

واقع الرضا الوظيفي لدى قادات المدارس الابتدائية بمدينة تبوك
من وجهة نظرهن في ضوء بعض المتغيرات

إعداد

أ/ فوزية تايه شميلان العنزي
تخصص الإدارة والتخطيط التربوي - كلية التربية والآداب - جامعة تبوك -
المملكة العربية السعودية

المقدمة:

تزايد الاهتمام في المنظمات الرائدة بالعنصر البشري والنظر إليه كأصل من أصولها لما له من تأثير جوهري على الكفاءة والفعالية، وليس كعناصر إنتاج بمعنى أن ينظر إلى الأفراد كاستثمارات تتحقق إذا ما حسن استخدامها أو عوائد طويلة الأجل للمنظمة في شكل تحسين الإنتاجية وتطويرها، لذلك فإن الإدارة في هذه المنظمات تبحث دائماً على تنمية العلاقات بين المنظمة والأفراد العاملين لضمان استمرار القوى العاملة فيها وخاصة من ذوي المهارات والتخصصات، كما أنها تعمل على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين والبحث عن الدافع لديهم لتكييف الجهد وتفعيل الأداء، وأصبح من الوسائل المهمة لتحقيق ذلك هو تحقيق الرضا الوظيفي، وتنمية مشاعر الانتماء و السلوك لدى العاملين، حيث يعتبر الرضا الوظيفي الأساس الأول في تحقيق الأمن النفسي والوظيفي للعاملين وينعكس إيجاباً على الأداء في العمل من الناحية الكمية والنوعية. ويعد العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج، ولأهمية دوره في نجاح أية منظمة (اقتصادية، صحية، إلخ)، تولي القيادات فيها عادة اهتماماً رئيسياً من خلال البحث عن العوامل المؤثرة في إنتاجية وكفاءة العاملين سلبياً أو إيجابياً. ويسعى المسؤولون في إدارة شؤون الأفراد في المنظمات إلى أن يصل العاملون في إنتاجيتهم إلى أقصى كفاءة ممكنة، ولتحقيق هذا الهدف تعمل هذه الإدارات على توفير العمالة الجيدة المؤهلة سواء عند اختيارهم لشغل الوظائف أو الحرص على تدريبهم وإكسابهم المهارات المختلفة بعد تعيينهم من أجل رفع المقدره على الأداء لديهم، ولكن المقدره وحدها غير كافية لكي يعمل الموظف العامل بأقصى كفاءة ممكنة إذا لم يكن هناك دافع للعمل، حيث أن كفاءة الفرد تتوقف على عنصرين أساسيين هما: المقدره على العمل والرغبة فيه، وتتمثل المقدره على العمل فيما يمتلكه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات، والتي يكتسبها الفرد بالتعلم والتدريب والخبرة العملية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي للفرد والقدرات الشخصية التي ينميها التعليم والتدريب. أما الرغبة في العمل فتمثلها الحوافز التي تدفع سلوكه في الاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة (عوض الله، ٢٠١٢، ١٤) والحوافز تتمثل في العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه، وتقدم نتيجة لأدائه المتفوق والمتميز وتؤدي إلى زيادة رضائه وولائه للمؤسسة وبالتالي إلى زيادة أدائه وإنتاجه مرة أخرى (أبو الكشك، ٢٠٠٦، ١٣٣).

وأثبتت البحوث أن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها يُقاس بمجموعة من المتغيرات، منها الرضا الوظيفي، وهذا ما تحاول هذه الدراسة إثباته. وتوضح أهمية الرضا الوظيفي من خلال الدور الذي يؤديه العنصر البشري، إذ يؤدي دوراً محورياً في تخطيط، وتنفيذ نشاطات المنظمة، لذا ما زال الفرد، وسيبقى العنصر الذي تراهن عليه المنظمات في البقاء والنجاح. فبقاء المنظمات في ظل بيئة تتميز بمنافسة تامة وعدم الاستقرار، مرهون بمدى دراسة سلوك أفرادها والتأثير فيهم، بالشكل الذي يؤدي إلى ولائهم ورضاهم عن العمل، هذا الذي يجعل الفرد يتحرك في حدود ومجال ذلك الرضا عن المهام والأعمال المخولة إليه، وتنعكس بذلك مستويات الأداء لديه وفقاً لدرجات الرضا، إذ أن وجود مستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي يؤثر إيجاباً على الأداء الفردي، وبالتالي على أداء المنظمة كلها (رفش، والربيعي، ٢٠١٥).

ولا شك أن تحقيق مستوى عال من الرضا الوظيفي أمر مهم بالنسبة للمنظمة؛ نظراً لتأثيراته الواضحة على: مستوى الطموح والإنتاجية والأداء، ومعدل الغياب، والحوادث، وإسهام الأفراد في المشاركات الخارجية والأنشطة المتعلقة بالعمل، وكذلك سلوك الفرد تجاه منظمته وعمله (فلمبان، ٢٠٠٩: ١٤).

وقد أشار ترينسترا وهونري (Terpstra & Honoree)، (24، 2006) إلى أن العديد من المؤسسات التربوية تهتم بشكل واضح في مستويات الرضا الوظيفي للعاملين فيها من الإداريين

وأعضاء هيئة التدريس، إذ يشكل الرضا الوظيفي أحد المتغيرات المؤسسية المهمة وذلك لارتباطه بمستويات الأداء والدافعية للعاملين.

ويمكن القول: إن رضا الفرد عن العمل والاقتران به يدفعه إلى بذل أقصى الجهود لإنجازه، فالرضا عن العمل يشكل دافعاً للإنجاز، والعكس صحيح إلى حد كبير؛ لذلك فإن عطاء الفرد وكفاءته المهنية دليل على مدى رضاه عن عمله، وإحساسه بالنجاح والتقدم فيه، ويزداد هذا العطاء بمقدار ما يوفره العمل له من إشباع لحاجاته ودوافعه، واستثمار لطاقاته (اليحيى، ٢٠٠٣: ٧٥١).

