



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات العليا  
عمادة التطوير والجودة

الرضا الوظيفي لدى معلمى مرحلة الأساس وأثره فى تحسين الأداء المهني  
( دراسة حالة : مدارس الجودة أساس، الخرطوم )

**Job Satisfaction of Teachers at Base Stage and its Impact  
on the Professional Performance Improvement**  
(Case study: Aljawda School for Basic Education, Khartoum)

بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير فى إدارة الجودة والامتياز

إشراف الدكتورة:

أميرة محمد على أحمد حسن

إعداد الطالبة:

غيداء احمد الفكي الريح

1440 هـ - 2018 م



# استهلال

قال تعالى:

{وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَى عَالَمِ  
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ }

الآية (105) سورة التوبة

## إهداء

إلى ..

أمي وأبي

إلى ..

أسرتي الصغيرة زوجي وأولادي

إلى ..

أخواني وأخواتي

إلى ..

روح أستاذي د/ عباس عبد الغفور

إلى ..

أساتذتي الأفاضل

## شكر وتقدير

أسألك ربي بعزتك وجلالك أن تقبل مني هذا العمل خالصاً لوجهك الكريم اللهم علمنا ما ينفعنا وأنفعنا بما علمتنا وزدنا علماً.

قال تعالى: (...وَقَالَ رَبُّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ) (سورة النمل، الآية 19).

الشكر إلى جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا عمادة التطوير والجودة، قسم الدراسات والتطوير التي اتاحت لي فرصة الدراسة والبحث.

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بشكري وامتناني إلى الدكتورة/ أميرة محمد علي لما قدمته من توجيهات قيمة من خلال إشرافها على كل مراحل الدراسة فلها الشكر والتقدير والإحترام.

والشكر موصول إلى المحكمين الذين قاموا بتحكيم الاستبانة وما قدموه من ارشاد ونصح.

والشكر إلى دار الوثائق القومية، مكتبة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مكتبة جامعة السودان المفتوحة ومكتبة المجلس الأعلى للجودة والإمتياز.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر لك من ساعدني ومد لي يد العون.

والصلاة والسلام على سيدنا ونبينا محمد صلي الله عليه وسلم تسليماً كثيراً.

## المستخلص

هدف هذا البحث للتعرف على الرضا الوظيفي لدى معلمي مرحلة الأساس وأثره في تحسين الأداء المهني في مدارس الجودة أساس.

ولتحقيق الهدف استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكون مجتمع البحث من معلمي ومعلمات مدرس الجودة أساس، البالغ عددهم (150)، وتم اختيار (30) معلم ومعلمة كعينة ممثلة لهذا المجتمع، اتبعت الباحثة عدة أساليب إحصائية مستخدمة برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

ومن ثم توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

1. أن مستوى الرضا الوظيفي جاء مرتفعاً لدى معلمي ومعلمات مدارس الجودة أساس.
2. وجود دلالة إحصائية في مستوى تحسين أداء معلمي ومعلمات مدارس الجودة أساس تعزى للعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.
3. توجد علاقة ارتباط بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء المهني لدى معلمي ومعلمات مدارس الجودة أساس.
4. لا توجد علاقة ارتباط لاستجابات أفراد العينة على مقياس الرضا الوظيفي ومستوى الأداء المهني لدى معلمي ومعلمات مدارس الجودة أساس تعزى لمتغيرات النوع والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، بينما توجد علاقة ارتباط بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء المهني تعزى لمتغير التدريب.

ومن نتائج البحث توصى الباحثة بالتوصيات التالية:

1. العمل على تحسين مناخ العمل في المدارس بشكل عام.
2. التركيز على تحسين العلاقة بين الزملاء في المدرسة وزملاء المهنة على مستوى المحلية من أجل تبادل الخبرات.
3. التركيز على تدريب المعلمين بصورة منتظمة وتمكينهم من استخدام وسائل التعليم الحديثة، بما في ذلك أثر كبير في ارتفاع مستوى الأداء.
4. استخدام طرق وإجراءات موضوعية وعلمية في تقييم المعلمين والمعلمات من ناحية مهنية.

## **Abstract**

This research aims to identify the level of job satisfaction and professional performance of Basic level teachers in Aljawda Private Schools.

To achieve the objectives researcher used the descriptive approach, also used the questionnaire as a tool for data collection, the research community teachers Basic level teachers in Aljawda Private Schools (150), and (30) teachers were polled as a representative sample of this community, researcher followed several statistical methods, used program of SPSS statistical analysis.

Then the researcher found the following results:

1. Higher level of Job Satisfaction for of teachers in Aljawda Private Schools.
2. Teachers in Aljawda Private Schools have a higher level of professional performance.
3. Positive correlation between the level of job satisfaction and professional performance among teachers in Aljawda Private Schools.
4. No statistical significant differences occurred on job satisfaction scale and level of professional performance among the teachers of Aljawda Private Schools according to the Gender, academic qualification and years of experience variables, while the Training Variable showed significant difference on job satisfaction scale and level of professional performance among teachers in Aljawda Private Schools.

Regarding the findings, the researcher suggest the following recommendations:

1. Work to improve the job environment in the schools in general.

2. Focus on improving the relationship between colleagues in the school and colleagues at the local level.
3. Set a training process for the teachers and empowered them to use modern educational tools.
4. Use statistical and smart key performance indicators (KPIs) for teacher's evaluation.



## قائمة المحتويات

م	المحتويات	رقم الصفحة
1	استهلال	أ
2	إهداء	ب
3	شكر وتقدير	ج
4	مستخلص البحث	د
5	Abstract	هـ_و
6	قائمة المحتويات	ز_ح
7	قائمة الجداول	ط
8	قائمة الأشكال	ي
9	قائمة الملاحق	ي
<b>4 - 1</b>	<b>الفصل الأول: الإطار العام للبحث</b>	
10	مقدمة	1
11	مشكلة البحث	2
12	أهداف البحث	3
13	فرضيات البحث	3
14	أهمية البحث	3
15	منهج البحث	3
16	حدود البحث	4
17	مصطلحات البحث	4
<b>48 - 5</b>	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>	
18	<b>المبحث الأول: مفهوم الرضا الوظيفي</b>	19 - 5
	أولاً: تعريف الرضا الوظيفي	5
	ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي	7
	ثالثاً: أنواع الرضا الوظيفي	8
	رابعاً: النظريات الرئيسية للرضا الوظيفي	8
	خامساً: أبعاد الرضا الوظيفي	16
	سادساً: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي	17
19	<b>المبحث الثاني: مفهوم الأداء المهني</b>	35 - 19
	أولاً: تعريف الأداء	20
	ثانياً: عناصر الأداء	21
	ثالثاً: العلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي	23
	رابعاً: تقييم الأداء	26
	خامساً: فعالية أداء المعلم	28

29	سادساً: مفهوم تقييم أداء المعلم	
38-35	<b>المبحث الثالث: نبذة عن التعليم العام فى السودان</b>	20
35	أولاً: نبذة عن التعليم الأساس	
36	ثانياً: نبذة عن التعليم الخاص	
37	ثالثاً: نبذة عن مؤسسة الجودة التعليمية	
48-39	<b>المبحث الرابع: الدراسات السابقة</b>	21
39	أولاً: الدراسات السودانية.	
41	ثانياً: الدراسات العربية.	
44	ثالثاً: الدراسات الأجنبية	
47	رابعاً: التعليق على الدراسات السابقة	
48	خامساً: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة	
<b>57-49</b>	<b>الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية</b>	
49	منهج البحث	22
49	مجتمع البحث	23
49	عينة البحث	24
53	أداة البحث	25
54	وصف الاستبانة	26
55	صدق وثبات الاستبانة	27
57	الأساليب الإحصائية	28
<b>84-58</b>	<b>الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج وتفسيرها</b>	
72-58	<b>أولاً: عرض وتحليل البيانات</b>	29
58	بيانات المحور الأول: الرضا الوظيفي	
64	بيانات المحور الثانى: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي	
71	بيانات المحور الثالث: الأداء المهني	
84-73	<b>ثانياً: مناقشة النتائج وتفسيرها والتحقق من الفروض</b>	30
73	الفرض الأول	
74	الفرض الثانى	
76	الفرض الثالث	
77	الفرض الرابع	
<b>90-85</b>	<b>الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات</b>	
85	النتائج	31
85	التوصيات	32
85	المقترحات	33
90-86	قائمة المصادر والمراجع	34
-	الملاحق	35

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم
50	يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير النوع	جدول رقم 1
50	يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير المؤهل العلمي	جدول رقم 2
51	يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير الخبرة العملية	جدول رقم 3
52	يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير التدريب	جدول رقم 4
54	يوضح محاور استبانة الرضا الوظيفي وعدد العبارات	جدول رقم 5
55	يوضح معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات استبانة الرضا الوظيفي للعينة الاستطلاعية	جدول رقم 6
56	يوضح معاملات الثبات والصدق الذاتي لاستبانة الرضا الوظيفي والأداء المهني لعينة البحث	جدول رقم 7
	<b>تحليل بيانات المحور الأول: الرضا الوظيفي</b>	
58	يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات البعد الأول: الراتب والحوافز	جدول رقم 8
59	يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية البعد الأول: الراتب والحوافز	جدول رقم 9
60	يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات البعد الثاني: المكانة الاجتماعية للمعلم	جدول رقم 10
61	يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية البعد الثاني: المكانة الاجتماعية للمعلم	جدول رقم 11
62	يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات البعد الثالث: العلاقات الإنسانية للمعلم	جدول رقم 12
63	يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية البعد الثالث: العلاقات الإنسانية للمعلم	جدول رقم 13
	<b>تحليل بيانات المحور الثاني: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي</b>	
64	يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات البعد الأول: ممارسات الإدارة العليا	جدول رقم 14
66	يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية البعد الأول: ممارسات الإدارة العليا	جدول رقم 15
67	يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات البعد الثاني: البيئة المدرسية	جدول رقم 16
68	يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية البعد الثاني: البيئة المدرسية	جدول رقم 17
69	يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات البعد الثالث: التدريب والتأهيل	جدول رقم 18
70	يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية البعد الثالث: التدريب والتأهيل	جدول رقم 19
	<b>تحليل بيانات المحور الثالث: الأداء المهني</b>	
71	يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات المحور الثالث: الأداء المهني	جدول رقم 20
72	يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المحور الثالث: الأداء المهني	جدول رقم 21
73	يوضح ملخص لقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور استبانة الرضا الوظيفي	جدول رقم 22
76	يوضح معاملات الارتباط بين الرضا الوظيفي ومستوي الأداء المهني	جدول رقم 23
78	يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير النوع على محاور استبانة الرضا الوظيفي	جدول رقم 24
79	يوضح قيم اختبار (ت لعينتين مستقلتين) لمتغير النوع على محاور استبانة الرضا الوظيفي	جدول رقم 25
80	يوضح قيم اختبار (التباين الأحادي) لمتغير المؤهل العلمي على محاور استبانة الرضا الوظيفي	جدول رقم 26
82	يوضح قيم اختبار (التباين الأحادي) لمتغير سنوات الخبرة على محاور استبانة الرضا الوظيفي	جدول رقم 27
83	يوضح قيم اختبار (التباين الأحادي) لمتغير التدريب على محاور استبانة الرضا الوظيفي	جدول رقم 28

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل
9	شكل رقم (1) يوضح تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو
24	شكل رقم (2) نموذج يحدد اتجاهات علاقة الرضا الوظيفي بالأداء
26	شكل رقم (3) علاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين
50	شكل رقم (4) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير النوع
51	شكل رقم (5) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير المؤهل العلمي.
52	شكل رقم (6) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير الخبرة العملية.
53	شكل رقم (7) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير التدريب.

## قائمة الملاحق

الرقم	الملحق
1	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجودة التربوية التعليمية الخاصة
2	قائمة بأسماء المحكمين
3	استبانة مقياس الرضا الوظيفي ومستوي الأداء المهني لمعلمي مرحلة الأساس قبل التعديل
4	استبانة مقياس الرضا الوظيفي ومستوي الأداء المهني لمعلمي مرحلة الأساس بعد التعديل
	إستمارة تقويم المعلم بمدارس الجودة أساس

# الفصل الأول

## الإطار العام للبحث

## الفصل الأول

### الإطار العام للبحث

#### مقدمة:

تحدد الإدارة بشكل عام بعنصرين هما: العنصر التنظيمي، والعنصر البشري (الإنساني). فعنصر التنظيم يتكون من الهياكل والوظائف التي يمكن تغييرها وإعادة تشكيلها، بحيث تصبح أكثر كفاءة وفعالية، وأكثر ملاءمة للظروف البيئية المتطورة، أما العنصر البشري، فيتعلق اهتمامه بالجانب الإنساني عن طريق التدريب المستمر للموظفين والإداريين، وإكسابهم المهارات المناسبة لعملهم، وتنمية الإحساس بالمسؤولية لديهم، والثقة في نفوسهم والقدرة على اتخاذ القرارات التي تقع ضمن نطاق صلاحياتهم، إضافة إلى ذلك فإن تلبية احتياجات العاملين الوظيفية والشخصية، وتوفير الخدمات العامة لهم في المؤسسة من شأنها تعزيز أواصر الألفة والانتماء عند العاملين نحو مؤسستهم، وهذا ينسجم ويتناغم مع الهدف الأساس الذي وجدت الإدارة من أجله وتعتبر القوى العاملة من أهم العوامل المحددة لدرجة نجاح المؤسسات وتمثل مؤشرا على قدرة هذه المؤسسات على التجديد والتطوير ويعتمد نجاح المؤسسات على كفاية الأيدي العاملة ومدى وفرة الكفاءات.

ومن المدارس الادارية الحديثة إدارة الجودة الشاملة والتي تعد من اكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والاداريين والاكاديميين الذين يعنون بشكل خاص في تطوير وتحسين الاداء الانتاجي والخدمي في مختلف المؤسسات وذلك من خلال التحسين المستمر للمؤسسة بأداء العمل بأسلوب صحيح متقن وفق مجموعة من المعايير التربوية الضرورية لرفع مستوى جودة المنتج التعليمي بأقل جهد وكلفة محققا الأهداف التربوية التعليمية، والتطوير الذاتي لموظفيها وسد حاجة سوق العمل من الكوادر المؤهلة علميا وبالتالي تحسين نوعية الحياة في المجتمع .

ويعتبر الاهتمام بالعاملين احدى مبادئ ادارة الجودة الشاملة، من خلال التعرف على حاجاتهم، وظروف العمل المحيطة بهم و تفجير الطاقة المخزونة في دواخلهم من خلال التعاون المستمر، وإشراكهم في القرار حتى يصل الموظف درجة من الرضا الوظيفي تجعله يشعر بمتعة العمل وامتعة الحياة .

وتعد الإدارة التعليمية العمود الفقري في العملية التعليمية والتي لها الفضل في تطوير وتحسين

العملية التعليمية في المؤسسات التعليمية من خلال توفر الظروف والإمكانات المادية والمعنوية وتحسين

الرضا الوظيفي لجميع العاملين بالعملية التعليمية وخاصة المعلمين الذين يعدون مرتكز أساسي لتطوير عمليتي التعلم والتعليم.

وفي العمل التربوي أصبح موضوع الرضا الوظيفي من الموضوعات التي تحظى باهتمام السلوكيين والإداريين، وذلك ببحث الجوانب المختلفة لوسائل ومصادر الرضا لدى المعلمين وقياس درجة رضاهم نحو مهنة التعليم، وكذلك بحث أسباب ومصادر عدم الرضا، لأن ذلك ينعكس على أدائه في العمل وقيامه

بواجباته على الوجه المطلوب، الأمر الذي ينتج عنه استقرار ونجاح المؤسسة وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها ومغالبة أي تحديات تواجهها.

مع انتشار المؤسسات التعليمية الخاصة لمرحلة الأساس في الآونة الأخيرة، شعرت الباحثة بأهمية الرضا الوظيفي للمعلمين ومدى تأثيره على أدائهم. والذي يمكن أن يسهم في دعم العملية التربوية التعليمية، وكذلك تطوير ورفع مستوى القدرة في هذا المجال وإثراء البحث العلمي.

### مشكلة البحث :

مما تقدم وتأسيسا عليه يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل العام الآتي:

ما أثر الرضا الوظيفي على تحسين الأداء المهني لدى المعلمين في مدارس الجودة أساس؟

ومن خلال هذا التساؤل الرئيسي تتفرع عدة أسئلة يحاول البحث الإجابة عليها.

1. ما مستوى درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين بمدارس الجودة أساس؟

2. ما العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي لدى المعلمين بمدارس الجودة أساس؟

3. ما العلاقة بين الرضا الوظيفي وتحسين أداء المعلمين بمدارس الجودة أساس؟

4. إلى أي مدى توجد فروق ذات دلالة احصائية في تحسين أداء المعلمين بمدارس الجودة أساس

تعزى للمتغيرات الآتية ( النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة والتدريب ) ؟

### أهداف البحث :

1. بيان مستوى درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين بمدارس الجودة أساس.

2. إظهار العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى المعلمين بمدارس الجودة أساس.

3. محاولة الكشف عن العلاقة بين الرضا الوظيفي وتحسين أداء المعلمين بمدارس الجودة أساس.
4. توضيح الفروق ذات دلالة الإحصائية في مستوى تحسين أداء المعلمين بمدارس الجودة أساس تعزى للمتغيرات الآتية (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة والتدريب).

#### الفرضيات :

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين في مستوى درجة الرضا الوظيفي.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تحسين أداء المعلمين تعزى للعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.
3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وتحسين أداء المعلمين في مدارس الجودة أساس.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تحسين أداء المعلمين تعزى إلى بعض المتغيرات المؤثرة في الرضا الوظيفي (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة والتدريب).

#### أهمية البحث :

تأتي أهمية البحث من أهمية الرضا الوظيفي كونه يشكل أحد الأسباب أو الدوافع المهمة لتحسين أداء المعلمين، فهو مؤشر لنجاحه في مختلف جوانب حياته وأداء مهماته التربوية والتعليمية. قد تعزز دراسة الرضا الوظيفي من جهود المهتمين بأهمية الرضا الوظيفي وتحسين مخرجات العملية التعليمية. فقد تفيد مديري المدارس في مراحل التعليم المختلفة في تحديد مستوى الرضا العام للمعلمين، مما يساعد متخذى القرار من مدراء ومشرفين وموجهين في مجال التعليم في تطوير سير العملية التعليمية وتهيئة البيئة المناسبة بما يحقق مستوى رضا وظيفي أعلى في مؤسسات التعليم عامة والتعليم الخاص بصفة خاصة.

وهذا البحث يدرس مدى تأثير تحسين الأداء الوظيفي بالرضا الوظيفي لدى المعلمين بمدارس الجودة أساس كإحدى مدارس التعليم الخاص بالسودان.

#### منهج البحث :

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لمناسبته للموضوع.

#### حدود البحث :

الحدود الزمنية: يقتصر هذا البحث على العام الدراسي 2016-2017.

الحدود المكانية : مدارس الجودة أساس بولاية الخرطوم.

#### مصطلحات البحث:

الرضا الوظيفي :



تقصد به الباحثة الحالة النفسية أو الإنفعالية السارة التي يصل إليها المعلم ، عند درجة اشباع معينة، تحدث له جراء تعرضه لمجموعة من العوامل النفسية، الاجتماعية، المهنية والمادية وأنه يجد مقابل معنوى ومادى لقاء مايقوم به من جهد بمدارس الجودة اساس.

#### **الأداء المهني :**

تقصد به الباحثة النتائج التي يحققها المعلم بعد تنفيذه لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها إدارة مدارس الجودة أساس .

#### **المعلمين :**

تقصد بهم الباحثة الاشخاص الذين يقومون بفعل التعليم وتربية المتعلم وذلك بتوجيه مجموعة الخبرات التي اكتسبها إلى المتعلم بطرق ووسائل مبسطة تجعل المتعلم يتقبل ذلك بسهولة.

#### **مدارس الجودة أساس:**

إحدى المدارس الخاصة بمرحلة الأساس بالخرطوم وتمتد ثمانى سنوات للفئة العمرية من ست سنوات حتى الرابعة عشر.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### المبحث الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

على الرغم من وجود العديد من الإتجاهات الخاصة بالعمل، فإن الرضا الوظيفي أهم ظاهرة نالت الاهتمام الكبير من قبل العلماء السلوكيين، بحيث يعتبر الرضا الوظيفي من أكثر مواضيع علم الإدارة غموضاً ذلك لأنه حالة انفعالية متعلقة بالموظف يصعب فهمها ولعل هذا الغموض أدى إلى ظهور المئات من البحوث والدراسات حول هذا الموضوع، فمنهم من اعتبر الرضا الوظيفي كمتغير مستقل يؤثر في سلوك الموظفين كالأداء، التغيب، دوران العمل، ومنهم من اعتبره كمتغير تابع يتأثر بالأجور، الرواتب، المكافآت، المنح ونظام اتخاذ القرارات.

لا يوجد حتى الآن اتفاق بين الباحثين حول مفهوم متفق عليه لمعنى الرضا الوظيفي، وسبب ذلك راجع إلى اختلاف الأبحاث والدراسات وتعدد المجالات العلمية التي تناولته بالدراسة، فالرضا الوظيفي موضوع فردي بحت ويمكن أن يكون رضا شخص هو عدم رضا لشخص آخر (محمد سلطان، 2004، ص 194).

ولا يزال هناك اختلاف في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي فقد استخدم للإشارة على اتجاهات التي يحملها الموظف نحو علمه والتي يعبر عنها بصور سلوكية، وضمن هذا المبحث سنلقي الضوء على الرضا الوظيفي من حيث تعريفه، أهميته، أنواعه، النظريات الرئيسية لتفسيره والعوامل المؤثرة عليه.

#### أولاً- تعريف الرضا الوظيفي

تعريف الرضا الوظيفي غامضاً ومعقداً، لكونه ظاهرة نفسية سلوكية تكمن في وجدان الفرد الذي يتصف بأنه مخلوق ذو طبيعة نفسية معقدة لديه حاجات ورغبات متعددة ومتغيرة من وقت لآخر للرضا الوظيفي، وذلك لتعدد الدراسات دليل على اجتهاد الباحثين في وضع تعاريف متنوعة وكثيرة. يعرف الرضا الوظيفي بأنه الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة، وهذا التعريف يعنى أن الرضا الوظيفي يتحقق في حالة تقييم الفرد لوظيفته ايجابياً وأهمل الإشارة إلى الشئ الذي يتم تقييمه (سامي، 2007، ص 243).

كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، ويصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه، وهذا التعريف أهمل الإشارة إلى العوامل المحيطة بالعمل ذاته وتأثيرها على الرضا الوظيفي وإهتم بالإثراء الوظيفي (محمد سلطان، 2004، ص 196).

ويعرف الرضا الوظيفي أيضا بأنه اتجاه إيجابي من الفرد إلى عمله الذي يمارسه فهو شعور ايجابي يتصف به الفرد لعمله، إلا أنه لم يحدد شيئا عن مكونات الرضا الوظيفي (شاطر شفيق، 2010، ص 5).

كذلك يعرف الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد اتجاه وظيفته، وأن هذا الشعور يعكس درجة التفاعل بين خصائص الفرد والوظيفة والمؤسسة، ومن خلال هذا التعريف تتضح ثلاث خصائص رئيسية للرضا الوظيفي هي (حنان الأحمدى، 2006، ص 308):

1. الرضا الوظيفي هو شعور ذاتي، يمكن أن يكون رضا شخص عدم رضا لشخص آخر.

2. الرضا الوظيفي يتحقق عندما تتطابق العوائد الحقيقية المتحصل عليها الموظف والمتوقعة من طرفه.

3. الرضا الوظيفي هو حالة من القبول و الفناعة للوظيفة التي يشغلها الموظف هدفه إشباع جميع احتياجاته وتنبؤاته في بيئة عمله.

وفي مجال التربية والتعليم الرضا الوظيفي هو اتجاه إيجابي نحو الأعمال التي يقوم بها المعلم، حيث يشعر بالرضا عن مختلف العوامل البيئية والمناحي الاجتماعية، والأوضاع الاقتصادية و النواحي الإدارية والجوانب الوظيفية المتعلقة بوظيفته و تقبله لعمله وتمسكه به وشعوره بالسعادة لممارسته وانعكاس ذلك على أدائه وحياته الشخصية. كما يعد الرضا الوظيفي لدى المعلمين من أهم مؤشرات نجاح المدرسة كمؤسسة تربية تعليمية، حيث يمثل الرضا الوظيفي مجموعة الاتجاهات الايجابية التي يبيدها المعلمون نحو العمل بالمدرسة. ويذكر التربويون مجموعة من العوامل تؤدي إلى الرضا الوظيفي لدى المعلمين منها إحساس الفرد بالإنجاز، وتحمل المسؤولية، وتوفير فرص الترقية والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل. كما هناك عوامل ذاتية تتعلق بقدرات ومؤهلات ومهارات و كفايات المعلمين، وعوامل تنظيمية تتعلق بظروف وشروط العمل وعوامل بيئية تتعلق بالظروف البيئية المؤثرة على العمل والعامل و الاندماج مع الزملاء في العمل. وقد توصل الباحثون إلى مجموعة من المتغيرات الأكثر تأثيرا في رضا المعلمين وهي القيادة الديمقراطية، الرواتب الشهرية، توفر فرص الترقية بشكل عادل، توافر مكافآت الإنجاز، اعتراف المسؤول والمجتمع بقيمة المعلم والأمن الوظيفي ( عويد الصقور، 2012، ص5).

كما قدم الباحثون عدد من المفاهيم ذات الإرتباط الوثيق بمفهوم الرضا الوظيفي والتي تتضمنها تعريفاتهم كالرضا الوظيفي والشعور بالسعادة، فالرضا يعبر عن شعور الموظف بالسعادة عندما يتحقق هدفه. والرضا ومستوى الطموح، فالرضا يتحقق عندما تلبى الوظيفة طموحات الموظف. والرضا والتوقع، فالرضا يتحقق عندما تتحقق توقعات الموظف نحو ما يحصل عليه من عوائد. والرضا وإشباع الحاجات، فالرضا يتحقق لما يشعر الموظف بأن حاجاته قد أشبعت (محمد عكاشة، 1999، ص 114).

## ثانياً\_ أهمية الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي هو أحد الأساليب أو الأدوات الإدارية، التي تحقق رضا وتعاون الموظفين مع الإدارة المتعلق بإنطباعات الموظفين عن الوظائف، والتي تختلف باختلاف شخصياتهم وحاجاتهم ورغباتهم، فهو يمثل أهمية كبيرة لكل من الموظف، المؤسسة والمجتمع كما وضحه (نور الدين شنوفي، 2005، ص 191-192):

### أ\_ أهمية الرضا الوظيفي للموظف:

ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي إلى:

1. القدرة على التكيف مع بيئة العمل: حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.
2. الرغبة في الإبداع والابتكار: فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل، شرب وسكن وغير المادية من تقدير، احترام وأمان وظيفي مشبعة بشكل كافي، تزيد لديه الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة.
3. زيادة مستوى الطموح والتقدم: فالموارد البشرية التي تستمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.
4. الرضا عن الحياة: حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة.

