

## أثر الرضا الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام دراسة ميدانية في محافظة طرطوس

الدكتور فاضل عبد الله حنا\*

رشا حليم خوري\*\*

(تاريخ الإيداع 1 / 8 / 2017. قبل للنشر في 28 / 8 / 2017)

### □ ملخص □

هدف البحث إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى المدرسين في مدارس التعليم الثانوي في محافظة طرطوس، وكذلك مستوى أدائهم الوظيفي، والتعرف إلى أثر الرضا الوظيفي في الأداء الوظيفي لأفراد العينة. استُخدم المنهج الوصفي، واشتملت العينة على ( 440 ) مدرساً ومدرسة، أي بنسبة ( 88,53% ) من المجتمع الأصلي للمدارس المختارة. ولتحقيق هدف البحث صممت استبانتيين الأولى تكونت من ( 37 ) فقرة موزعة على خمسة محاور لقياس الرضا الوظيفي، والثانية تكونت من ( 29 ) فقرة لقياس الأداء الوظيفي، توصل البحث إلى نتائج عدّة أهمها: الرضا الوظيفي لأفراد العينة جاء بدرجة متوسطة وحاز محور (طبيعة العمل وإجراءاته) على المرتبة الأولى، في حين جاء محور (بيئة العمل) في المرتبة الأخيرة. وكذلك الأداء الوظيفي لأفراد العينة جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3,31) ووزن نسبي قدره (67,54)، كما تبين وجود أثر للرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي لأفراد العينة. وقدّم البحث بعض الاستنتاجات والمقترحات منها: توفير جو نفسي انفعالي محبب للمدرسين، ليمكنهم من أداء مهامهم على أكمل وجه، وتحسين بيئة العمل بتوفير التجهيزات والوسائل التعليمية التي تسهل العمل التدريسي. وكذلك إجراء دراسات مماثلة على مراحل تعليمية أخرى وفي محافظات أخرى.

**الكلمات المفتاحية:** الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي، مدارس التعليم الثانوي، المدرسين

\* أستاذ، قسم التربية مقارنة، كلية التربية، جامعة دمشق، سورية.  
\*\* طالبة دكتوراه، قسم التربية مقارنة، كلية التربية، جامعة دمشق، سورية.

## The impact of job satisfaction on improving the performance of general secondary education teachers Field Study in Tartous Governorate

Dr. Fadel Abdullah Hanna\*  
Rasha Halim Khoury\*\*

(Received 1 / 8 / 2017. Accepted 28 / 8 / 2017)

### □ ABSTRACT □

The research aimed to identify the level of job satisfaction of teachers in secondary schools in Tartous governorate, as well as their level of job performance, and to identify the impact of job satisfaction on the performance of the sample members. The descriptive approach was used. The sample included (440) teachers, ie (88.53%) of the original community of the selected schools, for the Academic year 2016/2017. In order to achieve the objective of the research, two questionnaires were designed, The first one consisted of (37) sections divided into five axes to measure job satisfaction. The second consisted of (29) items to measure the job performance. The research reached several results, most importantly: job satisfaction of the sample members came at medium level, and the axis of (The nature of work) ranked first, While the axis of (work environment) ranked last. As well as job performance of the sample members came at medium degree with average of (3,31) and a relative weight (67,54). The result also shown The effect of job satisfaction on job performance of the sample members. The research presented some of conclusions and proposals, including: provide an emotive and lovely atmosphere for teachers to enable them to perform their tasks to the fullest, and improve the work environment by providing educational equipment and tools to facilitate the work of teaching, as well as conducting similar studies in other educational stages and in other governorate.

**Keywords:** Organizational Culture, Job Satisfaction, Secondary Education Schools, Teachers.

---

\*Professor in Comparative Education Department, Faculty of Education, Damascus University, Syria.  
\*\*Postgraduate student, Comparative Education Department, Faculty of Education, University of Damascus, Syria.

## مقدمة:

حظي موضوع الأداء الوظيفي على اهتمام بالغ وبحوث مستمرة من قبل التربويين، حول كيفية تحسينه وإيجاد حلول مناسبة للمشكلات المتعلقة به، وذلك كون الأداء يشكل الناتج النهائي لمحصلة النشاطات والمهام التي تتجزأ المنظمة، ومدى نجاحها في بلوغ أهدافها بفعالية وكفاءة. ولا شك أن أداء المنظمة هو انعكاس لأداء وجهود الأفراد داخلها، لذلك لا بد من تدريب هذه الكوادر وتطويرها وتحفيزها مادياً ومعنوياً.

ويعدّ الرضا الوظيفي من العوامل الهامة التي تحافظ على مستوى عالٍ من الأداء. فالفرد الذي يرتفع رضاه عن عمله يزداد بالتالي حماسه للعمل ويزداد إقباله عليه ويزداد أيضاً انتماءه لوظيفته، فترتفع بذلك إنتاجيته وأداؤه. ولاشك أن رضا الفرد عن عمله يحقق التوافق النفسي بوجه عام لما له من دور هام في إشباع حاجاته الأساسية والثانوية. ولذلك فإن الكثير من المشكلات النفسية تتجم عن عدم الرضا عن العمل الذي يقوم به الفرد حين لا يحقق هذا العمل الحاجات والطموحات التي يسعى إليها الفرد. (منصور، 2010، 796). ويعرّف هوبيك (Hoppek) الرضا الوظيفي بأنه: "مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تجعل الفرد يقول بصدق أنا راضي في وظيفتي". (الصيرفي، 2007، 169). فإذا كان الرضا الوظيفي مطلباً ضرورياً لدى أي موظف في أي عمل فإنه أشد ضرورة لدى العاملين في القطاع التربوي، وذلك لما للعملية التربوية والتعليمية من أهمية وأثر واضح في تقدم المجتمعات ونهضتها، والمعلم هو الركن الأساسي التي تقوم عليها العملية التربوية، وهو مفتاح نجاح هذه العملية والارتقاء بها (البيحي، 2003، 752). لذلك جاء البحث الحالي لدراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للمدرسين. وإلى أي مدى يؤثر رضا المدرسين عن بيئة العمل المدرسي، وتفهم حاجاتهم في خلق الحافز والدافع لديهم لإشباع هذه الحاجات من خلال العمل الجاد والفعال.

## مشكلة البحث:

إن الاهتمام البالغ الذي أولته المنظمات التربوية المختلفة بتحقيق الأهداف والغايات التربوية والتعليمية، وتكريس كافة الإمكانيات والموارد البشرية والمادية المتاحة لنجاح العملية التعليمية، جعلها تغفل عن الاهتمام بالمدرس وحاجاته ورغباته، وتوفير الظروف المناسبة والمشجعة للعمل. مما جعل المدرسين أقل رضا عن ظروف عملهم الحالي. وفي هذا الصدد يقول الهيتي: "إن اهتمام المنظمات يجب أن ينصب على إعداد قوة عمل راضية لأن من شأن ذلك أن يدفع الأفراد لأداء العمل بصورة مناسبة لتحقيق أهداف المنظمة، وستكون ذات ولاء عالي لأعمالها وعلى درجة عالية وقدرة فائقة في الإبداع والابتكار" (الهيتي، 2003، 276). ويعد الرضا الوظيفي للمدرس مسألة هامة، وذلك لعدة أسباب: **أولها:** إن الرضا الوظيفي يؤثر في جودة عملية التدريس، وتقدم الطلاب في المدرسة. **ثانياً:** الرضا الوظيفي للمدرس عامل هام للاستقرار الوظيفي والاستمرار في مهنة التدريس. **وأخيراً:** الرضا الوظيفي هو أمر حاسم لجودة الحياة ومستوى المعيشة، والصحة النفسية، وكذلك إدراك المدرسين لذواتهم وقدراتهم. (Michaelo, 2007, 230). وقد أظهرت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث في المجال النفسي والتربوي أهمية العلاقة بين الرضا الوظيفي للفرد وأدائه، منها دراسة (عبد الله، 2008م) عن العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء الفرد تبين أنه: إذا وجد شعور الرضا لدى الفرد عن عمله وعن مؤسسه ينتج بينه وبين من في العمل معه توافق نفسي واجتماعي وهذا بدوره ينعكس أثره إيجابياً على أداء الفرد. وفي دراسة (العمرى، 2004م) تبين أن الرضا الوظيفي يتحدد بعدة عوامل منها: العمر والخدمة، والراتب الشهري، وكذلك الأداء الوظيفي. ومن وجهة نظر (الحراشنة، 2008) السبب الرئيس لدراسة الرضا الوظيفي هو تزويد

المديرين والجهات المسؤولة بالأراء والأفكار التي تساعد على تحسين اتجاهات العاملين نحو العمل أو المنظمة أو الرواتب أو الإشراف أو التدريب وغيرها.

ونظراً للظروف التربوية التي تسود مدارسنا السورية بمستوياتها التعليمية المختلفة وما تعاني منه من مشكلات عديدة (تغيير المنهج الدراسي وتعديله بشكل مستمر، اكتظاظ الطلاب في الفصل الدراسي، عدم تناسب كثافة المنهج مع السنة الدراسية...) فضلاً عن صعوبة مرحلة التعليم الثانوي، فهي مرحلة تعليمية حرجة لما لها من دور هام في تقرير مستقبل الطالب الجامعي والمهني، وكذلك هي فترة نمو حرجة من أصعب المراحل العمرية التي يمر بها كل فرد (فترة المراهقة). وهذا بدوره يفرض أعباءً إضافية على المدرس عليه أن يأخذها بالحسبان أثناء تعامله مع طلاب هذه المرحلة. كل ما تقدم دفع الباحث لدراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي للمدرسين العاملين في مدارس التعليم الثانوي في محافظة طرطوس وبين أدائهم الوظيفي. ويمكن تلخيص مشكلة البحث بالسؤال الآتي:

**ما أثر الرضا الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام في محافظة طرطوس؟**

### أهمية البحث وأهدافه:

تتبع أهمية البحث الحالي من النقاط التالية:

- لفت انتباه المدير إلى أهم العوامل التي تؤثر في رضا المدرسين عن عملهم، من أجل استغلالها بالشكل الأمثل لتطوير العمل التربوي.
- لفت انتباه المدير إلى القيم والمعايير التي تحرك سلوكيات المدرسين وتؤثر في أدائهم الوظيفي.
- تساعد الدراسة الحالية المدرس على تحديد مستوى الرضا الوظيفي لديه، وما هي العوامل الأكثر تأثيراً في هذا الرضا.
- لفت انتباه المدرس إلى نقاط القوة والضعف في أدائه الوظيفي، وبالتالي العمل على تحسين وتطوير هذا الأداء.
- تكشف الدراسة الحالية الإيجابيات والسلبيات في عمل الإدارة المدرسية، مما يساهم في رسم السياسات المستقبلية وتلافي الأخطاء السائدة.
- تقدم الدراسة الحالية للمؤسسات التربوية المسؤولة عن تطوير المدرسة والعمل التربوي داخلها، تقريراً عن أهم العوامل المؤثرة في كل من الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للمدرسين.