ويمثل الرضا الوظيفي مطلباً أساسياً وهدفاً رئيساً ينشده الجميع؛ لأن عدم توافر الحد الأدنى من الرضا لدى الفرد - لاسيما في مجال التعليم - قد تكون له انعكاسات خطيرة على مستوى العملية التعليمية بشكل عام، ومخرجاتها على وجه الخصوص، خاصة إذا ارتبط ذلك بمديري المدارس الذين يمثلون قمة هرم الإدارات المدرسية (الأغبري، ٢٠٠٣: ١٧٠).

مشكلة الدراسة:

إن تلبية احتياجات المعلمين الوظيفية والشخصية، وتوفير الخدمات العامة لهم في المؤسسة التعليمية من شأنها تعزيز أواصر الألفة والانتماء وتحسين الرضا الوظيفي لدى المعلمين نحو مؤسساتهم التعليمية، وهذا ينسجم ويتناغم مع الهدف الأساسي الذي وجدت الإدارة التربوية من أجله ألا وهو تطوير العملية التعليمية، وتقديم الخدمات لجميع العاملين بما فيهم المعلمين، والاستجابة لحاجاتهم المادية والمعنوية، وتحسين المناخ التنظيمي المدرسي ليساعدهم على تحسين أدائهم وفعاليتهم التعليمية، وبالتالي لم تعد الإدارة هي عملية روتينية تقليدية تعتمد على تنفيذ أوامرها ضمن منهج واحد وثابت، بل أصبحت عملية إنسانية دينامية تهدف إلى تلبية احتياجات العاملين من الخدمات الضرورية العامة الملائمة لعملية التعليم.

وأظهرت نتائج دراسة هيولنيا، وآخرين Hulpia، et al (٢٠٠٩) أن القيادة التي تتصف بالتماسك، ومقدار من الدعم؛ تؤثر بشكل مباشر على الالتزام الوظيفي، وبشكل غير مباشر على الرضا الوظيفي للمعلمين، كما أوضحت نتائج الدراسة أن دور القيادة اللامركزية كان ضعيفاً في الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي.

ويعد الرضا الوظيفي للمعلمين من أهم العوامل ذات التأثير الإيجابي نحو بذل المزيد من الجهود باتجاه تحسين وتطوير أداء المعلمين وبالتالي تطوير العملية التعليمية، ومن النظريات التي حاولت تفسير الرضا عن العمل وعوامله ومسبباته نظرية الإدارة العلمية، حيث اهتمت على يد روادها تايلور (Taylor) وفايول (Fayol) وفير (Feber) بالحوافز المادية باعتبارها الحافز الوحيد المحقق للرضا عن العمل، وحاولت توفير كافة السبل المادية التي ترفع من كفاية العامل وتجعله يؤدي عمله بإتقان وبسرعة قصوى، ومع ذلك لم تستطع الإدارة تحقيق الرضا المطلوب، ويؤخذ عليها إهمالها للجوانب الإنسانية وما يتعلق بها من ظروف العمل.

كما يُعدُّ الرضا الوظيفي موضوعاً إدارياً مهماً في المنظمات الخاصة والحكومية، وذلك لارتباطه بموضوع الأداء، والإنتاجية، والولاء التنظيمي. ورغم وضوح موضوع الرضا الوظيفي من الناحية النظرية، فإن ارتباطه بكثير من المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة يجعله موضوعاً متغيراً يتطلب من الباحثين إثرائه بالعديد من الدراسات والأبحاث في ضوء ما يرتبط به من متغيرات متجددة.

ومن ثم تتمثل مشكلة الدراسة في تحديد مستوى الرضا الوظيفي لدى قادات المدارس الابتدائية بمدينة تبوك في ضوء بعض المتغيرات، تمهيداً لتطويره وتدعيمه بما يعود بالإيجاب على العملية التعليمية، وذلك من خلال الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي: ما مستوى الرضا الوظيفي لدى قادات المدارس الابتدائية في مدينة تبوك في بعد (بيئة العمل - خصائص الوظيفة- الرواتب والمكافآت - تقدير الذات والاحترام)؟

أسئلة الدراسة:

١. ما مستوى الرضا الوظيفي لدى قائدات المدارس الابتدائية في مدينة تبوك في بعد (بيئة العمل)؟
٢. ما مستوى الرضا الوظيفي لدى قائدات المدارس الابتدائية في مدينة تبوك في بعد (خصائص الوظيفة)؟
٣. ما مستوى الرضا الوظيفي لدى قائدات المدارس الابتدائية في مدينة تبوك في بعد (الرواتب والمكافآت)؟
٤. ما مستوى الرضا الوظيفي لدى قائدات المدارس الابتدائية في مدينة تبوك في بعد (تقدير الذات والاحترام)؟
٥. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي لدى قائدات المدارس الابتدائية بمدينة تبوك تعزى لمتغيرات (نوع المبنى، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة تعرف واقع الرضا الوظيفي لدى قائدات المدارس الابتدائية بمدينة تبوك من وجهة نظرهن في ضوء بعض المتغيرات وذلك من خلال تعرف ما يلي:

١. مستوى الرضا الوظيفي لدى قائدات المدارس الابتدائية في مدينة تبوك في بعد (بيئة العمل).
٢. مستوى الرضا الوظيفي لدى قائدات المدارس الابتدائية في مدينة تبوك في بعد (خصائص الوظيفة).
٣. مستوى الرضا الوظيفي لدى قائدات المدارس الابتدائية في مدينة تبوك في بعد (الرواتب والمكافآت).
٤. مستوى الرضا الوظيفي لدى قائدات المدارس الابتدائية في مدينة تبوك في بعد (تقدير الذات والاحترام).
٥. مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي لدى قائدات المدارس الابتدائية بمدينة تبوك تعزى لمتغيرات (نوع المبنى، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