### ب\_ أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة

ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة:

1. ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية: فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزاً على عملهم.
2. ارتفاع في الإنتاجية: فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الإنجاز وتحسين الأداء.
3. تخفيض تكاليف الإنتاج: فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل، الإضرابات والشكاوى.
4. ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة: فعندما يشعر الموظفون بأن وظائفهم أشبعت حاجاتهم المادية وغير المادية يزيد تعلقهم بمؤسساتهم.

### ج\_ أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع

ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة:

1. ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الإقتصادية.
2. ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.

## ثالثاً\_ أنواع الرضا الوظيفي

يوجد نوعان من الرضا الوظيفي هما (نسفاري ميلود، 2007، ص 19):

## أ\_ الرضا العام:

يعرف بأنه الإتجاه العام للفرد نحو العمل الذي يقوم به، فيكون إما راضي أو غير راضي فالمؤشر الأولي بطبيعة العمل لايسمح بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها الفرد، وهذا بسبب أنه يلقى نظرة عامة على موقف العامل نحو عمله.

## ب\_ الرضا النوعي:

يشير إلى رضا الفرد عن جانب من جوانب عمله، وتتضمن هذه الجوانب مثلا سياسة المنظمة، الأجور،الإشراف، فرصة الترقية، الرعاية الصحية والإجتماعية، ظروف العمل، أساليب الإتصال داخل المنظمة و العلاقات مع الزملاء

## رابعا \_ النظريات الرئيسية للرضا الوظيفي:

إهتم الباحثون بتفسير الرضا الوظيفي منذ القدم، ففي البداية كان مفهوم الرجل الإقتصادي الذي نادى به المدرسة الكلاسيكية بقيادة فريدريك تايلور هو المفهوم المسيطر لمدة طويلة، حيث يرى هذا المفهوم أن العوائد المادية هي الأساس في زيادة الرضا الوظيفي، ثم تلى ذلك مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة إلتون مايو والتي توصلت إلى عوامل أخرى محركة لدافعية الموظفين، وهي الرغبة في تكوين العلاقات الإنسانية، وعقب ذلك نظريات كثيرة حاولت تفسير الرضا الوظيفي للموظفين في المؤسسات، وسيتم التطرق منها (السالم محمد، 1997، ص 28):

## أ\_ نظريات الحاجات

تعتبر نظرية ماسلو، نظرية ألدفر، ونظرية ماكيلاند، من أهم نظريات الحاجات التي حاولت تفسير السلوك الإنساني بصفة عامة والرضا الوظيفي بصفة خاصة.

### 1- نظرية تدرج الحاجات لأبرهام ماسلو

تعتبر نظرية ابراهام ماسلو للحاجات من أولى النظريات التي فسرت سلوك الإنسان وكيفية اشباع حاجاته وكيفية دفع الأفراد للعمل والأداء، حيث قام في 1954 بترتيب الحاجات ترتيبا هرميا، تتدرج من الحاجات الدنيا إلى الحاجات العليا وهذا بعد إجراءه لعدة تجارب في عيادة نفسية توصل من خلالها إلى الحاجات الخمسة التي يوضحها الشكل التالي:



الشكل رقم (1) يوضح تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو

المصدر: (صلاح النعيمي، 2008، ص 70)

يتضح من هذا الشكل أن الرضا الوظيفي يتحدد بالمدى أو القدر الذي تتحقق به حاجات الفرد من خلال العمل الذي يؤديه ويتوقف على إشباع الحاجات الخمسة. أي كلما انتقل الفرد إلى أعلى مستويات الحاجات كلما زاد رضاه الوظيفي والعكس صحيح.

#### الحاجات الفسيولوجية:

تعد الحاجات الفسيولوجية نقطة البداية في مدرج ماسلو، وتتمثل في الحاجات ذات العلاقة

بالتكوين

البيولوجي للإنسان كالماء، الأكل، الشرب، الهواء والجنس وهي ضرورية ومهمة لحياة الإنسان.

#### حاجات الأمن والإستقرار:

وهي تحتل المرتبة الثانية في مدرج ماسلو، فعندما يستطيع الإنسان إشباع الحاجات الفسيولوجية ينتقل بعدها إلى إشباع حاجات الأمن، والتي قد تأخذ صورة الاستقرار والثبات في العمل، التأمين ضد العجز والبطالة.

#### الحاجات الإجتماعية:

وهي تحتل المرتبة الثالثة في مدرج ماسلو، فعندما إشباع الحاجات السابقة الذكر ينتقل الإنسان إلى إشباع حاجاته الإجتماعية والتي قد تأخذ صورة الولاء والانتماء، حاجات تكوين العلاقات الإجتماعية داخل وخارج العمل.

#### حاجات التقدير والاحترام:

تحتل المرتبة الرابعة في مدرج ماسلو، وهي تأتي مباشرة بعد أن يشبع الإنسان الحاجات الثلاثة السابقة الذكر، وتعني حاجات التقدير والاحترام رغبة الإنسان في كسب الاحترام والتقدير من الآخرين حتى يتنامى لديه الشعور بالأهمية والثقة.

### حاجات تحقيق الذات:

وهي الحاجة الأخيرة في مدرج ماسلو، وهذه الحاجة تعكس الرغبة الكبيرة للإنسان في أن يكون أكثر تميزاً من غيره وأن يصبح قادر على فعل أي شيء يستطيعه.

ويضع ماسلو مجموعة من الافتراضات التي تحكم مفاهيم نظريته وهي (عاطف عبد الرحيم، 2009، ص 90):

أ/ أن الإنسان في حاجة مستمرة وأن حاجاته تؤثر على سلوكه والحاجات غير المشبعة من المؤثرات على السلوك.

ب/ يمكن ترتيب حاجات الإنسان بحسب الأهمية والأولوية فنجد في قاعدة الهرم الحاجات الأساسية ثم تتدرج حتى تصل الحاجة إلى تحقيق الذات.

ج/ يقوم الإنسان بإشباع حاجاته بشكل متدرج بدءاً بالحاجات الفسيولوجية، ثم ينتقل إلى حاجات الأمن ثم الحاجات الاجتماعية، ثم حاجات التقدير والاحترام وأخيراً حاجات تحقيق الذات.

وقد وجهت العديد من الاعتراضات لهذه النظرية منها (مصطفى عطية، 2000، ص 134):

أ/ اعتبر ماسلو أن جميع البشر يتدرجون بطريقة واحدة متسلسلة في إشباع الحاجات بدءاً بالحاجات الفسيولوجية إلى حاجات تحقيق الذات، رغم أن الواقع لا يقر بصحة ذلك دائماً، ففي الحالة التي يرث فيها مثلاً شخص ثروة عن عائلته فإن الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن والحاجات الاجتماعية ستكون مشبعة، وبالتالي فإن إشباع هذا الشخص لحاجاته سيكون انطلاقاً من الحاجة الرابعة وهي حاجة التقدير والاحترام.

ب/ تفترض النظرية أن الإنسان يقوم بإشباع حاجة واحدة فقط في كل مرة، ولا ينتقل إلى إشباع الحاجات العليا إلا بعد أن يقوم بإشباع الحاجات الدنيا، لكن غير موجود دائماً في الواقع، حيث يمكن للإنسان أن يقوم بإشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت، فمثلاً يسعى إلى الحصول العمل وفي نفس الوقت يسعى إلى تكوين علاقات اجتماعية مع الآخرين والحصول على التقدير والاحترام منهم.

ج/ تفترض النظرية أن ترتيب الحاجات ثابت عبر الزمن، ولكن في الحقيقة هذه الحاجات تتغير مع تغير العوامل والظروف المحيطة بالإنسان مما يدفعه إلى إعادة ترتيبها لتتوافق مع التغيرات والظروف الجديدة المحيطة به.

## 2\_ نظرية الحاجات لألدرفر

بناءً على الانتقادات التي قدمت لنظرية ماسلو جاءت هذه نظرية ألدرفر (عام 1972) تطويراً لها، والتي ترى أن الحاجات يمكن أن تصنف ضمن ثلاث مجموعات كما صنفها (صالح العامري، 2007، ص 463):



أ/ تماثل الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان عند ماسلو. الحاجة للوجود.

ب/ تماثل الحاجات الإجتماعية عند ماسلو. الحاجة للانتماء

ج/ تمثل حاجات التقدير والاحترام وحاجات تحقيق الذات عند ماسلو. الحاجة للنمو.

وهنا تركز هذه النظرية على أن تهتم المؤسسة بالحاجات الثلاثة المذكورة سابقا وتطبيقها لمساعدة الموظفين في تحقيق وتطوير إنجازاتهم وهذا من شأنه أن ينمي شعور الموظفين بالرضا الوظيفي.

ويلاحظ أن ألدرفر صنف الحاجات الإنسانية في ثلاث مجموعات فقط وهي حاجة الوجود، حاجة الانتماء وحاجة النمو، وخلافاً لماسلو فإن ألدرفر لم يشترط ضرورة التدرج في إشباع هذه الحاجات الثلاثة حيث أنه يمكن أن تنشأ الحاجات الثلاثة في نفس الوقت، كما ذكر ألدرفر بأن أي موظف في المؤسسة لا يخرج في نشاطه الإشباعي عن هذه الحاجات الثلاثة.

### 3\_ نظرية الحاجات الثلاثة (حاجات الإنجاز) لماكلياند

قدم ماكلياند العالم النفساني الأمريكي (عام 1973م) نظريته المعروفة باسم نظرية الإنجاز، حيث صنف هذه الحاجات إلى ثلاث مجموعات (محمد القريوتي، 2009، ص 67) :

**الحاجات للإنجاز:** وتعكس رغبة الموظف في الإنجاز الأفضل بأكفاً الطرق وكذلك حل المشكلات المعقدة والتعامل مع المهام الصعبة، أي هي الرغبة في التميز.

**الحاجات للقوة:** وهي تمثل رغبة الموظف في التحكم في سلوك الآخرين، أي هي الرغبة في ممارسة السلطة عليهم.

**الحاجات للانتماء:** وهي تمثل الرغبة في تكوين علاقات إيجابية مع الآخرين والاحتفاظ به.

هذا وتقوم نظرية الحاجات الثلاثة لماكلياند على مجموعة من الافتراضات من أهمها:

أ/ تتطور الحاجات السابقة مع تطور خبرات المورد البشري في الحياة.

ب/ يتباين شعور الموارد البشرية فيما بينها نحو الحاجة للإنجاز، فالموارد البشرية التي تتميز بأن لديها دافع قوي للإنجاز يرتفع لديها الشعور بالسعادة والرضا من تحقيق النتائج الجيدة، عكس الموارد البشرية التي تتميز بدافع إنجازي ضعيف.

ج/ يصلح أن يكون مديراً جيداً ذلك الشخص الذي يتميز بدافع الانتماء العالي، حيث يرى ما كلياند أن سعي هذا الشخص لتعزيز علاقاته الإجتماعية يؤدي إلى عدم الفعالية والفاعلية في اتخاذ القرارات، حيث سيتم في هذه الحالة تغليب الاعتبارات الإجتماعية والشخصية على الاعتبارات الموضوعية.

وعليه فإنه حسب نظرية ماكلياند، فإن الموظف الذي يتميز بأن لديه دافع قوي للإنجاز سيكون أكثر رضا عند تحقيق نتائج ناجحة من ذلك الموظف الذي يتميز بأن لديه دافع إنجاز ضعيف.

وأهم الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية هي تركيزها على الحاجة إلى الإنجاز وهي الحاجة المسيطرة لديه على الحاجات الأخرى، ومن ثم تكون محرك أساسي لدافعية الموظف لأداء عمله. ولقد وجدت نظريات الحاجات رواجاً بين كثير من الباحثين والمدراء لأنهم وجدوا سهولة في فهمها واستخدامها، وإن اختلفت في تصنيفها فهي تتفق على مبدأ أساسي هو أن تلبية هذه الحاجات هو السبيل الأنجع لتحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة (عبد الباري درة، 2008، ص 396).

### ب\_ نظرية ذات العاملين

لقد قدم فريدريك هرزبرج عام 1959 م نظرية ذات العاملين ومنذ ذلك التاريخ ونظريته موضع اهتمام الكثير من الباحثين، وقبل ظهور نظريته كان الرأي الشائع النظر إلى الرضا الوظيفي بإعتباره ذا بعد واحد فقط، أي العوامل المؤدية إلى الرضا الوظيفي هي نفسها العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي، وقد صاغ هرزبرج نظريته هذه بناء على دراسة أجراها على (200) محاسب ومهندس، حيث طلب منهم تذكر الفترات التي كان يسيطر عليهم فيها الشعور بالرضا والفترات التي كان الشعور فيها بعدم الرضا، وما الأسباب التي أدت إلى هذا الشعور، من خلال هذه الدراسة وجد أن هناك عوامل يمكن أن تصنف ضمن مجموعتين، الأولى سماها العوامل الدافعة أو العوامل المحفزة للأداء والتي تؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي، وتتعلق بمحتوى الوظيفة، أما الثانية فهي العوامل الوقائية أو العوامل الصحية وهي مرتبطة بالظروف المحيطة بالوظيفة التي ينتج في حالة غيابها عدم الرضا الوظيفي (عبد الباري درة، 2008، ص 397).

#### المجموعة الأولى: العوامل الدافعة:

وهي مجموعة العوامل التي يؤدي توفرها إلى دفع الموظف للإنجاز و الرضا الوظيفي أما في حالة غيابها فإنها لا تؤدي إلى خلق حالة من الشعور بعدم الرضا وإنما على حياد الرضا وتوجد أمثلة عديدة عن هذه العوامل مثل الإنجاز، المسؤولية، التقدير، التقدم الوظيفي، أهمية الوظيفة، النمو الشخصي ومحتوى العمل.

#### المجموعة الثانية: العوامل الوقائية:

وهي مجموعة العوامل التي يؤدي عدم توفرها إلى خلق الشعور بعدم الرضا الوظيفي، أما في حالة غيابها فإنها لا تؤدي إلى خلق الشعور بالرضا الوظيفي وإنما تؤدي إلى الحياد، وتوجد أمثلة عديدة عنها مثل ظروف العمل، العلاقات مع الآخرين، السياسات وقواعد العمل، الإشراف، الأجور والرواتب. وعلى الإدارة أن تهتم بكلا المجموعتين و تدرك التأثير المختل لكل منهما على الرضا أو عدم الرضا الوظيفي. رغم التفوق الذي قدمته نظرية ذات العاملين للإدارة، إلا أنها لم تخلو من بعض الانتقادات، من أهمها (جيرالد جرنبرج، 2004، ص 168):

1. حجم العينة عند هرزبرج صغير أي لا يتجاوز 200 محاسب ومهندس.

2. التجزئة بين الرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي، وكأن كل واحدة مستقلة عن الأخرى، وإنما عوامل الرضا ليست مستقلة عن عوامل عدم الرضا، وترابطهما علاقة سببية متبادلة.
3. افتراض هرزبرج أن العوامل الدافعة هي المحدد الوحيد للأداء وهذا خطأ وإنما الدافعية تمثل أحد عوامل الأداء.

رغم كل الاعتراضات التي وجهت لنظرية ذات العاملين لهرزبرج، تعتبر من أكثر النظريات استعمالاً بين المديرين والباحثين، والذين اعترفوا بأن هذه النظرية أسهمت في توضيح العلاقة القوية بين الأداء والرضا الوظيفي.

### ج- نظرية القيمة

تعتبر نظرية القيمة التي قدمها إدوين لوك (عام 1976م) من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي ويؤكد أن المسببات الرئيسية للرضا الوظيفي هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حدا، وكلما استطاع توفير عوائد ذات قيمة للفرد كلما كان راضياً عن عمله، فقبل كل شيء يقوم بتحديد الفرق بين ما يحتاجه وبين ما يتحصل عليه فعلاً، ثم يحدد القيمة أو الأهمية للحاجات التي يريدونها. ويشير لوك في نظريته إلى أن درجة رضا الموظف عن أحد عناصر وظيفته تحددها ثلاث أبعاد رئيسية (محمد سلطان، 2004، ص 201):

1. مقدار ما يرغب الموظف في الحصول عليه من عوائد لعنصر من عناصر الرضا الوظيفي.
2. مقدار ما يحصل عليه فعلاً بالنسبة لهذا العنصر.
3. أهمية هذا العنصر بالنسبة له.

والنقد الموجه لهذه النظرية أنها اعتمدت على الفرق بين ما يريد وما يتحصل عليه فعلاً فهي تجاهلت الجانب الداخلي للموظف فقد تحركه مشاعر داخلية لا علاقة لها بالمحيط الخارجي كحبه لأداء عمله وشعوره بالرضا عند إنجاز المهام الموكلة إليه، وكأن ما يحركه فقط العوائد، ولا يشعر بالرضا إلا بوجود تساوي بين ما يريد وما يحصل عليه فعلاً أو ما يتحصل عليه أكبر مما يريد، ويقول إدوين لوك أن كل عنصر يكون ذو قيمة وأهمية كبيرة للموظف فإنه يؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي.

### د- نظرية العدالة

تنسب نظرية العدالة للكاتب آدمز وذلك (عام 196م) وتقوم هذه النظرية في تفسيرها للرضا الوظيفي على فرضية رئيسية هي أن درجة الرضا الوظيفي للموظف تتوقف على مقدار ما يشعر به من عدالة بين المجهودات التي يقدمها لوظيفته، مقارنة مع العوائد التي يحصل عليها نتيجة هذه المجهودات. وحسب آدمز فإن الموظف لا يقصر عملية المقارنة على نفسه فقط، بل يقارن أيضاً بين المجهودات التي

يقدمها الآخرين وما يحصلون عليه من عوائد جراء ذلك، وكلما كانت نتيجة هذه المقارنة عادلة كلما زاد مستوى شعور الموظف بالرضا الوظيفي، والعكس صحيح. واعتمد آدمز في تفسيره لعملية إدراك العدالة على الثنائية "مجهودات و عوائد" حيث تمثل المجهودات مختلف الإمكانيات التي يضعها الموظف تحت تصرف مؤسسته بصفة عامة ووظيفته بصفة خاصة مثل التعليم، الخبرة. أما العوائد التي يتحصل عليها الموظف مقابل ما قدمه من مجهودات سواء كانت هذه العوائد مادية مثل الأجور، العلاوات. أو معنوية مثل التقدير، الشكر والتكريم (محسن الكتبي، 2005، ص 309).

فإذا كان الشعور بالعدالة يحافظ على الوضع القائم للموظف، أي أنه يستمر بتقديم نفس المجهودات لمؤسسته بصفة عامة و لوظيفته بصفة خاصة، وهذا ما دام أن عوائده على الأقل لم تتغير كما أن مجهودات وعوائد الآخرين كذلك لم تتغير، أما إذا كان هناك شعور بعدم العدالة فإن الموظف يسعى إلى تجاوز هذا الشعور بإتباعه السلوكات مثل تقليص مجهوداته في العمل، تغيير النواتج، وهذا من خلال المطالبة بالرفع من العوائد، تغيير إدراكه للآخرين وهذا من خلال تغيير تقييمه فهنا يرجح الموظف أن عملية تقييمه للآخرين كانت خاطئة، بالإضافة لتغيير الإدراك الذاتي، وهذا من خلال تغيير تقييمه الذاتي، الموظف قد يرجح أن عملية تقييمه لنفسه كانت خاطئة

ومن هنا فإن واجب الإدارة أن تهتم بتوفير العدالة الذي يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظف لأن العدالة تؤدي إلى تحفيز الموظفين وإثارة دافعيتهم لمزيد من العمل وزيادة مستوى الأداء وجودته، أما إذا كان الشعور بعدم العدالة يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي والذي ينعكس سلبا على المؤسسة، ومن هذه النظرية فمبدأ العدالة يقلل من الصراعات بين الموظفين وخلق جو تنظيمي سليم تسوده الثقة والتعاون بين الموظفين في المؤسسة (محمد القريوتي، 2009، ص 68).

مما تقدم يتضح أن نظريات الرضا الوظيفي تشير إلى أن الإهتمام بسلوك الإنسان وكيفية إشباع حاجاته الفسيولوجية والاجتماعية وإشباع الذات وشعوره بالأمن والاستقرار والتقدير والاحترام بالإضافة إلى التركيز على أهمية العدالة بين المجهودات التي يقدمها الموظف والعوائد ذات القيمة والمنفعة العالية التي يحصل عليها نتيجة هذه المجهودات تؤدي إلى أداء مهني متميز والذي يساهم في تحقيق أهداف وخطط المؤسسات، كما تناولت أيضا دور الإدارة في توفير بيئة العمل المناسبة.

## خامسا\_ أبعاد الرضا الوظيفي

لتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين لا بد للإدارة من الإهتمام بأبعاد الرضا الوظيفي، فالسياسة التعليمية وما تقدمه من حوافز معنوية ومادية كالأجور، الترقيات، المكافآت والتأمينات تؤثر على تحسين وأداء المعلمين.

### 1\_ الإهتمام بالحالة المادية للمعلمين:

تتمثل العوامل المادية فى الأجر، الترقيات، المكافآت والتأمينات ويعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل فكلما زاد مستوى الدخل للأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح ومن الجدير ذكره أن "هرزير خالف هذا الرأي في نظريته عندما أكد بأن الأجر هو من الحاجات الدنيا التي لا تؤدي إلى الرضا وإنما فقط تمنع عدم الرضا وهذا الرأي عليه بعض الملاحظات (عويد الصقور، 2012، ص 15):

أ/ يختلف الأفراد في درجة تفضيلاتهم للحاجات كما وأن المجتمع يؤثر هو الآخر على حاجات الأفراد، وتبرز أهمية الأجر في ظل النظام الرأسمالي بدرجة أكبر من الدول النامية نظراً لأهمية العوامل الاقتصادية في حياة الأفراد في النظام الرأسمالي.

ب/ تعد الأجر إحدى المشبعات لحاجات مختلفة أخرى غير الحاجات الاقتصادية كالحاجة للتميز والتفوق والنجاح.

## 2\_ الإهتمام بالحالة المعنوية للمعلمين:

وهذا يعنى الإهتمام بالمكانة الإجتماعية والعلاقات الإنسانية للمعلمين (حمد القميرى، 2015، ص 18).

### أ\_ المكانة الإجتماعية للمعلم:

يمثل محتوى العمل وما يتضمنه من المسؤولية والصلاحيات ودرجة التنوع في المهام أهمية للفرد، حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لانجاز عمله وإتاحة الفرص للإبتكار، الأمر الذى يرفع من مستوى رضاه عن العمل.

كما أن إتاحة فرص الترقية وفقاً للكفاءة يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي إذ أن اشباع الحاجات العليا "التطور والنمو" ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا.

### ب\_ أهمية العلاقات الإنسانية للمعلم

وفي نطاق المؤسسات التربوية شهدت الآونة الأخيرة اهتماماً متزايداً بفاعلية البيئة المدرسية في تطوير وتنمية العمل التربوي، فعقدت لذلك المؤتمرات والندوات وأجريت الدراسات، سعياً للبحث عن أنسب الأساليب والوسائل لزيادة فاعلية البيئة المدرسية، حتى تحقق أهدافها المنشودة في تطوير وتنمية المجتمع. وقد أشارت الدراسات التربوية إلى أن فاعلية البيئة المدرسية تزداد بزيادة فاعلية العلاقات الإنسانية، وذلك أن المناخ التعليمي المادي والمعنوي يؤثر سلباً أو إيجاباً على مستوى الأداء التدريسي والتحصيلي والإداري داخل المؤسسة التربوية، كما أن هذه العلاقات تعد عنصراً أساسياً لنجاح المدرسة في تأدية وظائفها، وتفاهم منسوبي المدرسة وتآلفهم، مما يزيد من تفاعلهم وتعاونهم في تحقيق أهداف

المدرسة التربوية، إضافة إلى أن العلاقات الإنسانية تحقق الراحة النفسية والطمأنينة والرضا للعاملين في المدرسة وطلابها، مما يزيد من النتائج الإيجابية التي تسعى لها المدرسة. ترى الباحثة أن العلاقات الإنسانية الإيجابية داخل المدرسة تعزز من الانتماء لها ولمهنة التربية والتعليم، وترجع أهمية الموضوع لأن المعلم داخل المدرسة يرتبط بعوامل ومتغيرات كثيرة ليصل إلى الاحتراف والمهنية العالية ومنها علاقاته الإنسانية مع إدارة المدرسة والمشرف التربوي وأولياء الأمور وزملائه المعلمين.

## سادساً\_ العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

### 1\_ ممارسة الإدارة العليا

كما يؤثر أسلوب الإدارة المدرسية بما ينتهجه من ممارسات ديمقراطية أو تسلطية على ممارسات وسلوك المعلمين نحو العمل وتحسين الأداء، فقد أوضح " آدمز "في نظرية العدالة بأن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياساً بمدخلاته (مهارته، قابليته، خبراته، مستوى تعليمه) مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياساً بمدخلاتهم وإن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل ما يستلمه غيره يشعره بعدم العدالة وتكون النتيجة الاستياء وعدم الرضا، وهنا يمثل مدير المدرسة العنصر المتفاعل بصورة مباشرة مع المعلمين من خلال نمط قيادته وعلاقاته الإنسانية مع المعلمين التي تعتمد على العدل والمساواة ومراعاة شؤونهم في كافة المجالات، وما يقدمه من زيادة وتحسين في النمو المهني لهم. وهناك العديد من الإجراءات والسياسات التي من الممكن إتباعها لزيادة الرضا الوظيفي لدى المعلمين منها (سهيلة عباس، 2006، ص 176-178):

1. زيادة الأجور والمميزات لتتلاءم مع المكانة الاجتماعية للمعلم.
  2. إثراء المهنة و جعلها أكثر تشويقاً للمعلم وذلك عن طريق العمل معرفة قدرات المعلم وتوزيع المهام.
  3. تدريب المعلمين للحصول على مهارات وقدرات جديدة.
- وهذا يتطلب تحسين ظروف وبيئة العمل، العدالة في السياسات والمعايير لكل المعلمين، إعطاء فرص التطوير للمعلمين من خلال الترقيات، الإتصالات الفعالة في المؤسسة ما بين الإدارة المعلمين والإستخدام الفعال للحوافز المادية.

### 2\_ الظروف البيئية للعمل:

يقصد بها البيئة المادية بالمدرسة، المبنى المدرسي وصلات الألعاب والأجهزة الرياضية والحديقة والمكتبة والمختبرات والأجهزة الكهربائية والالكترونية، والظروف الصحية كالإضاءة والتدفئة وعبادة طبية وإسعافات أولية. توجد قلة من الدراسات التي تركز أيضا على البيئة المادية بالمدرسة كمكون من

مكونات المناخ المدرسي عندما يستفيد من مرافق البيئة المدرسية كل العاملين منها ، والاهتمام أكثر بدورات المياه وبنظافتها وصيانتها ومشارب المياه وتنظيم جلسات الاستراحة بحديقة المدرسة وتصليح الأجهزة الكهربائية ( أجهزة تبريد الهواء في الفصول الدراسية والغرف) والالكترونية وغيرها وتغطية أجهزة وأدوات المختبرات لكافة الطلبة حتى لا يتعطل العمل التعليمي، كذلك توفير الوسائل التعليمية التي يستعين بها المعلمون في عملهم التدريسي، وهذا يترك أثراً طيباً في نفوس الطلبة والمعلمين فيؤدى الى تحسين الأداء والرضا عن العمل (عباس سبتي، 2013، ص 17).