### يهدف البحث الحالي إلى:

- التعرف إلى مستوى الرضا الوظيفي لدى المدرسين في مدارس التعليم الثانوي في محافظة طرطوس.
- التعرف إلى مستوى الأداء الوظيفي لدى المدرسين في مدارس التعليم الثانوي في محافظة طرطوس.
- التعرف إلى أثر الرضا الوظيفي في الأداء الوظيفي لمدرسي التعليم الثانوي في محافظة طرطوس.
- التعرف إلى أثر المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي والتربوي، سنوات الخبرة) في مستوى الرضا الوظيفي لأفراد العينة.
- التعرف إلى أثر المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي والتربوي، سنوات الخبرة) في مستوى الأداء الوظيفي لأفراد العينة.

## أسئلة البحث:

- 1 - ما مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة البحث من المدرسين في مدارس التعليم الثانوي في محافظة طرطوس؟
- 2 - ما مستوى الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة البحث من المدرسين في مدارس التعليم الثانوي في محافظة طرطوس؟
- 3 - ما أثر الرضا الوظيفي على مستوى الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة البحث من المدرسين في مدارس التعليم الثانوي بمحافظة طرطوس؟
- 4 - هل يوجد أثر للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي والتربوي، عدد سنوات الخبرة) في مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة البحث من المدرسين في مدارس التعليم الثانوي بمحافظة طرطوس؟
- 5 - هل يوجد أثر للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي والتربوي، عدد سنوات الخبرة) في مستوى الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة البحث من المدرسين في مدارس التعليم الثانوي بمحافظة طرطوس؟

## مصطلحات البحث:

- **الرضا الوظيفي:** يعرفه (الأغبري) بأنه : "الرضا الوظيفي يعكس مستوى الاتزان في المشاعر الإيجابية والسلبية نحو العمل بمختلف أبعاده كالراتب وظروف العمل والعلاقة مع الرؤساء والزملاء وفرص الترقى الوظيفي والنمو المهني" (الأغبري، 2002، 172). أما روبنز (Robbins) يعرفه بأنه: "الاتجاهات العامة للموظفين نحو وظائفهم، ويضيف أن الرضا الوظيفي أو الاتجاهات نحو العمل تكون نتيجة مقارنة الفرد لما يحصل عليه من الوظيفة (مختلف المزايا المادية والمعنوية) وما يعتقد أنه يجب أن يحصل عليه" (Robbins, 2012, 74).
- **ويعرف الرضا الوظيفي إجرائياً :** هو الدرجة التي يحصل عليها المدرس نتيجة تقديره لدرجة رضاه عن المجالات الآتية في العمل: (طبيعة العمل وإجراءاته، المكانة الاجتماعية للمدرس، نظام الحوافز والمكافآت، العلاقة مع المدير والمدرسين، ظروف بيئة العمل).
- **الأداء الوظيفي:** " هو درجة الإنجاز التي يفي من خلالها الموظف بالمهمة التنظيمية الموكلة إليه في مكان العمل، كما أن أغلب العلماء يربطون بين مفهوم الأداء ومفهومي الكفاءة والفعالية نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. (Alharbi & Alyhya, 2013, 170). ويعرّف الداوي الأداء بأنه: "تأدية عمل أو نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة" (الداوي، 2010، 218).
- **ويعرّف الأداء الوظيفي إجرائياً بأنه:** " مجموعة المهام التدريسية والإدارية المطلوب من المدرس القيام بها خلال اليوم المدرسي النظامي، وتمثل الدرجة الكلية لاستجابة المدرس على البنود التي تغطي هذه المهام مستوى أدائه الوظيفي."

## الإطار النظري:

تعود بدايات الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي وتأثيره على سلوك الأفراد إلى بدايات القرن العشرين، وكانت أولى المحاولات هي محاولة فردريك تايلور ( Fredric Taylor ) صاحب نظرية الإدارة العلمية. هذه النظرية التي ركزت على الإنتاج وكيفية رفع إنتاجية الفرد العامل، لم تستطع تحقيق الرضا المطلوب للعمال وكان يؤخذ عليها إهمالها للجوانب الإنسانية في حياة العمال، إلا أنها لفتت الانتباه للعنصر البشري وإلى قدراتهم وتأهيلهم وتحفيزهم للعمل. (العميان، 2005، 38). يعتبر الرضا الوظيفي أحد العناصر الهامة في تحقيق الأمن والاستقرار النفسي والفكري

للأفراد العاملين بمختلف المستويات الإدارية، حيث يدفعهم طوعاً إلى زيادة الإنتاج وهو في نهاية المطاف ما تنشده المنظمة بغض النظر عن طبيعة نشاطها. (الأغبري، 2002، 170). وإذا كان موضوع الرضا الوظيفي قد ظهر أصلاً في المجال الصناعي إلا أنه اكتسب أهمية خاصة في المجال التربوي، باعتبار أن البشر أهم مدخلات العملية التربوية، وهم كذلك أهم مخرجاتها. فالرضا الوظيفي للمعلم محرّك للعملية التربوية بصورة خاصة وحين نتطرق إلى موضوع الرضا الوظيفي فنحن بصدد الحديث عن تصور الفرد تجاه وظيفته ومدى إشباع هذه الوظيفة لتوقعاته وحاجاته (التقارب بين العوائد الفعلية التي تم الحصول عليها) بما يتناسب مع الأداء الذي قام به حيث أن استمرارية الأداء تعتمد على قناعة العامل ورضاه. (حريم، 2004، 98). فما العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي للعاملين؟ وتجيب (عباس، 2006) على هذا السؤال بقائمة من العوامل أهمها: **1. الأجور والرواتب**: يعد 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 دخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح. **2. محتوى العمل وتنوع المهام**: يمثل محتوى العمل وما يتضمنه من مسؤولية وصلاحيّة، ودرجة تنوع في المهام أهمية الفرد. حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يُمنح صلاحيات لإنجاز عمله، لذلك يرتفع مستوى رضاه عن العمل، ومن خلال تصميم وإعادة تصميم الوظائف يمكن التأثير على مستويات الرضا لديهم. **3. إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل**: يتوقف الأداء على متغيري الرغبة في العمل والقدرة والمعرفة. إن إسناد أعمال ومهام تتناسب مع قدرة ومعرفة العاملين يؤدي إلى تدعيم أدائهم وهذا ينعكس على الرضا الذي يتحقق لديهم جراء ذلك. **4. فرص التطوير والترقية المتاحة للفرد**: إن المنظمة التي تتيح للأفراد فرصة الترقية وفقاً للكفاءة، تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، إذ أن إشباع الحاجات العليا (التطور والنمو) يشكل أهمية بالغة لدى الأفراد. **5. نمط القيادة**: توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الإيجابية نحو العمل والمنظمة لدى الأفراد العاملين حيث يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد. والعكس يكون في ظل القيادة البيروقراطية. إذ أن هذا الأسلوب في القيادة يؤدي إلى تبلور مشاعر الاستياء وعدم الرضا. **6. الظروف المادية للعمل**: تؤثر الظروف المادية من تهوية، وإضاءة، ورطوبة، وحرارة، وضوضاء... على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل. ولذلك فإن الظروف البيئية الجيدة تؤدي إلى رضا الأفراد عن بيئة العمل. **7. عدالة العائد**: إن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياساً بمدخلاته (مهاراته، وقدراته، وخبراته، ومستوى تعليمه... الخ) مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياساً بمدخلاتهم وإن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل غيره يشعره بعدم العدالة وبالتالي الاستياء وعدم الرضا على العمل. (عباس، 2006، 176-177). ويضيف (الرويلي) أن الرضا عن العمل يتحقق عندما يدرك الفرد العوامل الآتية المرتبطة بالأداء وهي: أولاً: ارتباط الأداء بمكافآت وحوافز العمل وشعور الفرد بأن قدراته تساعده على تحقيق الأداء المطلوب بما ينسجم مع الأهداف المحددة. ثانياً: إدراك الفرد بأن مكافآت وحوافز العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له وإدراكه بالعدالة في توزيع المكافآت بالنسبة للعوائد، أي مع ما يقدمه من عمل للمنظمة. (الرويلي، 2003م، 20-21).

وإذا ما أسقطنا العوامل السابقة على طبيعة العمل في المدرسة والعملية التعليمية، نجد أنه من البديهي أن يرتفع أداء المدرسين كلما توافرت بيئة عمل مريحة، فالنمط الإداري لمدير المدرسة، ووجود جو من الألفة والتعاون بين المدرسين، وكذلك توافر الشروط المادية المناسبة في غرفة الصف من تهوية وإضاءة، ووسائل تعليم مُعينة، وصولاً إلى تقدير جهد المدرّس وربطه بالمكافآت المناسبة المادية والمعنوية. كل هذه الأمور تساهم في خلق شعور الرضا لدى المدرسين وتؤثر إيجاباً في أدائهم التدريسي. وبما أن تحسين الأداء الوظيفي مطلباً مهماً تسعى إليه كل منظمة وذلك

من خلال محاولتها الدائمة العمل على توفير كل ما يسهم في رفع مستوى هذا الأداء، ولاسيما تدعيم الرضا الوظيفي وتركيزها على العوامل التي تسهم بشكل مباشر في تعزيزه (اللويزي، 2007، 213). لذلك فإن دراسة المدير للرضا الوظيفي عند موظفيه هي عملية تقويم شاملة تغطي جوانب العمل وتتعرف الإدارة من خلالها على نفسها فتتكشف لها الإيجابيات والسلبيات والتي يمكن في ضوءها أن يتم التطوير ورسم السياسات المستقبلية للإدارة.

