنوية مستدامة للتنمية المهنية تستند إلى الاحتياجات الفعلية لمديري المدارس الثانوية.
3- تفعيل برامج تدريبية تطبيقية في التخطيط والقيادة واتخاذ القرار والإدارة المدرسية الحديثة.

4- توفير مصادر معرفية ورقمية مجانية، وتعزيز التعلم الذاتي المستمر لدى مديري المدارس الثانوية.
5- إنشاء مجموعات تعلم مهني بين المديرين لتبادل الخبرات ومناقشة التحديات والحلول المدرسية المشتركة.
6- تعزيز التقدير المعنوي والتمكين الإداري والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحفيز المبادرات المهنية المتميزة.
7- تطوير تقويم الأداء المهني وربط نتائجه بالتغذية الراجعة والاحتياجات التدريبية وخطط التحسين المستمر.
8- تحقيق تكافؤ فرص التدريب والتأهيل بين المديرين في المديريات الحضرية والريفية بمحافظة عمران.
9- كما يقترح الباحث إجراء مزيدا من **الدراسات المستقبلية** لسد الفجوة البحثية وخصوصا في العناوين الآتية:
1) دراسة أثر العدالة التنظيمية وضغوط العمل وانقطاع المرتبات في الرضا الوظيفي لمدراء المدارس.
2) دراسة العلاقة بين التنمية المهنية والرضا الوظيفي مع توسيط التمكين والكفاءة الذاتية والدعم المؤسسي.
3) دراسة مقارنة بين عدة محافظات لاختبار اختلاف العلاقة بين التنمية المهنية والرضا الوظيفي وفقًا للمحافظة.

قائمة المراجع

أولًا-المراجع بالعربية:

1. أبو عطوان، مصطفي عبد الجليل. (2008). *معوقات تدريب المعلمين اثناء الخدمة وسبل التغلب عليه بمحافظات غزة*، [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية التربية، الجامعة الاسلامية.
2. الأسطل، رند عمران. (2023). أثر الرضا الوظيفي في فعالية الأداء لدى الأفراد العاملين بجامعة الأقصى. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، (94)، 119- 142. https://doi.org/10.33193/JALHSS.94.2023.873
3. الأغبري، عبد الصمد. (2008). *الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر*(ط2). دار النهضة العربية.
4. البابطين، عبد الرحمن عبد الوهاب. (2011). مستوى الرضا الوظيفي لمديري المدارس المتوسطة والثانوية بمدينة الرياض. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2012*(25)، 15-85. https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-426636
5. البراك، أمل أحمد. (2011). *درجة فاعلية البرنامج الاردني لتطوير المدرسة من وجهة نظر المعلمين في مدارس البادية الوسطى*، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة مؤتة.
6. البركي، ربيعة أحمد. (2026). ضغوط العمل لدى المديرين في البيئة التعليمية وعلاقتها بالأداء والرضا الوظيفي دراسة مطبقة على مديري مدارس الثانوية بمراقبة التربية والتعليم ببلدية قصر بن غشير. *مجلة الأصالة، 5*(13)، 27–71. https://alasala.alandalus-libya.org.ly/ojs/index.php/aj/article/view/1711
7. البسيوني، مصطفى عاصم. (1410). *تكلفة التدريب الداخلي والخارجي في الأجهزة الحكومية: دراسة ميدانية مقارنة*، سلطنة عمان، معهد الإدارة العامة.
8. البشر، سعود غسان. (2023). القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 7*(35)، 341-360. https://search.emarefa.net/detail/BIM-1497699
9. البلادي، صالح بن مطير مطر. (1432). *الرضا الوظيفي لمديري المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم*، [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية التربية، جامعة أم القرى.
10. تيم، حسن محمد، نزال، رشا خالد، وموسى، إسراء مؤيد. (2026). أهمية القيادة التشاركية في الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظتي نابلس وجنين من وجهات نظر المعلمين والمعلمات. *مجلة جامعة ابن رشد في هولندا، 2026*(64)، 100-121. https://search.emarefa.net/detail/BIM-183799
11. الحارثي، غازي عيضه، ومضوي، علي خالد. (2024). معوقات تطوير التنمية المهنية لدى مديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية من وجهة نظر مديريها. *مجلة الدراسات العليا، 19*(10)، 1-9. https://doi.org/10.33914/gcnu.v19i10.466/