### 3\_ التدريب والتأهيل:

يشير مفهوم التدريب إلى عملية التأهيل التربوي والمسلكي للمعلم باستخدام الأساليب والطرق والوسائل التي تعينه على القيام بمهنته بالمستوى المطلوب، وسيطرته على الكفايات اللازمة للقيام بعملية التدريس على نحو أفضل، فهو عملية نمو مهني وتدريب مستمر للمعلم، تتم بموجب فلسفة واضحة واستراتيجية مستتيرة وأهداف محددة، من خلال البرنامج الدورية المنتظمة المخططة التي تكون على شكل دورات وورش عمل ينضم إليها المعلم بتخطيط مسبق، ويشرف عليها مجموعة من المشرفين التربويين والمختصين في مجالات تربوية وتعليمية مختلفة لتقديم سلسلة من الخدمات والنشاطات الدراسية والتي تتكون من فرص تعلم أكاديمية وشخصية تقدم لأعضاء الهيئة التدريسية في المؤسسة التعليمية بغرض تحسين أداء المعلمين بصورة مستمرة أثناء ممارسة المهنة، والرفع من مستوى عملية التعليم والتعلم وذلك بزيادة طاقات المعلمين الإنتاجية (زياد بركات، 2005، ص 6).

## المبحث الثاني: مفهوم الأداء المهني

تقوم النظرة المعاصرة لتحليل أداء المؤسسات أيا كانت طبيعتها على فكرة بسيطة مضمونها أن هذا الأداء يحركه ويشكله سلوك المورد البشري، هذا العنصر يلعب دورا حيويا في كافة مستويات الأداء التنظيمي بدءا من الأعمال التنفيذية والتشغيلية البسيطة إلى أعمال الإدارة العليا، ويعتبر الأداء الوظيفي عنصر من عناصر الانتاجية ويختص بالجانب الانساني.

وجوهر الاهتمام بأداء الموظف هو التأكد من تطابق أدائه الفعلي مع الأداء المستهدف منه. كما هو المحور الرئيسي الذي تهتم به المؤسسات كافة، كونه يشكل أهم أهدافها فهي تسعى لتحقيق الأهداف المسطرة، ولا يمكن أن يتم ذلك إلا على أيدي موظفين أكفاء قادرين على تحمل المسؤوليات وتأدية المهام الموكلة إليهم على أتم وجه.

ولمعرفة أماكن القوة والضعف لكل موظف، تقوم المؤسسات بعملية تقييم الأداء والتي تختلف باختلاف استعمالاته مثل تطوير وتحسين مستوى أداء الموظفين. فالإدراك الصادق والفهم الحقيقي للسلوك الإنساني في المؤسسات هي البداية التي بدونها لا يمكن دفع أو ترشيد أو تطوير أداء وسلوك المؤسسات في اتجاهات فعالة، وضمن هذا المبحث يتم إلقاء الضوء على مفهوم الأداء الوظيفي، الجوانب المتداخلة في ذلك، العوامل والمحددات التنظيمية المؤثرة عليه، أهمية قياس الأداء بالاضافة الى فعالية اداء المعلمين.

### أولاً- تعريف الأداء

يستخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع في ميدان الأعمال، لكن يبقى من الصعب إعطاء تعريف بسيط محدد له وذلك راجع لتعدد الأبعاد التي يتكون منها الأداء الشامل في المؤسسة، فمفهوم الأداء يتعدد بتعدد الجماعات والأفراد الذين يستخدمونه، فهو مسألة إدراكية يختلف من فرد لآخر، ومن فئة لأخرى.

يعكس الأداء حسب بورمان مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة من خلال الممارسات التي تؤدي إلى زيادة أو نقص من قيمة المساهمة للوصول بالمنظمة إلى الفعالية، ويقصد بهذا التعريف أن سلوكيات الأفراد إذا كانت ايجابية ستؤدي لا محالة إلى الوصول لأهداف المؤسسة، وإذا كانت سلوكيات سلبية ستؤثر حتما على أهداف المؤسسة سلبا (طويل كريمة، 2008، ص 20).

ويعرف أيضا بأنه الأثر الصافي لجهود الموظف التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الموظف (محمد سلطان، 2004، ص 219)، فأداء الموظف اتجاه عمله يقصد به كمية الجهد التي تعبر عن مقدار الطاقة التي يبذلها الموظف في العمل سواء كانت جسمانية أو عقلية لإشباع جميع متطلبات الوظيفة التي يشغلها.

كما يعرف الأداء على أنه " ذلك المستوى الذي يحققه الموظف عند قيامه بعمل ما، فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب انجازها، و على كل فالأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الموظف، كما أنه أي نشاط يؤدي إلى



نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال" (مصطفى عشوي، 1982، ص 244).

وهنا يعبر الأداء عن مستوى معين يسعى الموظف إلى تحقيقه عند القيام بعمله الذي له علاقة بتطبيق درجات مختلفة من المهام الموجهة إليه، كما أن الأداء يتحقق بامتزاج عدة أبعاد غير أن الأداء يؤثر مباشرة في البيئة.

ويشير الأداء إلى أنه "أداء الموظف للعمل أي قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله" (أحمد عاشور، 1971، ص 33). ويتبين من هذا التعريف أن مصطلح الأداء يشير إلى مساهمة الموظف الفعلية في وظيفته في المؤسسة والمساهمة المتوقعة من الموظف في المستقبل لأداء مهامه.

من خلال تقديم هذه التعاريف يمكن القول أن الأداء هو السلوك الذي يبديه الموظف في المؤسسة عن طريق قيامه بالمهام المقدمة لوظيفته، ومن الواجب عليه إتمامها تبعا لعدة أبعاد منها الجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الموظف، فيتحقق رضاهم بالتالي ببذل جهده لتحقيق أهداف المؤسسة في المواعيد والشروط المحددة والذي يساهم في المحافظة على استمرارية وبقاء المؤسسة في البيئة التي تنشط فيها.

### ثانياً\_ عناصر الأداء

تعتبر دراسة مكونات الأداء أو تحليل العمل من المصادر الأساسية للحصول على معلومات تبني عليها الكثير من برامج الموارد البشرية، لأن هذه المعلومات لازمة لقياس فاعلية الأداء في العمل، وتحديد أسس اختيار الموظفين. إذ تعتبر هذه العناصر بمثابة الأساس الذي يجب على المسئول المباشر إتباعه والتقييد به عند تقييمه لأداء مرؤوسيه، لأنها تبين له الواجبات والمسؤوليات المترتبة على الموظف ومن الواجب عليه القيام بها.

ولتحقيق هذا الأداء ينبغي توفر عنصرين هامين (علي عبد الوهاب، 1984، ص 255) هما:

1. القدرة على الأداء.

2. الرغبة في الأداء.

كما هو موضح في العلاقة التالية:

مستوى أداء الموظف = القدرة × الرغبة

القدرة على الأداء:

فالقدررة تعرف على أنها إمكانيات الموظف على القيام بعمل ما، تكتسب بالتعليم والتدريب والخبرة العملية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي والقدرات الشخصية التي ينميها التعليم والتدريب، وبالتالي فالقدررة هي الأخرى محصلة لعنصرين رئيسيين هما المعرفة والمهارة أي أن:

$$\text{القدرة} = \text{المعرفة} \times \text{المهارة}$$

فالمعرفة هي حصيلة المعلومات التي توجد عند الموظف العامل تجاه شيء معين فمثلا الموظف في بداية إنجازة للعمل الموكل إليه وقبل أن يجرب العمل على الآلة يجب أن يعرف شيئا عنها، نوعها، تركيبها. أما المهارة فهي مستوى الكفاءة والإتقان التي يستطيع الموظف أن يؤدي العمل الموكل إليه.

وبالتالي المعرفة والمهارة عنصران هامين في تحديد قدرة الموظف على إنجاز مهامه وأعماله في المؤسسة، فالموظف قد يكون ملما بحصيلة معلومات كافية لإنجاز العمل، ولكن هذا ليس كافيا ليحجز منه عاملا ذو أداء كفاء إلا إذا استطاع استخدام المعلومات أو المعرفة بكفاءة وإتقان.

### الرغبة في الأداء:

الرغبة في الأداء هي القوى الكامنة في العامل التي تحركه لكي يسلك سلوك معين لتأدية العمل، وتتبعك هذه القوى في كثافة الجهد الذي يبذله وفي درجة المثابرة والإتقان. وتتأثر رغبة الموظف في العمل بعنصرين أساسيين هي ظروف العمل المادية مثل الحرارة، التهوية، الإضاءة، الرطوبة وحاجات الموظف، سواء كانت حاجات أولية (الحاجات اللازمة لبقاء واستمرارية الموظف) مثل الأكل، المأوى، الراحة أو الحاجات الإجتماعية مثل الإتصال والتعامل مع الآخرين، أو حاجات ذاتية مثل تحقيق ذات الموظف حسب رغبته وذلك من خلال قيام العامل بأداء عمل يناسب قدراته المتاحة ويشعره بأهميته في المؤسسة (علي عبد الوهاب، 1984، ص 256).

هناك من جعل محددات أو عناصر أداء الموظف في ثلاثة عناصر أساسية يمكن حصرها في الجهد المبذول في العمل متفاعلا مع قدرات الموظف وإدراكه لمكونات ومتطلبات دوره الوظيفي كما يلي:

$$\text{أداء الموظف} = \text{الجهد المبذول} \times \text{إدراك الدور الوظيفي} \times \text{القدرات}$$

فالجهد المبذول يعكس درجة حماس الموظف لأداء العمل ودرجة دافعيته لذلك، وتحدده قيمة المكافآت ودرجة توقع الموظف لحصوله عليها إذا ما بذل الجهد المطلوب أي بلغة أخرى الجهد والدافعية هما نتيجتان لجاذبية المكافأة، فيقدر ما يكثف الموظف جهده للحصول على مزيد من المكافآت بقدر ما ينعكس ذلك على دافعيته للعمل.

العنصر الثاني فيتمثل في قدرات الموظف وخبراته السابقة، فالقدرات سبق تعريفها أما الخبرة فهي مجموع التراكبات والتجارب الموجودة في ذهن الموظف نتيجة مزاولته لعمل معين خلال مدة زمنية

طويلة، فالخبرة تزيد من دراية الموظف لأبعاد وظيفته، وكلما زادت خبرته العلمية كلما زادت قدرته على الأداء وتعد الخبرة مهمة في أداء الموظف للأسباب التالية (محمد سلطان، 2004، ص 227) :

1. الخبرة تخفف من التكلفة والوقت اللذان يتعلقان بالتدريب.
2. الخبرة التي حصل عليها الموظف مهمة لأغراض ترقيته في المستقبل.
3. الخبرة تعمل كمؤثر اجتماعي، حيث قد يكون الموظف قد تعلم نوعية السلوك المطلوب في المؤسسات التي عمل فيها.

أما العنصر الثالث يتمثل في إدراك الموظف لدوره الوظيفي أي تصورات و انطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة، إذن أداء الموظف في المؤسسة هو التفاعل بين هذه المحددات الثلاثة أي أن كل محدد لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة وإنما من خلال امتزاجه مع المحددين الآخرين، فأثر التغيير في أحد المحددات يتوقف على مستوى كل محدد، فمثلا زيادة التدريب (زيادة القدرات) يؤثر على الأداء بدرجة أكبر بالنسبة للموظف الذي تكون دافعيته (جهده المبذول) مرتفعة مقارنة مع الموظف الذي تكون دافعيته منخفضة بفرض تماثل زيادة القدرات بالنسبة للموظفين، فلتحقيق مستوى مرض من الأداء، لابد من وجود حد أدنى من الإتيقان في كل محدد أو عنصر من العناصر السابقة الذكر، بمعنى أن الموظفين عندما يبذلون جهوداً فائقة وتكون لديهم قدرات متفوقة، ولكن لا يفهمون أدوارهم بوضوح، فإن أدائهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل، إلا أن هذا الأخير لن يكون موجهاً في الطريق الصحيح، وبنفس الطريقة فإن الموظف الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكن تنقصه القدرات فعادة ما يقيم مستوى أدائه بالمنخفض، وهناك احتمال أخير هو ان الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة و الفهم اللازم للدور الوظيفي، لكنه لا يبذل جهداً كبيراً في العمل، فيكون أداء هذا الموظف منخفضاً كذلك ( راوية حسن، 1999، ص 216).

ومن هنا يلاحظ أن كل من المعرفة بمتطلبات الوظيفة، نوعية العمل ، القدرة على القيام بالعمل وكمية العمل من خلال الحجم المنجز، تعتبر جميعها عناصر أساسية للأداء.

### ثالثاً\_ العلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي

لقد حظي موضوع الرضا الوظيفي إهتماماً متزايداً من الباحثين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي خاصة وأنه يتعلق بالعنصر البشري، هذا الأخير يتمتع بمجموعة من المشاعر، والتي تتأثر بمؤثرات العمل الذي يؤديه وكذا البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والتي يعمل فيها ولها تأثير على أدائه. كما ينظر إلى الأداء أنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وفيما يلي بعض الإتجاهات التي تناولت العلاقة بينهم والاختلافات التي حدثت في تحديد نوع العلاقة بينهما (ابن طالب سامية، 2010، ص 60):

الإتجاه الأول: يدعي أن الرضا عن العمل يؤدي إلى زيادة أداء الموظفين والعكس صحيح.  
 الإتجاه الثاني: يدعي أن أداء العاملين هو الذي يؤدي إلى زيادة رضاهم عن العمل والعكس صحيح.  
 الإتجاه الثالث: يدعي أنه لا يوجد رابط معين بين أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي.  
 ويمكن توضيح الإتجاهات الثلاثة في الشكل التالي:

مستوى الرضا الوظيفي		مرتفع	مستوى
منخفض	مرتفع		
<p>(المربع الثاني) الشعور بالأمل في التغيير</p>	<p>(المربع الأول) الشعور بالتوازن والتفوق</p>	مرتفع	أداء
<p>(المربع الرابع) الشعور بالإحباط والإهمال والكسل</p>	<p>(المربع الثالث) الشعور بالمجاملة على حساب العمل</p>	منخفض	العامل

الشكل رقم (2) نموذج يحدد اتجاهات علاقة الرضا الوظيفي بالأداء

المصدر: (ابن طالب سامية، 2010، ص6) ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين في المنظمة، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية)  
 ومن خلال هذا الشكل يتضح أن:

### 1- الرضا عن العمل يؤدي إلى زيادة أداء الموظفين والعكس:

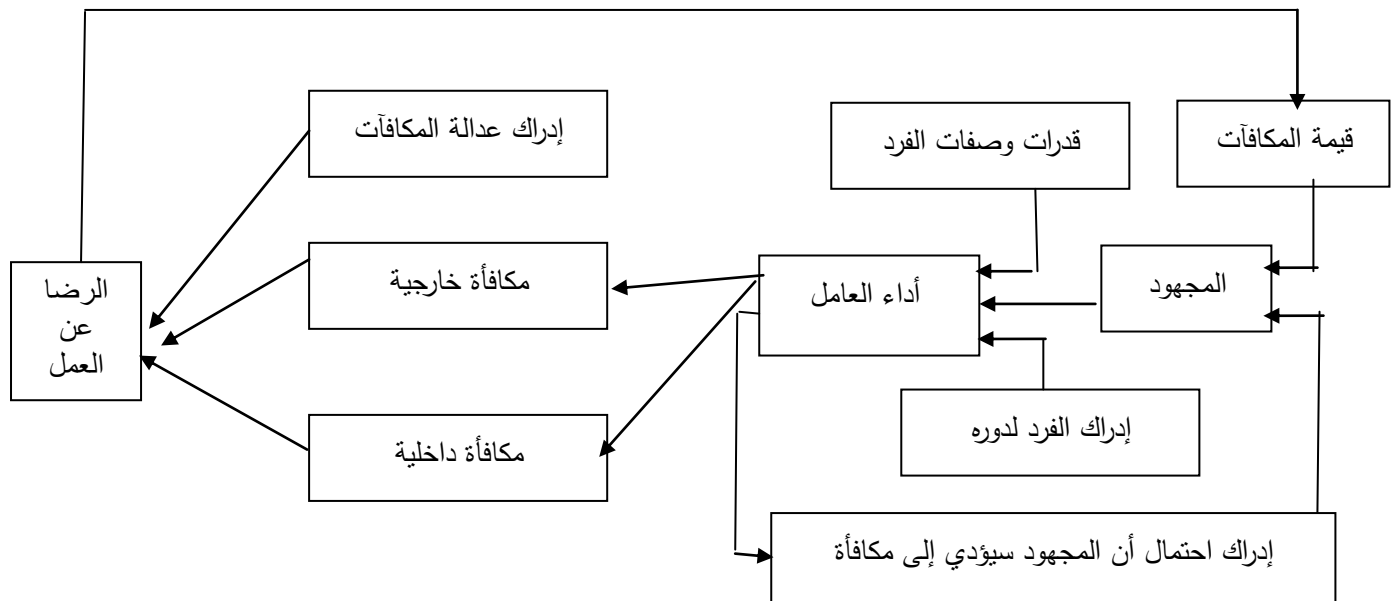
ويعنى هذا الإتجاه أن الرضا عن العمل هو متغير مستقل، بينما أداء الموظفين هو متغير تابع له، ويقوم على فكرة أن الفرد الذي يرتفع رضاه عن عمله، يزداد بالتالي حماسه للعمل ويزداد إقباله عليه

وترتفع معنوياته واتجاهاته وامتناناته لوظيفته ومنظمتها، فترتفع بذلك إنتاجيته. وأداؤه، وهذا ما يوضحه المربع الأول من الشكل السابق، والعكس صحيح، أي أن الفرد الذي ينخفض رضاه عن العمل، يقل نتيجة لذلك حماسه للعمل، وإقباله عليه وتقل مشاعر الامتنان لوظيفته، فيقل نتيجة لذلك أدائه، وهذا ما يشار إليه المربع الرابع من الشكل السابق.

## 2- إرتفاع أداء العاملين يؤدي إلى زيادة رضاهم عن العمل والعكس:

يعتبر هذا الإتجاه أن أداء الموظفين هو متغير مستقل في حين الرضا عن العمل هو متغير تابع (عكس الإتجاه الأول)، أي أن الفرد العامل إذا شعر أن حصوله على عناصر الرضا الوظيفية كالترقية، والراتب، مرتبطة بضرورة تحقيق مستوى معين من الأداء، فسيعمل على تحقيق أداء عال حتى يحصل على مكافأة عالية والتي بدورها تحقق رضا الموظف عن أدائه. وبالتالي فالأداء هو المتسبب في الرضا وهذا ما يوضحه المربع الأول من الشكل رقم (2).

أما عند تحقيق الفرد مستوى أداء منخفض، فهذا يترتب عنه حوافز أو مكافآت بنسبة ضئيلة وبالتالي تكون إشباعات الموظف قليلة ورضا منخفض، وهذا ما يشير إليه المربع الرابع من نفس الشكل. وهذا الإتجاه وجد الكثير من الأبحاث والدراسات التي أيدته، ولعل نموذج بورتر ولولر مثال على ذلك:



الشكل رقم (3) علاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين

المصدر: (نور الدين شنوفي، 2005، ص16، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية)

## 3- لا يوجد رابط معين بين أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي:

يعتبر هذا الإتجاه أن الرابط بين الرضا الوظيفي وأداء الموظفين موجود ولكن تغير أحد المتغيرين في اتجاه معين لا يؤدي دائما إلى تغير مماثل أو معاكس للمتغير الآخر. إن هن علاقة

ترابطها عوامل وسيطية تتمثل في صفات ذاتية تخص الموظف، صفات متعلقة بالوظيفة، صفات متعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة و صفات متعلقة بالبيئة الخارجية.

فيمكن أن يكون الموظف في درجة عالية من الرضا، ولكن لا يؤدي ذلك بالضرورة إلى زيادة أدائه وهذا ما يشير إليه المربع الثالث من الشكل رقم (2). وأحيانا يزيد أداء الموظف باستخدام ضغط أو أسلوب ديكتاتوري في القيادة وبذلك يكون أداؤه مرتفعا، لكن رضاه الوظيفي منخفضا وهذا ما يشير إليه المربع الثاني من نفس الشكل.

#### رابعاً\_ تقييم الأداء

قياس أداء الموظفين عملية ضرورية ولا غنى عنها لأية مؤسسة فتعتبر عملية تقييم الأداء إحدى الوظائف الفرعية لإدارة الموارد البشرية ، وبالتالي يترتب على هذه العملية قرارات كثيرة في مجال إدارة شؤون الأفراد ومن ثم الحكم على أهلية الموظفين للبقاء في العمل، واستحقاقهم للترقية، ودراسة رواتبهم ودرجاتهم، وضمن هذا البحث سيتم إلقاء الضوء على تعريف مفهوم تقييم الأداء وأساليب تقييم الأداء.

#### 1- تعريف تقييم الأداء

إن الأسلوب الأساسي للرقابة على القوى العاملة داخل المؤسسة، يركز على نظام تقييم الأداء المنبثق من نموذج إدارة الأداء في المنظمة، والذي يتشكل من ثلاث محتويات بغرض تحقيق مستوى عالي من الأداء تتمثل فيما يلي ( سعاد على، 2002، ص 16):

1. خصائص الأفراد من مهارات وقدرات ترتبط بالأداء.

2. سلوكيات الأفراد.

3. تحقيق النتائج وفق الأهداف المحققة.

ونظرا لأهمية تقييم الأداء والإستفادة من نتائجه، تعددت تعاريفه إذ عرف بأنه عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم إنجازه بالمقارنة مع المطلوب إنجازه كما ونوعاً وعلى شكل علاقة نسبية بين الوضعيتين القائم والمطلوب ( مصطفى شاويش، 1996، ص 188).

كما عرف بأنه عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك الموظفين في العمل، ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالموظفين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، أو تدريبهم وتنميتهم، أو تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم ( عبد الباري درة، 2008، ص 259). وهذا يعنى أن عملية تقييم الأداء تعتبر عملية تحديد أداء كل فرد من العاملين، خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداء كل فرد وبالتالي هي عملية منظمة، مستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية.

#### 2- أساليب تقييم الأداء

إن لعملية إعطاء التقديرات لأداء كل فرد على حدة، دورا هاما في عملية التقييم في أية مؤسسة، ولهذا فقط تم تطوير وإجراء دراسات على عدة أساليب لإعطاء التقديرات يمكن تقسيمها إلى أربعة أساليب

هي أسلوب المقارنة، استبانة التقدير، الأبعاد الرئيسية، وإسلوب الأحداث المهمة (حسن راوية، 2003، ص 180):

#### أ/ أسلوب المقارنة

ويعني هذا الأسلوب مقارنة أداء الآخرين، فيتم تقييم الأداء عن طريق الترتيب المعممين تصاعدياً أو تنازلياً (من الأفضل إلى الأسوأ والعكس) علي أساس عدد من أبعاد المهنة.

#### ب/ استبانة التقدير

إستخدام استبانة تشتمل على عبارات مأخوذة من تحليل العمل، وتمثل الجوانب الإيجابية والسلبية للأداء. ومهمة المقدر في هذه الحالة التأكد من مدي انطباق كل عبارة علي الفرد الذي هو بصدد تقييم أدائه. ولكل عبارة قيمة رقمية تعكس مقدار الكفاءة والفعالية المرتبطة بها. وفي نهاية عملية التقدير يتم جمع الدرجات لإعطاء صورة عامة عن الأداء.

#### ج/ مقاييس الأبعاد الرئيسة للوظيفة

تتم معظم عمليات تقييم الأداء في عدد كبير من المؤسسات باستخدام هذا الأسلوب، وتكون هذه المقاييس معدة مسبقاً من أجل تقدير الأداء على جوانب معينة مثل: جودة العمل، مدي الاعتماد على الفرد، وقدرته على التعامل والتفاهم مع زملائه.

#### ج/ مقاييس تقدير الأحداث المهمة

تطور أسلوب تقدير الأحداث المهمة في تقييم الأداء، نتيجة تطوير أسلوب تحليل الأحداث المهمة في تحليل العمل، فبدلاً من الإعتماد فقط على تقديرات ضعيف، متوسط وجيد، يمكن الإعتماد على تقديم أحداث مهمة معينة مثل نماذج وأمثلة لكل من الأداء الضعيف، المتوسط، الجيد لكل جانب أو بعد من أبعاد وظيفة معينة.

#### خامساً \_ فعالية أداء المعلم:

يعتبر المعلم عنصراً أساسياً ومهماً في العملية التعليمية، فهو الركن الأساس في العملية التدريسية، وعليه يقع العبء الأكبر في نجاح العملية التدريسية أو فشلها، "فالمعلم يمثل الدعامة الأساسية التي يُؤسس عليها النمو المتكامل لدى الناشئة في أي مجتمع من المجتمعات، وذلك لأن مهمة المعلم لا تقتصر فقط على تلقين المادة العلمية باستخدام عدد من الأساليب والأنشطة التعليمية، وإنما تتعدى ذلك ليكون قادراً على متابعة تعلم التلاميذ ونموهم" ( سامى ملحم، 2005، ص 419).

للمعلم أدوار ومهام ومسؤوليات مهمة في العملية التعليمية ومن أهم هذه الأدوار (جميل

نشوان، 2000، ص 25):

1. **المعلم قائد تربوي:** ويتمثل ذلك في قدرته على استخدام الدافعية، وفهم دور الاستعداد في التعلم،

ولديه القدرة على التخطيط للمواقف التعليمية، ويتقن مهارات التخطيط والتنفيذ والتقييم المدرسي.

2. **المعلم قائد اجتماعي:** ويتمثل ذلك في اهتمامه بتوفير مناخ تعليمي مناسب، وتمكنه من ضبط

نشاطات التفاعل وتكييفها بما يناسب التلاميذ.

3. المعلم منشط للنمو الانفعالي السوي: فهو يعمل على تقوية جوانب الضعف لدى المتعلمين، ويخفض من مستوى القلق والتوتر لديهم، كما يهتم بالجوانب النفسية والاجتماعية للمتعلمين ويعمل على تحسينها.

كما تحتاج هذه الأدوار والمهام إلى توفير كفايات ومهارات لتساعد المعلم على أداء المهام والأدوار بفعالية ومن هذه الكفايات:

1. القدرة على التخطيط للدروس.
  2. القدرة على اختيار طرق وأساليب تعليم تتلاءم مع إمكانيات المدرسة والطلاب.
  3. القدرة على استخدام أساليب التقويم المختلفة بفعالية.
  4. قيادة المواقف الصفية بفعالية.
  5. تنظيم المهارات الإدارية والفنية التي تساعد على تحقيق أهدافه.
  6. إتقان مهارات الاتصال والتواصل مع الطلاب والمدرسين وكافة عناصر العملية التعليمية.
- فالإهتمام ببيئة العمل وتوفير كافة الإمكانيات المادية والمعنوية يؤدي إلى زيادة نشاط المعلمين وتساعدهم على تحسين أدائهم وزيادة فعاليتهم التدريسية، ولكي تزداد دافعية المعلمين نحو العمل وترتفع روحهم المعنوية من أجل القيام بأدوارهم بجدية وفعالية لا بد من توفير جميع المؤثرات والعوامل التي تساعد على تقبل أعمالهم والقيام بواجباتهم في جو نفسي اجتماعي مناسب.

#### سادساً\_ مفهوم تقييم أداء المعلم

عرف تقويم أداء المعلم بأنه "العملية التي يتم فيها إصدار حكم حول أداء المعلم من الناحية المهنية. ويقوم بإجراء هذه العملية كل من المديرين والمعلمين والموجهين للتأكد من النمو المهني المستمر لديه" (عبد المعطي الآغا، 2004، ص 985).