### وهنا يمكن ذكر بعض العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي : الأجر والأداء: يرى هرزبرج (Herezberg)

صاحب نظرية الدوافع وعوامل الوقاية، أن الأجر من ضمن عوامل الوقاية وليس من ضمن عوامل الحفز، وبالتالي فالأجر الزمني الذي يكون معقولاً وعادلاً يؤثر في الإنتاجية بطريقة أساسية وهي البعد عن انخفاض الإنتاجية المترتب على عدم رضا العاملين.

**الترقية والأداء:** حتى يمكن اعتبار الترقية تابع موجب أو مؤثر إيجابي لأداء الفرد، وجد من البحث العلمي أن الترقية تتم على الأسس التالية: 1. أن تبنى بقدر الإمكان على أساس الكفاءة. 2. أن تتم على أساس رسمي معروف وواضح. 3. وأن تتم على تقييم عادل لأداء الفرد. فإذا تبين للعاملين أن الترقية تتبع الأداء الحسن، غالباً ما يقوم العاملون بالأداء الفعال والحسن، أما إذا أدرك العاملون أن الترقية تتم نتيجة لتملق الرؤساء أو نتيجة لوجود علاقات شخصية، غالباً لا يركزون على الإنتاج.

**الحوافز والأداء:** إن تحديد أداء الأفراد مرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى التحكم الجيد في السياسة التحفيزية، حيث أن ارتفاع مستوى الأداء بالنسبة للعاملين والزيادة في الإنتاجية بالنسبة للمنظمة يكون مقرونًا بالحوافز الفعالة وكيفية إدارة وتصميم نظام جيد للحوافز وتحريك دوافع العمل لدى العاملين تجاه سيرورة أدائهم الوظيفي. ومن ثم زيادة إنتاجية المنظمة وهو الهدف الذي تسعى إليه كل منظمة. والإدارة الجيدة هي التي تعلم كيف تستغل نظام الحوافز لتفعيل أداء الأفراد.

مما تقدم نستنتج أن هناك تقاطعاً بين العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي. وهنا تكون مهمة الإدارة المدرسية أن تعيد النظر في أولوياتها وتأخذ في الحسبان هذه العوامل أثناء وضع الخطة الدراسية السنوية فتضمن بذلك رضا المدرسين وبالتالي أداء فعال يقود العملية التربوية إلى تقدم ملحوظ.

### النتائج المترتبة على عدم الرضا الوظيفي: تحقيق الرضا لدى الأفراد العاملين يشكل مسعى مهم لكل

المنظمات، نظراً لأهميته البالغة في نجاحها وفعاليتها، ولكن تأثير حالة الرضا التي تنشدها كل المنظمات، قد لا ينتج عنه التأثيرات والانعكاسات المتوقعة وأحياناً تكون دون المتوقعة ولذلك من المهم بحث النتائج التي تترتب عن الشعور بعدم الرضا، فيما يلي بعض النتائج: 1. الانسحاب من العمل: الشعور بعدم الرضا لدى العاملين، يؤدي بهم إلى القيام ببعض السلوكيات والأفعال من أجل رد الاعتبار لأنفسهم مثل الابتعاد أو الانسحاب من العمل والذي يأخذ أحد الشكلين التاليين: الغياب، الاستقالة أو ترك العمل نهائياً. 2. التمارض والإصابات: وهي وسائل الانسحاب غير المباشر من العمل عن طريق اتخاذ الذرائع والحجج منها: أولاً: التمارض (إدعاء المرض) ظاهرة تعبر في الغالب عن عدم رضا العامل، وذلك من خلال الضغط النفسي الذي يواجهه داخل المنظمة أو خارجها، ويلجأ العامل إلى الحالات المرضية المقنعة للابتعاد عن محيط العمل تهرباً من الواقع المعاش أو للتقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء عمله. ثانياً: الإصابات: إن الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، وإنما هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد الوظيفي، وبالتالي انعدام الدافع إلى أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، وعلى هذا الأساس يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين درجة الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل، وتفسر هذه

الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا نجده أقرب إلى الإصابة، إذ أن ذلك هو سبيله إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه. 3. **التظلمات ، الشكاوى وعدم الاهتمام:** وهي في نفس الوقت مؤشر على عدم الرضا ووسيلة للتقليل منه، والمظالم تمثل مواقف يشعر فيها العاملون بعدم العدالة، فهي في هذه الحالة تعتبر مؤشراً مباشراً لانخفاض الروح المعنوية الفردية، وتتصب معظم المظالم على ساعات العمل الزائدة والترقيات، ونظام الإشراف والأجور، كما أن عدم الاهتمام العام بالعمل هو أكثر العوامل شيوعاً الذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي وكثيراً ما يعبر ذلك عن التعب والملل، اللذين يؤثران على الروح المعنوية. (حسن، 2004، 175-176)

مما تقدم نجد أن الرضا الوظيفي من أهم العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي، وكما رأينا أن عدم رضا الفرد عن عمله يخلف أثراً سلبية أولها انسحاب الفرد من العمل وبالتالي تراجع أدائه الوظيفي أو إهماله وضعفه. ولا بد من انعكاس هذه الآثار على عمل المدرسة والعمل التربوي عموماً. فلا بد للإدارة المدرسية أن تأخذ بالحسبان العوامل التي تؤثر في رضا المدرسين وتسعى لتوفيرها قدر الإمكان، إذا ما أرادت أداءً وظيفياً متميزاً يقود إلى تحقيق الأهداف التربوية بالشكل الأمثل.

### الدراسات السابقة:

1. **دراسة الحراحشة ( 2008م)، الأردن، بعنوان " النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة "** . هدفت الدراسة إلى التعرف إلى النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمين، وأثر كل من الجنس والتخصص وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي والتربوي في مستوى الرضا. تكونت عينة الدراسة من (235) معلماً ومعلمة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة. أظهرت النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين جاء بمستوى متوسط. كما أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس العينة تعزى لمتغيرات (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي والتربوي).

2. **دراسة منصور ( 2010م)، فلسطين، بعنوان "درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية في فلسطين"** . هدفت الدراسة إلى تعرف درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية، إضافة إلى تحديد أثر متغيري المؤهل العلمي والخبرة على ذلك، شملت عينة الدراسة ( 138 ) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية، طبقت عليها استبانة الرضا المكونة من ( 51 ) فقرة موزعة على (6) مجالات هي: طبيعة العمل، ظروف العمل، أنظمة الحوافز والترقيات، العلاقة مع المسؤولين في الجامعة، أنظمة الرواتب، العلاقة مع الزملاء. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة الرضا الكلية كانت متوسطة حيث وصلت النسبة المئوية ( 61.8%) وأن أقل مجالات الرضا كان مجال الترقيات والحوافز. كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا تبعاً لمتغيري الخبرة لصالح الخبرة الأعلى، والمؤهل العلمي لصالح المؤهل الأقل.

3. **دراسة الهواوشة ( 2010م)، الأردن، بعنوان "درجة التزام مديري التربية والتعليم ومساعدتهم في الأردن بمهامهم الوظيفية وعلاقتها بمستوى الدافعية والأداء الوظيفي لمرووسيهيم"** . هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة التزام مديري التربية والتعليم ومساعدتهم في الأردن بمهامهم الوظيفية وعلاقتها بمستوى الدافعية والأداء الوظيفي لمرووسيهيم. وتم اختيار ( 240 ) رئيس قسم موزعين على الأقسام الإدارية والفنية، استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية للبحث. أظهرت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي للمرووسيين من وجهة نظر مديري التربية والتعليم ومساعدتهم مرتفعاً،



كما أظهرت وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين درجة التزام مديري التربية والتعليم ومساعدتهم بمهامهم الوظيفية ومستوى الأداء الوظيفي لمرؤوسهم.

**4. دراسة أبو سلطان (2011م)، فلسطين، بعنوان "الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة".** هدفت الدراسة إلى تعرف الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة، بلغ حجم العينة (302) موظفاً إدارياً من موظفي وزارة التربية والتعليم والمديريات التابعة لها. واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة. أظهرت النتائج وجود علاقة دالة إحصائياً بين الاغتراب الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، وأهم الأبعاد المؤثرة في الأداء الوظيفي كانت (علاقة الموظف بالإدارة المباشرة، علاقة الموظف بزملاء العمل، والمراجعين، وظروف العمل). كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين إجابات أفراد العينة حول مستوى الأداء الوظيفي للعاملين تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي.

**5. دراسة الصرايرة (2011م)، الأردن، بعنوان "الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها"** هدفت الدراسة إلى تعرف مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، وقام الباحث بتطوير استبانة الدراسة، ثم طبقت على عينة مكونة من (77) رئيس قسم أكاديمي تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وبينت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية كانت مرتفعة، كذلك أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود للمتغيرات، وأوصى الباحث بأن تقوم الجامعات بتعزيز الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، وأن تتعرف إلى حاجاتهم ورغباتهم لتحقيق الممكن منها وإشباعها، وأن توفر نظم حوافز تشجيعية مادية ومعنوية، لما لها من أثر إيجابي في المحافظة على مستوى الأداء الوظيفي المرتفع.

**6. دراسة الأفندي (2012م)، فلسطين، بعنوان "عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم".** هدفت الدراسة إلى تعرف العلاقة بين عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في محافظة بيت لحم، والتعرف إلى أثر كل من المتغيرات: (الجنس، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي والتربوي) في عوامل الرضا الوظيفي. وتكونت عينة الدراسة من (170) معلماً ومعلمة. واستخدمت استبانة مؤلفة من (35) فقرة تغطي ثلاثة أبعاد: العامل الاقتصادي، المكانة الاجتماعية للمعلم، بيئة العمل. أشارت النتائج إلى أن عوامل الرضا الوظيفي جاءت كما يأتي: بعد بيئة العمل جاء بالمرتبة الأولى، وفي المرتبة الثانية بعد المكانة الاجتماعية للمعلم، والعامل الاقتصادي في المرتبة الثالثة، كما أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسط إجابات المعلمين حول الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس، عدد سنوات الخبرة)، وأظهرت وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي في البعد الاقتصادي فقط.