12. الحجيلي، وليد صالح هيثم. (2024). الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة لحج، *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 3*(22)، 26-50. https://doi.org/10.56793/pcra2213222

13. الحداد، حسن علي حسن. (2024). مستوى الأداء المهني لمديري مدارس مرحلة التعليم العام بوادي حضرموت وعلاقته بالرضا الوظيفي. *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 3*(8)، 573-608. https://doi.org/10.59628/jhs.v3i8.1182

14. الحضرمي، أحمد سعيد.، الصوافية، جوخة محمد.، وعطاء، أوسيم محمد. (2022). العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للعاملين بوحدات الجهاز الحكومي بسلطنة عمان. *مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية،9*(53). 173-195 https://aust.uni.ye/journ/AJHSS/article/view/109

15. الحطامي، العزي سعد فارع. (2006). *نمط السلوك القيادي وأثره على الرضا والإبداع الإداري*، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة العلوم والتكنولوجيا.

16. الحيدر، عبد المحسن صالح.، وبن طالب، إبراهيم عمر. (2005). *الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض*. بحث ميداني، معهد الإدارة العامة.

17. الدليمي، أحمد.، وكريم، ناصر. (2009). *علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل*. دار الأوائل للنشر.

18. الديب، إبراهيم الديب. (2007). *التطوير المهني في المؤسسات التعليمية الحديثة*. مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع.

19. الرحيل، أحمد عبد الكريم حسن. (2025). القيادة المتسامية لدى مديري المدارس وعلاقتها بتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جرش من وجهة نظرهم. *جرش للبحوث والدراسات، 25*(3)، 1-27. http://search.mandumah.com/Record/1656801

20. الرفاعي، عقيل محمود. (2009). *إدارة التنمية المهنية*. دار الجامعة الجديدة.

21. الرفاعي، عمر جابر. (2021). واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة ينبع للإدارة بالتجوال وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين. *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، 8*(19)، 379–422. https://doi.org/10.55074/hesj.v8i19.371

22. زهران، ياسر محمد. (2022). الاحتياجات التدريبية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي مديرية تربية عين الباشا. *مجلة كلية التربية، 38*(2، الجزء الثاني)، 157–180. https://search.shamaa.org/FullRecord?ID=332760

23. السريحي، منصور عتيق الله حامد. (2012). *درجة توفر آليات التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس الحكومية بمحافظة جدة والصعوبات التي تواجهها من وجهة نظر مديري المدارس*، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة أم القرى.

24. السليمي، حمود سعيد. (2022). صعوبات تنفيذ برامج التطوير المهني لقادة المدارس في محافظة المهرة ومتطلبات تطويرهم. *الفنون للدراسات التربوية والنفسية، 1* (16)، 160-197. https://doi.org/10.53285/artsep.v1i16.935

25. سمعان، وهيب، ومرسي، محمد. (1997). *الإدارة المدرسية الحديثة*. دار العالم العربي.

26. سيف، عبد الحميد حميد. (2007). الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة تعز [رسالة ماجستير، جامعة تعز، الجمهورية اليمنية]. كلية التربية، قسم الإدارة والإشراف التربوي. https://flr.taiz.edu.ye/DefaultDET.aspx?SUB_ID=131399

27. الشرايدة، سالم تيسير. (2008). *الرضا الوظيفي: أطر نظرية وتطبيقات عملية*. دار الصفا للنشر والتوزيع.

28. الشقيفي، عثمان محمد عثمان. (2023). أساليب التنمية المهنية للقيادات المدرسية بنيوزيلندا وإمكانية الإفادة منها في محافظة القنفذة. *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية لكلية التربية جامعة سوهاج، 2023* (17)، 49-94. https://search.emarefa.net/detail/BIM-1531472

29. الشمري، مشعان ضيف الله. (2024). تصور مقترح لتطوير برامج التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم العام بمنطقة حائل في ضوء الموجهات الوطنية والمعايير العالمية للتنمية المهنية. *المجلة التربوية*، (124)، 231-280. http://search.mandumah.com/Record/1493569

30. الشهري، غدير.، نهان، أشواق، وأبو رعيان، سحر عبد الله. (2023). درجة تطبيق الممارسات الإدارية لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمات المرحلة الثانوية بمدينة جدة خلال جائحة كورونا. *المجلة العربية للتربية النوعية، 7*(28)، 227-276. https://search.emarefa.net/detail/BIM-1485969