أما تقويم الأداء التدريسي تحديداً فعرف بأنه "الحكم على مستوى امتلاك المعلم للمعارف والمهارات والاتجاهات الضرورية لأداء مهامه داخل حجرة الدراسة لتحقيق أهداف درس محدد، ويستدل على توفرها بالإنجازات" (سكر ونائلة، 2005، ص 126).

وفي هذا أيضاً إشارة واضحة لضرورة الاستناد إلى أسس تمثل إطاراً مرجعياً لإصدار الأحكام عند تقويم أداء المعلم. ومن أبرز هذه الأسس تقويم المعلم يشمل تعدد الأدوات، تعدد الأفراد الذين يقومون بعملية التقويم، ويتطلب مجموعة من المعايير للحكم على أدائه، كما تتضمن اتخاذ قرار بصدد الأداء المهني للمعلم (عبد المعطي الآغا، 2004، ص 985).

#### أ/ مجالات تقييم المعلم

يأتي تعدد مجالات تقييم المعلم نتيجة لتعدد المهارات الأساسية التي يجب أن تتوفر لديه وهي مهارات معرفية، إنسانية وفنية وغيرها (فؤاد حلمي، 1991، ص 23-24):



## 1. المهارات المعرفية

وهي حصيلة ما كونه المعلم من معلومات وأفكار من خلال سنوات تأهيله كمعلم أو من خلال سنوات عمله بالتدريس، وهذه الحصيلة تتصل بخصائص المدرسة التي يعمل فيها وأهدافها، ووسائل الاتصال وقنواته، ونظام المعلومات والحقائق المتعلقة بكيفية تسيير العمل وتطويره وتقويمه.

## 2. المهارات الإنسانية

وهي تلك المهارات التي تتصل بفهم كيفية التعامل مع أنماط العلاقات الإنسانية المختلفة، فالمدرسة تمثل نسيجاً اجتماعياً بما تضمه من زملاء، و التلاميذ وعائلاتهم التي تنتمي بدورها إلى شرائح متعددة من المجتمع، بالإضافة إلى علاقات التلاميذ مع بعضهم البعض، وكل هذا يمثل الوسط المدرسي.

## 3. المهارات الفنية

وهي تلك الخبرة التي يمتلكها المعلم وتبدو فيما يقوم به من أداء تدريسي داخل الفصل مثل مهارات التخطيط السليم للدرس، الاستخدام الأمثل للوسائل التعليمية، التنظيم الجيد للأنشطة المدرسية.

## ب/ أهداف تقييم أداء المعلم

يهدف تقييم المعلم الى (السيد البهواشي،2004، ص 341):

1. تطوير علاقات عامة وتحقيق ممارسات جيدة، ويستهدف التقييم في هذه الحالة تحديد جوانب القوة والضعف.
2. تحسين المساق، وهدف التقييم هنا مستقبلي، إذ يستهدف تحقيق التحسن بصرف النظر عن الخبرة الذاتية للمعلم.
3. تعليم الفرد كيف يتحمل مسؤولية عمله، ومهمة التقييم هنا الوقوف على مدى الوفاء باحتياجات المعلمين والمتعلمين.
4. تقديم المعلومات عن سياسة الإنماء المهني والتخطيط لها، ويستهدف التقييم هنا تقديم بيانات تفيد متخذي القرار.
5. استخدام التقييم كوسيلة لتشخيص الاحتياجات، والهدف هنا هو استخدام التقييم لتحديد احتياجات المعلمين من الإنماء المهني مستقبلاً.

## ج/ مراحل تقييم أداء المعلم

تعد عملية تقويم الأداء عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً مبنياً على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة لتحقيق الأهداف، وبالتالي يمكن التعرف على تلك المراحل على النحو الآتي (عمار بن عيش،2012، ص 116):

### 1. وضع توقعات الأداء

تعد هذه الخطوة أولى خطوات عملية تقييم أداء المعلمين حيث يتم التعاون فيها بين المؤسسة والمعلمين علي وضع توقعات الأداء وبالتالي الإتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.

## 2. مراقبة التقدم في الأداء

تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها المعلم وقياسا إلى المعايير الموضوعية مسبقا.

## 3. تقييم الاداء

بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع المعلمين في المؤسسة والتعرف على مستويات الأداء والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.

## 4. التغذية العكسية

يحتاج كل معلم إلى معرفة مستوي أدائه ومستوي العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أداءه لعملة وبلوغه المعايير المطلوب بلوغها منه وبموجب ما تحدده الإدارة من معايير.

## 5. اتخاذ القرارات الإدارية

القرارات الإدارية كثيرة ومتعددة فمنها ما يرتبط بالترقية، والنقل، والتعيين، والفصل وغيرها من القرارات الإدارية.

## 6. وضع خطط تطوير الأداء

تأتي هذه الخطوة لتمثيل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء حيث بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس وبشكل إيجابي على تقييم الأداء من خلال على جميع المهارات والقدرات والقابليات والمعارف والقيم التي يحملها المعلم.

## د/ من الذى يقيم المعلم؟

عملية تقييم أداء المعلم يقوم بها أحد أو بعض أو كل الأطراف الآتية كما وضحتها (سامى ملحم، 2005، ص 431-432):

## 1. المشرف التربوي

هدف المشرف من تقييم أداء المعلم، العمل على كشف نقاط الضعف ومحاولة معالجتها وفق متغيرات يحدد المشرف اعتباراتها. ويُعتمد على نتائج تقويم المشرف للمعلم فى إعداد برامج الدورات التدريبية. ويستخدم المشرفون فى دول مختلفة نماذج أعدت لهذا الغرض قد تختلف باختلاف المرحلة أو المادة الدراسية.

## 2. مدير المدرسة

يقوم بعملية تقييم وملاحظة مباشرة ومستمرة لنشاط المعلم داخل الفصل وخارجه وبفيد تقييم مدير المدرسة للمعلم فى إعطاء حكم حول النواحي الآتية:

1. مدى عمل المعلم من أجل تحقيق أهداف المدرسة.

2. مدى معرفة المعلم بواجباته وكل ما يتعلق بالعملية التربوية.

3. مدى مواصلته للقراءة والبحث والدراسة.
4. مدى تعاونه مع الآخرين والإدارة المدرسية.
5. حسن استعداده للتدريس.

### 3. الإدارة التربوية

تقوم هذه الجهة بتقييم المعلم باستخدام عدد من المعايير التي تتضمنها عدد من بطاقات التقييم التي يُطلب من المدير القيام بتعبئتها.

### 4. المعلمون الآخرون

يمكن الحصول على الكثير من المعلومات التقييمية عن المعلمين كأفراد وعنهم كمجموعة، عندما يقدرون بعضهم البعض بحيث يشترك المعلم نفسه في تقدير عمله مع الآخرين عن طريق استمارات أو استفتاءات تُوجه للمعلمين. ولا بد عند اتباع هذه الأساليب في التقويم احترام مشاعر المعلم والتعاون معه والاحتفاظ بأسراره.

### 5. تقييم المتعلمين لمعلميهم

هناك دراسات وبحوث أُجريت حول المعلم لتحديد الصفات التي يتميز بها المعلم الناجح من وجهة نظر المتعلمين، واتفقت هذه الدراسات على عدد من الصفات، ومنها صفة التمكن من المادة العلمية.

### هـ/ طرق تقييم أداء المعلم

الأساليب التي يمكن أن يُقيم بواسطتها المعلم هي (عبد المعطي الآغا، 2004، ص 995-996):

1. التقييم خلال العمل، وهي ملاحظة المعلم أثناء عمله لجمع المعلومات المتعلقة بنوعية التدريس ومهاراته.
2. تدريبات الأداء، ويكون ذلك في صورة واجبات أو تعيينات، أو تصميم بعض المواد، وذلك للكشف عن قدرة المعلم على الفهم والأداء.
3. حقائب العمل، تُعرف بأنها تجميع لمجموعة من الأعمال التي أنتجها المعلم والتي تُسلط الأضواء على المهارات الخاصة به في مجال التدريس.
4. المقابلات، تعتبر من الأدوات الناجحة في جمع المعلومات والتي تعكس تفكير المعلم وقدراته واهتماماته ولكنها في نفس الوقت قد تعكس نوعاً من التحيز الشخصي للمعلم ومن الصعب وضع الدرجات لها بصورة صحيحة ودقيقة.
5. مراجعة الزملاء، وتتضمن مراجعة المعلمين بعضهم البعض خلال التدريس وتشمل فحص الخطط والوحدات الدراسية والاختبارات وتوزيع العلامات التي يقوم بوضعها المعلمون.

6. التقييم الذاتي، ويستخدم للتحقق من نقاط الضعف لدى المعلمين في مهارات التدريس وهو يفيد كمصدر مهم من مصادر المعلومات التي تساعد في تطوير التدريس ولكنه غير مناسب لاتخاذ قرارات متعلقة بالمساءلة والمحاسبة.

7. اختبارات الكفاءة، وتستخدم هذه الاختبارات لإثبات كفاءة المعلم في التدريس وإعطاء الأدلة والبراهين على قدرته على التدريس ومن سلبياتها عدم دقة درجة صدقها.

### و/ مشكلات تقييم الأداء التدريسي للمعلم

يُعد تقييم أداء المعلم أحد أصعب المشكلات التي واجهها البحث التربوي عبر تاريخه الطويل، فقد بدأ البحث في هذا المجال منذ حوالي قرن، ورغم هذا تجمعت معلومات قليلة مفيدة حول هذا الموضوع ومن أهم المشكلات في مجال تقييم المعلم الآتي ( السيد وهبي، 2002، ص 760):

1. تعدد التعريفات للمفهوم الواحد، في مجال تقييم المعلم يُلاحظ وجود تعريفات متعددة ومختلفة لمصطلحات أساسية مثل مدرس، تدريس، تعليم ومن المعروف علمياً أن التعريف الدقيق والواضح للمفاهيم العلمية يُعتبر شرطاً مُسبقاً وضرورياً للفهم والتخطيط والتنفيذ الدقيق والتفسير لنواتج البحث التربوي الجيد.

2. كثرة المصطلحات المرتبطة بمهام المعلم داخل الفصل وخارجه، مثل سلوك، خصائص، كفاءة، عمل، أداء، أفعال وكل منها يتطلب تعريفاً واضحاً ومحددًا يساعد الباحثين في هذا المجال.

3. عدم وجود إجماع بين التربويين فيما يتعلق بمكونات أو متغيرات التدريس التي يمكن أن تكون عرضة للفحص الدقيق أو قابليتها للتقييم من خلال أداء المعلم.

4. يزيد من صعوبة الحكم على أداء المعلم أنه يعمل وسط متغيرات عديدة يتناوب عليها كل من التلميذ، وتقلبات المناهج الدراسية، وإدارة المدرسة وما تشكله من مواقف تعليمية عديدة يواجهها المعلم.

إن تقييم أداء المعلم عملية قد تتجدد معاييرها ومحاكاتها المرجعية التي يجب أن تستند عليها حتى تكون عملية وموضوعية تفيد المعلم نفسه، وتفيد الأطراف التربوية الأخرى ذات الصلة بتدريبه وتأهيله، على أنه ينبغي للمعلم أن يمد جسور المعرفة نحو ما يُستجد من تطبيقات تقنية حتى يستطيع أن يؤدي أداء تدريسياً فعالاً ومُبدعاً تظهر نتائجه في مخرجات تعليمية نافعة لنفسه ولمجتمعه، وترى الباحثة رغم وجود هذه العقبات لا بد من إيجاد سبيل للتقييم باستعمال أفضل الوسائل والسبل العلمية وتطوير الطرق التي تساعد في جمع الحقائق حتى يكون التقييم موضوعي.

## المبحث الثالث: نبذة عن التعليم العام فى السودان

### أولاً- نبذة عن التعليم الأساس بالسودان

كان النظام التعليمي فى السودان يقوم على الخلاوى كمؤسسات تعليمية تربوية، وكانت تنشر العلم التربوى الذى تستقيم به أمور العقيدة والعبادة، وظل أثر تلك المؤسسات فاعلا حتى بداية الحكم الثانى، وقد عرف السودان المدرسة كمؤسسة تعليمية على النظام الإدارى الحديث فى عهد الحكم التركى، إلا أنها كانت محدودة الأثر والعدد.

فى عام (1902م) تم تأسيس كلية غردون وتطورت من مدرسة أولية الى ثانوى وتعليم فنى وكلية حتى أصبحت جامعة الخرطوم. فى مؤتمر التعليم عام 1990 محدث تغيير فى بنية التعليم العام، إذ تقرر لسلم التعليم العام أن ينقسم الى مرحلتين إحداهما مرحلة التعليم الأساس وتمتد لثمانى سنوات ويبدأ الالتحاق بها من سن السادسة، وبذلك تغيير السلم التعليمى من (6-3-3) الى (8-3) والتعليم الأساس له خصائص وأقسام، وهو ليس كما يتبادر الى أذهان كثير من الناس بأنه المرحلة الإبتدائية السابقة فحسب، بل إنه يجمع ثلاث مراحل هى (سلمان، 1990، ص 2):

1. التعليم قبل المدرسى ( خلاوى ورياض أطفال).

2. مرحلة المدرسة الأساسية وتمتد الى ثمان سنوات متصلة.

3. محو الأمية وتعليم الكبار.

لقد حلت المدرسة الأساسية فى خطة التعليم الجديدة مكان المدرستين الإبتدائية والمتوسطة، وتمتد فترة الدراسة فيها ثمان سنوات، بدلا عن تسع، ولقد اعتمد فى تقصير فترة الدراسة على إزالة التكرار فى المناهج وتقصير فترة العطلات المدرسية. ويهدف التعليم الأساس فى تمكين الفرد من مواصلة تعليمه الى مستويات أرفع فى سلم المعرفة وخروجه الى الحياة العملية مزودا بالقدر الذى يمكنه من الإنخراط فيها، والمشاركة فى حياة مجتمعه، وأن يواصل تعليمه معتمدا على ذاته، مستفيدا من فرص التعليم غير النظامى وكل ضروب التعليم المستمر. ومن جهة الخصائص فهو يتميز بجملة خصائص ومفاهيم منها) الإستراتيجية القومية (2002-1990، ص 22):

1. إنه تعليم شامل ومتوازن يعمل على تنمية جوانب الشخصية المتعددة، الروحية والفكرية والوجدانية والجسمية والعقلية.

2. إنه تعليم متكامل يجمع بين الدراسات الأكاديمية النظرية وبين النشاط التطبيقى العملى لكسب مهارات يدوية وقدرات إنتاجية وتنميتها.

3. وهو متنوع يلبي حاجات المتعلم فى أطوار نموه المختلفة، ويتسق مع البيئات الطبيعية والثقافية والإجتماعية ويكون فى خدمة التنمية الشاملة والنهضة الحضارية.

## ثانياً \_ نبذة عن التعليم الخاص بالسودان

التعليم غير الحكومي هو نمط من أنماط التعليم بالسودان، ورائد من رواد التأهيل والمعرفة، وقد تطور في مراحل عديدة على مدى زمني مختلف من مرحلة الى أخرى، فكان التعليم في فترة المستعمر الإنجليزي يقتصر على أبناء الجاليات الأجنبية آنذاك، وحين تطورت أجهزة الدولة التنفيذية وصارت تكلفة وجود كفاءات مختلفة وكبيرة يصعب استيرادها من الخارج، صار لزاماً على المستعمر أن يؤهل بعض المواطنين من أبناء زعماء العشائر لكي يضمن ولائهم، وكى يؤديوا مهام تنفيذية بسيطة في خدمة الحكومة الأجنبية ( ندى الصديق، 2004).

بدأ تاريخ التعليم الخاص في السودان منذ التعليم الأهلي أو المدارس المحددة للأثرياء في المجتمع، وكانت البداية معهد أدرمان العلمي، وأول المدارس هي مدارس كمبوني (1907م)، ومدارس الاتحاد (1946م) ثم مدارس Sister School (1948م) ومدارس الخرطوم العالمية الإنجليزية (1954م). أما التعليم الأهلي فكانت أول تلك المدارس، مدرسة خاصة أسسها الشيخ بابكر بدرى من حسابه الخاص برفاعة عام 1908م لتعليم البنات. ثم قامت أول مدرسة سودانية وسطى أهلية عام 1927م في أدرمان، مما شجع الهيئات واللجان السودانية للإشتراك الفعلى في إقامة المدارس الأهلية الخاصة، وكانت فكرة إنشاء المدارس الأهلية هي أن يتحمل الأهالي تكلفة تعليم أبنائهم، وكان الخيرين والأهالي يقومون بإنشاء المدارس حتى خرجت كما هائلا يستطيع إدارة شئون البلاد، وفي الفترة بين (1950م \_ 1940م) فاق عدد المدارس الوسطى الأهلية، المدارس الحكومية، حيث كانت وزارة المعارف تقدم الإعلانات للمدارس الأهلية السودانية حتى عام 1957م حيث ضمت الوزارة أغلبية المدارس إليها فأصبحت بذلك مدارس حكومية (عايدة أحمد، 2016، ص 34-33).

## ثالثاً \_ نبذة عن مؤسسة الجودة التعليمية

تعتبر مدارس الجودة أساس واحدة من مدارس التعليم الخاص بالسودان، وهي فرع من فروع مؤسسة الجودة التعليمية، نشأت المؤسسة في العام 2007 م، وكانت تضم حضانة براءة التخصصية الشاملة ومركز براءة للطفولة السعيدة، وبحلول العام 2010 أضيفت مدارس الجودة لتعليم الأساس و مدارس ورياض الجودة الانجليزية لتعليم الأساس، وبنهاية العام الدراسي (2017-2016) بلغ عدد التلاميذ (3269) تلميذ وتلميذة، وقوى عاملة (319)، وعدد المراكز (7)، وتضم مدارس الجودة لتعليم الأساس مركزين للبنين ومركزين للبنات بالخرطوم، ويبلغ عدد التلاميذ (1286)، عدد التلميذات (1180) وعدد المعلمين (156) معلم ومعلمة. (ملحق، مكتب مسجل المدرسة، 2017).

رؤية المؤسسة:

المؤسسة المتفردة، والخيار الأول في التربية والتعليم العام لأولياء الأمور بولاية الخرطوم وقبلة للكوادر المؤهلة.

## رسالة المؤسسة:

مؤسسة تربوية تعليمية مبدعة ومحفزة تعمل في مجال التعليم العام، تستخدم التقنية المتطورة ومعايير الجودة في بيئة آمنة وصالحة بكوادر مؤهلة تكاملا وتعاوننا مع الشركاء على أساس من الثقة المتبادلة.

## قيم المؤسسة:

الإحترافية، المصداقية، الولاء، المؤسسية، الابداع، التواصل، الجودة.

## الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

تتوزع الموارد البشرية على هرم الهيكل التنظيمي للمؤسسة أفقيا وعموديا ويتحدد عددهم حسب حجم المؤسسة، ويضم الهرم الهيكلي المدير العام، مستشارين، مدراء ادارات، مشرفين، معلمين وعاملين (انظر الملحق رقم 1).

تتكون فصول المدرسة من حلقة أولى ( من الصف الأول الى الصف الخامس) وحلقة ثانية (من الصف السادس الى الصف الثامن) ويبلغ عدد فصول الحلقة الأولى (36) فصلا للبنات و(32) فصلا للبنين، أما الحلقة الثانية بها (15) فصلا للبنات و(14) فصلا للبنين. تقدم المؤسسة خدمة تربوية تعليمية في مرحلة التعليم المبكر ومرحلة الأساس، على المنهج القومي السوداني باللغة العربية والمنهج العالمي باللغة الإنجليزية.

وفي إطار سعي المؤسسة لتجويد وتطوير أدائها استعانت في العام الدراسي (2015-2016) بخبير في مجال التخطيط الاستراتيجي وبمشاركة جميع المعنيين من الإدارة العليا تم الالتزام بوثيقة تشمل الرؤية، الرسالة، القيم والأهداف الاستراتيجية والتي تتمثل في الآتي:

- 1- تهيئة وتعليم وإعداد أجيال لمستقبل مجهول المعطيات والتحديات في هذا العالم المتغير المتسارع الحركة، وتسعى لتحقيق ذلك بمنهجية علمية قادرة على توظيف الحاضر.
- 2- محاولة تشكيل المستقبل من خلال تنمية العاملين، توفير بيئة عمل وبيئة مدرسية آمنة ومريحة وجاذبة.
- 3- استخدام آخر ما توصلت اليه التقنية.
- 4- تحقيق التميز الأكاديمي للتلاميذ.
- 5- ترسيخ القيم التربوية.
- 6- خلق شراكات ذكية.
- 7- بناء نظم الجودة والتميز.
- 8- تحقيق الأرباح.

كيفية اختيار المعلمين الجدد بمدارس الجودة أساس

1. الإعلان عن الوظائف الشاغرة عن طريق الصحف والتلفاز.
2. قياس تمكن المعلم من المادة المعنية، وذلك من خلال الاختبار التحريري.
3. تقييم أداء المعلم من خلال تقديم المعلم لحصة في درس من دروس المادة.
4. تقييم أداء المعلم من خلال المعاينة الشفهية والتي عبارة عن أسئلة حول المادة والثقافة العامة.
5. تقييم أداء المعلم من خلال مقابلة لجنة التوظيف.

#### كيفية تقييم المعلمين بمدارس الجودة أساس

1. سجل الحضور والإلتزام.
2. تقارير المشرفين التربويين بالمدرسة.
3. مدى مشاركة المعلم في النشاطات المدرسية.
4. مدى تعاون المعلم مع أولياء الأمور، زملائه وإدارته (ملحق إستمارات تقييم المعلم).

#### المبحث الرابع: الدراسات السابقة

##### أولاً: الدراسات المحلية

- 1- دراسة رانية عيسى (2003): بعنوان الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية لدى معلمي المرحلة الثانوية بولاية الخرطوم. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة الجزيرة. هدفت الدراسة الى معرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية بولاية الخرطوم وعلاقته ببعض المتغيرات، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة وتكونت عينة الدراسة من (150) معلم ومعلمة وكانت نتائج الدراسة كالآتي:
  1. توجد علاقة داله بين سنوات الخبرة وابعاد الرضا الوظيفي التالية: الوظيفة نفسها، والعلاقة مع الزملاء.
  2. لا توجد فروق داله إحصائيا في متغير المستوى التعليمي وبين الوظيفة نفسها. والعلاقة مع الزملاء والحوافز والرواتب المادية الأخرى والادارة والاشراف المباشر، وفرص النمو والترقي. بينما أظهرت النتائج أن الجامعيين أكثر رضا في بعد الأمن والاستقرار الوظيفي.
  3. اثبتت الدراسة أن المعلمات أكثر رضا من المعلمين في بعدي الرواتب والحوافز المادية الأخرى وفرص النمو والترقي.

تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها للرضا الوظيفي للمعلمين، وتختلف عنها في انها تناولت الرضا الوظيفي وعلاقته بالمتغيرات الديمغرافية فقط لمعلمي المرحلة الثانوية، بينما تناولت



الدراسة الرضا الوظيفي وأثره في تحسين الأداء المهني لمعلمي مرحلة الأساس كما يظهر أيضا الإختلاف في المدى الزمني والأهداف.

2- دراسة صلاح عبدالله (2009): بعنوان تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية في مرحلة الأساس وأثرها في الأداء، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير، جامعة أم درمان الإسلامية.

هدفت الدراسة الى معرفة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية وأثرها في الأداء بمرحلة الأساس، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة وتكونت العينة (50) مدير ومديرة من مديري ومديرات المدارس وكانت نتائج الدراسة كالآتي:

1. وجود أثر واضح للجودة الشاملة عند تطبيقها في المناهج التربوية والدراسية في المدارس.
  2. الجودة الشاملة لها آثار واضحة عند تطبيقها من قبل مديري الإدارة المدرسية لمرحلة الأساس من خلال العلاقة المباشرة بإدارة التعليم في دفع العملية التعليمية لتحقيق الأهداف المنشودة، وأن تطبيق الجودة في أداء الإدارة المدرسية يرفع من كفاية المعلم المهنية.
  3. تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية يساعد على الإرتقاء بالبيئة التربوية المدرسية.
- تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في التأكيد على الإهتمام بالأداء في العملية التعليمية. وتختلف عنها في انها تناولت أثر تطبيق الجودة الشاملة على أداء مديري ومديرات المدارس بمرحلة الأساس، بينما تناولت الدراسة الحالية أثر الرضا الوظيفي على تحسين أداء المعلمين، كما يظهر الإختلاف في المدى الزمني والأهداف.

3- دراسة رحمة محمود (2012): بعنوان دور التدريب المستمر في تطوير أداء معلمى المرحلة الثانوية، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير، جامعة السودان المفتوحة.

هدفت الدراسة الى معرفة دور التدريب المستمر في تطوير أداء معلمى المرحلة الثانوية بمحلية أمبدة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة وتكونت عينة الدراسة من (50) معلم ومعلمة وتوصلت الدراسة إلي النتائج الآتية:

1. مدى أهمية التدريب أثره في تطوير أداء المعلمين، وحاجة المعلمين الماسة له في العملية التربوية.

2. لم يحظ التدريب المستمر بالإهتمام من قبل وزارة التربية والتعليم، بل انحصر الإهتمام بالتوسع في التعليم الثانوى من حيث الكم، لا من حيث النوع.

وجه الشبه في هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها لأهمية أداء المعلم والعوامل المؤثرة عليه، وتختلف عنها في انها تناولت اثر التدريب فقط في أداء معلم المرحلة الثانوية، بينما تناولت الدراسة الحالية الرضا الوظيفي وأثره في تحسين أداء معلم مرحلة الأساس.

4- دراسة عوضية هاشم (2013م): بعنوان دور الإشراف التربوي في تطور الأداء المهني لمعلم مرحلة الأساس، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير، جامعة السودان المفتوحة.

هدفت الدراسة للتعرف على دور الإشراف التربوي في تطور الأداء المهني لمعلم مرحلة الأساس بمحلية بحري، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة وتكونت عينة الدراسة من (120) معلم ومعلمة وتوصلت الدراسة إلي النتائج التالية:

1. الأساليب المتبعة في الإشراف التربوي على المعلم هي الزيارة المدرسية.
2. أهم الوسائل التي يعتمدها المشرف التربوي في تقييم أداء المعلم هي المقابلة الشخصية.
3. أهم الجوانب الخاصة بالمعلم والتي يهتم بها الإشراف التربوي هي التعامل مع التلميذ.

وجه الشبه في هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها لأهمية أداء المعلم بمرحلة الأساس والعوامل المؤثرة عليه، وتختلف عنها في انها تناولت دور الإشراف التربوي فقط في تطور الأداء المهني المعلم، بينما تناولت الدراسة الحالية الرضا الوظيفي وأثره في تحسين الأداء المهني للمعلمين.

5- دراسة عصام الدين على (2013): بعنوان دور مدير المدرسة بمرحلة تعليم الأساس في ترقية أداء المعلمين، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير، جامعة السودان المفتوحة.

هدفت الدراسة للتعرف على أهم الأدوار التي يمارسها مدير مدرسة الأساس لترقية أداء المعلمين في التعليم الخاص، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة وتكونت عينة الدراسة من (15) مدير ومديرة بمدارس المجلس الأفريقي للتعليم الخاص، وتوصلت الدراسة الى الآتي:

1. أن معظم المديرين يقومون بتقويم وتطوير أداء المعلمين.
  2. أن معظم المديرين يشجعون الابتكار والإبداع.
- وجه الشبه في هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها لأهمية أداء المعلم والعوامل المؤثرة عليه، وتختلف عنها في انها تناولت دور المدير فقط في تطوير أداء المعلم، بينما تناولت الدراسة الحالية الرضا الوظيفي وأثره في تحسين أداء المعلم.