أهمية الدراسة: تنطلق أهمية الدراسة من عدة اعتبارات منها ما يلي:

١. تتطلع الباحثة من خلال موضوع الدراسة إلى إثراء المكتبة العربية، وكذلك السعودية في مجال الرضا الوظيفي لقائدات المدارس.
 ٢. تتطلع الباحثة إلى تقديم الفائدة لطلبة الدراسات العليا، والباحثين التربويين في مجال تطوير وإثراء وظائف قائدات المدارس.
 ٣. تأمل الباحثة أن تساعد هذه الدراسة أصحاب القرار والمسؤولين في إدارة التعليم:
- القادة التربويين في إدارة تعليم تبوك: في إعداد الخطط والبرامج التي تحقق الرضا الوظيفي لقائدات المدارس، وتحدد مواضع الخلل والقصور في البرامج المقدمة سلفاً.
 - إدارة التدريب التربوي والابتعاث: تزودهم بالتغذية الراجعة للبرامج لرفع مستوى الرضا الوظيفي لدى قائدات المدارس.
 - وحدة تطوير المدارس: تزودهم بتصور عن أهم البرامج اللازمة لرفع مستوى الرضا الوظيفي لقائدات المدارس.
 - قائدات المدارس: تمدهن بصورة واضحة عن كيفية الاستفادة من مهارتهن وصلحياتهن على الوجه المطلوب؛ لتحقيق مستوى أعلى من الرضا الوظيفي لأنفسهن.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على: تناول مستوى الرضا الوظيفي في الأبعاد التالية (بيئة العمل، خصائص الوظيفة، الرواتب والمكافآت، تقدير الذات والاحترام)

الحدود البشرية: قائدات المدارس الابتدائية في مدينة تبوك.
الحدود المكائمية: المدارس الابتدائية في مدينة تبوك.
الحدود الزمنية: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٣٧ هـ / ١٤٣٨ هـ.
مصطلحات الدراسة:

الرضا الوظيفي Job Satisfaction:

يُعرف بأنه: " مشاعر الفرد تجاه وظيفته، والنتيجة عن الإدراك الحالي لما تقدمه الوظيفة إليه، وإدراكه لما ينبغي أن يحصل عليه من الوظيفة " (فليه، عبد المجيد، ٢٠١٤ : ٢٥٩).
 ويُعرف بأنه: "نتيجة تفاعل الموظف مع وظيفته، وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمد من هذا العمل، وانتمائه وتفاعله مع جماعة وبيئة العمل الداخلية والخارجية، وبالتالي فهو يشير إلى مجموع المشاعر، أو الحالة النفسية التي يشعر بها الموظف نحو العمل" (البارودي، ٢٠١٥ : ٣٨).
 كما يُعرف بأنه: "درجة الرضا، التي تمثل الفرق بين ما يحققه المرء فعلاً وما يطمح إلى تحقيقه" (الصيرفي، ٢٠٠٨ : ١٣٣).

وتُعرفه الدراسة الحالية إجرائياً بأنه: شعور داخلي لدى القائدة تجاه ما تقوم به من عمل، ينتج هذا الشعور عن تفاعل خصائص القائدة وخصائص الوظيفة التي تشغلها وبيئة العمل حولها، وذلك عندما تشبع هذه العوامل احتياجاتها ورغباتها وتوقعاتها في المدرسة.
الدراسات السابقة:

١. دراسة المعاينة (٢٠١٧): هدفت الدراسة إلى معرفة درجة الرضا الوظيفي التي يحظى بها معلمو ومعلمات مرحلة ما بعد التعليم الأساسي في لواء الرصيفة في محافظة الزرقاء من وجهة نظرهم. وقد بلغت عينة الدراسة (٢٠٠) معلم ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وللإجابة عن أسئلة الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة، وكان المنهج المستخدم في الدراسة المنهج الوصفي. وقد أظهرت نتائج الدراسة: وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر النوع وكانت لصالح فئة الإناث، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر سنوات الخبرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات.
٢. دراسة صلاح الدين (٢٠١٦): هدفت الدراسة إلى وضع نموذج نظري يصف العلاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي، ثم اختبار مدى انطباق هذا النموذج النظري على الواقع الميداني في مصر، وفي هذا السياق تم اختبار مدى انطباق نموذج Barbuto and Wheeler(2006) للقيادة الخادمة لمديري المدارس، ونموذج Spector (1994) للرضا الوظيفي على عينة من المعلمين في مصر، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الرضا الوظيفي الكلي لدى المعلمين جاء منخفضاً، وبلغ ٤٤%، كما أن جميع أبعاده الفرعية منخفضة أيضاً، وأن أكثر أبعاد الرضا انخفاضاً لدى المعلمين في مصر هو الرضا عن الترقية بنسبة ٣٧%، ثم الرضا عن طبيعة العمل بنسبة ٤٥%، وأخيراً الرضا عن المدير بنسبة ٤٩%. كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن تقدير المعلمين لممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة كان منخفضاً بنسبة ٥١%.