31. الشيخ خليل، جواد محمد، شرير، عزيزة عبدالله. (2008). الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات (الديموغرافية) لدى المعلمين. *مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية*، *16*(1)، 683-711. https://journals.iugaza.edu.ps/index.php/IUGJHR/article/download/1008/948/3221

32. الصالحية، فاطمة محمد سالم. (2010). *واقع تطبيق برامج التنمية المهنية المستدامة في ضوء معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر مديري المدارس ومساعديهم بسلطنة عمان*. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة مؤتة.

33. طاهر، رشيدة السيد أحمد. (2010). *التنمية المهنية للمعلمين في ضوء الاتجاهات العالمية*. دار الجامعة الجديدة.

34. الطعاني، حسن أحمد.، والسويعي، عمر سلطان. (2013). التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية. *دراسات العلوم التربوية*، *40*(1)، 305-327. https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-667117

35. ظحاوي، بيومي محمد، وحسين، سلامة عبد العظيم. (2009). *التنمية المهنية للمعلمين مدخل جديد نحو إصلاح التعليم*. دار الفكر.

36. عبد الرحمن، إيمان جميل. (2013). درجة فاعلية أساليب برامج التنمية المهنية للمشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر المشرفين التربويين. *دراسات: العلوم التربوية*، *40*(1)، 56–42.. https://doi.org/10.12816/0000645

37. عبد المنعم، نادية محمد، عزة، جلال مصطفى. (2008). *الإدارة المدرسية المعاصرة في ظل المتغيرات العالمية*. المجموعة العربية للنشر.

38. العبدي، عامر حسن.، والسبيعي، خالد صالح. (2025). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض لتحقيق معايير التقويم المدرسي في ضوء تمكين المدرسة. *مجلة الفنون والآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية*، (125)، 249–270. https://doi.org/10.33193/JALHSS.125.2025.1538

39. العديلي، ناصر. (1986). *السلوك الإنساني والتنظيمي*. معهد الإدارة العامة.

40. عسكر، نهلة رضا.، والخميسي، السيد سلامة. (2023). دور بنك المعرفة المصري في التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية في ضوء خبرات بعض الدول. *مجلة كلية التربية*، *38*(3/87)، 379-410. https://search.emarefa.net/detail/BIM-1611850

41. عطيفي، هاني كمال جمال. (2010). *فاعلية برنامج تدريبي مقترح لتنمية الكفايات المهنية لمعلمي الدراسات الاجتماعية بالمرحلة الإعدادية في ضوء المعايير القومية*، [دكتوراه غير منشورة]، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.

42. العفاد، عبد الله علي.، والحيلة، سارة عيضة. (2022). تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء في ضوء مدخل الإبداع الإداري. *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية*، *2*(13)، 70–99. https://doi.org/10.56793/pcra221364

43. العفاد، عبد الله علي.، والنجار، عبد الله علي. (2023). متطلبات تطوير الأداء الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بالعاصمة صنعاء في ضوء مدخل الإبداع الإداري. *مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، *9*(52)، 34–68. https://aust.uni.ye/journ/AJHSS/article/view/113

44. العمار، فهد حمود صالح. (2013). *تقويم برنامج تدريب مديري ووكلاء مدارس التعليم من وجهة نظر المتدربين والمدربين في أمانة العاصمة – الجمهورية اليمنية*. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة صنعاء.

45. عمرو، سمير عبد الحافظ.، الحرون، منى محمد، ومنتصر، هالة علي. (2023). دور مدخل التخطيط الاستراتيجي في تطوير التنمية المهنية المستدامة لمديري مدارس الثانوي العام. *مجلة التربية في القرن 21 للدراسات التربوية والنفسية*،*7*(27)، 936-972. https://search.emarefa.net/detail/BIM-1529146

46. العمري، أحمد يحي محمد. (2014). *دور مكاتب التربية والتعليم في التنمية المهنية للقيادات التربوية في مدارس التعليم العام بمحافظة المخواة*، [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية التربية جامعة أم القري.