## ثانياً: الدراسات العربية

1- دراسة الأقرع وجاسر (2003): بعنوان اتجاهات الإداريين نحو رضاهم الوظيفي، مشروع بكالوريوس غير منشور، جامعة القدس المفتوحة، قلقيلية- فلسطين

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي للإداريين في جامعة القدس المفتوحة في شمال فلسطين، وأثر المتغيرات الديمغرافية (المؤهل العلمي، العمر، الخبرة، الجنس، الحالة الاجتماعية) على اتجاهاتهم نحو رضاهم الوظيفي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (115) إدارياً في الجامعة. وأظهرت نتائج الدراسة أن:

1. مستوى رضا الإداريين عن ظروف العمل، الإشراف، النمط القيادي والعلاقات مع الزملاء مرتفعاً،

في حين كان مستوى الرضا الوظيفي متوسطاً لكل من الراتب والترقيات.

2. عدم وجود فروق تعزى للمتغيرات الديمغرافية في استجابات عينة الدراسة.

وجه الشبه في هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها للرضا الوظيفي، وتختلف عنها في أنها تناولت معرفة درجة الرضا الوظيفي وأثره على الإداريين في مجال التعليم، بينما تناولت الدراسة الحالية الرضا وأثره على تحسين أداء المعلمين.

2- دراسة العاجز ونشوان (2005): عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس الأقصى - فلسطين

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة وتكونت عينة البحث من (302) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. أكثر عوامل الرضا الوظيفي التي تسهم في تطوير فعالية أداء المعلمين كانت سلامة النظام

والانضباط المدرسي، مراعاة احتياجات المعلمين المهنية في الجدول المدرسي، توفير الأمن والأمان

والحرية الديمقراطية للمعلمين واستخدام أساليب متنوعة وحديثة في الإشراف التربوي.

2. وجود فروق دالة إحصائياً بين عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين المدرسي طبقاً

للجنس لصالح الذكور، وطبقاً للمرحلة التعليمية لصالح المرحلة الإعدادية، وطبقاً للمؤهل لصالح

حملة الشهادات العليا.

وجه الشبه في هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها للرضا الوظيفي وأثره على أداء المعلمين، وتختلف عنها في أن الدراسة أجريت على معلمين مرحلة الأساس، الإعدادي والثانوي، بينما تناولت الدراسة الحالية الرضا وأثره على تحسين أداء معلمين مرحلة الأساس فقط.

3- دراسة زياد الجرجاوي وجميل نشوان (2006) : بعنوان تقييم أداء المعلمين المهني في مدارس وكالة الغوث الدولية في ضوء مؤشرات الجودة الشاملة. مجلة الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

هدفت الدراسة إلى إلقاء تقييم أداء المعلمين المهنيين العاملين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة في ضوء مؤشرات الجودة الشاملة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة وتكونت عينة البحث من (25) معلماً ومعلمة وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية.

1. ضعف المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بعملية التعلم.
  2. ضعف ممارسة المعلمين في العمل البحثي وتنمية قدرات الطلبة على استخدام التقييم الذاتي.
  3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أداء المعلمين المهنيين يرجع لكل من الجنس والخبرة والمؤهل العلمي للمعلمين.
- وجه الشبه في هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها للأداء المهني للمعلم، وتختلف عنها في أنها تناولت دور الجودة الشاملة في أداء المعلم، بينما تناولت الدراسة الحالية الرضا وأثره في تحسين الأداء المهني للمعلم.

4- دراسة سهام بلخيدى وحنان عشيظ (2012): بعنوان أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، رسالة ماجستير، جامعة البويرة، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في جامعة البويرة وقياس مدى ارتباط زيادة مستوى الرضا الوظيفي بزيادة نسبة الأداء الوظيفي لدى العاملين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة وتكونت عينة البحث من (160) أستاذ وإداري وكانت أهم نتائج الدراسة ما يلي:

1. معظم الموظفين العاملين راضون عن مركزهم الوظيفي.
  2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في زيادة معدل أداء الموظفين تعزى إلى مدى رضاهم الوظيفي.
- وجه الشبه في هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها للرضا الوظيفي وأثره على الأداء، وتختلف عنها في أنها تناولت رضا العاملين في المؤسسات الجامعية، بينما تناولت الدراسة الحالية رضا الوظيفي للمعلمين في مرحلة الأساس.

5- دراسة اسماعيل الأفندي (2012): بعنوان عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في محافظة بيت لحم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة البحث من (170) معلماً ومعلمة، أظهرت نتائج الدراسة:

1. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى المعلمين تجاه الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، الراتب، وعدد سنوات الخبرة.

2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في البعد الاقتصادي. وجه الشبه في هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها للرضا الوظيفي واثره على أداء المعلمين، وتختلف عنها في ان الدراسة اجريت على معلمين المدارس الحكومية الثانوية، بينما تناولت الدراسة الحالية الرضا واثره على تحسين أداء معلمين مدرسة خاصة لمرحلة الأساس.

### ثالثا: الدراسات الأجنبية

1- دراسة **Liacqu and Schumacher (1995)**: بعنوان العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في الدراسات العليا الجامعية فلاديليفيا.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في الدراسات العليا الجامعية من خلال تحليل هذه العوامل واستخدمت الدراسة تقسيم هرزبرج في نظرية العاملين، حيث حاولت معرفة العوامل التي تؤدي إلى الشعور بالسعادة في العمل، والعوامل المسببة لعدم الارتياح في العمل، وبلغت عينة الدراسة (150) معلم وأظهرت نتائج الدراسة الآتي:

1. أن العوامل المسببة للرضا عن العمل تمثلت في الشعور بالإنجاز، فرص النمو وتقدير الآخرين، وأن إشباع هذه الحاجات يؤدي إلى درجة عالية من الرضا عن العمل وتحسين الأداء.
2. أن العوامل التي يؤدي عدم وجودها إلى عدم الرضا الوظيفي هي العوامل المرتبطة بالأجور، سياسة المنظمة، الإشراف الفني، العلاقات الشخصية، ظروف العمل، العلاقة مع الرؤساء، والمركز الاجتماعي.

وجه الشبه في هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها للرضا الوظيفي في قطاع التعليم، وتختلف عنها في ان الدراسة على عوامل الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الدراسات العليا الجامعية بينما تناولت الدراسة الحالية الرضا واثره على تحسين أداء معلمين مرحلة أساس.

2- دراسة **Abouserie (1996)**: بعنوان ضغوط العمل واستراتيجيات التعامل معها ومستويات الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس الجامعية ببنزانيا.

هدفت الدراسة إلي التحري عن علاقات ضغوط العمل واستراتيجيات التعامل معها من جهة، ومستويات الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس الجامعية من جهة أخرى، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة على استباننتين كأداة للدراسة، الأولى للكشف عن عوامل ضغوط العمل

واستراتيجيات التعامل معها والثانية لمعرفة العلاقة بين هذه العوامل والرضا الوظيفي للعاملين، وبلغت عينة الدراسة (215) معلم وقد توصلت الدراسة للنتائج الآتية:

1. تدني الخدمات الجامعية المقدمة للعاملين.
2. وجود علاقات مهمة إحصائياً بين الجانبين حيث تؤثر ضغوط العمل واستراتيجيات التعلم علي مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.

وجه الشبه في هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها للرضا الوظيفي في قطاع التعليم، وتختلف عنها في انها ركزت على علاقة ضغوط العمل وكيفية التعامل معها، وتناولت الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس الجامعية، بينما تناولت الدراسة الحالية الرضا واثره على أداء معلمي مرحلة أساس كما، يظهر الإختلاف في المدى الزمني والأهداف.

### 3- دراسة Jiang (2005): بعنوان معرفة أهم العوامل المؤثرة والفاعلة في الرضا الوظيفي لدي معلمات رياض الأطفال بشنغهاي .

هدفت الدراسة لمعرفة العوامل المؤثرة والفاعلة في الرضا الوظيفي لدي معلمات رياض الأطفال، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (317) معلمة، تم اختيارهن من (21) روضة اطفال في مدينة (شانغهاي) الصينية، وخلصت الدراسة إلى أن:

المناخ التنظيمي ومشاركة المعلمات في بناء واصلاح المناهج كانت من أهم العوامل المباشرة في تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي لديهن، وتخفف من مستوي الاحتراق النفسي.

وجه الشبه في هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها للرضا الوظيفي واثره على أداء المعلمين، وتختلف عنها في ان الدراسة اجريت على معلمين رياض أطفال، بينما تناولت الدراسة الحالية الرضا واثره على تحسين أداء معلمين بمرحلة الأساس، كما يظهر الإختلاف في المدى الزمني والأهداف.

### 4- دراسة Kaur and Kumar (2008): بعنوان مقارنة الرضا الوظيفي وضغوط العمل للمعلمين في المدارس الحكومية وغير الحكومية في إقليم البنجاب، باكستان.

هدفت الدراسة لمقارنة الرضا الوظيفي وضغوط العمل للمعلمين في المدارس الحكومية وغير الحكومية في إقليم البنجاب، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة، وقد تكونت عينة الدراسة من (200) معلم ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن:

هناك فروقاً في ضغوط العمل لدى المعلمين في كل من المدارس الحكومية وغير الحكومية وكانت الفروق لصالح معلمي المدارس غير الحكومية.

وجه الشبه في هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها للرضا الوظيفي في قطاع التعليم، وتختلف عنها في تناولها لأثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للمعلمين، بينما تناولت الدراسة الحالية الرضا واثره على تحسين أداء المعلمين كما يظهر الإختلاف في المدى الزمني والأهداف.

#### 5- دراسة Peltzer (2008): بعنوان ضغوط العمل، الرضا الوظيفي وانتشار الأمراض المرتبطة بضغط العمل لدى المعلمين بجنوب أفريقيا.

هدفت الدراسة للكشف عن العلاقة بين ضغوط العمل الذاتية، الرضا الوظيفي وانتشار الأمراض المرتبطة بضغط العمل لدى المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة وقد أجريت الدراسة في المدارس العامة في جنوب إفريقيا، تكونت عينة الدراسة من ( 21307 ) معلماً من معلمي المدارس العامة وأظهرت نتائج الدراسة:

1. ارتفاع مستويات التوتر بشكل كبير بين المعلمين، وأظهرت وجود علاقة بين ضغوط العمل وعدم الرضا عن العمل مع معظم الأمراض المرتبطة بالضغط هي: ارتفاع ضغط الدم وأمراض القلب وقرحة المعدة والاضطرابات النفسية وإساءة استخدام التبغ والكحول.

2. ضغوط طرق التدريس كانت مرتبطة بارتفاع ضغط الدم.

3. ارتبط انعدام الأمن الوظيفي وغياب التقدم الوظيفي بالإصابة بقرحة المعدة والاضطراب العقلي.

وجه الشبه في هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها للرضا الوظيفي في قطاع التعليم، وتختلف عنها في تناولها لأثر ضغوط العمل وعدم رضا الوظيفي على صحة المعلمين، بينما تناولت الدراسة الحالية الرضا واثره على تحسين أداء المعلمين كما يظهر الإختلاف في المدى الزمني والأهداف.

#### رابعاً: التعليق علي الدراسات السابقة:

يتضح من خلال عرض الدراسات السابقة أن جميع الدراسات قد ركزت على أهمية الأداء في العملية التعليمية بمراحلها المختلفة (أساس، ثانوي، اعدادي) فمنها ما ركز على دور الإشراف التربوي في تطوير أداء المعلم، ومنها ما ركز علي دور المدير، وأخرى ركزت على دور التدريب، كما تناولت بعض الدراسات أثر تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية في الأداء وفي العملية التعليمية ككل.

وتناولت بعض الدراسات الرضا الوظيفي واثره على تحسين الأداء الوظيفي في مجال التعليم، فمنها ما تناول أحد الجوانب أو العوامل التي تؤثر علي الرضا الوظيفي وأثرها في الأداء، كالسلوك الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي، ومنها ما تناول أثر الدوافع علي الرضا الوظيفي للمعلمين، وأخرى تناولت ضغوط العمل وأثرها علي الرضا الوظيفي وصحة المعلمين.

يلاحظ من العرض السابق للدراسات أن مستوى الرضا الوظيفي لدي المعلمين والمعلمات كان في بعض الدراسات عالية (رانيا، 2009)، (سهام وحنان، 2012). وفيما يتعلق بأثر متغير النوع في درجة الرضا الوظيفي لدي المعلمين فقد اختلفت نتائج بعض الدراسات السابقة إذ أشارت نتائج دراسات (العاجز ونشوان 2005) إلى أن المعلمين أكثر رضا عن العمل من المعلمات. وهذا مخالف لما توصلت إليه دراسة (الأفندي، 2012)، إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدي عينة الدراسة تعزي إلى النوع.

أما فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي في درجة الرضا الوظيفي فقد أظهرت نتائج دراسة (العاجز ونشوان 2005) و(الأفندي، 2012) أن هناك فروق داله في درجة الرضا الوظيفي تعزي إلى سنوات المؤهل العلمي.

تم عرض (15) دراسة، منها (5) دراسات محلية، (5) دراسات عربية و(5) دراسات عالمية، فمن خلال ما تقدم تري الباحثة ان التناقض في نتائج الدراسات السابقة ربما يعود سببه إلى اختلاف عينات تلك الدراسات، فالبعض منها تناول الرضا الوظيفي لدي معلمين ومعلمات في مراحل تعليمية مختلفة. كما يمكن للباحثة أن توضح ما استفادته من الإطلاع على هذه الدراسات في النقاط التالية:

- 1- تثبيت الفرضيات وتأكيد أهمية الرضا الوظيفي.
- 2- بناء ودعم الإطار النظري.
- 3- جمع قدر كافي من المعلومات المتعلقة بموضوع البحث.

#### خامساً: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

من العرض السابق للدراسات يلاحظ أن الدراسة الحالية قد تميزت عن باقي الدراسات السابقة في أنها إهتمت بالرضا الوظيفي وعلاقته بتحسين الأداء المهني، كما حاولت إيجاد العلاقة بين مجموعة من العوامل المادية والمعنوية كالرواتب، الحوافز، التأهيل والتدريب، وتحسين بيئة العمل وأساليب الإدارة المتبعة في المدرسة وأثرها في تحسين أداء المعلمين وتطوير فعاليتهم في مدارس الأساس وخاصة المدارس التعليمية الخاصة والتي أصبحت منافس قوى للتعليم الحكومي في السودان، كما لم تجد الباحثة أي دراسة عن الرضا الوظيفي وتأثيره على أداء المعلمين في مدارس الجودة أساس.

تعتبر الدراسة الحالية امتداداً للدراسات السابقة وذلك لأن الباحثة اتبعت نفس المقاييس وأدوات جمع المعلومات وكذلك اساليب المعالجات الاحصائية التي اتبعتها الدراسات السابقة.



## الفصل الثالث

### إجراءات البحث الميدانية

## الفصل الثالث

### إجراءات البحث الميدانية

#### تمهيد:

بعد أن تمت معالجة الإطار النظري الذي تضمن مفهوم الرضا الوظيفي، والعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي والأداء المهني ومرحلة التعليم الأساسي، بالإضافة للدراسات السابقة لجأت الباحثة إلى الدراسة الميدانية لتوضيح أثر الرضا الوظيفي على تحسين الأداء المهني لدى المعلمين في مدارس الجودة أساس.

#### 1/ منهج البحث:

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي حيث ترى أنه يتناسب مع طبيعة بيانات وأهداف هذا البحث، لأنه يعتمد على جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها واستخلاص النتائج منها، ويتضمن ذلك دراسة الخصائص المتعلقة بطبيعة الرضا الوظيفي ودوره في تحسين الأداء المهني لدى المعلمين في مدارس الجودة أساس.

#### 2/ مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من المعلمين والمعلمات في مدارس الجودة أساس، البالغ عددهم 156 معلم ومعلمة، موزعين على خمسة مدراس: مدرستان للبنين ومثلها للبنات والمدرسة الانجليزية.

#### 3/ عينة البحث:

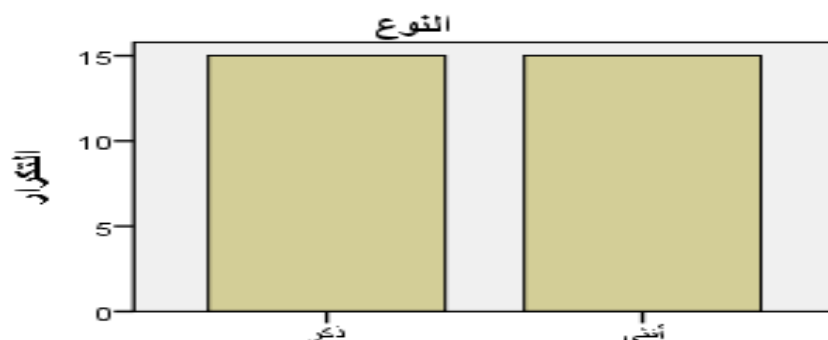
بلغ عدد أفراد عينة البحث من معلمي ومعلمات مدارس الجودة أساس الذين تم اختيارهم، 30 معلم ومعلمة ويمثل العدد نسبة 20% من العدد الكلي لمجتمع البحث، تم استقصاء آرائهم حول هذا الموضوع.

سحبت عينة البحث بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع البحث وتم تطبيق استبانة البحث عليها. فقد عمدت الباحثة الى أن تغطي الدراسة بصورة مناسبة مدارس الجودة أساس حتى تتحصل على نتائج من شأنها تبرز الخصائص المتعلقة بطبيعة الرضا الوظيفي ودوره في تحسين الأداء المهني. فيما يلي وصف للخصائص (البيانات الشخصية) لأفراد عينة البحث. وتم تصنيفهم حسب النوع، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة العملية، وعدد الدورات التدريبية.

## 1/ النوع:

جدول رقم (1) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	15	50
أنثى	15	50
المجموع	30	100



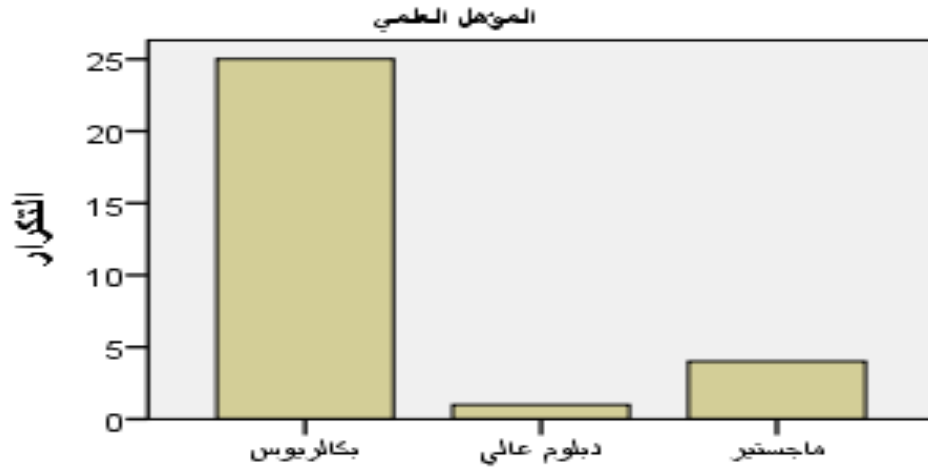
شكل رقم (4) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير النوع

الجدول رقم (1) والشكل رقم (4) يوضحان توزيع أفراد عينة البحث وفق متغير النوع، يلاحظ أن النسبة تساوت بين أفراد العينة من الإناث والذكور بنسبة (50%) لكل منهما.

## 2/ المؤهل العلمي:

جدول رقم (2) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريوس	25	83.3
دبلوم عالي	1	3.3
ماجستير	4	13.4
المجموع	30	100.0



رقم (5)

شكل

يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير المؤهل العلمي

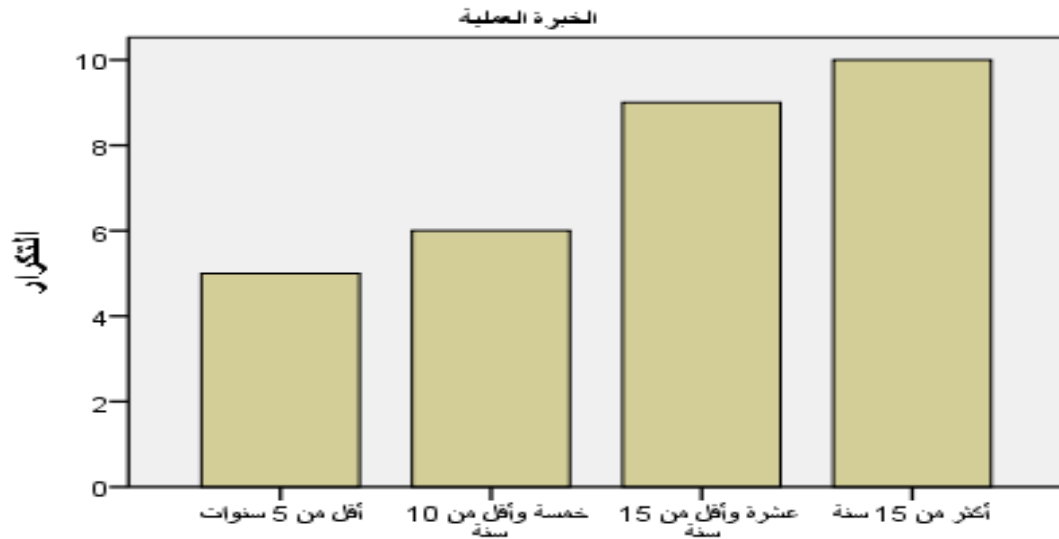
الجدول رقم (2) والشكل رقم (5) يوضحان المؤهل العلمي لأفراد عينة البحث حيث يلاحظ أن (25) فرداً وبنسبة بلغت (83.3%) يحملون المؤهل العلمي بكالوريوس، وفرد واحد من أفراد العينة وبنسبة بلغت (3.3%) يحمل المؤهل العلمي دبلوم عالي، بينما (4) أفراد من العينة وبنسبة بلغت (13.4%) يحملون المؤهل العلمي ماجستير.

ويشير هذا ان التأهيل الأكاديمي بين أفراد عينة البحث على مستوى الدراسات العليا في تنامي مما يمكن تفسيره لصالح الرضا عن الوظيفة وتحسين الأداء المهني بالتأهيل العلمي.

### 3/ الخبرة العملية:

جدول رقم (3) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير الخبرة العملية

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة العملية
16.7	5	أقل من 5 سنة
20.0	6	5 وأقل من 10 سنة
30.0	9	10 وأقل من 15 سنة
33.3	10	أكثر من 15 سنة
100	30	المجموع



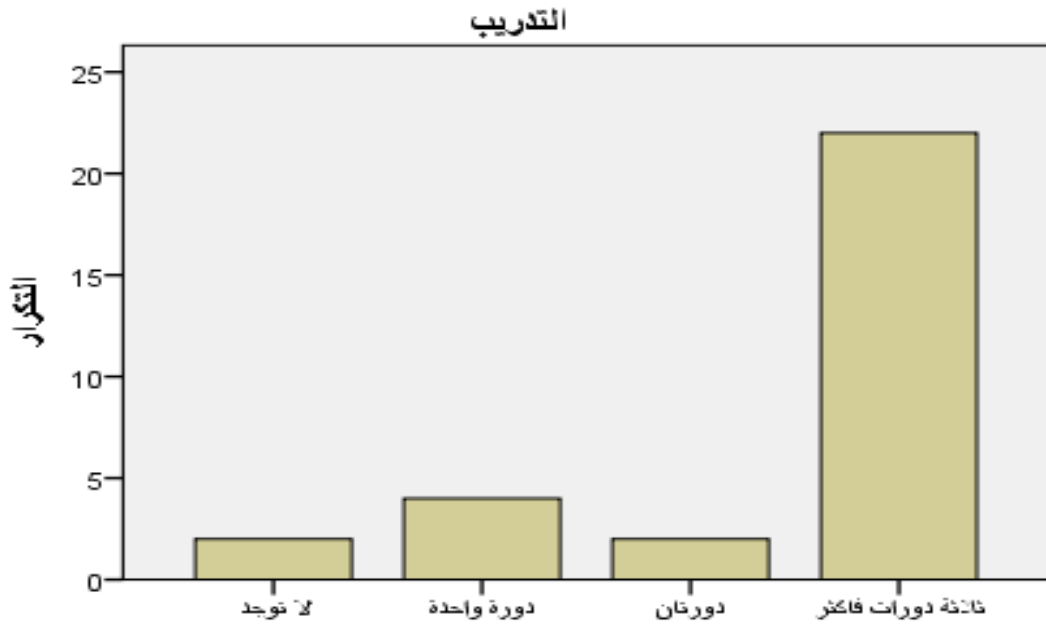
شكل رقم (6) يوضح التوزيع التكراري لأفراد الدراسة عينة البحث وفق متغير الخبرة العملية

يوضح الجدول رقم (3) والشكل رقم (6) الخبرة العملية لأفراد عينة البحث يلاحظ أن سنوات الخبرة في العمل بالتعليم لأفراد عينة البحث توزعت كالتالي: (5) من أفراد العينة وبنسبة بلغت (16.7%) لهم سنوات خبرة في العمل بالتعليم أقل من 5 سنوات، و(6) من أفراد العينة وبنسبة بلغت (20%) لهم سنوات خبرة في العمل بالتعليم تتراوح بين 5 وأقل من 10 سنوات، و(9) من أفراد العينة وبنسبة بلغت (30%) لهم سنوات خبرة في العمل بالتعليم تتراوح بين 10 وأقل من 15 سنة، و(10) من أفراد العينة وبنسبة بلغت (33.3%) لهم سنوات خبرة في العمل بالتعليم أكثر من 15 سنة. يلاحظ من سنوات الخبرة تواصل الأجيال وتعاقبها في خدمة التعليم مما يجعل طرح موضوع الرضا الوظيفي حيوي لاستمرارية هذه المسيرة وزيادة العطاء لأطول مدة ممكنة.

**4/ التدريب:**

جدول رقم (4) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير التدريب

النسبة المئوية	التكرار	عدد الدورات
6.7	2	لا يوجد
13.3	4	دورة واحدة
6.7	2	دورتان
73.3	22	ثلاث دورات فأكثر
100	30	المجموع



الشكل رقم (7) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير التدريب

يوضح الجدول رقم (4) والشكل رقم (7) متغير التدريب لأفراد عينة البحث حيث يلاحظ أن معظم أفراد العينة تلقوا التدريب وبنسبة بلغت (93.3%) مقابل (6.7%) من أفراد العينة لم يتلقوا دورات تدريبية.

يمكن القول إن التدريب ممتاز وهذا يعد عامل مساعد في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات بمرحلة الأساس بمدارس الجودة أساس.