٣. دراسة توات (٢٠١٦): هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة التي تربط الفعالية الذاتية بالرضا الوظيفي لدى مدرسي التعليم الابتدائي بمدينة المدية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ذا الطابع الارتباطي، وكذا التحقق والكشف عما إذا كانت هناك فروق بين المدرسين في كل من الفعالية الذاتية والرضا الوظيفي، وقد تم ذلك باستخدام عينة عشوائية قدر حجمها ب (١٦٤٤) مدرساً من مدرسي التعليم الابتدائي، وتم تطبيق مقياسين؛ الأول لقياس الفعالية الذاتية، والثاني لقياس الرضا الوظيفي. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج؛ من

أهمها: أن درجة الفاعلية الذاتية لدى مدرسي الطور الابتدائي مرتفعة، وأن درجة الرضا الوظيفي لدى مدرسي الطور الابتدائي متوسطة، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مقياس الفاعلية الذاتية للمعلمين بناءً على نوع الاتجاه (إيجابي/ سلبي) لصالح الاتجاه الإيجابي، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مقياس الرضا الوظيفي للمعلمين بناءً على نوع الاتجاه (إيجابي/ سلبي) لصالح الاتجاه الإيجابي.

٤. دراسة الصقوب (٢٠١٦): هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين التفاؤل، والتشاؤم، والرضا الوظيفي لأداء معلمي مراحل التعليم العام في مدينة بريدة، وتكونت عينة الدراسة من (١٩١) معلماً من معلمي مراحل التعليم العام موزعة كالتالي (٩٦ للمرحلة الابتدائية، و٥٢ للمرحلة المتوسطة، و٤٣ للمرحلة الثانوية)، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للحصول على البيانات، وكانت من أهم نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطة درجات أفراد العينة في جميع أبعاد الرضا الوظيفي، ومقياس الرضا الوظيفي ككل يعزى للاختلاف في الخبرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد العينة في جميع أبعاد الرضا الوظيفي ومقياس الرضا الوظيفي ككل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

٥. دراسة الدعيس (٢٠١٦): وقد هدفت إلى التعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء من وجهة نظرهم، ولتحقيق ذلك تم تطوير استبانة وزعت على عينة قوامها (٤٠٠) عضو هيئة تدريس من مختلف كليات الجامعة، وتم استعادة (٣٢٠) استبانة منها، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي. أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي تبعاً لمتغيري التخصص لصالح التخصصات الإنسانية، والرتبة العلمية لصالح الرتبة الأعلى.

٦. دراسة ترايس (Trace 2016): هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين ثلاثة متغيرات: الرضا الوظيفي للمعلم، والثقة في مدير المدرسة، ودعم المديرين. وقد تم تحليل البيانات الكمية من مقياس دعم الرئيس، ومقياس رضا المعلم لتقييم العلاقة بين المتغيرات الثلاثة. وقد كشفت البيانات أن العلاقة بين الدعم الإداري وثقة المعلمين في المدير جاءت بدرجة عالية وموجبة، بلغت (٠.٨٦)، وأكدت أن الاستياء من العمل بسبب التصرفات الإدارية هي واحدة من الأسباب التي تؤدي بالمعلمين إلى نقص رضاهم الوظيفي، وتركهم للعمل غالباً، وأنه إذا كان مدير المدرسة يخلق مناخاً للثقة داخل المدرسة، ويوفر للمعلمين دعماً فعالاً فإن ذلك يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للمعلم داخل المدرسة.

٧. دراسة الزاملي (٢٠١٥): هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لديهم، ودراسة دلالة الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بإعداد استبانة، وقد تكون مجتمع الدراسة من (١٤٥) (مديراً/مديرة) للمدارس الثانوية بمحافظة غزة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج؛ أهمها: أن مستوى الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس كان بدرجة تقدير عالية جداً، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمستوى الرضا الوظيفي لديهم تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير مديري المدارس الثانوية تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح الأكثر من ١٠ سنوات.

٨. دراسة: داود (٢٠١٥): هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي في محافظة كفر الشيخ، والوقوف على مستوى

الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لديهم، وتقديم إجراءات مقترحة لتنفيذ العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي في محافظة كفر الشيخ. وتم استخدام المنهج الوصفي، بالاستعانة باستبانة صنفت إلى محورين؛ هما (الرضا الوظيفي- الالتزام التنظيمي)، وطبقت على عينة بلغت (١٣٠٠) معلم ومعلمة من المدارس الابتدائية. وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط طردي بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي؛ حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٦٧٧)، مما يشير إلى وجود علاقة موجبة قوية بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، وهو ما يؤكد الافتراضات النظرية التي تشير إلى وجود ارتباط قوي بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

٩. دراسة محمد (٢٠١٥): هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى أخصائي الإعلام التربوي بمدارس ذوي الاحتياجات الخاصة، والوقوف على مستوى الرضا الوظيفي لديهم. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى ارتفاع مستوى الرضا عن العمل بشكل عام لدى أخصائي الإعلام التربوي بمدارس ذوي الاحتياجات الخاصة، وجاء العائد المادي في الترتيب الأول بين إجمالي العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لأخصائي الإعلام التربوي، تليه العلاقات مع الرؤساء، ثم العلاقات مع الزملاء، ثم الإنجاز في العمل، ثم المركز الاجتماعي، ثم الإمكانيات المتاحة، ثم فرص الترقى، ثم الإبداع في العمل، ثم أهمية العمل.

١٠. دراسة طيار (٢٠١٥): هدفت إلى اختبار العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، والعلاقة بين الرضا الوظيفي والعوامل الشخصية والوظيفية لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة ٢٠ أوت ١٩٥٥ سكيكدة في الجزائر. وتكونت عينة الدراسة من (٧٩) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج؛ أهمها: وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، كما لم تظهر الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل، الرتبة، الخبرة، الكلية) لأعضاء هيئة التدريس.