47. الغامدي، حمدان سليمان عبد الله. (2006). *الرضا الوظيفي لدى العاملين في سجن مدينة تبوك*. [ماجستير غير منشورة]، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

48. القاسمية، عايدة بطي.، والقاسمي، خالد محمد. (2019). فاعلية التدريب أثناء الخدمة في تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس بسلطنة عمان. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، (9)، 271–302. https://search.shamaa.org/FullRecord?ID=241912

49. القباطي، عثمان سعيد. (2011). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في مدينة تعز بالجمهورية اليمنية من وجهة نظرهم ونظر وكلائهم. *مجلة جامعة دمشق*، *27*(1). 389-426. https://www.mobt3ath.com/uplode/book/book-4180.pdf

50. القبلان، يوسف محمد. (1982). *آثار التدريب الوظيفي على الرضا الوظيفي بالمملكة العربية السعودية*. معهد الإدارة العامة.
51. القحطاني، خلود محمد.، والصقر، عبد العزيز محمد. (2025). دور مشرفات الإدارة المدرسية في التنمية المهنية لمديرات مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الخرج. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 9*(50)، 225-284. https://search.emarefa.net/detail/BIM-1736196
52. كمال، عبد الوهاب أحمد.، أرناؤوط، أحمد إبراهيم.، زناتي، أمل محسوب.، وحسونة، وائل محمود. (2022). التنمية المهنية المبنية على الجدارات لمديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية بمحافظة شمال سيناء في ضوء متطلبات رؤية مصر 2030: تصور مقترح. *مجلة كلية التربية، 10* (1/22)، 536-562. https://search.emarefa.net/detail/BIM-1453816
53. المحمدي، ياسر أحمد سرحان. (2014). *فعالية أساليب التنمية المهنية الموجهة لمديري مدارس تطوير ومديرياتها بمدينة جدة من وجهة نظرهم*، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الملك عبد العزيز.
54. المزاحمية، مريم خميس.، الكيومية، أمل راشد.، والحارثية، عائشة سالم. (2024). تأثير دعم مديري مدارس الحلقة الثانية للمعلمين على الرضا الوظيفي في سلطنة عمان. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث: العلوم الإنسانية، 38*(9)، 1719–1744. https://doi.org/10.35552/0247.38.9.2248
55. مصطفى، صلاح. (1999). *الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر*(ط3). دار المريخ للنشر.
56. مفتاح، حسين ناصر.، والعبدي، منصور صالح. (2024). واقع الاحتياجات التدريبية للمهارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم العام بمديرية عمران في الجمهورية اليمنية. *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 2*(20)، 1–25. https://doi.org/10.56793/pcra2213201
57. وزارة التربية والتعليم. (2007). *تقرير الانجازات والمشاريع للعام 2007*.

ثانيًا-المراجع بالإنجليزية/References in English :

1. Al-Abdi, A. H., & Al-Subaie, K. S. (2025). Training needs of secondary school principals in Riyadh city to achieve school evaluation standards in light of school empowerment. (In Arabic). *Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences*, (125), 249–270. https://doi.org/10.33193/JALHSS.125.2025.1538
2. Al-Afad, A. A., & Al-Hilah, S. E. (2022). Developing the performance of secondary school principals in the Capital Secretariat of Sana'a in light of the administrative creativity approach (In Arabic). *Journal of Arabian Peninsula Center for Educational and Human Researches*, *2*(13), 70–99. https://doi.org/10.56793/pcra221364
3. Al-Astal, R. O. (2023). The impact of job satisfaction on performance effectiveness among employees at Al-Aqsa University. (In Arabic). *Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences*, (94), 119–142. https://doi.org/10.33193/JALHSS.94.2023.873
4. Al-Haddad, H. A. (2024). The level of professional performance of general education school principals in Wadi Hadhramaut and its relationship with job satisfaction. (In Arabic). *Sana'a University Journal of Human Sciences*, *3*(8), 573–608. https://doi.org/10.59628/jhs.v3i8.1182
5. Al-Harthi, G. E., & Madawi, A. K. (2024). Obstacles to developing professional development among secondary school principals in the Kingdom of Saudi Arabia: An analytical study from their principals' perspective. (In Arabic). *Journal of Graduate Studies*, *19*(10), 1–9. https://doi.org/10.33914/gcnu.v19i10.466
6. Al-Hujaili, W. S. (2024). Job satisfaction and its relationship with the academic performance of faculty members at Lahj University. (In Arabic). *Journal of Arabian Peninsula Center for Educational and Human Researches*, *3*(22), 26–50. https://doi.org/10.56793/pcra2213222
7. Al-Muzahmiyah, M. K., Al-Kiyumiyah, A. R., & Al-Harthiyah, A. S. (2024). The impact of second-cycle school principals' support for teachers on job satisfaction in the Sultanate of Oman. (In Arabic). *An-Najah University Journal for Research - B (Humanities)*, *38*(9), 1719–1744. https://doi.org/10.35552/0247.38.9.2248