#### 5/ أداة البحث:

أداة البحث عبارة عن الوسيلة التي استخدمتها الباحثة في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة، اعتمدت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة البحث لكونها الأداة المناسبة مع مشكلة البحث والفروض حيث للاستبانة مزاياها:

1. يمكن تطبيقها للحصول على معلومات حول موضوع من العينة.
  2. قلة تكلفتها وسهولة تطبيقها.
  3. سهولة صياغة عباراتها واختيار ألفاظها.
  4. توفر وقت الباحثة وتعطي المستجيب فرصة للتفكير.
  5. تعطي بعض الحرية للمستجيب في التعبير عن الآراء التي يخشون التعبير عنها أمام الآخرين.
- تم تصميم الاستبانة لجمع بيانات المعلمين والمعلمات بمرحلة الأساس بمدارس الجودة أساس، الاستبانة في صورتها قبل التحكيم أنظر الملحق (3) والاستبانة في صورتها النهائية أنظر الملحق (4).

قد اعتمدت الباحثة في بناء الاستبانة على المصادر الآتية:

1. الإطار النظري.
2. أدبيات البحث التربوي.
3. الدراسات السابقة.

#### 6/ وصف الاستبانة:

صممت الباحثة استبانة لتكون أداة البحث الأساسية، استخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي:

أوافق بشدة، أوافق، لا أوافق لحد ما، لا أوافق، لا أوافق بشدة لاختيار الإجابة المناسبة.

#### مكونات الاستبانة:

تتكون الاستبانة من قسمين:

القسم الأول: البيانات الأساسية وتشمل: النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والتدريب.

القسم الثاني: صممت الباحثة استبانة خماسية الخيارات ليجيب كل فرد عن عبارات الاستبانة وفق ما يناسب رأيه.

#### جدول رقم (5) يوضح محاور استبانة الرضا الوظيفي وعدد العبارات

عدد البنود	سؤال المحور	المحاور
30	الرضا الوظيفي مكون من ثلاثة أبعاد:	المحور الأول
10	الراتب والحوافز	البعد الأول
10	المكانة الاجتماعية للمعلم	البعد الثاني
10	العلاقات الإنسانية للمعلم	البعد الثالث
30	العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي مكون من ثلاثة أبعاد:	المحور الثاني
13	ممارسات الإدارة العليا	البعد الأول
7	البيئة المدرسية	البعد الثاني
10	التدريب والتأهيل	البعد الثالث
10	الأداء المهني	المحور الثالث
70		مجموع العبارات

صدق وثبات الاستبانة:

أولاً: الصدق الظاهري:

يقصد بالصدق قدرة الأداة على تحقيق نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها مرة أخرى وتقيس الأهداف التي صممت من أجلها، والمقصود بالصدق الظاهري هنا هو مدى ارتباط فقرات الاستبانة بالأهداف التي صممت من أجلها والذي يشير إلى الشكل العام للاستبانة ومدى وضوح اللغة ومناسبتها للعينة ووضوح التعليمات وصحة ترتيب الخطوات الأساسية.

وقد تم التحقق من الصدق الظاهري للاستبانتين بعرض فقراتها على (7) من المحكمين ذلك بغرض الإدلاء بأرائهم وملاحظاتهم حول العبارات التي تخص كل استبانة وصياغة مفرداتها ملحق رقم(2). ولقد قامت الباحثة بإجراء التعديلات التي إقترحتها عليها المشرفة والمحكمين.

طبقت الباحثة الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من(10) أفراد من مجتمع البحث خلاف عينة البحث لقياس الثبات والصدق والتحقق من صلاحية المقياس للتطبيق.

باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) تم حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس معامل الثبات، معامل الصدق الذاتي = معامل الثبات/√.

جدول رقم (6) يوضح معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات استبانة الرضا الوظيفي للعينة الاستطلاعية

بمدارس الجودة.

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق الذاتي
70	0.88	0.94

في ضوء هذه المعاملات من الصدق والثبات أن استبانة الرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات

بمدارس الجودة أساس صالحة للتطبيق.



معاملات الثبات والصدق الذاتي لمحاور استبانة الرضا الوظيفي لعينة البحث من المعلمين

والمعلمات بمدارس الجودة أساس:

جدول رقم (7) يوضح معاملات الثبات والصدق الذاتي لمحاور استبانة

المحاور	سؤال المحور	معامل ألفا كرنباخ	معامل الصدق الذاتي
المحور الأول	الرضا الوظيفي مكون من ثلاثة أبعاد:	0.90	0.95
البعد الأول	الراتب والحوافز	0.87	0.93
البعد الثاني	المكانة الاجتماعية للمعلم	0.87	0.93
البعد الثالث	العلاقات الإنسانية للمعلم	0.88	0.94
المحور الثاني	العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي	0.92	0.96
البعد الأول	ممارسات الإدارة العليا	0.91	0.95
البعد الثاني	البيئة المدرسية	0.70	0.84
البعد الثالث	التدريب والتأهيل	0.92	0.96
المحور الثالث	الأداء المهني	0.88	0.94
	الصدق والثبات الكلي للاستبانة	0.94	0.95

#### تطبيق الاستبانة:

بعد الحصول على الإذن والموافقة من إدارة مدارس الجودة أساس بتطبيق الاستبانة، قامت الباحثة بالاتصال بمعلمي ومعلمات مرحلة الأساس بمدارس الجودة الذين يمثلون مجتمع وعينة البحث، وعرفتهم بنفسها والدراسة التي تقوم بها وشرح الإجراءات المراد تنفيذها، وجدت تعاوناً كبيراً منهم. وزعت الاستبانة على 40 معلم ومعلمة، تم استرداد 30 استبانة صالحة للتحليل بلغت نسبة الاستبانات المستردة 75% ومن ثم فرغت محتوياتها وحولت متغيراتها إلى أرقام لتسهيل عملية تحليل معلوماتها.

## مقياس تصحيح الاستبانة:

تمّ الإعتماد على مقياس ليكرت (Likert Scale) في مقياس الاستبانة وتصحيحها وذلك على

النحو التالي:

- i. 2.50 وأقل يعد مستوى الرضا متدن.
- ii. 3.50-2.51 يعد مستوى الرضا متوسط.
- iii. 5.00-3.51 يعد مستوى الرضا مرتفع.

## 7/ الأساليب الإحصائية:

لتحليل المعلومات والبيانات التي حصلت عليها الدراسة من خلال الاستبانة، تم إدخال هذه البيانات في جهاز الحاسب الآلي استخدمت الباحثة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) (Statistical Package for Social Science) الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، ثم طبقت مجموعة من

الأساليب الإحصائية:

- 1/ الجداول التكرارية والنسب المئوية.
- 2/ الأشكال البيانية.
- 3/ القيمة الاحتمالية.
- 4/ الوسط الحسابي.
- 5/ اختبار ت.
- 6/ اختبار التباين الأحادي للتعرف على بيان الفروق في اتجاهات وآراء أفراد العينة حول موضوع الدراسة.

## الفصل الرابع

عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج وتفسيرها

## الفصل الرابع

### عرض وتحليل البيانات ومناقشة وتفسير النتائج

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصل إليها البحث، من خلال الإجابة عن تساؤلات البحث، والمتعلقة بالرضا الوظيفي المعلمين والمعلمات بمدارس الجودة أساس واستناداً لاستجابات أفراد عينة البحث على أداة البحث.

عرض وتحليل بيانات استبانة الرضا الوظيفي المعلمين والمعلمات بمدارس الجودة أساس:

### عرض وتحليل بيانات المحور الأول: الرضا الوظيفي

التكرارات والنسب المئوية لعبارات البُعد الأول: الراتب والحوافز

جدول رقم (8) يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات البُعد الأول الراتب والحوافز

م	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشده	المجموع
1	الراتب الذي اتقاضاه يلبي احتياجاتي	7	16	1	6	0	30
		23.3	53.3	3.3	20.0	0	100
2	الراتب الذي اتقاضاه يتناسب مع الجهد الذي أبذله	10	12	4	4	0	30
		33.3	40.0	13.3	13.3	0	100
3	الراتب الذي اتقاضاه يتناسب مع أهمية العمل	12	8	2	8	0	30
		40.0	26.7	6.7	26.7	0	100
4	الراتب الذي اتقاضاه يتناسب مع رواتب الزملاء الآخرين	7	8	6	9	0	30
		23.3	26.7	20.0	30.0	0	100
5	مقدار الزيادة السنوية على الراتب مناسبة	12	8	4	5	1	30
		40.0	26.7	13.3	16.7	3.3	100
6	تطبق المدرسة مبدأ المكافآت والحوافز الإضافية	3	3	7	12	5	30
		10.0	10.0	23.3	40.0	16.7	100
7	تطبق المدرسة المزايا الأخرى (ترحيل، تأمين صحي، تقاعد)	4	12	5	9	0	30
		13.3	40.0	16.7	30.0	0	100
8	معايير وأنظمة الترقية بالمدرسة واضحة	3	3	8	12	4	30
		10.0	10.0	26.7	40.0	13.3	100
9	ترتبط الترقيات في المدرسة بالكفاءة	3	2	8	10	7	30
		10.0	6.7	26.7	33.3	23.3	100
10	فرص الترقية في المدرسة عادلة	4	5	10	6	5	30
		13.3	16.7	33.3	20.0	16.7	100

قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للرضا الوظيفي للمعلمين تجاه البعد الأول:

الراتب والحوافز مرتبة تصاعدياً (ن = 30)

جدول رقم (9) يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للرضا الوظيفي للمعلمين تجاه البعد

الأول الراتب والحوافز

رقم العبارة في الأداة	العبارة	الوسط	الانحراف المعياري	مستوى الرضا
2	الراتب الذي اتقاضاه يتناسب مع الجهد الذي أبذله	2.07	1.015	متدن
1	الراتب الذي اتقاضاه يلبي احتياجاتي	2.20	1.031	متدن
3	الراتب الذي اتقاضاه يتناسب مع أهمية العمل	2.20	1.243	متدن
5	مقدار الزيادة السنوية على الراتب مناسبة	2.23	1.194	متدن
4	الراتب الذي اتقاضاه يتناسب مع رواتب الزملاء الآخرين	2.57	1.165	متوسط
7	تطبق المدرسة مزايا أخرى (ترحيل، تأمين صحي، تقاعد)	2.93	1.258	متوسط
10	فرص الترقية في المدرسة عادلة	3.10	1.269	متوسط
8	معايير وأنظمة الترقية بالمدرسة واضحة	3.30	1.149	متوسط
6	تطبق المدرسة مبدأ المكافآت والحوافز الإضافية	3.43	1.194	متوسط
9	ترتبط الترقيات في المدرسة بالكفاءة	3.53	1.224	مرتفع
	المتوسط العام للبعد	2.86	1.174	متوسط

تشير نتائج جدول رقم (9) الى أن متوسط درجات الرضا تجاه عبارات مجال الراتب والحوافز تراوحت بين (2.20 - 3.53) تنوعت فمنها المرتفعة كما هو حال العبارة (9) التي تنص على أن الترقيات في المدرسة ترتبط بالكفاءة، ومنها المتوسطة كما في العبارات (4،7،8،10،6) وهناك أيضاً المتدنية كما هو حال الفقرات (1،3،5) التي تنص على أن الراتب الذي اتقاضاه لا يلبي احتياجاتي ولا يتناسب مع أهمية العمل الى جانب عدم مناسبة مقدار الزيادة السنوية على الراتب، وجاءت درجة الرضا الكلية عن بعد الراتب والحوافز متوسطة (2.86).

التكرارات والنسب المئوية لعبارات البُعد الثاني: المكانة الاجتماعية للمعلم

جدول رقم (10) يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات البُعد الثاني المكانة الاجتماعية للمعلم

م.	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشده	المجموع
11	العمل الذي أقوم به يمثل أهمية كبيرة	1	1	1	9	18	30
		3.3	3.3	3.3	30.0	60.0	100
12	الوظيفة التي أقوم بها تشعرني بالأمن والإستقرار النفسي	2	2	3	10	13	30
		6.7	6.7	10.0	33.3	43.3	100
13	المسؤوليات التي أقوم بها تتسم بالوضوح	1	1	3	14	11	30
		3.3	3.3	10.0	46.7	36.7	100
14	الوظيفة التي أقوم بها ملائمة لمؤهلاتي	3	3	0	16	8	30
		10.0	10.0	0	53.3	26.7	100
15	الوظيفة التي أقوم بها تشبع طموحاتي	3	6	6	7	8	30
		10.0	20.0	20.0	23.3	26.7	100
16	الوظيفة التي أقوم بها تتيح لي إكتساب مهارات جديدة	1	1	3	12	13	30
		3.3	3.3	10.0	40.0	43.3	100
17	عناصر الرقابة في المدرسة تتسم بالإستقلالية	0	6	9	10	5	30
		0	20.0	30.0	33.3	16.7	100
18	تتيح المدرسة فرص للابتكار في العمل	1	1	1	19	8	30
		3.3	3.3	3.3	63.3	26.7	100
19	تتيح المدرسة فرص لتطبيق آرائي الخاصة في العمل	3	4	5	10	8	30
		10.0	13.3	16.7	33.3	26.7	100
20	تتيح المدرسة فرص المشاركة في صناعة القرارات المتعلقة بالسياسة العامة	5	6	5	8	6	30
		16.7	20.0	16.7	26.7	20.0	100

قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للرضا الوظيفي للمعلمين تجاه البُعد الثاني:  
المكانة الاجتماعية للمعلم مرتبة تصاعدياً (ن = 30)

جدول رقم (11) يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للرضا الوظيفي للمعلمين تجاه البُعد الثاني المكانة الاجتماعية للمعلم

رقم العبارة في الأداة	العبارة	الوسط	الانحراف المعياري	مستوى الرضا
20	تتيح المدرسة فرص المشاركة في صناعة القرارات المتعلقة بالسياسة العامة	3.13	1.408	متوسط
15	الوظيفة التي أقوم بها تشبع طموحاتي	3.37	1.351	متوسط
17	عناصر الرقابة في المدرسة تتسم بالإستقلالية	3.37	1.098	متوسط
19	تتيح المدرسة فرص لتطبيق آرائني الخاصة في العمل	3.53	1.306	مرتفع
14	الوظيفة التي أقوم بها ملائمة لمؤهلاتي	3.77	1.251	مرتفع
12	الوظيفة التي أقوم بها تشعرني بالأمن والإستقرار النفسي	4.00	1.203	مرتفع
18	تتيح المدرسة فرص للابتكار في العمل	4.07	0.868	مرتفع
13	المسؤوليات التي أقوم بها تتسم بالوضوح	4.10	0.960	مرتفع
16	الوظيفة التي أقوم بها تتيح لي إكتساب مهارات جديدة	4.17	0.986	مرتفع
11	العمل الذي أقوم به يمثل أهمية كبيرة	4.40	0.968	مرتفع
	المتوسط العام للبعد	3.79	1.12	مرتفع

تشير نتائج جدول رقم (11) الى أن متوسط درجات الرضا تجاه عبارات بعد المكانة الاجتماعية للمعلم تراوحت بين (3.13 - 4.40) تنوعت فمنها التي جاءت درجة الرضا فيها متوسطة كما هو حال العبارات (20،15،17) التي تنص على أن الترقيات في المدرسة ترتبط بالكفاءة، ومنها التي جاءت درجة الرضا فيها مرتفعة كما في العبارات (11،16،13،18،12،14،19).

سجلت العبارة (20) التي تنص على أن تتيح المدرسة فرص المشاركة في صناعة القرارات المتعلقة بالسياسة العامة أقل متوسط (3.13)، في المقابل سجلت العبارة (11) أعلى متوسط (4.40) ونصت على أهمية العمل الذي يقوم به المعلم، وجاءت درجة الرضا الكلية عن بعد المكانة الاجتماعية للمعلم مرتفعة (3.79).

## التكرارات والنسب المئوية لعبارات البُعد الثالث: العلاقات الإنسانية للمعلم

جدول رقم (12) يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات البُعد الثالث العلاقات الإنسانية للمعلم

م.	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشده	المجموع
21	يسود روح التعاون بين المعلمين	التكرار	0	0	3	12	30
		النسبة	0	0	10.0	40.0	100
22	يوجد إحترام متبادل بين المعلمين	التكرار	0	0	0	12	30
		النسبة	0	0	0	40.0	100
23	لا يوجد تحيز في المعاملة بين المعلمين	التكرار	2	2	9	4	30
		النسبة	6.7	6.7	30.0	13.3	100
24	يحرص المعلمون على تبادل الزيارات في المناسبات	التكرار	0	7	5	7	30
		النسبة	0	23.3	16.7	23.3	100
25	يشارك المعلمون في حل بعض المشاكل الشخصية	التكرار	0	0	7	10	30
		النسبة	0	0	23.3	33.3	100
26	العلاقة بين المعلمين بشكل عام مرضية	التكرار	0	3	4	8	30
		النسبة	0	10.0	13.3	26.7	100
27	تشارك إدارة المدرسة المعلمين في المناسبات	التكرار	1	3	4	5	30
		النسبة	3.3	10.0	13.3	16.7	100
28	إمكانية تكوين صداقات جديدة مع المعلمين	التكرار	0	2	1	7	30
		النسبة	0	6.7	3.3	23.3	100
29	فاعلية دور إدارة المدرسة الاجتماعي نحو المعلمين	التكرار	0	3	5	7	30
		النسبة	0	10.0	16.7	23.3	100
30	يوجد إحترام متبادل بين المعلمين وأولياء أمور التلاميذ	التكرار	0	0	3	13	30
		النسبة	0	0	10.0	43.3	100

قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للرضا الوظيفي للمعلمين تجاه البعد الثالث:  
العلاقات الإنسانية للمعلم مرتبة تصاعدياً (ن = 30)



جدول رقم (13) يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للرضا الوظيفي للمعلمين تجاه البعد الثالث العلاقات الإنسانية للمعلم

رقم العبارة في الأداة	العبارة	الوسط	الانحراف المعياري	مستوى الرضا
23	لا يوجد تحيز في المعاملة بين المعلمين	3.52	1.042	مرتفع
24	يحرص المعلمون على تبادل الزيارات في المناسبات	3.60	1.102	مرتفع
27	تشارك إدارة المدرسة المعلمين في المناسبات	3.73	0.980	مرتفع
29	فاعلية دور إدارة المدرسة الاجتماعي نحو المعلمين	3.87	0.900	مرتفع
26	العلاقة بين المعلمين بشكل عام مرضية	3.93	0.907	مرتفع
28	إمكانية تكوين صداقات جديدة مع المعلمين	4.07	0.740	مرتفع
25	يشارك المعلمون في حل بعض المشاكل الشخصية	4.10	0.759	مرتفع
21	يسود روح التعاون بين المعلمين	4.30	0.651	مرتفع
30	يوجد إحترام متبادل بين المعلمين وأولياء أمور التلاميذ	4.33	0.661	مرتفع
22	يوجد إحترام متبادل بين المعلمين	4.40	0.498	مرتفع
	المتوسط العام للبعد	3.98	0.841	مرتفع

تشير نتائج جدول رقم (13) الى أن متوسط درجات الرضا تجاه عبارات بعد العلاقات الإنسانية للمعلم تراوحت بين (3.52 - 4.40) جاءت درجة الرضا فيها مرتفعة لجميع العبارات الممثلة لهذا البعد. سجلت العبارة (23) التي تنص على أن لا يوجد تحيز في المعاملة بين المعلمين أقل متوسط (3.52)، في المقابل سجلت العبارة (22) أعلى متوسط (4.40) ونصت على وجود إحترام متبادل بين المعلمين. وجاءت درجة الرضا الكلية عن بعد المكانة الاجتماعية للمعلم مرتفعة (3.98).

## عرض وتحليل بيانات المحور الثاني: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

التكرارات والنسب المئوية لعبارات البُعد الأول: ممارسات الإدارة العليا

جدول رقم (14) يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات البُعد الأول ممارسات الإدارة العليا

م.	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشده	المجموع
31	تتسم الإدارة بالموضوعية في اتخاذ القرار	التكرار	3	2	6	11	30
		النسبة	10.0	6.7	20.0	36.7	100
32	تهتم الإدارة بالمعلمين	التكرار	2	1	7	13	30
		النسبة	6.7	3.3	23.3	43.3	100
33	تتسم الإدارة بالعدل في معاملة المعلمين	التكرار	1	7	9	8	30
		النسبة	3.3	23.3	30.0	26.7	100
34	تتفهم الإدارة الظروف الفردية للمعلمين	التكرار	0	3	7	11	30
		النسبة	0	10.0	23.3	36.7	100
35	تهتم الإدارة بالمقترحات المتعلقة بالعمل	التكرار	0	1	6	17	30
		النسبة	0	3.3	20.0	56.7	100
36	تحرص الإدارة على الاحتفاظ بالمعلمين الأكفاء	التكرار	2	3	4	13	30
		النسبة	6.7	10.0	13.3	43.3	100
37	تهتم الإدارة بتقدير المعلم المتميز	التكرار	2	4	6	11	30
		النسبة	6.7	13.3	20.0	36.7	100
38	تسهم الإدارة في تحسين أدائي المهني	التكرار	0	2	5	14	30
		النسبة	0	6.7	16.7	46.7	100
39	تستمع الإدارة لشكاوى المعلمين	التكرار	1	1	6	15	30
		النسبة	3.3	3.3	20.0	50.0	100
40	توجد موضوعية في الاستغناء عن خدمة العمل	التكرار	3	4	10	7	30
		النسبة	10.0	13.3	33.3	23.3	100
41	تتسم التعليمات الصادرة من الإدارة بالوضوح	التكرار	1	2	4	17	30
		النسبة	3.3	6.7	13.3	56.7	100
42	يتسم المدير المباشر بالكفاءة	التكرار	1	1	4	13	30
		النسبة	3.3	3.3	13.3	43.3	100
43	يتسم المدير المباشر بالقدرة على التوجيه والمتابعة	التكرار	1	0	3	15	30
		النسبة	3.3	0	10.0	50.0	100

قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للمعلمين تجاه

البعد الأول: ممارسات الإدارة العليا مرتبة تصاعدياً (ن = 30)

جدول رقم (15) يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للمعلمين تجاه البعد الأول ممارسات الإدارة العليا

رقم العبارة في الأداة	العبارة	الوسط	الانحراف المعياري	مستوى الرضا
33	تتسم الإدارة بالعدل في معاملة المعلمين	3.30	1.119	متوسط
40	توجد موضوعية في الاستغناء عن خدمة العمل	3.30	1.236	متوسط
37	تهتم الإدارة بتقدير المعلم المتميز	3.57	1.194	مرتفع
31	تتسم الإدارة بالموضوعية في اتخاذ القرار	3.63	1.245	مرتفع
32	تهتم الإدارة بالمعلمين	3.73	1.081	مرتفع
36	تحرص الإدارة على الاحتفاظ بالمعلمين الأكفاء	3.73	1.172	مرتفع
41	تتسم التعليمات الصادرة من الإدارة بالوضوح	3.83	0.950	مرتفع
34	تتفهم الإدارة الظروف الفردية للمعلمين	3.87	0.973	مرتفع
39	تستمع الإدارة لشكاوى المعلمين	3.87	0.937	مرتفع
35	تهتم الإدارة بالمقترحات المتعلقة بالعمل	3.93	0.740	مرتفع
38	تسهم الإدارة في تحسين أدائي المهني	4.00	0.871	مرتفع
42	يتسم المدير المباشر بالكفاءة	4.07	0.980	مرتفع
43	يتسم المدير المباشر بالقدرة على التوجيه والمتابعة	4.17	0.874	مرتفع
	المتوسط العام للبعد	3.77	1.021	مرتفع

تشير نتائج جدول رقم (15) الى أن متوسط درجات الرضا للعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للمعلمين ممثلة في بعد ممارسات الإدارة العليا تراوحت بين (3.30 - 4.17) تنوعت فمنها التي جاءت درجة الرضا فيها متوسطة كما هو حال العبارتين (33،40) اللتان تنصا على أن معاملة الإدارة للمعلمين تتسم بالعدل الى جانب الموضوعية في الاستغناء عن خدمات المعلمين، اللتان سجلتا أقل متوسط في هذا البعد (3.30). بقية العبارات الممثلة لهذا البعد جاءت درجة الرضا فيها مرتفعة، حيث سجلت العبارة (43) التي تنص على أن المدير المباشر قادر على التوجيه والمتابعة أعلى متوسط. وجاءت درجة الرضا الكلية عن بعد ممارسات الإدارة العليا مرتفعة (3.77).

التكرارات والنسب المئوية لعبارات البُعد الثاني: البيئة المدرسية

جدول رقم (16) يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات البُعد الثاني البيئة المدرسية

المجموع	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	التكرار	العبارة	م.م
30	15	12	2	0	1	التكرار	وجود تهويه مناسبة لعملي	44
100	50.0	40.0	6.7	0	3.3	النسبة		
30	18	0	0	10	2	التكرار	توجد إضاءة كافية بالمدرسة	45
100	60.0	0	0	33.3	6.7	النسبة		
30	8	13	3	5	1	التكرار	تتناسب مساحة الفصول مع عدد التلاميذ	46
100	26.7	43.3	10.0	16.7	3.3	النسبة		
30	6	3	9	7	5	التكرار	تتناسب مساحة المكتب مع طبيعة عملي	47
100	20.0	10.0	30.0	23.3	16.7	النسبة		
30	13	9	2	6	0	التكرار	توفر أثاث مكتبي يناسب طبيعة عملي	48
100	43.3	30.0	6.7	20.0	0	النسبة		
30	12	10	5	3	0	التكرار	توفر الأدوات المكتبية الضرورية في عملي	49
100	40.0	33.3	16.7	10.0	0	النسبة		
30	7	15	5	3	0	التكرار	توفر التقنيات الحديثة بالمدرسة	50
100	23.3	50.0	16.7	10.0	0	النسبة		

قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للمعلمين تجاه  
البُعد الثاني: البيئة المدرسية مرتبة تصاعدياً (ن = 30)

جدول رقم (17) يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل المؤثرة على الرضا  
الوظيفي للمعلمين تجاه البُعد الثاني البيئة المدرسية

رقم العبارة في الأداة	العبارة	الوسط	الانحراف المعياري	مستوى الرضا
47	تتناسب مساحة المكتب مع طبيعة عملي	2.93	1.363	متوسط
46	تتناسب مساحة الفصول مع عدد التلاميذ	3.73	1.143	مرتفع
50	توفر التقنيات الحديثة بالمدرسة	3.87	0.900	مرتفع
48	توفر أثاث مكتبي يناسب طبيعة عملي	3.97	1.159	مرتفع
49	توفر الأدوات المكتبية الضرورية في عملي	4.03	0.999	مرتفع
44	وجود تهويه مناسبة لعملي	4.33	0.884	مرتفع
45	توجد إضاءة كافية بالمدرسة	4.47	0.819	مرتفع
	المتوسط العام للبُعد	3.90	1.038	مرتفع

تشير نتائج جدول رقم (17) الى أن متوسط درجات الرضا للعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي  
للمعلمين ممثلة في بعد البيئة المدرسية تراوحت بين (2.93 - 4.47) تنوعت فمنها التي جاءت درجة الرضا  
فيها متوسطة كما هو حال العبارة (47) التي تنص على أن مساحة المكتب تتناسب مع طبيعة عملي،  
مسجلة أقل متوسط في هذا البعد (2.93).

بقية العبارات الممثلة لهذا البعد جاءت درجة الرضا فيها مرتفعة، حيث سجلت العبارة (45) التي  
تنص على وجود إضاءة كافية بالمدرسة. سجلت أعلى متوسط في هذا البعد (4.47). وجاءت درجة الرضا  
الكلية عن بعد البيئة المدرسية مرتفعة بمتوسط بلغ (3.90).