١١. دراسة ليان (Lynn 2015): هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الاعتبارات المهمة للسياسة التعليمية الممارسة في المدارس، وذلك لأن تعلم الطالب بمثابة هدف مشترك بين جميع أصحاب المصلحة، ومن ثم يجب توخي الحذر عند وضع السياسة العامة، والتي يتوقعون من المعلمين تنفيذها؛ لما للمعلم من دور أساسي وتأثير كبير على تحقيق أهداف المنظومة التعليمية؛ ولذلك ينبغي أن يؤخذ الرضا الوظيفي للمعلم على محمل الجد. وبحثت الدراسة أساليب متباينة من العوامل التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي في البيئة التعليمية المتغيرة. وأظهرت نتائج الدراسة أهمية المحاور التالية في تحقيق الرضا الوظيفي للمعلم: الدعم التعليمي من الإدارة والزملاء، والالتزام بنجاح الطالب، والكفاءة الذاتية للمعلم، والاعتقاد بأهمية العمل. كما أظهرت النتائج أيضاً أن قادة المدارس تلعب دوراً حاسماً في التأثير على الرضا الوظيفي للمعلم، خاصة في ظل بيئة تعليمية صعبة، ودعت الدراسة إلى توفير الدعم الفعال من القيادة التعليمية، وتعزيز التعاون الهادف مع الزملاء، وتشجيع المشاركة النشطة في فرص التعلم المهني.

١٢. دراسة القرني (٢٠١٤): هدفت إلى التعرف على مستوى الممارسات الإدارية السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة، والتعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم العام، والكشف عن العلاقة الارتباطية بين الممارسات الإدارية والرضا الوظيفي لدى المعلمين، واستخدام الباحث المنهج المسحي الوصفي في دراسته، كما استخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس التعليم العام

بمحافظة جدة؛ حيث بلغ عددهم (١٤٨٠١)، أما عينة الدراسة، فقد تم اختيارها بالطريقة العنقودية، وقد بلغت (١٣٦٣)؛ أي ما نسبته (١٠%) من مجتمع الدراسة الكلي. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج؛ من أبرزها: أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (المرحلة التعليمية) في مجال (المشاركة في اتخاذ القرارات) لصالح المرحلة الثانوية، كما أظهرت النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين جاء بدرجة متوسطة.

١٣. دراسة الباطين (٢٠١٢): هدفت إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس المتوسطة والثانوية التابعة لوزارة التربية والتعليم في مدينة الرياض، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة وزعت على جميع مديري المدارس المتوسطة والثانوية (٣٠٠) مدير، وقد رجع منها (٢٥٣) استبانة، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي. وكانت أهم نتائج الدراسة: كان مستوى الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس المتوسطة والثانوية بشكل عام متوسطاً؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحاول الدراسة (٨٧، ٢) من أصل ٤، أن مستوى الرضا الوظيفي عن محور التعامل مع المعلمين كان عالياً؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣٨، ٣)، وعليه فقد احتل المرتبة الأولى، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠،٥) بين مديري المدارس المتوسطة والثانوية في مستوى الرضا الوظيفي لجميع محاور الدراسة الخمسة وفقاً لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، التدريب، المرحلة التعليمية، عدد المتعلمين، عدد سنوات الخبرة).

١٤. دراسة أبو رحمة (٢٠١٢): هدفت إلى الكشف عن درجة تقدير المشرفين التربويين في محافظات غزة لمستوى ضغوط العمل التي تواجههم، ومعرفة درجة الرضا الوظيفي لديهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين لوزارة التربية والتعليم ووكالة الغوث بمحافظة غزة، أما عينة الدراسة فتكونت من (١٨٩) مشرفاً ومشرفة تربوية؛ أي ما نسبته ٩٢% من مجتمع الدراسة، وقد كانت أداة الدراسة استبانة اشتملت على قسمين؛ هما: ضغوط العمل والرضا الوظيفي. وكانت أهم نتائج الدراسة تتمثل في: أن درجات الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين في محافظات غزة كانت بنسبة مئوية ٦٣.٦٧%، وهي نسبة متوسطة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات المشرفين التربويين لدرجة الرضا الوظيفي لديهم تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع والمؤهل العلمي، نوع المدرسة، عدد المدارس التي يشرف عليها المشرف، وعدد سنوات الخدمة كمشرف، والمنطقة التعليمية).

١٥. دراسة ويستوزن (Westhuizen 2012): وقد هدفت إلى الكشف عن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين العاملين في مدارس التربية الخاصة في جنوب إفريقيا، وتكونت عينة الدراسة من (١٠١) من معلمي ومعلمات التربية الخاصة؛ (٢٨ ذكوراً، و٧٣ إناثاً)، (٦٠) منهم تتراوح خبراتهم بين سنة وعشر سنوات، أما الباقيون فتزيد خبراتهم عن (١٠) سنوات، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطبيق مقياس الرضا الوظيفي الذي طوره ويس ودايفيد (١٩٦٧)، وتكون من (٢٠) فقرة موزعة على أبعاد: الرضا الداخلي، والرضا الخارجي، والرضا العام، حيث جاء مستوى الرضا الوظيفي العام متوسطاً عند معلمي التربية الخاصة، وبخاصة في مجال الرضا الخارجي (الرضا عن الراتب، والعلاقة مع الزملاء، والتعويضات والمنافع)، بينما كان الرضا الداخلي عن طبيعة العمل متشابهاً عند جميع المعلمين، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لتغير العرق لصالح البيض مقابل السود، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، والخبرة.

١٦. دراسة فلمبان (٢٠٠٩): هدفت إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات، وكذلك العلاقة بينهما. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والارتباطي، واستخدمت الاستبانة فيها، وتكونت العينة من (١٠٣) من

المشرفين التربويين و(١٧٥) مشرفة تربوية من مختلف مراكز الإشراف التربوي. وكانت أهم نتائج الدراسة: أن كلاً من المشرفين والمشرفات التربويات يتمتعون بمستوى عال من الرضا الوظيفي، وجود علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي بأبعاده والالتزام التنظيمي.