8. Al-Qahtani, K. M., & Al-Saqr, A. M. (2025). The role of school administration supervisors in the professional development of female secondary school principals in Al-Kharj Governorate. (In Arabic). *Arab Journal of Educational and Psychological Sciences*, *9*(50), 225–284. https://search.emarefa.net/detail/BIM-1736196
9. Al-Rahil, A. A. (2025). Transcendent leadership among school principals and its relationship with achieving job satisfaction for public secondary school teachers in Jerash Governorate from their perspective. (In Arabic). *Jerash for Research and Studies*, *25*(3), 1–27. http://search.mandumah.com/Record/1656801
10. Al-Rifai, O. J. (2021). The reality of practicing management by walking around among secondary school principals in Yanbu Governorate and its relationship with job satisfaction from the teachers' perspective. (In Arabic). *Journal of Educational Sciences and Human Studies*, *8*(19), 379–422. https://doi.org/10.55074/hesj.v8i19.371
11. Al-Salimi, H. S. (2022). Difficulties in implementing professional development programs for school leaders in Al-Mahrah Governorate and requirements for their development. (In Arabic). *Al-Funun for Educational and Psychological Studies*, *1*(16), 160–197. https://doi.org/10.53285/artsep.v1i16.935
12. Barrientos, D., Céspedes, C., Roy, D., & Chacana, C. (2026). School principals' job satisfaction: Individual, structural, and macroeconomic factors: A multilevel analysis using TALIS 2018 data. *Frontiers in Education*, *11*, Article 1882760.. https://doi.org/10.3389/feduc.2026.1882760
13. Dorukbaşi, E., & Cansoy, R. (2024). Examining the mediating role of teacher professional learning between perceived instructional leadership and teacher instructional practices. *European Journal of Education, 59*(3), e12672. https://doi.org/10.1111/ejed.12672
14. Ghamrawi, N., Shal, T., & Ghamrawi, N. A. R. (2024). Leadership development in virtual communities of practice: The case of school principals from the GCC Region. *Education and Information Technologies, 29*, 23897–23916. https://doi.org/10.1007/s10639-024-12784-y
15. He, P., Guo, F., & Abazie, G. A. (2024). School principals' instructional leadership as a predictor of teacher's professional development. *Asian-Pacific Journal of Second and Foreign Language Education, 9*, (63). https://doi.org/10.1186/s40862-024-00290-0
16. Jerdborg, S. (2023). School leader education as a driving force for professional development in terms of orientation, reflection, exploration, and interplay. *Research in Educational Administration and Leadership, 8*(1), 1–41. https://doi.org/10.30828/real.1191793
17. Joseph, F. Guenthner & Lori L. Moore. (2005). Role playing as a leadership development tool. *Journal of Leadership Education*, *4*(2), 59–73. https://doi.org/10.12806/V4/I2/RF1
18. Liu, X., Hamid, A. H. A., & Nor, M. Y. M. (2026). Enhancing teachers' job satisfaction through headteachers' instructional leadership and teachers' competency: Insights from rural Chinese elementary schools. *Multidisciplinary Reviews*, *9*(9), Article 2026436. https://doi.org/10.31893/multirev.2026436
19. Lkampian, L., & Mwaniki, S. (2026). Effect of principals' intellectual stimulation on teachers' job satisfaction in secondary schools in Samburu Central SubCounty. *Journal of Education*, *6*(4), 54–65 https://edinburgjournals.org/journals/index.php/journal-of-education/article/download/860/923/3459
20. Marsh, H. W., et al. (2023). School leaders' self-efficacy and job satisfaction over nine annual waves: A substantive-methodological synergy juxtaposing competing models of directional ordering. *Contemporary Educational Psychology, 73*, Article 102170. https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2023.102170
21. Meftah, H. N., & Al-Abdi, M. S. (2024). The reality of training needs for leadership skills among general education school principals in Amran District in the Republic of Yemen. (In Arabic). *Journal of Arabian Peninsula Center for Educational and Human Researches*, *2*(20), 1–25. https://doi.org/10.56793/pcra2213201
22. Meyer, A., & Richter, D. (2025). Longitudinal effects of a professional development program on principals' leadership practices: Results of a baseline latent change score model. *Professional Development in Education, 51*(7), 1278–1295. https://doi.org/10.1080/19415257.2024.2413119