## التكرارات والنسب المئوية لعبارات البُعد الثالث: التدريب والتأهيل

جدول رقم (18) يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات البُعد الثالث التدريب والتأهيل

م.	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشده	المجموع
51	توجد خطط واضحة للتدريب	0	3	5	17	5	30
		النسبة	10.0	16.7	56.7	16.7	0
52	يتناسب نوع التدريب مع مجال عملي	0	2	7	15	6	30
		النسبة	6.7	23.3	50.0	20.0	0
53	لا يتعارض التدريب مع سير العملية التعليمية	0	0	5	18	7	30
		النسبة	0	16.7	60.0	23.3	0
54	الفترة الزمنية للتدريب كافية	1	5	5	14	5	30
		النسبة	3.3	16.7	46.7	16.7	0
55	مكان التدريب مناسب	0	1	8	15	6	30
		النسبة	3.3	26.7	50.0	20.0	0
56	توجد أساليب لتقويم التدريب	0	2	9	13	6	30
		النسبة	6.7	30.0	43.3	20.0	0
57	تشبع أهداف التدريب طموحاتي	1	8	7	10	4	30
		النسبة	3.3	26.7	23.3	33.3	13.3
58	يتيح التدريب الفرصة لتبادل خبراتي مع الآخرين	0	1	2	20	7	30
		النسبة	3.3	6.7	66.7	23.3	0
59	يحسن التدريب من مهاراتي التعليمية	0	2	1	20	7	30
		النسبة	6.7	3.3	66.7	23.3	0
60	يتيح التدريب الفرصة للإطلاع على أحدث الوسائل التعليمية	1	0	2	20	7	30
		النسبة	3.3	0	6.7	66.7	23.3

قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للمعلمين تجاه البعد

الثالث:التدريب والتأهيل مرتبة تصاعدياً (ن = 30)

جدول رقم (19) يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للمعلمين تجاه البعد الثالث التدريب والتأهيل

رقم العبارة في الأداة	العبارة	الوسط	الانحراف المعياري	مستوى الرضا
57	تشبع أهداف التدريب طموحاتي	3.27	1.112	متوسط
54	الفترة الزمنية للتدريب كافية	3.57	1.073	مرتفع
56	توجد أساليب لتقويم التدريب	3.77	0.858	مرتفع
51	توجد خطط واضحة للتدريب	3.80	0.847	مرتفع
52	يتناسب نوع التدريب مع مجال عملي	3.83	0.834	مرتفع
55	مكان التدريب مناسب	3.87	0.776	مرتفع
53	لا يتعارض التدريب مع سير العملية التعليمية	4.07	0.640	مرتفع
59	يحسن التدريب من مهاراتي التعليمية	4.07	0.740	مرتفع
60	يتيح التدريب الفرصة للإطلاع على أحدث الوسائل التعليمية	4.07	0.785	مرتفع
58	يتيح التدريب الفرصة لتبادل خبراتي مع الآخرين	4.10	0.662	مرتفع
	المتوسط العام للبعد	3.82	0.883	مرتفع

تشير نتائج جدول رقم (19) الى أن متوسط درجات الرضا للعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للمعلمين ممثلة في بعد التدريب والتأهيل تراوحت بين (3.27 - 4.10) تنوعت فمنها التي جاءت درجة الرضا فيها متوسطة كما هو حال العبارة (57) التي تنص على تشبع أهداف التدريب طموحاتي وسجلت أقل متوسط في هذا البعد (3.27).

بقية العبارات الممثلة لهذا البعد جاءت درجة الرضا فيها مرتفعة، حيث سجلت العبارة (58) التي تنص على أن التدريب يتيح الفرصة لتبادل خبراتي مع الآخرين وسجلت أعلى متوسط في هذا البعد (4.10)، وجاءت درجة الرضا الكلية عن بعد التدريب والتأهيل مرتفعة بمتوسط بلغ (3.82).

عرض وتحليل بيانات المحور الثالث: الأداء المهني

التكرارات والنسب المئوية لعبارات المحور الثالث: الأداء المهني

جدول رقم (20) يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات المحور الثالث الأداء المهني

م.م	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشده	المجموع
61	القدرة على إدارة الصف	التكرار	0	0	2	11	17
		النسبة	0	0	6.7	36.7	56.7
62	إعداد الوسائل التعليمية المناسبة للدرس	التكرار	0	0	2	12	16
		النسبة	0	0	6.7	40.0	53.3
63	استخدام التقنيات الحديثة في التعليم	التكرار	0	1	8	16	5
		النسبة	0	3.3	26.7	53.3	16.7
64	توزيع الفرص بين التلاميذ	التكرار	0	0	1	11	18
		النسبة	0	0	3.3	36.7	60.0
65	مراعاة الفروق الفردية للتلاميذ	التكرار	0	0	1	12	17
		النسبة	0	0	3.3	40.0	56.7
66	متابعة العمل التحريري للتلاميذ	التكرار	0	0	1	11	18
		النسبة	0	0	3.3	36.7	60.0
67	الدقة في التصحيح	التكرار	0	0	1	10	19
		النسبة	0	0	3.3	33.3	63.3
68	المساهمة في نشاطات المدرسة	التكرار	0	0	4	13	13
		النسبة	0	0	13.3	43.3	43.3
69	الاهتمام بلقاءات التواصل مع أولياء أمور التلاميذ	التكرار	0	0	2	14	14
		النسبة	0	0	6.7	46.7	46.7
70	المشاركة في احتفالات المدرسة	التكرار	0	0	2	13	15
		النسبة	0	0	6.7	43.3	50.0

قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثالث: الأداء المهني مرتبة تصاعدياً (ن) =

(30)



جدول رقم (21) يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثالث الأداء المهني

رقم العبارة في الأداة	العبارة	الوسط	الانحراف المعياري	مستوى الرضا
63	استخدام التقنيات الحديثة في التعليم	3.83	0.747	مرتفع
68	المساهمة في نشاطات المدرسة	4.30	0.702	مرتفع
69	الاهتمام بلقاءات التواصل مع أولياء أمور التلاميذ	4.40	0.621	مرتفع
70	المشاركة في احتفالات المدرسة	4.43	0.626	مرتفع
62	إعداد الوسائل التعليمية المناسبة للدرس	4.47	0.629	مرتفع
61	القدرة على إدارة الصف	4.50	0.630	مرتفع
65	مراعاة الفروق الفردية للتلاميذ	4.53	0.571	مرتفع
64	توزيع الفرص بين التلاميذ	4.57	0.568	مرتفع
66	متابعة العمل التحريري للتلاميذ	4.57	0.568	مرتفع
67	الدقة في التصحيح	4.60	0.563	مرتفع
	المتوسط العام للمحور	4.42	0.623	مرتفع

يوضح الجدول (21) أن مستوى الرضا عن الأداء الوظيفي لدى معلمي ومعلمات مدارس الجودة

أساس من أفراد العينة يقع في خانة مرتفع على حسب مقياس (ليكرت) الخماسي حيث بلغ المتوسط

الكلي لهذا المجال (4.42) بانحراف معياري بلغ (0.62) يوضح اتفاق وتجانس استجابات أفراد العينة

حول أسئلة هذا المحور، حيث جاءت متوسطات عبارات المحور جميعها على تقدير مرتفع وتراوحت بين

(3.83- 4.60) مما يعكس رضا المعلمين عن أدائهم المهني بهذه المدارس.

## مناقشة النتائج وتفسيرها والتحقق من الفروض:

لخصت الباحثة نتائج محاور استبانة الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات مدارس الجودة أساس في الجدول التالي لمناقشة أسئلة البحث وفروضه في ضوءها.

جدول رقم (22) يوضح ملخص لقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور استبانة الرضا

### الوظيفي

المحور	أبعاد المحور	الموضوع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الرضا
الرضا الوظيفي	البعد الأول	الراتب والحوافز	2.86	1.174	متوسط
	البعد الثاني	المكانة الاجتماعية للمعلم	3.79	1.12	مرتفع
	البعد الثالث	العلاقات الإنسانية للمعلم	3.98	0.841	مرتفع
	المتوسط العام لمحور الرضا الوظيفي		3.54	1.045	مرتفع
العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي	البعد الأول	ممارسات الإدارة العليا	3.77	1.021	مرتفع
	البعد الثاني	التأهيل والتدريب	3.82	0.883	مرتفع
	البعد الثالث	البيئة المدرسية	3.90	1.038	مرتفع
	المتوسط العام لمحور العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي		3.83	0.981	مرتفع
الأداء المهني	المتوسط العام لمحور الأداء المهني		4.42	0.623	مرتفع

السؤال الأول: ما مستوى درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين بمدارس الجودة أساس؟  
ويقابلة الفرض القائل: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين في مستوى درجة الرضا  
الوظيفي.

من خلال النظر لمعطيات جدول رقم (22) أظهرت النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي  
ومعلمات مدارس الجودة أساس من أفراد العينة يقع في خانة مرتفع على حسب مقياس (ليكرت)  
الخماسي، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لأبعاد محور الرضا الوظيفي (3.54) وانحراف معياري بلغ  
(1.045)، حيث جاء ترتيب أبعاد المحور حسب متوسطاتها، أولاً بعد العلاقات الإنسانية للمعلم بمتوسط  
حسابي مقداره (3.98) وتلاه بعد المكانة الاجتماعية للمعلم بمتوسط حسابي مقداره (3.79) وأسفل  
الترتيب بعد الراتب والحوافز بمتوسط حسابي مقداره (2.86).

هذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (رانية عيسى، 2003) التي أشارت إلى أن المعلمين راضين  
عن الوظيفة في حد ذاتها، العلاقة مع الزملاء، الأمن والاستقرار الوظيفي وفرص النمو المهني، وغير  
راضين عن المرتبات والحوافز المادية.

واختلفت مع نتيجة دراسة (الجرجاوي ونشوان، 2006) التي توصلت إلى ضعف المشاركة في اتخاذ  
القرارات المدرسية المتعلقة بعملية التعلم.

تري الباحثة أن مستوي الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات مدارس الجودة أساس قد جاء  
بدرجة مرتفع يشير ذلك الى أن هناك اجراءات قامت بها إدارة مدارس الجودة أدت الى الرضا الوظيفي  
لدى المعلمين منها تحقيق مبدأ العدالة في المعاملة، شعور المعلمين بأهمية الوظيفة التي يقومون بها  
والشعور بالأمن الوظيفي والإستقرار النفسي، وبما تتيحه الوظيفة من فرص لإكتساب مهارات جديدة  
والمشاركة في صناعة القرارات، في بيئة يسود فيها روح التعاون والاحترام المتبادل بين المعلمين وفاعلية  
دور إدارة المدرسة الاجتماعي نحو المعلمين في مناسباتهم، الإحترام المتبادل بين المعلمين وأولياء أمور  
التلاميذ، كل ذلك يزيد من رضا المعلمين ويؤدي لتحسين الأداء الوظيفي لديهم.

جملة القول عن هذا المحور، في ضوء ما اظهرته نتائج البحث أن مستوي الرضا الوظيفي لدى  
معلمي ومعلمات مدارس الجودة أساس قد جاء بدرجة مرتفعة، وتتحقق الفرض القائل: لا توجد فروق ذات  
دلالة إحصائية بين المعلمين في مستوى درجة الرضا الوظيفي.

السؤال الثاني: ما العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي لدى المعلمين بمدارس الجودة أساس؟

ويقاله الفرض القائل: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء المعلمين تعزى للعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.

من خلال النظر لمعطيات جدول رقم (22) أظهرت النتائج أن العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات مدارس الجودة أساس من أفراد العينة يقع في خانة مرتفع على حسب مقياس (ليكرت) الخماسي، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لأبعاد محور الرضا الوظيفي (3.83) وانحراف معياري بلغ (0.981). توضح اتفاق وتشتت استجابات أفراد العينة حول أسئلة هذا المحور، حيث جاء ترتيب أبعاد المحور حسب متوسطاتها، أولاً بعد البيئة المدرسية بمتوسط حسابي مقداره (3.90) وثانياً بعد التأهيل والتدريب بمتوسط حسابي مقداره (3.82) وثالثاً في الترتيب بعد ممارسات الإدارة العليا بمتوسط حسابي مقداره (3.77).

هذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (رحمة محمود ، 2012) التي أشارت إلى أهمية التدريب وأثره في تطوير أداء المعلمين.

كما تتفق أيضاً مع نتيجة دراسة (العاجز ونشوان، 2004) التي أشارت أن أكثر عوامل الرضا الوظيفي التي تسهم في تطوير فعالية أداء المعلمين كانت سلامة النظام والانضباط المدرسي، وتوفير الأمن والأمان والحرية والديمقراطية للمعلمين، استخدام أساليب متنوعة وحديثة في الإشراف التربوي. وتتفق أيضاً مع نتيجة دراسة (جيانق، 2005) التي أشارت إلى أن المناخ التنظيمي ومشاركة المعلمات في بناء واصلاح المناهج كانت من أهم العوامل المباشرة في تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي.

هناك جهد كبير مبذول من إدارة مدارس الجودة أدى الى الرضا الوظيفي لدى المعلمين منها، تطبيق مبدأ المكافآت والحوافز الإضافية والمزايا الأخرى الترحيل والتأمين الصحي وتوفير بيئة مدرسية مناسبة للعمل، الاهتمام بظروف المعلمين الفردية نفسية أوالمادية. حيث تؤثر السياسات التعليمية وما تقدمه الإدارة من حوافز مادية ومعنوية على أداء المعلمين، كما يؤثر أسلوب الإدارة المدرسية بما تنتهجه من ممارسات ديمقراطية أو تسلطية على ممارسات وسلوك المعلمين نحو العمل وتحسين الأداء.

وترى الباحثة ضرورة إعادة النظر في الفقرات التي جاءت بتقارير متدنية في بعد الراتب والحوافز لإشباع رضاهم في هذا البعد لأنه يلامس حياتهم بصورة مباشرة ويؤثر على الأداء المهني لديهم. وبناءً على ما أظهرته نتائج البحث أن تقدير درجة العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات مدارس الجودة أساس قد جاءت بدرجة مرتفعة، وتتحقق الفرض القائل: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء المعلمين تعزى للعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.

السؤال الثالث: ما العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء المعلمين بمدارس الجودة أساس؟  
يقابله الفرض القائل: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وأداء المعلمين في  
مدارس الجودة أساس.

معاملات الارتباط بين الرضا الوظيفي ومستوي الأداء المهني لدى معلمي ومعلمات مدارس الجودة  
أساس:

الجدول (23) يوضح معاملات الارتباط بين الرضا الوظيفي ومستوي الأداء المهني لدى معلمي  
ومعلمات مدارس الجودة أساس

أبعاد محور العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي			أبعاد محور الرضا الوظيفي			الأداء المهني	اختبار بيرسون للارتباط
البيئة المدرسية	التأهيل والتدريب	ممارسات الإدارة العليا	العلاقات الإنسانية للمعلم	المكانة الاجتماعية للمعلم	الراتب والحوافز		
0.113	-0.180	0.025	0.399*	0.410*	-0.177	1	معامل بيرسون للارتباط
0.552	0.342	0.897	0.029	0.025	0.349	-	درجة الأهمية
30	30	30	30	30	30	30	حجم العينة

\*الارتباط دال احصائياً عند مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ )

أن معامل الارتباط بين الرضا الوظيفي ومستوي الأداء المهني عند معلمي ومعلمات مرحلة الأساس بمدارس الجودة، قيمته  $r=0.229$  هو ارتباط دال احصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.005$ ) هو أكبر من مستوى الدلالة المفترض  $0.05$  وبالتالي يوجد ارتباط دال إحصائياً ولكنه طردي بين الرضا الوظيفي ومستوي الأداء المهني عند معلمي ومعلمات مرحلة الأساس بمدارس الجودة ، أي كلما زاد مستوى الرضا الوظيفي يزيد مستوى الأداء المهني لدى معلمي ومعلمات مرحلة الأساس بمدارس الجودة.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء المهني عند معلمي ومعلمات مرحلة الأساس بمدارس الجودة لكنها طردية. ولم يتحقق الفرض القائل: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وأداء المعلمين في مدارس الجودة أساس.

ترى الباحثة أن الرضا الوظيفي يعكس جاذبية العمل وبالتالي يقلل من فرص ترك العمل خارج المؤسسة التعليمية أو التغيب والتمارض والإهمال وما إلى ذلك. يتضح من هذا أنه يجب على المديرين توفير الحوافز المناسبة للمعلمين ذوي الأداء المتميز لأنه يعزز شعورهم النفسي بالرضا ويحفزهم لمزيد من العمل ويشجع التنافس الشريف بينهم. كما يجب عليهم الإهتمام بتدريب وتأهيل ذوي الأداء المقبول، ولا بد من تبني طرق متنوعة لتقييم الأداء وتحديد الأدوات المستخدمة لقياس أداء المعلم عليها، لتحري العدل والشفافية ما أمكن.

هذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (بلخيدى وعشيط، 2012) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في زيادة معدل أداء الموظفين تعزى الى مدى رضاهم الوظيفي.

السؤال الرابع: الى اى مدى توجد فروق ذات دلالة إحصائية فى أداء المعلمين بمدارس الجودة أساس تعزى للمتغيرات الاتية ( النوع، المؤهل العلمى، سنوات الخبرة والتدريب) ؟

ويقابله الفرض القائل: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء المعلمين تعزى إلى بعض المتغيرات المؤثرة في الرضا الوظيفي (النوع، المؤهل العلمى، سنوات الخبرة والتدريب).

1/ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء المعلمين بمدارس الجودة أساس تعزى لمتغير النوع:

استخدمت الباحثة اختبار (ت لعينتين مستقلتين) للتحقق من صحة هذه الفرضية، ويوضح الجدولين رقم (24) و(25) نتائج اختبار (ت لعينتين مستقلتين) للمتغير المستقل النوع، والمتغير التابع درجات استجابات أفراد عينة البحث على مقياس الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات مدارس الجودة أساس.

قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير النوع على محاور استبانة الرضا الوظيفي (ن=30)

جدول رقم (24) يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير النوع

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	حجم العينة	النوع	ابعاد المحاور	المحاور
7.61077	25.7333	15	ذكر	بُعد الراتب والحوافز	الرضا الوظيفي
8.11348	29.4000	15	أنثى		
10.45717	37.7333	15	ذكر	بُعد المكانة الاجتماعية للمعلم	
3.99046	38.0667	15	أنثى		
6.49689	40.9333	15	ذكر	بُعد العلاقات الإنسانية للمعلم	
5.03511	38.7333	15	أنثى		
11.46963	47.5333	15	ذكر	بُعد ممارسات الإدارة العليا	العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي
6.54508	50.4667	15	أنثى		
3.32666	26.9333	15	ذكر	بُعد البيئة المدرسية	
4.89120	27.7333	15	أنثى		
7.57691	37.8667	15	ذكر	بُعد التدريب والتأهيل	
5.18882	38.9333	15	أنثى		
4.37852	44.8000	15	ذكر	-	الأداء المهني
4.42073	43.6000	15	أنثى		

قيم اختبار (ت لعينتين مستقلتين) لمتغير النوع على محاور استبانة الرضا الوظيفي (ن=30)  
جدول رقم (25) يوضح قيم اختبار (ت لعينتين مستقلتين) لمتغير النوع

المحاور	ابعاد المحاور	قيمة ت	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ )
الرضا الوظيفي	بُعد الراتب والحوافز	-1.277	28	0.212
	بُعد المكانة الاجتماعية للمعلم	-0.115	28	0.909
	بُعد العلاقات الإنسانية للمعلم	1.037	28	0.309
العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي	بُعد ممارسات الإدارة العليا	-0.860	28	0.397
	بُعد البيئة المدرسية	-0.524	28	0.605
	بُعد التدريب والتأهيل	-0.450	28	0.656
الأداء المهني	-	0.747	28	0.461

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النوع، والمتغير التابع درجات استجابات أفراد عينة البحث على مقياس الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات مدارس الجودة أساس.  
هذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (الأقرع وجاسر، 2003) التي أشارت إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير النوع.

وتختلف مع نتيجة دراسة (العاجز ونشوان، 2005) التي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائية بين عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين المدرسي لصالح الذكور.  
2/ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء المعلمين بمدارس الجودة أساس تعزى لمتغير المؤهل العلمي:

استخدمت الباحثة اختبار (ANOVA) للتحقق من صحة هذه الفرضية، ويوضح الجدول رقم (26) نتائج اختبار (ANOVA) للمتغير المستقل المؤهل العلمي، والمتغير التابع درجات استجابات أفراد عينة البحث على مقياس الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات مدارس الجودة أساس.



جدول رقم (26) يوضح قيم اختبار التباين الأحادي لمتغير المؤهل العلمي

المحاور	ابعاد المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ )
	بُعد الراتب والحوافز	بين المربعات	31.177	2	15.588	.234	.793
		داخل المجموعات	1802.190	27	66.748		
		المجموع	1833.367	29			
الرضا الوظيفي	بُعد المكانة الاجتماعية للمعلم	بين المربعات	3.140	2	1.570	.024	.976
		داخل المجموعات	1751.560	27	64.873		
		المجموع	1754.700	29			
	بُعد العلاقات الإنسانية للمعلم	بين المربعات	6.407	2	3.203	.089	.915
		داخل المجموعات	975.760	27	36.139		
		المجموع	982.167	29			
	بُعد ممارسات الإدارة العليا	بين المربعات	109.490	2	54.745	.617	.547
		داخل المجموعات	2396.510	27	88.760		
		المجموع	2506.000	29			
العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي	بُعد البيئة المدرسية	بين المربعات	36.557	2	18.278	1.077	.355
		داخل المجموعات	458.110	27	16.967		
		المجموع	494.667	29			
	بُعد التدريب والتأهيل	بين المربعات	29.240	2	14.620	.340	.715
		داخل المجموعات	1159.960	27	42.961		
		المجموع	1189.200	29			
الأداء المهني	-	بين المربعات	32.240	2	16.120	.836	.444
		داخل المجموعات	520.560	27	19.280		
		المجموع	552.800	29			

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي، والمتغير التابع درجات استجابات أفراد عينة البحث على مقياس الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات مدارس الجودة أساس. هذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (الأقرع وجاسر، 2003) التي أشارت إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتختلف مع نتيجة دراسة (اسماعيل الأفندي، 2012) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في البعد الاقتصادي. ونتيجة (العاجز ونشوان، 2005) التي

توصلت الى وجود فروق دالة إحصائياً بين عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين المدرسي وطبقا للمؤهل العلمي لصالح حملة الشهادات العليا.

**3/** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء المعلمين بمدارس الجودة أساس تعزى لمتغير سنوات الخبرة:

استخدمت الباحثة اختبار (ANOVA) للتحقق من صحة هذه الفرضية، ويوضح الجدول رقم (27) نتائج اختبار (ANOVA) للمتغير المستقل سنوات الخبرة، والمتغير التابع درجات استجابات أفراد عينة البحث على مقياس الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات مدارس الجودة أساس.

قيم اختبار التباين الأحادي لمتغير سنوات الخبرة على محاور استبانة الرضا الوظيفي (ن=30)

جدول رقم (27) يوضح قيم اختبار التباين الأحادي لمتغير سنوات الخبرة

المحاور	ابعاد المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ )
الرضا الوظيفي	بُعد الراتب والحوافز	بين المربعات	380.444	3	126.815	2.269	.104
		داخل المجموعات	1452.922	26	55.882		
		المجموع	1833.367	29			
	بُعد المكانة الاجتماعية للمعلم	بين المربعات	42.078	3	14.026	.213	.887
		داخل المجموعات	1712.622	26	65.870		
		المجموع	1754.700	29			
	بُعد العلاقات الإنسانية للمعلم	بين المربعات	62.478	3	20.826	.589	.628
		داخل المجموعات	919.689	26	35.373		
		المجموع	982.167	29			
العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي	بُعد ممارسات الإدارة العليا	بين المربعات	360.178	3	120.059	1.455	.250
		داخل المجموعات	2145.822	26	82.532		
		المجموع	2506.000	29			
	بُعد البيئة المدرسية	بين المربعات	86.844	3	28.948	1.846	.164
		داخل المجموعات	407.822	26	15.685		
		المجموع	494.667	29			
	بُعد التدريب والتأهيل	بين المربعات	98.844	3	32.948	.786	.513
		داخل المجموعات	1090.356	26	41.937		
		المجموع	1189.200	29			
الأداء المهني	-	بين المربعات	90.100	3	30.033	1.688	.194
		داخل المجموعات	462.700	26	17.796		
		المجموع	552.800	29			

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة، والمتغير التابع لدرجات استجابات أفراد

عينة البحث، لدى معلمي ومعلمات مدارس الجودة أساس.

هذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (رانية عيسى، 2003) التي أشارت إلى وجود علاقة داله بين سنوات الخبرة وابعاد الرضا الوظيفي (الوظيفة نفسها و العلاقة مع الزملاء).  
وتختلف مع نتيجة دراسة (الجرجاوي ونشوان، 2006) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إداء المعلمين المهني يرجع لكل من الجنس والخبرة والمؤهل العلمي للمعلمين.

4/ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء المعلمين بمدارس الجودة أساس تعزى لمتغير التدريب:

استخدمت الباحثة اختبار (ANOVA) للتحقق من صحة هذه الفرضية، ويوضح الجدول رقم (28) نتائج اختبار (ANOVA) للمتغير المستقل التدريب، والمتغير التابع درجات استجابات أفراد عينة البحث على مقياس الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات مدارس الجودة أساس.

قيم اختبار التباين الأحادي لمتغير التدريب على محاور استبانة الرضا الوظيفي (ن=30)  
جدول رقم (28) يوضح قيم اختبار التباين الأحادي لمتغير التدريب

المحاور	ابعاد المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ )
الرضا الوظيفي	بُعد الراتب والحوافز	بين المربعات	186.776	3	62.259	.983	.416
		داخل المجموعات	1646.591	26	63.330		
		المجموع	1833.367	29			
	بُعد المكانة الاجتماعية للمعلم	بين المربعات	79.200	3	26.400	.410	.747
		داخل المجموعات	1675.500	26	64.442		
		المجموع	1754.700	29			
	بُعد العلاقات الإنسانية للمعلم	بين المربعات	53.212	3	17.737	.496	.688
		داخل المجموعات	928.955	26	35.729		
		المجموع	982.167	29			
العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي	بُعد ممارسات الإدارة العليا	بين المربعات	127.386	3	42.462	.464	.710
		داخل المجموعات	2378.614	26	91.485		
		المجموع	2506.000	29			
	بُعد البيئة المدرسية	بين المربعات	66.576	3	22.192	1.348	.281
		داخل المجموعات	428.091	26	16.465		
		المجموع	494.667	29			
	بُعد التدريب والتأهيل	بين المربعات	36.745	3	12.248	.276	.842
		داخل المجموعات	1152.455	26	44.325		
		المجموع	1189.200	29			
الأداء المهني	-	بين المربعات	133.550	3	44.517	2.761	.040
		داخل المجموعات	419.250	26	16.125		
		المجموع	552.800	29			

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الدورات التدريبية، والمتغير التابع درجات استجابات أفراد عينة البحث على مقياس الرضا الوظيفي عند معلمي ومعلمات مدارس الجودة أساس، قد يكون السبب أن العمل في مرحلة الأساس يتطلب التدريب المستمر في كل ما هو حديث في مجال التقنيات المستخدمة في مجال التدريس وطرقه.

هذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (رحمة محمود، 2012) التي أشارت إلى مدى أهمية التدريب أثره في تطوير أداء المعلمين وحاجة المعلمين الماسة له في العملية التربوية. واختلفت مع نتيجة دراسة (رائية عيسى، 2003) التي أشارت إلى أن معلمي المدارس الخاصة أكثر رضا عن معلمي المدارس الحكومية في أبعاد الرضا الوظيفي التالية (الوظيفة نفسها، الراتب والحوافز المادية الأخرى، الإدارة والإشراف المباشر وفرص الترقى والتدريب).

## **الفصل الخامس**

### **النتائج والتوصيات والمقترحات**

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات والمقترحات

#### النتائج:

5. أن مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات مدارس الجودة أساس جاء مرتفعاً حيث بلغ قيمة المتوسط الحسابي (3.54) والانحراف المعياري بلغ (1.045).
6. أن مستوى الأداء المهني لدى معلمي ومعلمات مدارس الجودة أساس جاء مرتفعاً حيث بلغ قيمة المتوسط الحسابي (4.42) والانحراف المعياري بلغ (0.623).
7. أن العلاقة بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء المهني لدى معلمي ومعلمات مدارس الجودة أساس علاقة إيجابية مرتفعة، وقد كانت قيمة معامل الارتباط تساوي (0.229).
8. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء المهني لدى معلمي ومعلمات مدارس الجودة أساس تعزى لمتغير النوع حيث بلغت قيمتها (0.461) حسب اختبار ت لعينتين مستقلتين، ولمتغير المؤهل العلمي (0.444) ولمتغير سنوات الخبرة (0.194) حسب اختبار (ANOVA). بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء المهني لدى معلمي ومعلمات مدارس الجودة أساس تعزى لمتغير التدريب حيث بلغت قيمتها (0.04) حسب اختبار (ANOVA).

#### التوصيات:

في ضوء النتائج تقدم الباحثة التوصيات التالية:

1. العمل على تحسين مناخ العمل في المدارس بشكل عام.
2. التركيز على تحسين العلاقة بين الزملاء في المدرسة وزملاء المهنة على مستوى المحلية من أجل تبادل الخبرات.
3. التركيز على تدريب المعلمين بصورة منتظمة وتمكينهم من استخدام وسائل التعليم الحديثة، بما في ذلك أثر كبير في ارتفاع مستوى الأداء.
4. استخدام طرق وإجراءات موضوعية ومقبولة في تقييم المعلمين والمعلمات من ناحية مهنية.

#### مقترحات لدراسات مستقبلية:

1. اجراء دراسة مقارنة حول الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الخاصة والحكومية لمرحلة الأساس.
2. دراسة علاقة أثر الرضا المهني وهجر المعلمين للمهنة.
3. دراسة عن مؤشرات الرضا الوظيفي ودورها في تحسين الأداء.

## قائمة المصادر والمراجع

### أولاً: المصادر

1. القرآن الكريم.
  2. الإستراتيجية القومية الشاملة، 1990-2002، المجلد الأول، مطبعة جامعة الخرطوم، ط 2.
- ### ثانياً: المراجع:
3. أحمد صقر عاشور، (1971)، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت.
  4. السالم سالم محمد، (1997)، الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالسعودية، مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض.
  5. جميل يعقوب نشوان، (2000)، السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، دار المنارة، غزة.
  6. جيرالد جرنبرج، (2004)، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض.
  7. حسن راوية، (2003)، إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
  8. راوية محمد حسن، (1999)، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
  9. سامي محمد ملحم، (2005)، القياس والتقويم في التربية وعلم النفس، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
  10. سهيلة محمد عباس، (2006)، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان.
  11. صالح محمد محسن العامري، (2007)، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان.
  12. صلاح عبد القادر النعيمي، (2008)، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان.
  13. عاطف جابر طه عبد الرحيم، (2009)، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
  14. عبد الباري إبراهيم درة، (2008)، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، دار وائل للنشر، عمان.
  15. علي محمد عبد الوهاب، (1984)، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، مكتبة عين شمس، القاهرة.
  16. عمار بن عيش، (2012)، اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء الأفراد العاملين، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان.
  17. فؤاد احمد حلمي، (1991)، تحليل مهام معلم الفصل ووضع نموذج موضوعي لتقويمه، المركز القومي للبحوث التربوية، شعبة التخطيط التربوي، القاهرة.
  18. محسن علي الكتبي، (2005)، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتبة الأكاديمية، الإسمايلية، مصر.



19. محمد سعيد أنور سلطان، (2004)، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.
20. محمد فتحي عكاشة، (1999)، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، مصر.
21. محمد قاسم القريوتي، (2009)، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، عمان.
22. مصطفى عشوي، (1982)، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر.
23. مصطفى كامل أبو العزم عطية، (2000)، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
24. مصطفى نجيب شوايش، (1996)، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق والتوزيع، عمان.

### ثالثا: الرسائل الجامعية والبحوث المنشورة:

25. ابن طالب سامية، (2010)، ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين في المنظمة، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية، جامعة بومرداس، الجزائر.
26. اسماعيل محمد الأفندي، (2012)، عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
27. حمد بن عبد الله القميري، (2015)، العلاقات الإنسانية في البيئة المدرسية، دراسة منشورة في مجلة تعليم جديد المستشار.
28. رانية محمد عيسى، (2003)، الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية لدي معلمي المرحلة الثانوية بولاية الخرطوم. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة الجزيرة.
29. رحمة آدم محمود، (2012)، دور التدريب المستمر في تطوير أداء معلمي المرحلة الثانوية، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير، جامعة السودان المفتوحة.
30. زياد بركات، (2005)، الدورات التدريبية أثناء الخدمة وعلاقة ذلك بفعالية المعلم واتجاهاته نحو مهنة التدريس، دراسة ماجستير، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
31. سعاد علي، (2002)، علاقة أداء العاملين بالتحفيز المادي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس، إدارة أعمال، جامعة القاهرة.
32. سهام بلخيدى وحنان عشيط، (2012)، أثر الرضا الوظيفي أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، رسالة ماجستير، جامعة البويرة، الجزائر.
33. شاطر شفيق، (2010)، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر.

34. صلاح سليمان عبدالله، (2009)، تطبيق الجودة الشاملة فى الإدارة المدرسية فى مرحلة الأساس وأثرها فى الأداء، بحث تكميلى لنيل درجة الماجستير، جامعة أم درمان الإسلامية.
35. طويل كريمة، (2008)، الدافعية والرضا الوظيفي و تأثيرها على أداء الإطارات فى الشركة الوطنية للسيارات الصناعية، رسالة ماجستير فى علم نفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر.
36. عابدة عمر حيدر أحمد، (2016) جودة الخدمة التعليمية ودورها فى تطوير العملية التعليمية رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
37. عباس سبتي، (2013)، دراسة أثر المناخ المدرسي فى تفعيل دور الإدارة المدرسية، الكويت.
38. عصام الدين إبراهيم على، (2013)، دور مدير المدرسة بمرحلة تعليم الأساس فى ترقية أداء المعلمين، بحث تكميلى لنيل درجة الماجستير، جامعة السودان المفتوحة.
39. عوضية عوض هاشم، (2013)، دور الإشراف التربوي فى تطور الأداء المهني لمعلم مرحلة الأساس، بحث تكميلى لنيل درجة الماجستير، جامعة السودان المفتوحة.
40. فؤاد العاجز و جميل نشوان، (2005)، عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس الاقصى، فلسطين.
41. ندى مختار الصديق، (2004)، دور المدارس غير الحكومية ومساهمتها فى التعليم العام.
42. نسفاري ميلود، (2007)، محددات الرضا الوظيفي لدى أستاذة التعليم الثانوي فى الجزائر، مذكرة ماجستير فى علم الاجتماع، جامعة سطيف، الجزائر.
43. نور الأقرع وأسماء جاسر، (2003)، اتجاهات الإداريين نحو رضاهم الوظيفي، مشروع بكالوريوس غير منشور، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
44. نور الدين شنوفي، (2005)، تفعيل نظام تقييم أداء العامل فى المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه فى العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة الجزائر.
- رابعاً: المؤتمرات والمجلات والأوراق العلمية:**
45. السيد إسماعيل وهبي، (2002)، إتجاهات معاصرة فى تقويم أداء المعلم، المؤتمر العلمي الرابع عشر للجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس (مناهج التعليم فى ضوء مفهوم الأداء)، جامعة عين شمس، القاهرة.
46. السيد عبد العزيز البهواشي، (2004)، تصور مقترح لتطوير النمو المهني فى ضوء التغيرات المستقبلية فى وظائف وأدوار المعلم وتجاربه بعض الدول، المؤتمر السادس عشر، الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس (تكوين المعلم)، دار الضيافة جامعة عين شمس.
47. حنان عبد الرحيم الأحمدى، (2006)، الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين فى الرعاية الصحية الأولية فى السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 13 العدد (3)، جامعة الكويت.

48. سامي بن عبد الله الباحسين، (2007)، الرضا الوظيفي المندوبي للمبيعات في القطاع الخاص السعودي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 14 العدد (2)، جامعة الكويت، الكويت.
49. سلمان على سلمان، (1990)، مناهج التعليم العام الماضي والحاضر، بحث غير منشور، قسم المؤتمر، سياسات التربية والتعليم.
50. شاطر
51. زياد الجرجاوي، وجميل نشوان، (2006)، تقويم أداء المعلمين المهني في مدارس وكالة الغوث الدولية في ضوء مؤشرات الجودة الشاملة. مجلة الجامعة الإسلامية، العدد الاول، المجلد السادس عشر، غزة، فلسطين.
52. عبد المعطي رمضان الآغا، (2004)، الإتجاهات المعاصرة في تقويم أداء المعلم المؤتمر السادس عشر (تكوين المعلم)، الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، دار الضيافة جامعة عين شمس.
53. عويد الصقور، (2012)، تحسين الرضا الوظيفي لدى المعلم، مجلة السوسنة الأردنية.
54. ناجي رجب سكر ونائلة نجيب الخزندار، (2005)، تقويم أداء الطلاب المعلمين في كليات التربية بجامعة الأقصى في ضوء كفايات لازمة لمعلم المستقبل، مجلة التربية العلمية تصدرها الجمعية المصرية للتربية العلمية، المجلد الثامن ، العدد الرابع، كلية التربية جامعة عين شمس.

#### خامسا: المراجع الأجنبية:

55. Abouserie, Reda, (1996) Stres, Coping Strategies, and job Satisfaction in University Academic Staff. Educational Psychology, Vol. (16), p.p 8-49.
56. Jiang, y (2005). The influencing and effective model of early child hood and teacher job satisfaction including, us, china educational review, vol.
57. Kaur, S and Kumar (2008), Comparative Study of Government and nongovernment College Teachers in relation to job Satisfaction and Job Stress, (ED502218), online Submission, ERIC.
58. Liacqu, Joseph A. and Schumacher, Phyllis, (1995) Factors Contributing to Job Satisfaction in Higher Education. Education, Vol. 116, Issue, 1, Fall, p11.
59. Peltzer, Ketal (2008), Job Stress, Job Satisfaction and Stress\_ related illness among South African educators, Stress Medicine, 25(3) 247- 257.



### ملحق رقم (3) الاستبانة قبل التحكيم



بسم الله الرحمن الرحيم  
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات العليا - عمادة التطوير والجودة  
استمارة تحكيم استبانة

السيد الدكتور/ \_\_\_\_\_ المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

#### الموضوع: تحكيم استبانة

تشكل هذه الاستبانة جزء من دراسة تقوم بها الباحثة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الجودة الشاملة والإمتياز بعنوان/ الرضا الوظيفي لدى معلمى مرحلة الأساس وأثره على تحسين الأداء المهني، لأغراض هذه الدراسة قامت الباحثة بتصميم الاستبانة، وبما انكم المختصون والمهتمون في هذا المجال، يسر الباحثة أن تضع بين أيديكم هذه الاستبانة في صورتها الأولى راجية من سيادتكم التكرم بتحكيما من حيث:

- مدى ملائمة وانتماء الفقرة للمجال الذي تندرج تحته.
- شمول المجال الواحد ووضوح الفقرات وسلامتها العلمية واللغوية.
- إضافة أو تعديل ما ترونه مناسباً.

هذا وسيكون لآرائكم وتوجيهاتكم السديدة الأثر الفاعل في استخراج الاستبانة بصورة ملائمة، لذا أرجو إبداء آراءكم في كل فقرة من فقرات الاستبانة وذلك بوضع إشارة (✓) في الحقل الذي ترونه مناسباً والتلطف بتدوين ملاحظتكم ( حذف- اضافة- تعديل- دمج- اعادة صياغة) على فقرات الاستبيان.

الباحثة/ غيداء احمد الفكي الريح  
ماجستير إدارة الجودة الشاملة والإمتياز  
ت: 0912396046

## أهداف البحث :

5. إظهار مدى أثر الرضا الوظيفي على أداء المعلمين بمدارس الجودة أساس.
6. بيان مستوى درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين في مدارس الجودة أساس.
7. إبراز العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى المعلمين بمدارس الجودة أساس.
8. محاولة الكشف عن العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء المهني لدى المعلمين في مدارس الجودة أساس.
9. توضيح الفروق ذات دلالة الإحصائية في مستوى استجابات المعلمين في مدارس الجودة أساس تعزى للمتغيرات الآتية (النوع، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة).

## الفرضيات :

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وأداء المعلمين بمدارس الجودة أساس.
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء المعلمين بمدارس الجودة أساس تعزى إلى مدى رضاهم.
7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ارتفاع مستوى أداء المعلمين تعزى إلى العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.
8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والأداء المهني لدى المعلمين في مدارس الجودة أساس.
9. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ارتفاع مستوى أداء المعلمين تعزى إلى بعض المتغيرات المؤثرة في الرضا الوظيفي (النوع، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة).

## أولاً: البيانات الشخصية

الرجاء التكرم باختيار الاجابة المناسبة بوضع علامة ( √ )

### 1-النوع

ذكر  أنثى

### 2- المؤهل العلمي

بكالوريوس  دبلوم عالي  ماجستير  دكتوراه

### 3- الخبرة العملية

من 1- 5 سنوات  من 6-10 سنة

من 11-15 سنة  أكثر من 15 سنة

### 4- التدريب

لا يوجد  دورة واحدة  دورة  3 دورات فأكثر

## ثانياً: محاور الاستبانة

المحور الأول: الرضا الوظيفي

البُعد الأول: بُعد المكانة الاجتماعية للمعلم

التعديل	الفقرات						درجة التدرج					العبارة	م.
	مدى الوضوح		مدى الإلتئام للمجال		مدى الملائمة للغرض		لا تتفق طلقاً	تتفق بدرجة قليلة	تتفق بدرجة متوسطة	تتفق بدرجة كبيرة	تتفق بدرجة كبيرة جداً		
	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	ملائمة	غير ملائمة						يظهر رضاك الوظيفي من خلال	
												1 أهمية العمل الذي أقوم به وقيمته	
												2 وضوح مسؤوليات الوظيفة	
												3 ملائمة الوظيفة لمؤهلاتي وخبراتي وقدراتي	
												4 إشباع الوظيفة لحاجاتي طموحاتي	
												5 الفرص التي تتيحها الوظيفة لاكتساب معارف ومهارات جديدة	
												6 الفرص المتاحة للمشاركة في التخطيط وصناعة القرارات المتعلقة بالسياسة العامة للمدرسة	
												7 الفرص المتاحة للابتكار والإبداع في العمل	
												8 الاستقلالية والرقابة الذاتية في العمل	
												9 الفرص المتاحة لتطبيق آرائي وأفكاري الخاصة في العمل	
												10 الإثارة والتنوع في العمل	

البُعد الثاني: بُعد العلاقات الإنسانية للمعلم

التعديل	الفقرات						درجة التدرج					العبرة	م.
	مدى الوضوح		مدى الإلتناء للمجال		مدى الملائمة للغرض		لا تتفق طلقاً	تتفق بدرجة قليلة	تتفق بدرجة متوسطة	تتفق بدرجة كبيرة	تتفق بدرجة كبيرة جداً		
	غير واضحة	واضحة	غير منتمية	منتمية	غير ملائمة	ملائمة						تظهر علاقتك بالمعلمين من خلال	
												1 التعاون السائد بين المعلمين في إنجاز العمل	
												2 الاحترام والتقدير المتبادل بين المعلمين	
												3 عدم التحيز في المعاملة بين المعلمين	
												4 الحرص على تبادل الزيارات في المناسبات مع الزملاء	
												5 المشاركة في حل بعض المشاكل الشخصية للمعلمين	
												6 العلاقة بين المعلمين بشكل عام	
												7 الفرصة لتكوين صداقات جديدة مع المعلمين	
												8 مشاركة إدارة المدرسة المعلمين في المناسبات	
												9 فاعلية دور إدارة المدرسة الاجتماعي نحو المعلمين	

البُعد الثالث: بُعد الراتب والحوافز

التعديل	الفقرات						درجة التدرج					العبرة	م.
	مدى الوضوح		مدى الإلتزام للمجال		مدى الملائمة للغرض		لا تتفق طاقاً	تتفق بدرجة قليلة	تتفق بدرجة متوسطة	تتفق بدرجة كبيرة	تتفق بدرجة كبيرة جداً		
	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	ملائمة	غير ملائمة						يتضح رضاك عن الراتب والحوافز من خلال	
												كفاية الراتب لمقابلة احتياجاتي	1
												الراتب مقارنة بالجهد الذي أبدله في العمل	2
												الراتب مقارنة مع أهمية العمل	3
												الراتب مقارنة برواتب زملاء الآخرين	4
												الرفاهية التي يوفرها الراتب	5
												مقدار الزيادة السنوية علي الراتب	6
												المكافآت والحوافز الإضافية	7
												المزايا الأخرى (ترحيل _ تأمين صحي _ تقاعد)	8
												معايير الترقية	9
												مدى ارتباط الترقيات بالكفاءة واتقان العمل	10
												تكافؤ الفرص في الترقية	11



المحور الثاني:العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

التعديل	الفقرات						درجة التدرج					العبارة	م.
	مدى الوضوح		مدى الإلتناء للمجال		مدى الملائمة للغرض		لا تتفق طلقاً	تتفق بدرجة قليلة	تتفق بدرجة متوسطة	تتفق بدرجة كبيرة	تتفق بدرجة كبيرة جداً		
	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	ملائمة	غير ملائمة						تبرز العوامل المؤثرة على رضاك الوظيفي من خلال	
												الشعور بالأمن والاستقرار النفسي	1
												فرص التثبيت في الخدمة	2
												دور الوظيفة في تأمين المستقبل	3
												الطريقة التي يتم بها التعيين للوظيفة	4
												موضوعية الإدارة في تطبيق النظام واتخاذ القرار	5
												حرص الإدارة علي الاحتفاظ بالمعلمين الأكفاء	6
												استماع الإدارة لشكاوي المعلمين ومحاولة إنصافهم	7
												شروط العمل وظروفه	8
												القوانين والأنظمة التي تحكم العمل	9
												الموضوعية في الاستغناء عن خدمة العمل	10
												قدرة المدير المباشر علي التوجيه والمتابعة	11
												العدل والمساواة في معاملة المعلمين	12
												وضوح التعليمات الصادرة من الإدارة	13
												اهتمام الإدارة بالمعلمين	14
												اهتمام الإدارة بالمقترحات المتعلقة بالعمل	15
												تقدير واهتمام الإدارة بالمعلم المتميز	16
												تفهم الإدارة للظروف الفردية للمعلمين واحترام مشاعرهم	17
												كفاءة المدير المباشر وقدرته	18

المحور الثالث: الأداء المهني

التعديل	الفقرات						درجة التدرج					العبرة	م.
	مدى الوضوح		مدى الإنتماء للمجال		مدى الملائمة للغرض		لا تتفق طلقاً	تتفق بدرجة قليلة	تتفق بدرجة متوسطة	تتفق بدرجة كبيرة	تتفق بدرجة كبيرة جداً		
	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	ملائمة	غير ملائمة						يظهر أدائك المهني من خلال	
												تحقيق أعلى درجات الأداء في الأعمال	1
												فرص التأهيل المستمر في الدراسات المختلفة	2
												إتاحة الفرصة للعضوية في مجالس المدرسة المختلفة	3
												المشاركة في التخطيط وصناعة القرارات المتعلقة بالمدرسة	4
												فرص المشاركة في ندوات ومؤتمرات محلية ذات علاقة بتطوير العمل	5
												فرص العضوية في هيئات محلية ودولية في مجال تعزيز العمل	6
												تطور أدائك وفقاً لمتطلبات العملية التعليمية	7
												الاهتمام بالاستراتيجيات المختلفة في التدريس	8
												استخدام التقنيات الحديثة في التعليم	9
												المساواة والعدالة بين التلاميذ	10
												مراعاة الفروق الفردية للتلاميذ	11



## ملحق رقم (4) الاستبانة النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم  
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات العليا - عمادة التطوير والجودة  
استمارة تحكيم استبانة

المعلمون والمعلمات الأفاضل،،،

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته وبعد.

يهدف هذا الاستبيان لدراسة الرضا الوظيفي لدى معلمي مرحلة الأساس وأثره على تحسين الأداء المهني. (دراسة تطبيقية على مدارس الجودة أساس - محلية الخرطوم). وذلك بغرض استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الجودة الشاملة والامتياز، بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

لذا أرجو منكم التكرم بالإجابة عن كل الأسئلة الواردة بوضع علامة (✓) في الخيار الذي يناسبكم، حيث أن اجاباتكم هي المفتاح الرئيس لنجاح الدراسة وتحقيق أهدافها علماً بأن كل المعلومات الواردة تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

الباحثة/ غيداء احمد الفكي الريح  
ماجستير إدارة الجودة الشاملة

والإمتياز  
أولاً: البيانات الشخصية  
1- النوع

ذكر  أنثى

2- المؤهل العلمي  
بكالوريوس  دبلوم عال  ماجستير  دكتور

3- الخبرة العملية  
أقل من 5 سنوات  5 وأقل من 10   
10 وأقل من 15  أكثر من 15 سنة

4- التدريب  
لا يوم  دورة ولم  دورة  3 دورات فأكثر

ثانياً: محاور الاستبانة  
المحور الأول: الرضا الوظيفي  
البُعد الأول: بُعد الراتب والحوافز

م.	يتضح رضاك عن الراتب والحوافز من خلال	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	الراتب الذي اتقاضاه يلبي احتياجاتي					
2	الراتب الذي اتقاضاه يتناسب مع الجهد الذي أبذله					
3	الراتب الذي اتقاضاه يتناسب مع أهمية العمل					
4	الراتب الذي اتقاضاه يتناسب مع رواتب زملاء الآخرين					
5	مقدار الزيادة السنوية علي الراتب مناسبة					
6	تطبق المدرسة مبدأ المكافآت والحوافز الإضافية					
7	تطبيق المدرسة مزايا الأخرى (ترحيل_ تأمين صحي_ تقاعد)					
8	معايير وأنظمة الترقية بالمدرسة واضحة					
9	ترتبط الترقيات في المدرسة بالكفاءة					
10	فرص الترقية في المدرسة عادلة					

البُعد الثاني: بُعد المكانة الاجتماعية للمعلم

م.	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	العمل الذي أقوم به يمثل أهمية كبيرة					
2	الوظيفة التي أقوم بها تشعرني بالأمن والإستقرار النفسي					
3	المسؤوليات التي أقوم بها تتسم بالوضوح					
4	الوظيفة التي أقوم بها ملائمة لمؤهلاتي					
5	الوظيفة التي أقوم بها تشبع طموحاتي					
6	الوظيفة التي أقوم بها تتيح لي إكتساب مهارات جديدة					
7	عناصر الرقابة في المدرسة تتسم بالإستقلالية					
8	تتيح المدرسة فرص للابتكار في العمل					
9	تتيح المدرسة فرص لتطبيق آرائي الخاصة في العمل					
10	تتيح المدرسة فرص للمشاركة في صناعة القرارات المتعلقة بالسياسة العامة					

البُعد الثالث: بُعد العلاقات الإنسانية للمعلم

م.	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يسود روح التعاون بين المعلمين					
2	يوجد إحترام متبادل بين المعلمين					
3	لا يوجد تحيز في المعاملة بين المعلمين					
4	يحرص المعلمون على تبادل الزيارات في المناسبات					
5	يشارك المعلمون في حل بعض المشاكل الشخصية					
6	العلاقة بين المعلمين بشكل عام مرضية					
7	تشارك إدارة المدرسة المعلمين في المناسبات					
8	إمكانية تكوين صداقات جديدة مع المعلمين					
9	فاعلية دور إدارة المدرسة الاجتماعي نحو المعلمين					
10	يوجد إحترام متبادل بين المعلمين وأولياء أمور التلاميذ					

المحور الثاني: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي  
البُعد الأول: بُعد ممارسات الإدارة العليا

م.	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تتسم الإدارة بالموضوعية في اتخاذ القرار					
2	تهتم الإدارة بالمعلمين					
3	تتسم الإدارة بالعدل في معاملة المعلمين					
4	تتفهم الإدارة الظروف الفردية للمعلمين					
5	تهتم الإدارة بالمقترحات المتعلقة بالعمل					
6	تحرص الإدارة علي الاحتفاظ بالمعلمين الأكفاء					
7	تهتم الإدارة بتقدير المعلم المتميز					
8	تسهم الإدارة في تحسين أدائي المهني					
9	تستمع الإدارة لشكاوي المعلمين					
10	توجد موضوعية في الاستغناء عن خدمة العمل					
11	تتسم التعليمات الصادرة من الإدارة بالوضوح					
12	يتسم المدير المباشر بالكفاءة					
13	يتسم المدير المباشر بالقدرة علي التوجيه والمتابعة					

البُعد الثاني: بُعد البيئة المدرسية

م.	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	وجود تهويه مناسبة للعمل					
2	توجد إضاءة كافية بالمدرسة					

					3	تتناسب مساحة الفصول مع عدد التلاميذ
					4	تتناسب مساحة المكتب مع طبيعة العمل
					5	توفر أثاث مكتبي يناسب طبيعة العمل
					6	توفر الأدوات المكتبية الضرورية للعمل
					7	توفر التقنيات الحديثة بالمدرسة

### البُعد الثالث: بُعد التدريب والتأهيل

م.	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	توجد خطط واضحة للتدريب					
2	يتناسب نوع التدريب مع مجال عملي					
3	لا يتعارض التدريب مع سير العملية التعليمية					
4	الفترة الزمنية للتدريب كافية					
5	مكان التدريب مناسب					
6	توجد أساليب لتقويم التدريب					
7	تشبع أهداف التدريب طموحاتي					
8	يُتيح لي التدريب الفرصة لتبادل خبراتي مع الآخرين					
9	يحسن التدريب من مهاراتي التعليمية					
10	يُتيح لي التدريب الفرصة للإطلاع على أحدث الوسائل التعليمية					

### المحور الثالث: الأداء المهني

م.	يظهر أدائك المهني من خلال	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	القدرة على إدارة الصف					
2	إعداد الوسائل التعليمية المناسبة للدرس					
3	إستخدام التقنيات الحديثة في التعليم					
4	توزيع الفرص بين التلاميذ					
5	مراعاة الفروق الفردية للتلاميذ					
6	متابعة العمل التحريري للتلاميذ					
7	الدقة في التصحيح					
8	المساهمة في نشاطات المدرسة					
9	الإهتمام بلقاءات التواصل مع أولياء أمور التلاميذ					
10	المشاركة في احتفالات المدرسة					