١٧. دراسة سونغ وآخرين (Sung et al., 2009): هدفت إلى الكشف عن أساليب القيادة في التعليم العام في تايوان وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس، وتكونت عينة البحث من (٤٤٣) معلماً ومعلمة، واتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج؛ من أهمها: ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي لدى المعلمين في تايوان، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لديهم تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

١٨. دراسة ويلسون (Wilson, 2009): هدفت الدراسة إلى دراسة العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية. وتم تطبيق استبانة على عينة بلغت (١٦٢) معلماً ومعلمة. وكشفت نتائج الدراسة أن المعلمين راضون عن الجوانب التي تأتي تحت الأبعاد التالية: المنافع الاجتماعية، وفرص العمل، والدعم المقدم من الإدارة. على العكس من ذلك كان المعلمون أقل رضاً عن جوانب تحت بُعد خصائص العمل، كما كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة الرضا الوظيفي وفقاً لمتغيرات (الجنس، والعمر، ومكان المدرسة، ونوع المدرسة)، كما أشارت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمتغيرات (الحالة الاجتماعية، والخبرة في مجال التدريس)، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وأبعاد العمل؛ وهي (خصائص العمل، والمنافع الاجتماعية، والهدف من العمل، ودعم الإدارة، والرغبة في العمل).

١٩. دراسة بلاتسيديو؛ وأجاليويتيس (: Platisidou & Agaliotis, 2008) هدفت إلى تحديد مستويات الاحتراق النفسي والرضا الوظيفي لأداء معلمي التربية الخاصة، والعوامل المؤثرة فيها، وتكونت عينة الدراسة من (١٢٧) معلماً ومعلمة (٤٩ ذكوراً، ٧٨ إناثاً)، بمعدل عمري تراوح بين (٢٣ - ٥٦) سنة، بينما توزعت متغيرات الخبرة على فئات: (أقل من أربع سنوات، ٥-١٠، ١١-٢٣)، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام مقياس الاحتراق النفسي، ومقياس الرضا الوظيفي للموظفين، والمكون من (٢٤) فقرة موزعة على أبعاد: بيئة العمل، والترقية، والنظرة للمهنة، والعلاقة مع المدير. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الاحتراق النفسي بين المعلمين تراوح بين متدني ومتوسط، أما الرضا الوظيفي فتراوح بين متوسط ومرتفع، خصوصاً في مجال الرضا عن بيئة العمل، وروح الفريق، فيما كان متدنياً نسبياً في مجال الترقيات، والرواتب، والمزايا، وبيّنت نتائج الدراسة أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة في متغيرات العمر، والجنس، والخبرة في تحديد مستوى الرضا الوظيفي أو الاحتراق النفسي لدى المعلمين، وبيّنت الدراسة وجود علاقة ارتباط دالة إحصائية بين توفر الموارد والمصادر للمعلمين، وتدني الاحتراق النفسي وزيادة مستوى الرضا الوظيفي.

٢٠. دراسة كروسمان (Crossman, 2004): هدفت إلى تشخيص مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية، والذين ينتمون لأنواع مختلفة من المدارس الثانوية في بريطانيا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي؛ حيث تم استطلاع رأي (٢٧٠) معلماً عن درجة الرضا الوظيفي لديهم، وتم بناء الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروقاً في درجات الرضا الوظيفي وفقاً لنوع المدرسة، وفي المدارس المستقلة والخاصة، وأظهرت الدراسة أن المعلمين يتمتعون بمستوى عال من الرضا الوظيفي، ولم تظهر أية فروق دالة إحصائية في مستوى الرضا فيما يتعلق بمدى الخدمة.

٢١. دراسة الأغبري (٢٠٠٣): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام في المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية، والتعرف على العناصر التي نالت أعلى مستوى من الرضا الوظيفي، وتلك التي نالت أدنى مستوى فيه، وقد بلغت عينة الدراسة (٨٣) متدرجاً من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية الذين تدرّبوا في كلية المعلمين بالأحساء، وقد استخدم فيها الباحث المنهج الوصفي، وقام بتطوير استبانة لتحقيق أهداف الدراسة. ومنها توصل الباحث إلى عدة نتائج؛ من أهمها: أن مستوى الرضا الوظيفي عن الراتب الشهري، والشعور بالإنتاج، والرضا عن تعاون المعلمين، والإحساس بالأمن والاستقرار الوظيفي تمثل مصدراً كبيراً للرضا لدى أفراد العينة، أن مستوى الرضا الوظيفي عن الفرص المتاحة للنمو المهني والترقي الوظيفي كان منخفضاً لدى أفراد العينة، توجد علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين مستوى الرضا الوظيفي والمتغيرات المستقلة للدراسة (المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة، عامل السن).

٢٢. دراسة العنزي (٢٠٠٢): هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين درجة الأداء الوظيفي لمديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية والرضا الوظيفي لديهم، وقد تكون مجتمع الدراسة من (٤٢) مديراً ومديرة للمدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية، استخدم الباحث الاستبانة لتحقيق هدف الدراسة، وكان المنهج المتبع هو المنهج الوصفي. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج؛ كان أهمها: الاتجاه العام للرضا الوظيفي لمجتمع الدراسة متوسط، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي) وذلك في جميع أبعاد المقياس، وكذلك في الدرجة الكلية، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الأداء الوظيفي لدى المديرين والمديرات ودرجة رضاهم الوظيفي.

التعليق على الدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية جزئياً مع بعض الدراسات السابقة التي تناولت الرضا الوظيفي بهدف الكشف عن مستوى الرضا الوظيفي؛ وهي دراسة كل من: المعاينة (٢٠١٧)، وصالح الدين (٢٠١٦)، وأبو رحمة (٢٠١٢)، والقرني (٢٠١٤)، والزامل (٢٠١٥)، والبابطين (٢٠١٢)، والأغبري (٢٠٠٣)، ومحمد (٢٠١٥)، وفلمبان (٢٠٠٩)، Wilson(200)، Choudhry (2016) Crossman(2004)، (Platisidou) Azeez & Abimbola (2016)، وAgaliotis(2008)، وتختلف فيما عدا ذلك.

تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي، مع تعدد الأساليب المتبعة لتحقيق هدف كل دراسة، ماعدا دراسة (٢٠١٦) Choudhary الذي استخدم المنهج النوعي.

كذلك استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي والارتباطي، وقد اتفقت في ذلك مع دراسة فلمبان (٢٠٠٩)، وتوات (٢٠١٦)، وكذلك دراسة السيد (٢٠٠٨). تختلف الدراسة الحالية عن جميع الدراسات السابقة في أنها تناولت المدارس في المرحلة الابتدائية الحكومية للبنات في مدينة تبوك.

تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في:

- ١- بلورة مشكلة الدراسة، وتأكيد الحاجة إلى البحث فيها نظرياً، وميدانياً.
- ٢- إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية.
- ٣- الإشارة إلى العلاقة بين متغيري الدراسة بطريقة غير مباشرة.
- ٤- بناء أداة الدراسة الحالية (الاستبانة).
- ٥- الإسهام في تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية.

الإطار النظري:

أ- الرضا الوظيفي (النشأة والمفهوم):

تعود بدايات الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي وتأثيره على سلوك الأفراد إلى بدايات القرن العشرين، حيث كانت نظرية الإدارة العلمية هي أولى المحاولات، وقد كان أصحاب هذه النظرية العلمية (**scientific Management Theory**) هم أول من فكروا عملياً في تفسير سلوك العامل في المنظمة، وفي كيفية تحفيزه؛ من أجل المزيد من البذل والعطاء. ولكن دافعهم في ذلك لم يكن البحث عن تحسين أحوال الفرد، وزيادة راتبه، وديمقراطية الإدارة في المنظمة، وإنما كان دافعهم مناقشة مشكلات الإنتاجية، وكيفية رفع معدلاتها (العميان، ٢٠١٠: ٣٨).

ويُعد فريدريك تايلور من أوائل المهتمين بدراسة السلوك الإنساني في العمل؛ إذ قام منذ مطلع القرن الماضي بوضع نظريته الإدارة العلمية، التي كان الهدف منها تحقيق الكفاءة والفاعلية في إدارة أنشطة العمل؛ حيث بنى هو وأتباعه تقرير الأجر الأساسية والإضافية على نوع العمل المطلوب ومستويات أدائه، والزيادة التي يمكن أن يحققها الفرد، فإذا زادت الإنتاجية أمكن لكل من الإدارة والموظفين أن يجنوا الفوائد، فيحصل الطرف الأول على مزيد من الأرباح، ويحصل الطرف الآخر على مزيد من الأجر، وبنى تايلور نظريته على أساس مادي بحت، وكان الافتراض الذي اعتمدت عليه هذه النظرية هو أن الموظفين يقدرّون الحوافز المادية أكثر من غيرها، وهم مستعدون للعمل بجد للحصول على المكافآت المالية؛ إذ إنهم يعطون المال أهمية أكثر من المكافآت الأخرى، فترى هذه النظرية أنه كلما ازداد أجر الفرد ازداد الرضا وتحسن الأداء. (البلادي، ٢٠١٠: ١٩).

لم تستطع نظرية الإدارة العلمية تحقيق الرضا المطلوب للأفراد العاملين، وكان يؤخذ عليها إهمالها للجوانب الإنسانية في حياة الموظف، إلا أنها لفتت الانتباه إلى العنصر البشري في العمل، وإلى أهمية تنمية قدراته وتأهيله، وتحفيزه للعمل، وأهمية الرضا الوظيفي لديه.

وخلال هذه الفترة ظهرت حركة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالجانب الإنساني، ومن رواد هذه الحركة التون مايو وزملاؤه، وقد تضمنت هذه الحركة عدة أفكار؛ أهمها: تلعب المكافآت والحوافز غير المادية دوراً رئيساً في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا، وأن حجم العمل الذي يؤديه الفرد ومستوى كفايته الإنتاجية لا يتحدد بطاقته الفسيولوجية فحسب، وإنما تحدده إرادة الجماعة وخلفيته الاجتماعية. وقد شخصت هذه الحركة ما لمعنويات الموظفين وعلاقات العمل من أثر على إنتاجيتهم. وفي عام ١٩٣٥م قام هوبوك بدراسة الرضا الوظيفي لدى عمال مصنع صغير، بقرية بولاية بنسلفانيا بالولايات المتحدة؛ حيث قام بقياس رضا الموظفين عن العمل، وفحص العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، مثل: أوضاع العمل، والإشراف، والإنجاز، مستخدماً أسلوب الاستقصاء. وتعد هذه الدراسة أول دراسة مركزة للرضا الوظيفي، ونقطة الانطلاق لجميع الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي (الحيدر وابن طالب، ٢٠٠٥: ٢١، ٢٢). ثم جاءت بعد ذلك المدارس الحديثة لتأخذ نظرة متعددة الأبعاد محاولةً التعامل مع الموظف على أساس نظرية الحاجة للإنجاز لماكيلاند؛ إذ تتوفر لدى الأفراد رغبات وحاجات تتمثل في الحاجة للإنجاز، والتفاخر به؛ لأنهم يرون في ذلك إثباتاً لأنفسهم، وإرضاء لذاتيتهم، بغض النظر عن ارتباط عملهم المتميز بمكافآت ومنافع مادية (المقابلة، ٢٠١١: ٢٧٣).