**7. دراسة العمري (2004م)، السعودية، بعنوان "بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية"** هدفت الدراسة إلى اختبار نموذج سببي لاختبار تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية. تم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة من العاملين بالبنوك بمدينة الرياض. بلغ العائد منها (611) استبانة تشكل عينة الدراسة. وقد كشفت النتائج عن مجموعة من العلاقات السببية المعنوية في النموذج. حيث اتضح أن متغير الرضا الوظيفي يتحدد بكل من: العمر، والخدمة، والراتب الشهري، وصراع الدور، وغموض الدور، وامتداد الأداء

الوظيفي. كما اتضح أن متغير الأداء الوظيفي يتحدد بكل من الولاء التنظيمي ومتغير ضغوط العمل والعمر والخدمة. وأخيراً كشفت النتائج أن متغير الفعالية التنظيمية كمتغير نهائي في النموذج يتحدد بكل من الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والأداء الوظيفي.

8. دراسة اخنلو (Akhtar,2010)، الباكستان، بعنوان "A comparative study between the level of job satisfaction of general secondary school teachers and private secondary school teachers". "دراسة مقارنة بين مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية العامة ومعلمي

المدارس الثانوية الخاصة". أجريت هذه الدراسة بهدف المقارنة بين مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية العامة والخاصة في الباكستان، ولهذا الغرض طوّر الباحث استبانة وزعت على عينة مؤلفة من (150) معلماً ومعلمة. أظهرت نتائج الدراسة أنّ معلمي المدارس الثانوية العامة والخاصة يشعرون بالرضا تجاه عملهم. وأن المعلمات أكثر رضا من المعلمين، وبالنسبة لمتغير سنوات الخبرة فإن المعلمين الأقل خبرة هم الأقل رضا عن عملهم (0-5) سنوات، في حين المعلمين ذوي الخبرة (6-10) و (11-15) سنة كانوا أكثر رضا وإيجابية نحو عملهم. بالنسبة للمؤهل العلمي فإن حملة الماجستير من المعلمين كانوا أقل رضا عن عملهم من حملة الإجازة الجامعية.

9. دراسة باساك (Basak,2011)، الهند، بعنوان "The relationship between the school environment and the degree of self-control in job satisfaction for school teachers in India". "علاقة البيئة المدرسية ودرجة السيطرة الذاتية في الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس في الهند". هدفت

الدراسة إلى اكتشاف أنماط العلاقة المختلفة بين البيئة المدرسية ودرجة السيطرة الذاتية للمعلمين والرضا الوظيفي بين مجموعات مختلفة من المعلمين الذين اختيروا من مدارس ثانوية مختلفة من مدينة كالكوتا في الهند ، تم جمع (160) استبانة. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الرضا الوظيفي والمجالات المختلفة للبيئة المدرسية. وتبين أنه كلما زادت السيطرة الذاتية للمعلم في تسيير مهامه وتنفيذها زاد رضاه الوظيفي. وأظهرت النتائج عدم وجود أثر لمتغير الجنس في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين، لصالح الإناث.

10. دراسة أرفين (Arifin, 2014)، إندونيسيا، بعنوان "The influence of competence, Motivation, And Organizational culture to High School Teacher Job Satisfaction And Performance." "أثر كل من الكفاءة، الدافع، والثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لمدرسي

المدارس الثانوية" إندونيسيا. هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير كل من الكفاءة والدافع والثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لمدرسي المدارس الثانوية. شملت العينة (117) مدرساً ومدرسة من أصل (346). واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. أظهرت النتائج أن الكفاءة والثقافة التنظيمية كان لهما أثراً إيجابياً في الرضا الوظيفي للمدرسين. في حين كان للكفاءة والرضا الوظيفي أثراً إيجابياً دال إحصائياً في الأداء الوظيفي للمدرسين.

11. دراسة تايم (Tayiam,2014)، تايلاند، بعنوان "The Impact of School Climate on Job Satisfaction among Primary School Teachers in Thailand". "أثر المناخ المدرسي في الرضا

الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية في تايلاند". هدفت الدراسة لتحديد أثر المناخ المدرسي في الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الابتدائية في تايلاند. شملت عينة الدراسة (329) معلماً ومعلمة، كما استخدمت استبانة مورغان (Morgan.1970) لقياس الرضا الوظيفي. أظهرت النتائج أن المستوى الكلي للمناخ المدرسي يؤثر في الرضا الوظيفي للمعلمين وبدرجة عالية. وجاء مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات بدرجة مرتفعة عموماً، حيث حصل بعد (طبيعة العمل) على أعلى درجة، بينما حصل بعد (الراتب والحوافز الأخرى) على أدنى درجة من الرضا. أهم أبعاد

المناح المدرسي المؤثرة في الرضا هي (معايير الأداء، المسؤولية، الوحدة، المكافآت، النجاح، نمط القيادة) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0,8) ووزن نسبي قدره 71,60% عند مستوى دلالة (0,05).

## 12.دراسة عبد الله (Abdallah, 2016)، إندونيسيا، بعنوان "The Effect of Leadership, Organizational culture, Emotional Intelligence, And Job Satisfaction on Performance". أثر النمط القيادي للمدير والثقافة التنظيمية والذكاء العاطفي والرضا الوظيفي في الأداء

إندونيسيا. هدفت الدراسة إلى تحديد أثر كل من النمط القيادي، والثقافة التنظيمية، والرضا الوظيفي في الأداء الوظيفي للمدرسين في مدارس التعليم الثانوي في مدينة سولاويس، وقد بلغت العينة (78) مدرساً ومدرسة. أظهرت النتائج أن كلا من النمط القيادي، والرضا الوظيفي لهما أثر مباشر في الأداء الوظيفي للمدرسين في مدارس العينة.

مما تقدم يتبين أهمية موضوع الأداء الوظيفي وتعدد الدراسات والأبحاث التي ربطت بينه وبين الرضا الوظيفي وقد أفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في أمور عدّة أهمها: وضع الإطار النظري للبحث وأسسها، بناء أداة البحث، تفسير نتائج البحث الحالي في ضوء ما توصلت إليه هذه الدراسات والأبحاث من نتائج. ويعد البحث جديداً بالنسبة للدراسات السابقة من حيث ربطه بين موضوع الرضا والأداء الوظيفي وتركيزه على المدرسين في مرحلة التعليم الثانوي في محافظة طرطوس. كما سبق وذكّر عن صعوبة هذه المرحلة الدراسية وما الصعوبات التي تواجه المدرس في التعامل مع طلاب هذه المرحلة.

### مجتمع البحث وعينته:

تكون مجتمع البحث من مدرسي التعليم الثانوي العام في محافظة طرطوس للعام الدراسي 2015/2016، والبالغ عددهم (108) مدرسة، تحتوي على (12209) مدرساً ومدرسة. ومن مجتمع البحث اختيرت عينة عشوائية بسيطة بنسبة (20%) من المجتمع الأصلي، وقد بلغ عدد المدارس التي تم تطبيق أدوات الدراسة فيها (22) مدرسة، وتضم (497) مدرساً ومدرسة، طبقت أدوات البحث عليها، عادت منها (464) استبانة، وتم استبعاد (24) استبانة غير صالحة للتحليل الإحصائي فأصبحت العينة (440)، بنسبة (88.53%) من المجتمع الأصلي للمدراس المختارة. ويبين الجدول (1) توزيع عينة البحث بحسب المتغيرات المدروسة.

الجدول (1) يبين توزيع عينة البحث بحسب المتغيرات المدروسة

المتغيرات المدروسة		الجنس				عوامل المتغير	المتغير
		إناث		ذكور			
المتغير	عوامل المتغير	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	10.0%	44	9.5%	42	19.5%	86
	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	35.9%	158	13.2%	58	49.1%	216
	10سنوات فأكثر	20.5%	90	10.9%	48	31.4%	138
المؤهل العلمي والتربوي	معهد إعداد معلمين	11.4%	50	8.9%	39	20.2%	89
	إجازة جامعية	36.6%	161	14.8%	65	51.4%	226
	دبلوم تأهيل تربوي	13.6%	60	6.1%	27	19.8%	87
	دراسات عليا (ماجستير أو دكتوراه)	4.8%	21	3.9%	17	8.6%	38
المجموع		66.4%	292	33.6%	148	%100	440

## - إعداد أدوات البحث، وحساب صدقها وثباتها:

## - إعداد أدوات البحث:

◆ **استبانة الأداء الوظيفي:** بهدف بناء الأداء الوظيفي قامت الباحثة بالاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بهذا الموضوع. تضمنت استبانة الأداء الوظيفي ثلاثة أقسام، ضم الأول مقدمة بينت الهدف منها، والثاني بيانات ذاتية اشتملت على (الجنس، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي والتربوي)، أما الثالث فقد ضم عبارات الاستبانة، وهي (29). وتطلبت الإجابة عليها حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likert) الآتي أذ أعطيت: (دائماً: الدرجة 5، غالباً: الدرجة 4، أحياناً: الدرجة 3، نادراً: الدرجة 2، لا أبداً: الدرجة 1)،

◆ **استبانة الرضا الوظيفي:** تضمنت الاستبانة ثلاثة أقسام أيضاً. الأول: مقدمة والثاني: بيانات ذاتية اشتملت (الجنس، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي والتربوي) واشتمل الثالث: عبارات الاستبانة وتألفت من (37) عبارة موزعة على خمسة مجالات، هي الأول وهو طبيعة العمل وإجراءاته شمل (6) عبارات، والثاني: ظروف بيئة العمل (7) عبارات، والثالث: العلاقة مع مدير المدرسة والمدرسين شمل (10) عبارات، والرابع المكانة الاجتماعية (8) عبارات، أما الخامس نظام الحوافز والمكافآت فشمل (6) عبارات. وقد أعطيت الدرجات الآتية (راضٍ جداً: الدرجة = 5، راضٍ: الدرجة = 4، راضٍ إلى حد ما: الدرجة = 3، غير راضٍ: الدرجة = 2، غير راضٍ أبداً: الدرجة = 1).