23. Mpatea, H., & Sangob, A. (2024). Enhancing job satisfaction among heads of secondary schools: Exploring perspectives. *Cogent Education, 11*(1), Article 2355822. https://doi.org/10.1080/2331186X.2024.2355822
24. Mthanti, B. J., & Msiza, P. (2023). The roles of the school principals in the professional development of teachers for 21st century education. *Cogent Education, 10*(2), Article 2267934. https://doi.org/10.1080/2331186X.2023.2267934
25. Noor, A. I., Mahat, M., & Nekesa, A. (2026). Relationship between professional development programmes and teacher job satisfaction in public senior schools in Shantabaq Sub-County, Garissa County, Kenya. *Asian Journal of Education and Social Studies, 52*(11), 217–223. https://doi.org/10.9734/ajess/2026/v52i113430
26. Oduro, F., & Agbale, B. (2026). How do teachers' perceived needs for professional development relate to job satisfaction in South Africa? The serial mediating roles of collegial collaboration and autonomy of teaching. *Teaching and Teacher Education, 178*, 105656. https://doi.org/10.1016/j.tate.2026.105656
27. Opahle, A. M. (2026). *The impact of targeted professional development on principals' instructional leadership and the cultivation of positive school culture* [Doctoral dissertation, National Louis University]. Digital Commons@NLU. https://digitalcommons.nl.edu/diss/962
28. Plank, K., Sanzo, K. L., & Scribner, J. P. (2024). Differences in leading and learning professional learning communities. *Journal of Workplace Learning, 36*(5), 335–347. https://doi.org/10.1108/JWL-02-2024-0022
29. Sahlin, S. (2025). Professional development of school principals – how do experienced school leaders make sense of their professional learning? *Educational Management Administration & Leadership, 53*(2), 380–397. https://doi.org/10.1177/17411432231168235
30. See, B. H., Gorard, S., El Soufi, N., Ledger, M., Morris, R., Maude, K., & Ivarsson-Keng, N. (2024). A structured review of the potential role of school leaders in making teaching more attractive. *Educational Review*. Advance online publication. https://doi.org/10.1080/00131911.2024.2392565
31. Taim, H. M., Nazzal, R. K., & Musa, I. M. (2026). The importance of participative leadership in job satisfaction among male and female public secondary school principals in Nablus and Jenin Governorates from the perspectives of male and female teachers (In Arabic). *Journal of Averroes University in Holland, 2026*(64), 100–121. https://search.emarefa.net/detail/BIM-183799
32. Tangcowal, R. (2024). Perceived leadership behavior among school heads and their contribution to teachers' job satisfaction. Social Science Exploration (Psychology, *Education and Multidisciplinary Perspectives*). https://zenodo.org/records/13936122

Publishing and Ethical Statements / بيانات النشر والالتزام الأخلاقي

N	Publication Data in English			بيانات النشر بالعربية		م
1	Author Contribution:	Sole Author: Design, methodology, data collection, analysis, and final draft.		البحث المنفرد: التصميم، والمنهجية، وجمع البيانات، والتحليل، وكتابة المسودة النهائية.	مساهمة الباحث:	1
2	Conflict	No conflicts of interest.		لا يوجد تضارب مصالح.	تضارب المصالح:	2
3	Funding	Self-funded (No external grant).		تمويل ذاتي (لا يوجد دعم خارجي).	التمويل:	3
4	Copyright Licensed under:	(CC BY-NC-ND)			حقوق النشر مرخص بموجب:	4
5	ReviewProcess:	Double-blind peer review.		تحكيم مزدوج التعمية.	آلية التحكيم:	5
6	Plagiarism Check:	Verified via	(turnitin).	تم الفحص عبر	فحص الانتحال:	6
7	Data Availability:	Available upon request.		متاحة عند الطلب.	إتاحة البيانات:	7