- صدق أدوات البحث: بعد اطلاع الباحثة على الدراسات المتعلقة بالأداء والرضا الوظيفي. تم إعداد أدوات

البحث بالاعتماد عليها، ومن ثم عرضها على عدد من السادة المحكمين في كلية التربية ممن لديهم خبرة في هذا المجال، وقد بلغ عددهم (9) محكمين. وبناء على آراء وملاحظات السادة المحكمين، ومقترحاتهم، والحكم على العبارات من حيث وضوحها وسلامة صياغتها وانتماؤها لأبعاد البحث، أجرى الباحث تعديل العبارات التي رأوا ضرورة تعديلها وقد تم دمج بعض العبارات، وحذف بعضها الآخر، وإضافة عبارات أخرى، إلى أن أصبحت الاستبانتان المتعلقتان بأنماط الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي للمدرسين في التعليم الثانوي العام في محافظة طرطوس بصورتها النهائية.

## - ثبات أدوات البحث:

- ثبات استبانة الأداء الوظيفي: تم حساب ثبات استبانة الأداء الوظيفي بوساطة معادلة ألفا كرونباخ (Cronpach Alpha): لاستخراج قيم معامل ثبات ألفا كرونباخ لبنود استبانة الأداء الوظيفي للمدرسين في التعليم الثانوي العام في محافظة طرطوس، تم توزيعها على عينة استطلاعية مكونة من (40) مدرساً ومدرسة من خارج عينة البحث، وقد بلغت قيمة معامل الثبات للاستبانة ككل بلغت (0.785). وكذلك عن طريق الثبات بالإعادة (Test-Retest): جرى تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (40) مدرساً ومدرسة، وجاء التطبيق في فترتين زمنيتين مختلفتين، شهر بين المرتين. ومن خلال وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.89) للاستبانة ككل، وهذا يشير إلى أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً وعالية عند مستوى دلالة 0.01.

- ثبات استبانة الرضا الوظيفي للمدرسين: معادلة ألفا كرونباخ (Cronpach Alpha): لتقدير درجة

التجانس والاتساق الداخلي لبنود استبانة الرضا الوظيفي للمدرسين في محافظة طرطوس، وقد تراوحت قيم معاملات الثبات بين (0.69)، (0.762)، وقيمة معامل الثبات للاستبانة ككل بلغت (0.791). والثبات بالإعادة (Test-Retest): جرى تطبيق استبانة الرضا الوظيفي للمدرسين على العينة الاستطلاعية. ومن خلال قراءة الجدول (2)

يتبين أن قيم معامل الارتباط تراوحت بين (0.68)، و(0.974)، كما بلغ (0.887) للاستبانة ككل، وهذا يشير إلى أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً وعالية بين التطبيقين عند مستوى دلالة (0.01).

الجدول (2) معامل الثبات بطريقة (الاختبار وإعادة الاختبار) لاستبانة الرضا الوظيفي للمدرسين الموجهة إلى العينة الاستطلاعية

معامل ألفا كرونباخ (Cronpach Alpha)	الثبات بالإعادة (test-Retest)		عدد العبارات	المحور
	مستوى الدلالة	قيمة معامل الارتباط بيرسون		
0.704	0.000	**0.94	6	محور طبيعة العمل وإجراءاته
0.732	0.000	**0.974	7	محور ظروف بيئة العمل
0.748	0.000	**0.8	10	محور العلاقة مع المدير والمدرسين
0.69	0.000	**0.68	8	محور المكانة الاجتماعية للمدرس
0.762	0.000	**0.857	6	محور نظام الحوافز والمكافآت
0.791	0.000	**0.887	37	استبانة الرضا الوظيفي ككل

\*\* عند مستوى دلالة 0.01.

## النتائج والمناقشة:

### 1 - ما مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة البحث من المدرسين في مدارس التعليم الثانوي في

محافظة طرطوس؟ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل محور من محاور الاستبانة:

■ **المحور الأول: طبيعة العمل وإجراءاته:** يشير الجدول (3) إلى إجابات أفراد عينة البحث حول درجة الرضا عن طبيعة العمل وإجراءاته، وقد تراوحت إجاباتهم بين راضٍ إلى حد ما وراضٍ. وقد جاء المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (3.32) ووزن نسبي قدره (66.49%) أي المتوسط بدرجة راضٍ إلى حد ما. يمكن تفسير النتيجة السابقة بافتقار التدريس في المدارس الحكومية ولاسيما الثانوية للإبداع من قبل المدرسين، بسبب سيادة الروتين وغياب الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية، التي تعد عاملاً أساسياً للإبداع والابتكار، وكذلك النمط الإداري المركزي والهرمي لوزارة التربية، والذي يفرض خطة دراسية موحدة على كل المدارس والمحافظات. تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحراشنة، 2008)، ودراسة (منصور، 2012) حيث جاءت درجة الرضا الوظيفي متوسطة في كلا الدراستين، بينما تختلف مع دراسة (Tayiam, 2014) حيث حاز محور طبيعة العمل على أعلى درجة رضا.

جدول (3): إجابات عينة البحث حول درجة الرضا عن طبيعة العمل وإجراءاته ممثلة بالمتوسط الحسابي والوزن النسبي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب العبارة	درجة الرضا
1	المهام الموكلة إليك واضحة وملائمة.	3.89	1.19	77.8%	2	راضٍ
2	تنفذ كل ما هو مطلوب منك وفي الوقت المحدد.	3.81	1.24	76.2%	4	راضٍ
3	يتيح لك عمالك فرصة لتحقيق الذات.	2.85	1.32	57%	3	راضٍ إلى حد ما
4	يتيح لك عمالك فرصاً لاكتساب مهارات وخبرات جديدة من خلال (الندوات، المحاضرات، الدورات التدريبية).	3.94	0.95	78.8%	1	راضٍ

5	يُنح لك عملك فرصة للإبداع والابتكار .	2.71	1.00	54.2%	6	راضٍ إلى حد ما
6	تشارك في صنع القرارات التي تخص العمل الذي تقوم به.	2.75	1.01	55%	5	راضٍ إلى حد ما
المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمحور الأول		3.32	0.65	66.49%	راضٍ إلى حد ما	

■ **المحور الثاني: ظروف بيئة العمل:** يشير الجدول (4) إلى إجابات أفراد عينة البحث حول ظروف بيئة العمل، أغلب عبارات هذا المحور حازت على درجة راضٍ إلى حد ما، ما عدا عبارة (يتوفر ظروف عمل ملائمة في غرفة الصف) حازت على درجة غير راضٍ. والمتوسط الحسابي العام لهذا المحور هو (2.8) ووزن نسبي (56.06%) أي بدرجة راضٍ إلى حد ما. يمكن تفسير هذه النتيجة بالإهمال الملحوظ في مدارسنا باختلاف المراحل التدريسية للبيئة المادية، وانقمار هذه البيئة لأبسط العوامل والتي تعد أساسية كالتدفئة والتهوية، المخابر العلمية، الوسائل التعليمية والإيضاحية، وعدم الاهتمام بتلبية هذه العوامل من قبل الإدارة المدرسية بحجة عدم توافر ميزانية كافية، أو التركيز على أولويات أخرى كالكتب المدرسية والقرطاسية وغيرها. تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Tayiam, 2014)، ودراسة (منصور، 2010) حيث لم يحظى بعد البيئة المادية على درجة رضا مرتفعة، في حين تختلف مع دراسة (الأفندي، 2012)، ودراسة (Basak, 2011) حيث حصل متغير البيئة المادية على أعلى درجة رضا بين المدرسين.

جدول (4): إجابات عينة البحث حول درجة الرضا عن ظروف بيئة العمل ممثلة بالمتوسط الحسابي والوزن النسبي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب العبارة	درجة الرضا
7	يتوافر في المدرسة نظام انضباط مناسب.	3.30	1.23	66%	2	راضٍ إلى حد ما
8	يتوافر قدر مناسب من النظافة والصحة المدرسية.	3.05	1.18	61%	3	راضٍ إلى حد ما
9	يسود المدرسة جو نفسي محبب للمدرسين.	3.24	1.53	64.8%	1	راضٍ إلى حد ما
10	تركز الدورات التدريبية على حاجات المدرسين ورغباتهم.	2.77	1.04	55.4%	4	راضٍ إلى حد ما
11	يتناسب عدد الطلاب مع حجم الغرفة الصفية.	2.72	1.44	54.4%	4	راضٍ إلى حد ما
12	يتوافر الأثاث المناسب في غرفة الصف للقيام بعملية.	2.47	1.00	49.4%	5	راضٍ إلى حد ما
13	يتوافر ظروف عمل ملائمة في غرفة الصف من (الإضاءة التهوية، التدفئة).	2.08	1.17	41.6%	6	غير راضٍ
المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمحور الثاني		2.80	0.79	56.06%	راضٍ إلى حد ما	

■ **المحور الثالث: العلاقة مع مدير المدرسة والمدرسين:** يشير الجدول (5) إلى إجابات أفراد عينة البحث

حول درجة الرضا عن العلاقة مع مدير المدرسة والمدرسين. حازت جميع عبارات هذا المحور على درجة راضٍ إلى حد ما. وجاء المتوسط الحسابي للمحور ككل (2.98) بدرجة راضٍ إلى حد ما، ووزن نسبي (59.56%). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن النمط القيادي الديمقراطي من قبل المدير، وتفهمه لظروف المدرسين يوفر لهم بيئة عمل ثقافية مريحة، وينعكس بشكل مباشر على أدائهم وعلاقتهم فيما بينهم ومع المدير أيضاً، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة

(أبوسلطان، 2011) الذي أكد أن علاقة الموظف بالإدارة المباشرة تنعكس على أدائه الوظيفي، وكذلك دراسة (Abdillah,2016) للنمط القيادي أثر مباشر في كل من الرضا والأداء الوظيفي.

جدول (5): إجابات عينة البحث حول درجة الرضا عن العلاقة مع مدير المدرسة والمدرسين ممثلة بالمتوسط الحسابي والوزن النسبي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب العبارة	درجة الرضا
14	يقوم المدير بزيارات ميدانية للصفوف.	2.64	1.43	52.8%	8	راضٍ إلى حد ما
15	يقدم مدير المدرسة تغذية راجعة للمعلمين حول أدائهم لعملمهم.	2.41	1.03	48.2%	9	راضٍ إلى حد ما
16	يُقيم المدير علاقات إنسانية مع جميع المدرسين بدرجة متوازنة.	3.40	1.06	68%	2	راضٍ إلى حد ما
17	يتقبل المدير اقتراحات وآراء المدرسين.	3.41	0.81	68.2%	1	راضٍ إلى حد ما
18	يُقيم المدير المدرسين استناداً إلى أسس تربوية.	2.98	0.96	59.6%	5	راضٍ إلى حد ما
19	يراعي المدير ظروف المدرسين ورغباتهم في توزيع الجدول المدرسي والمناوية	3.22	1.13	64.4%	2	راضٍ إلى حد ما
20	يتفهم المدير الظروف الفردية للمدرسين.	3.03	1.11	60.6%	3	راضٍ إلى حد ما
21	تسود علاقات التعاون والمودة بين المدرسين	2.92	0.62	58.4%	5	راضٍ إلى حد ما
22	يتبادل المدرسون الخبرات والمعلومات فيما بينهم.	2.81	0.66	56.2%	7	راضٍ إلى حد ما
23	يطلب المدرس المساعدة من زملائه إذا واجهته صعوبات أثناء ممارسة عمله.	2.96	0.77	59.2%	4	راضٍ إلى حد ما
	المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمحور الثالث	2.98	0.28	59.56%		راضٍ إلى حد ما

■ **المحور الرابع: المكانة الاجتماعية للمدرس:** يشير الجدول (6) إلى إجابات أفراد عينة البحث من مدرسي

التعليم الثانوي في محافظة طرطوس حول المكانة الاجتماعية للمدرس. حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور الرابع (3,23) ووزن نسبي (64.62%) بدرجة راضٍ إلى حد ما. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الإنسان كائن اجتماعي بطبيعته، وكلما زاد شعوره بأهمية وجوده في الجماعة التي ينتمي إليها أو يعمل معها، ومهنة التدريس من أروع المهن التي يشعر من خلالها المدرس بأهمية ونبالة العمل الذي يقوم به وهو إعداد إنسان صالح ونافع للمجتمع، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الأفندي، 2012) حيث حصلت المكانة الاجتماعية للمدرس على المرتبة الثانية في درجة رضا المدرسين، بينما تختلف مع دراسة (Tayiam,2014) حيث حصلت طبيعة العمل على أعلى درجة رضا بين المدرسين.

جدول (6): إجابات عينة البحث حول درجة الرضا عن المكانة الاجتماعية للمدرس ممثلة بالمتوسط الحسابي والوزن النسبي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب العبارة	درجة الرضا
24	تشعر أنك تتجزّ عملاً مهماً ونافعاً لك وللمجتمع.	3.14	0.54	62.8%	4	راضٍ إلى حد ما
25	تشعر بالمتعة في أثناء التدريس.	3.09	0.30	61.8%	7	راضٍ إلى حد ما
26	تساعد التلاميذ في حل مشكلاتهم، لاسيما الدراسية.	3.71	0.70	74.2%	1	راضٍ
27	تتسجم مهنة التعليم مع ميولك الشخصية.	3.55	0.79	71%	2	راضٍ إلى حد ما
28	يوفر العمل في مهنة التعليم استقراراً وظيفياً ومركزاً اجتماعياً جيداً.	3.35	0.72	67%	3	راضٍ إلى حد ما
29	تحظى بالوقت الكافي للتواجد مع الأسرة.	3.13	0.84	62.6%	6	راضٍ إلى حد ما
30	تشعر أن اليوم المدرسي يمر بسرعة.	3.21	0.83	64.2%	5	راضٍ إلى حد ما
31	تشعر أن العمل في هذه المدرسة مريح.	2.66	0.97	53.2%	8	راضٍ إلى حد ما
	المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمحور الرابع	3.23	0.23	64.62%		راضٍ إلى حد ما

### المحور الخامس: نظام الحوافز والمكافآت: يشير الجدول (7) إلى إجابات أفراد عينة البحث حول نظام

الحوافز والمكافآت وجميع عبارات هذا المحور حازت على درجة راضٍ إلى حد ما، جاء المتوسط الحسابي لهذا المحور (3.06) ووزن نسبي (61.14%) بدرجة راضٍ إلى حد ما. وتفسر النتيجة السابقة بفقر العمل التدريسي والتربوي إلى نظام مكافآت وترقيات مناسب، ويكاد يكون الراتب الشهري هو الحافز الوحيد في مجال التدريس وإن وجدت الحوافز فغالباً هي معنوية وشفوية (توجيه شكر أو مدح للمدرس المتميز على ما يبذله من مجهود)، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الأفندي، 2012)، ودراسة (العمرى، 2004) إذ جاء محور العامل الاقتصادي في المرتبة الثالثة، وتختلف مع دراسة كل من (منصور، 2010) ودراسة (Tayiam, 2014) حيث جاء محور الراتب والحوافز الأخرى في المرتبة الأخيرة.

جدول (7): إجابات عينة البحث حول درجة الرضا عن نظام الحوافز والمكافآت ممثلة بالمتوسط الحسابي والوزن النسبي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب العبارة	درجة الرضا
32	يتوافر نظام تقاعد منصف للمدرس.	3.03	1.10	60.6%	3	راضٍ إلى حد ما
33	يتوافر نظام تأمين صحي مناسب.	3.32	1.07	66.4%	1	راضٍ إلى حد ما
34	تُمنح الحوافز المادية والمعنوية في الوقت المناسب.	2.98	1.01	59.6%	4	راضٍ إلى حد ما
35	تتم الترقية ومنح المكافآت استناداً لنظام عادل.	2.81	0.90	56.2%	5	راضٍ إلى حد ما
36	تتوافر فرص للنمو المهني والتقدم الوظيفي في المدرسة.	2.63	0.79	52.6%	6	راضٍ إلى حد ما
37	يسمح لي الراتب الذي أتقاضاه بالعيش الكريم.	3.14	1.09	62.8%	2	راضٍ إلى حد ما
	المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمحور الخامس	2.99	0.74	59.71%		راضٍ إلى حد ما
	المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمحاور ككل	3.06	0.30	61.14%		

مما سبق يتبين أن المتوسط الحسابي لمحاور الرضا الوظيفي جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.06) ووزن نسبي بلغ (61.14%)، وجاء محور طبيعة العمل وإجراءاته حاز على المرتبة الأولى، وفي المرتبة الثانية محور المكانة الاجتماعية للمعلم، يليه محور الحوافز والمكافآت، وفي المرتبة الرابعة محور العلاقة مع المدير والمدرسين، وفي المرتبة الأخيرة محور بيئة العمل.



وتتفق النتيجة السابقة مع دراسة كل من (الأفندي، 2012) من حيث ترتيب المحاور، و (Petersen,2008) و (Tayiam,2014) فقط من حيث ورود المحور الأول (طبيعة العمل) في المرتبة الأولى. واختلفت مع دراسة (منصور، 2012) من حيث ترتيب المحاور المؤثرة في الرضا الوظيفي. يفسر الباحث ورود محور (طبيعة العمل وإجراءاته) في المرتبة الأولى بأن المرونة والتسهيلات المتاحة للمدرس في تنفيذ المهام المطلوبة منه، والاهتمام بتطوير مهاراته كل هذه الأمور تشبع حاجاته للإنجاز وتحقيق الذات وبالتالي يشعر بالرضا. أما عن ورود محور (المكانة الاجتماعية للمدرس) في المرتبة الثانية يمكن تفسيره بأن حاجة المعلم لتحقيق ذاته تتبع أولاً من أهمية العمل الذي يؤديه لمجتمعه وكلما زادت سيطرة المدرس في تسيير مهامه المدرسية زاد رضاه الوظيفي. وعن ورود محور (الحوافز والمكافآت) في المرتبة الثالثة يمكن تفسيره بأن العوامل المعنوية لها الأثر الأكبر في خلق الحافز للعمل من العوامل المادية، فتوفير التسهيلات المناسبة للمدرس كي يؤدي عمله تعد مطلباً أساسياً قبل أي مكافأة مادية أو معنوية. وبالنسبة لورود محور (العلاقة مع المدير والمدرسين) في المرتبة الرابعة يمكن تفسيره بأن هذه العلاقات لا تؤثر بشكل مباشر على عمل المدرس، فالحفاظ على علاقات طيبة خالية من التوتر والمشاحنات مع المدير والزلاء يكفل للمعلم القيام بعمله بكل ارتياح وسلام. أما عن ورود مجال (بيئة العمل) في المرتبة الأخيرة يمكن تفسيره بتزايد عدد الطلاب في الصف الواحد في معظم المدارس، وكذلك إهمال بعض المديرين توفير بيئة مدرسية صحية ومريحة بحجة التوفير وأولوية تأمين الكتاب المدرسي والوسائل التعليمية، مما يقلل من الشعور بالرضا لدى المدرسين.

## 2 - ما مستوى الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة البحث من المدرسين في مدارس التعليم الثانوي في محافظة طرطوس؟

يشير الجدول (8) إلى إجابات أفراد عينة البحث حول مستوى الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة البحث من مدرسي التعليم الثانوي في محافظة طرطوس مرتبة ترتيبياً تنازلياً تبعاً لدرجة المتوسط. وقد جاء المتوسط الحسابي العام (3.38) ووزن نسبي قدره (67.54%) أي مستوى الأداء جاء بدرجة متوسطة. تدل العبارات (1-3-4-6-8-9) على توافر القدرات والمهارات التدريسية ال مناسبة لدى المدرسين، ورغبة واضحة في الاعتماد على الذات وهذا يعكس نضوجاً واستقلالية في العمل وسعي نحو التطوير المستمر، ولاشك أن هذه الصفات تؤدي إلى مستويات عالية من الأداء، أما العبارات (2-5-7-10) تعكس قدرات مميزة في التواصل والتفاعل بين المدرسين مع من حولهم هذه العلاقات الجيدة وما تشمله من اندماج وتفاعل فيما بينهم تقلل من تأثير باقي ظروف البيئة المادية السلبية والضغوطات التي قد تواجههم. أما بالنسبة لورود بعض العبارات بدرجة متوسطة مثل (9-13-14-15-16-19-22-26) إنما يدل على ضرورة قيام الإدارة التربوية بدءاً من الوزارة وصولاً إلى المدرسة بوضع خطط واضحة وتعليمات منظمة كي يسهل على المدرسين إتباعها والالتزام بها، وكذلك الاهتمام بتطوير مهارات وقدرات المدرسين من خلال ورش عمل ودورات تطبيقية عملية وعدم الاكتفاء بالجانب النظري، ولا بد من العمل الجاد على توفير الوسائل التعليمية والتقنية الحديثة التي لا بد من توافرها لرفع كفاءة العملية التدريسية.

### جدول (8): إجابات عينة البحث حول مستوى الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة البحث

من المدرسين في مدارس التعليم الثانوي في محافظة طرطوس ممثلة بالمتوسط الحسابي والوزن النسبي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الأداء
1.	يحل المشكلات التي تواجهه أثناء تأدية مهامه.	4.14	0.76	82.8%	مرتفع
2.	يجيد مهارات الاتصال مع الزلاء والمدير	4.12	0.97	82.4%	مرتفع

مرتفع	82%	0.96	4.10	يحسن اتخاذ القرار بالمهام المكلف بها.	3.
مرتفع	80.4%	1.00	4.02	يتمتع بمهارة في عرض الدرس واستخدام الوسائل المعينة بالوقت المناسب	4.
مرتفع	79.8%	0.67	3.99	يتواصل مع الطلاب بطريقة فعالة بما يخدم العملية التعليمية.	5.
مرتفع	79.4%	0.67	3.97	يتصرف بعقلانية في المواقف الحرجة	6.
مرتفع	78.6%	0.57	3.93	يجيد التعامل مع أولياء الأمور بطريقة مهنية مناسبة	7.
مرتفع	76%	0.79	3.80	يستخدم طرق متنوعة لتقويم العملية التعليمية للطلاب	8.
مرتفع	76%	0.79	3.80	يستخدم وسائل تعليمية حديثة	9.
مرتفع	74%	0.94	3.70	يشجع الطلاب على الرجوع إلى المراجع ومصادر المعلومات الحديثة	10.
متوسط	72.4%	1.02	3.62	يلم بالأسس التربوية في إعداد الدروس وتطبيقها	11.
متوسط	72.2%	0.86	3.61	يستغل وقت الحصة الدراسية بفعالية.	12.
متوسط	72%	0.64	3.60	يلتزم بالدورات التدريبية والمهنية	13.
متوسط	70.2%	0.89	3.51	يهتم بتوزيع المنهج بما يناسب الخطة الزمنية للعام الدراسي	14.
متوسط	68.2%	1	3.41	يحرص على تنفيذ الخطة الدراسية وفق الوقت المحدد لها.	15.
متوسط	68.2%	1.33	3.41	يعتني بتنظيم البيئة المدرسية والصفية بشكل يجعل عملية التدريس ميسرة ومريحة	16.
متوسط	67.6%	1	3.38	يلتزم بمواعيد الحضور والانصراف وزمن الحصص الدراسية.	17.
متوسط	66.4%	1.17	3.32	يمتلك القدرة على تحمل المسؤولية القانونية والأخلاقية.	18.
متوسط	64.4%	1.26	3.22	يعتمد على مهارات تدريسية حديثة ترفع مستوى أداء الطلاب	19.
متوسط	64.4%	1.26	3.22	يراعي الفروق الفردية بين الطلاب ولاسيما في التقويم	20.
متوسط	64.2%	1.23	3.21	يدير الصف بشكل جيد.	21.
متوسط	60.6%	0.60	3.03	يمتلك كفاءة في أداء المهام المطلوبة منه	22.
متوسط	60.4%	0.58	3.02	يلتزم بالإجازات المسموحة له خلال العام الدراسي	23.
متوسط	58.8%	0.81	2.94	متمكن من المادة العلمية التي يقدمها	24.
متوسط	54.6%	1.02	2.73	يتقبل توجيهات المدير والزملاء برحابة صدر	25.
متوسط	51.2%	0.77	2.56	يربط المعلومات النظرية بتطبيقات عملية	26.
متوسط	49.4%	0.82	2.47	يلتزم بقواعد المظهر المهني اللائق	27.
متوسط	49%	1.01	2.45	يحرص على تنفيذ التوجيهات والملاحظات والتطوير المستمر	28.
منخفض	33.2%	0.47	1.66	يحرص على تطوير أدائه دائماً بالتدريب المستمر والاتصال بكل ما هو جديد.	29.
ض	67.54%	0.89	3.38	المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للاستبانة ككل	

### 3 - ما أثر الرضا الوظيفي على مستوى الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة البحث من المدرسين في مدارس

#### التعليم الثانوي بمحافظة طرطوس؟

للاوصول إلى أثر الرضا على مستوى الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة البحث تم حساب معامل الانحدار المتعدد، ويوضح الجدول الآتي (9) هذه النتائج: من خلال قراءته يتبين وجود علاقة ارتباطية جيدة بين مستوى الأداء الوظيفي وتحقيق الرضا الوظيفي، إذ بلغ معامل الارتباط ( 0.584 )، عند مستوى الدلالة ( 0.000 )، وهو أقل من ( 0.05 )، فتحقيق الرضا الوظيفي له تأثير إيجابي في تحقيق مستوى الأداء الوظيفي.

جدول (9): معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء الوظيفي بحسب إجابات عينة البحث

المجال	معامل الارتباط بيرسون (R)	معامل التحديد (R) <sup>2</sup>	قيمة الاحتمال	القرار
الرضا الوظيفي	0.684	0.47	0.000	دال **
الأداء الوظيفي				

ولإقرار العلاقة الواردة في الجدول ( 10 ) استخدم تحليل التباين لاختبار صلاحية النموذج بين المتغير المستقل (الرضا الوظيفي) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي). ومن قراءته يتبين أن قيمة الاحتمال بلغت  $P = 0.000$ ، وهي أصغر من (0.05)، عند درجات حرية (5، 434). أي أنه توجد علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

جدول (10): تحليل التباين للعلاقة بين جودة الخدمات الداخلية وتحقيق الرضا الوظيفي

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	10655.316	5	2131.063	76.474	0.000
الخطأ	12094.027	434	27.866		
الكلية	22749.343	439			

لمعرفة فيما إذا كانت المتغيرات المستقلة جميعها المضمنة في نموذج الانحدار تسهم في التنبؤ بقيمة المتغير التابع، استخدم تحليل الانحدار المتعدد، فهو يكشف ما إذا كانت المتغيرات المستقلة كمجموعة تؤثر تأثيراً جوهرياً على المتغير التابع أم لا، كما هو موضح في الجدول (11).

جدول (11): تحليل الانحدار المتعدد لأثر كل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي في الأداء الوظيفي للمدرسين

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت	111.69	4.800		23.269	0.000
طبيعة العمل وإجراءاته (x1)	0.69	0.076	0.372	9.081	0.000
ظروف بيئة العمل (x2)	0.27	0.059	0.206	4.560	0.000
العلاقة مع المدير والمدرسين (x3)	0.25	0.094	0.097	2.643	0.009
المكانة الاجتماعية للمدرس (x4)	-0.15	0.142	-0.039	-1.088	0.277
نظام الحوافز والمكافآت (x5)	0.55	0.077	0.339	7.062	0.000

من قراءة الجدول (11) يتبين الآتي:

$$Y = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4 + b_5x_5 \Rightarrow Y = 111.69 + 0.69x_1 + 0.27x_2 + 0.25x_3 - 0.15x_4 + 0.55x_5$$

من النتيجة السابقة يتبين وجود أثر للرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي للمدرسين، ومن هذا المنطق يجب الاهتمام بكل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي للمدرسين، الذي سوف ينعكس على أدائهم.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (العمرى، 2004)، ودراسة (Arifin, 2014) ودراسة (Abdillah, 2016)

حيث كان للرضا الوظيفي أثر مباشر في الأداء الوظيفي للمدرسين. يمكن تفسير النتيجة السابقة بأن توافر قدر كافٍ من العوامل التي تخلق لدى المدرس شعوراً بالرضا والراحة النفسية في بيئة العمل، وتجعله قادراً على تخطي العقبات والمشكلات التي تعترض طريقه أثناء أداء عمله، هذا الشعور يتحول إلى حافز داخلي يدفع المدرس لبذل المزيد من

الجهد والوقت من أجل تحقيق الأهداف التربوية ورفع كفاءته لأدائه للمهام الموكلة إليه، وكلما زاد شعوره بالرضا، زاد أدائه الوظيفي. وهذا ما أكد عليه كل من (السيد وفيليه) حيث ذكر أنه يمكن رفع كفاءة السلوك التنظيمي بزيادة العلاقات الطردية بين هذه الثلاثة وهي التحفيز، الرضا الوظيفي، ومستوى الأداء. (السيد وفيليه، 2005، 287-288).

#### 4 - هل يوجد أثر للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي والتربوي، عدد سنوات الخبرة) في مستوى الرضا

الوظيفي لدى أفراد عينة البحث من المدرسين في مدارس التعليم الثانوي بمحافظة طرطوس؟

لتعرف أثر التفاعل بين كل المتغيرات المستقلة (الجنس، المؤهل العلمي والتربوي، وعدد سنوات الخبرة) في المتغير التابع (مستوى الرضا الوظيفي) لدى أفراد عينة البحث، استخدم تحليل التباين المتعدد وأدرجت النتائج في الجدول (12).

جدول (12) نتائج اختبار تحليل التباين لدلالة التفاعل بين كل المتغيرات المستقلة

(الجنس، المؤهل العلمي والتربوي، عدد سنوات الخبرة) في المتغير التابع (مستوى الرضا الوظيفي)

مصدر التباين	مجموع المربعات	د ح	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
Corrected Model	15382.236(a)	22	699.193	7.420	0.000
Intercept	1707423.536	1	1707423.536	18119.460	0.000
الجنس	48.022	1	48.022	0.510	0.476
الخبرة	4734.271	2	2367.136	25.120	0.000
المؤهل العلمي	228.093	3	76.031	0.807	0.491
الجنس * الخبرة	2172.062	2	1086.031	11.525	0.000
الجنس * المؤهل العلمي	205.030	3	68.343	0.725	0.537
الخبرة * المؤهل العلمي	999.096	6	166.516	1.767	0.104
الجنس * الخبرة * المؤهل العلمي	826.811	5	165.362	1.755	0.121
الخطأ	39294.527	417	94.231		
المجموع	5683890.000	440			

من خلال قراءة الجدول (12) يتبين أن هناك تأثير للتفاعل بين متغيري (الجنس والخبرة) على مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة البحث من المدرسين في مدارس التعليم الثانوي بمحافظة طرطوس، إذ جاءت قيمة الاحتمال (0.000)، وهي أقل من (0.05)، إلا أن النتائج لم تبين وجود أثر للتفاعل بين المتغيرات الأخرى على مستوى الرضا الوظيفي، إذ جاءت قيمة الاحتمال أكبر من (0.05). وتتفق النتيجة السابقة مع دراسة (منصور، 2010)، ودراسة (Akhtar, 2010) من حيث وجود فروق دالة تعزى لمتغير الخبرة لصالح المدسين ذوي الخبرة الأعلى فهم أكثر رضا وإيجابية. بينما تختلف معهما من حيث وجود فروق دالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي في كلا الدراستين السابقتين. وتتفق مع دراسة (Basak, 2011) حيث وجدت فروق دالة إحصائياً لصالح الإناث. بينما تختلف مع دراسة (Tayiam, 2014) حيث لم توجد فروق دالة بالنسبة لمتغير الجنس.

يمكن تفسير النتيجة السابقة (الإناث أكثر رضا من الذكور) باختلاف مصدر الرضا بين الجنسين، فمصدره لدى الرجال يتركز حول إثبات الذات من خلال عمل يتميز بالاستقلال والتحدي والتنوع واستخدام القدرات الخاصة، أما مصدره عند النساء فيأتي نتيجة إشباع الحاجات الاجتماعية من خلال علاقات عمل طيبة، وتوافر مظاهر مادية جيدة

في بيئة العمل. أما عن وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة فيمكن تفسيره بأنه مع مر السنين تزداد مهارات المدرس وتتطور قدراته وإمكاناته، وبالتالي يصبح أكثر قدرة على أداء العمل بسهولة ومرونة ويزداد تأقلاً مع بيئة العمل المدرسي فيصبح جزءاً من هذه العائلة التربوية، وهذا ما يجعله أكثر رضا من المدرس الحديث في العمل.

#### 5 - هل يوجد أثر للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي والتربوي، عدد سنوات الخبرة) في مستوى الأداء

الوظيفي لدى أفراد عينة البحث من المدرسين في مدارس التعليم الثانوي بمحافظة طرطوس؟

للوصول إلى أثر التفاعل بين كل المتغيرات المستقلة (الجنس، المؤهل العلمي والتربوي، عدد سنوات الخبرة) في

المتغير التابع (مستوى الأداء الوظيفي) لدى أفراد عينة البحث من المدرسين في مدارس التعليم الثانوي بمحافظة طرطوس استخدم تحليل التباين المتعدد وأدرجت النتائج في الجدول (13).

#### جدول (13) نتائج اختبار تحليل التباين لدلالة التفاعل بين كل المتغيرات المستقلة

(الجنس، المؤهل العلمي والتربوي، عدد سنوات الخبرة) في المتغير التابع (مستوى الأداء الوظيفي)

مستوى الدلالة	ف	متوسط المربعات	د ح	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.000	19.350	522.367	22	11492.076(a)	Corrected Model
0.000	101903.215	2750963.343	1	2750963.343	Intercept
0.593	0.286	7.712	1	7.712	الجنس
0.000	73.045	1971.908	2	3943.816	الخبرة
0.250	1.374	37.099	3	111.297	المؤهل العلمي
0.288	1.250	33.738	2	67.477	الجنس * الخبرة
0.007	4.072	109.922	3	329.765	الجنس * المؤهل العلمي
0.000	6.934	187.196	6	1123.178	الخبرة * المؤهل العلمي
0.262	1.302	35.151	5	175.757	الجنس * الخبرة * المؤهل العلمي
		26.996	417	11257.267	الخطأ
			440	9138815.000	المجموع

من خلال قراءة الجدول (13) يتبين أن هناك تأثير للتفاعل بين متغيري (الجنس والمؤهل العلمي) وكذلك بين متغيري (الخبرة والمؤهل العلمي) على مستوى الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة البحث من المدرسين في مدارس التعليم الثانوي بمحافظة طرطوس، إذ جاءت قيمة الاحتمال (0.000)، وهي أقل من (0.05)، إلا أن النتائج لم تبين وجود أثر للتفاعل بين المتغيرات الأخرى على مستوى الأداء الوظيفي، إذ جاءت قيمة الاحتمال أكبر من (0.05). وتتفق النتيجة السابقة مع دراسة (أبو سلطان، 2011) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لسنوات الخبرة، بينما تختلف مع هذه الدراسة من حيث عدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي. وتختلف مع دراسة (الصرايرة، 2011) والتي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغيرات الدراسة كافة في مستوى الأداء. يمكن تفسير النتيجة السابقة (تأثير كل من الجنس والمؤهل العلمي) في مستوى الأداء بأن المدرسين الذكور أكثر جدية فيما يخص الوقت والإنجاز بينما الإناث يميلون للانشغال بإتمام المهام الحالية وهذا ما يجعل الفرق واضحاً في الأداء، وبالنسبة للخبرة كلما ازداد المدرس قدماً في عمله التدريسي ازدادت خبرته ومهارته وإمكاناته وكذلك إلمامه بالمنهاج الدراسي نفسه، وهذا سينعكس على أدائه بشكل واضح، أما بالنسبة للمؤهل العلمي كلما ارتفع المستوى العلمي للمدرس توسعت معارفه وازدادت معلوماته وقدرته على التعامل مع المادة العلمية وتبسيطها للطلاب.

### الاستنتاجات والتوصيات:

- توفير جو نفسي انفعالي محبب للمدرسين ليتمكن من أداء مهامهم على أكمل وجه.
- تحسين بيئة العمل بتوفير التجهيزات والوسائل التعليمية المناسبة لتسهيل العمل التدريسي.
- ضبط عدد الطلاب في الصفوف.
- الارتقاء بالمستوى الاقتصادي والاجتماعي للمدرس بما يمكنه من مواجهة مصاعب الحياة والتفرغ التام لعمله.
- تحسين الدورات التدريبية للمدرسين بحيث تحوي على جانب تطبيقي عملي.
- مواكبة التكنولوجيا الحديثة والعمل على توفير كل ما يبسط سير العملية التربوية التعليمية.
- إجراء دراسات مماثلة على مراحل تعليمية أخرى وفي محافظات أخرى، وربط نتائجها بالبحث الحالي.

### المراجع:

1. أبو سلطان، مياسة محمد - الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، الجامعة الإسلامية، 2011م، 193ص.
2. الأغبري، عبد الصمد - الرضا الوظيفي لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية ، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، الكويت، ع (109)، 2003م، ص 169-197.
3. الأفندي، اسماعيل ( 2012 ) عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم، بحث مقدم للمؤتمر التربوي الثالث لمديرية التربية والتعليم من 16-17 آيار، فلسطين.
4. الحراحشة، محمد عبود - النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمين في مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة، مجلة جامعة دمشق، م(24)، ع(1)، 2008م، ص 323-364.
5. حريم، حسين - السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، دار حامد، عمان، 2004م، ص397.
6. حسن، راوية - السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004م، ص459.
7. الداوي، الشيخ - تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ، مجلة الباحث، الجزائر، ع 7، 2010م، ص217-227.
8. الرويلي، نواف - الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات مدارس التعليم الحكومي بمنطقة الحدود الشمالية دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، السعودية، 2003م، ص179.
9. الصيرفي، محمد - السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء، الاسكندرية، 2007م، ص503.
10. عبد الله، عثمان - الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الخرطوم ، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الخرطوم، السودان، 2008م، ص143.
11. عباس، سهيلة - إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2006م، ص360.
12. العمري، عبيد بن عبد الله - بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، م 16، ع1، 2004م، ص ص 116 - 169.
13. العميان، محمود - السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، 2005م، ص424.

14. فيليه، فاروق عبده وعبد المجيد، السيد محمد- السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة، عمان، ط2، 2005م، 392ص.
15. منصور، مجيد مصطفى- درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية في فلسطين، مجلة جامعة الأزهر، م(2)، ع(1)، غزة، 2010م، ص795-838.
16. الهواوشة، سالم خليل - درجة التزام مديري التربية والتعليم ومساعدتهم في الأردن بمهامهم الوظيفية وعلاقتها بمستوى الدافعية والأداء الوظيفي لمرؤوسهم ، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن، 2010م، 169ص.
17. الهيبي، خالد- إدارة الموارد البشرية " مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2003م، ص332.
18. اليحي، طلال - مدى رضا مشرفي طلاب التربية الميدانية عن عملهم في الإشراف ، مجلة جامعة الملك سعود، م(2)، 2003م، الرياض، ص 751-772.
19. ABDULLAH, TAMRIN - *The Effect of leadership, Organizational culture, Emotional Intelligence, and Job satisfaction on Performance*. International Journal of Evaluation and Research in Education, Vol5, No2, 2016, P.P 158-164.
20. AKHTAR, SHAFQAT NAEEM & HASHMI, MUHAMMAD AMIR -A comparative study of Job Satisfaction in public and private school teachers at secondary level. Procedia Social and Behavioral Sciences, Vol(2), 2010, p.p 4222-4228
21. ARIFIN, MUHAMMAD -*The Influence of competence, Motivation, and organizational culture to High School Teacher Job Satisfaction and Performance*. International Education Studies, Vol8, No1, 2015, P.P38-45.
22. ALHARBI, A.M. ALYHYA, S.M -*Impact of organizational culture on employee performance*. International review of Management and business research, Vol(2), No(1), 2013, p.p 168-175.
23. BASAK, RITUPARNA - *School Environment and Locus of Control in Relation to Job Satisfaction Among School Teachers: A study From Indian Perspective*. Procedia Social and Behavioral Sciences, Vol(29), 2010, p.p 1199-1208
24. MICHAELOWA, K -*Teachers Job Satisfaction, Student Achievement and The cost of Primary Education- Evidence from Francophone Sub*. University of Zurich And Hamburg Institute of International Economic, 2007, p128.
25. ROBBINS, STEPHEN P. & TIMOTHY A. JUDGE -*Organizational Behavior*. Prentice Hall, New Jersey, 2012, p 676.
29. TAYIAM, SOMPON -*School Climate Affecting Job Satisfaction of Teachers in Primary Education, Khon Kaen, Thailand*. Procedia Social and Behavioral Sciences, Vol (116), 2014, p.p 996-1000.