وقد تعددت تعريفات الرضا الوظيفي، وتعرضت الدراسة بعضاً منها فيما يلي:
عُرف الرضا الوظيفي بأنه: "مجموعة المشاعر الإيجابية التي يحملها الفرد تجاه عمله، فالمشاعر الإيجابية يمكن أن تمثل الرضا، والمشاعر السلبية يمكن أن تمثل عدم الرضا" (محمد، ٢٠١٠: ٢٦).

ويُعرف أيضاً بأنه: "عبارة عن درجة شعور الفرد بمدى إشباع الحاجات التي يرغب أن يشبعها من وظيفته، من خلال قيامه بأداء وظيفة معينة" (الزاید، ٢٠٠٥: ٥٥).

وقد عُرف أيضاً بأنه: "ناتج من تفاعل مجموعة من العوامل التي تتصل بالبيئة الداخلية والخارجية، وعليه ترتبط هذه العوامل في مجملها بتركيب الفرد وبيئة عمله، فكلما أشبعت الاحتياجات الأساسية تم الحصول على شعور إيجابي لدى الفرد" (الخرزاعلة، ٢٠١٤: ٣٠٤).

ويدور مفهوم الرضا حول فكرة أساسية؛ مفادها: أن الرضا يتمركز حول موقف العامل إيجابياً أو سلباً تجاه عمله؛ أي تقديره لعمله من حيث ميله إليه، أو كرهه له (177 : 2009 Lander).

وقد بحثت العديد من الدراسات في رضا الموظفين؛ ذلك أن رضا الموظفين يؤدي إلى مشاركتهم بفاعلية في جودة، وتميز الأداء المؤسسي؛ حيث توجد علاقة مهمة بين رضا الموظفين وجودة الخدمة المقدمة (Piriyanthanalai & Muenjohn، 2012: 90).

كما يُعرف بأنه: "عبارة عن شعور بالارتياح النفسي تجاه العمل والعاملين، يظهر من خلال سلوك الفرد الخارجي في حرصه على حسن التعامل، وزيادة الإنتاجية؛ وذلك نتيجة ما يحصل عليه من حوافز مادية ومعنوية من هذه المؤسسة التي يعمل بها" (أبو رحمة، ٢٠١٢: ٣٥).

والرضا الوظيفي هو تلك الحالة النفسية الإيجابية التي يشعر بها الفرد نحو عمله، والتي تتوقف على مدى إشباع الفرد حاجاته، وتحقيق رغباته وتطلعاته، المادية منها والمعنوية، من خلال ممارسته لذلك العمل (عبود، ٢٠١٦: ٤١٢).

وبناءً على ما سبق من تعاريف للرضا الوظيفي، يلاحظ أنه لا يوجد تعريف موحد له؛ وذلك لاختلاف مشاعر الموظفين وحاجاتهم، ويمكن القول: إن الرضا الوظيفي هو مشاعر الارتياح والسعادة التي يشعر بها الموظف تجاه وظيفته عندما تحقق له مستوى معيناً من توقعاته وطموحاته.

ب- أهمية الرضا الوظيفي في مجال التعليم:

يُعتبر العنصر البشري في المنظمات - على اختلاف أنواعها وأهدافها - هو العنصر الأساس، الذي يعتمد عليه في تسيير نشاطها، وتحقيق أهدافها؛ للوصول إلى درجة عالية من الكفاءة والإنتاجية (الحربي، ٢٠٠٣: ٥٣)؛ حيث يؤدي رضا الموظف عن وظيفته إلى زيادة جودة الأداء. أما إذا لم يكن راضياً عن وظيفته فإنه يصاب بالملل والإحباط. والرضا الوظيفي يتحقق عندما تتوافق توقعات الموظف مع ما يحصل عليه من العوائد المعنوية والمادية من عمله، كما يعبر الرضا عن حالة تكامل الفرد مع وظيفته، ومدى استثمار العمل لقدراته وميوله، إضافة إلى أن وصول الموظف لمستوى الطموح الذي حدده بنفسه يتحقق من خلال عمله، وهذا بدوره يؤدي لإشباع حاجاته النفسية والشخصية (البليهد، ٢٠١٤: ١٤٩، ١٤٨).

وقد أشارت سعاد السلوم (٢٠٠٣: ٣٢) إلى أن دراسة الرضا الوظيفي ذات أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة؛ فعن طريق دراسة الرضا الوظيفي نتعرف على مشاعر الأفراد واتجاهاتهم المتعددة نحو مختلف جوانب العملية الإدارية، ويتم بذلك التعرف على جوانب القصور، ومحاولة تلافيها، ويتم أيضاً معرفة المشكلات التي تهم العاملين؛ لوضع الحلول المناسبة التي تكفل للمنظمة التقدم وزيادة الإنتاجية.

ويُمثل الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من الموظف، والمنظمة، والمجتمع، وذلك كما يلي (حسن، ٢٠٠٠: ١٤٧):

أ- أهمية الرضا الوظيفي للموظف:

١. ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي إلى:
٢. القدرة على التكيف مع بيئة العمل؛ حيث إن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها، وما يحيط بها.
٣. الرغبة في الإبداع والابتكار؛ فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية - من أكل، وشرب، وسكن -، وغير المادية - من تقدير، واحترام، وأمان وظيفي - مشبعة بشكل كافي، تزيد لديه الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة.

٣. الزيادة في مستوى الطموح والتقدم؛ فالموارد البشرية التي تستمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.
٤. الرضا عن الحياة؛ حيث إن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة تساعد على مقابلة متطلبات الحياة.

ب- أهمية الرضا الوظيفي للمنظمة:

١. ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المنظمة في صورة:
٢. ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية؛ فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزاً على عملهم.
٣. ارتفاع في الإنتاجية؛ فالرضا الوظيفي يوجِد الرغبة لدى الموظفين في الإنجاز، وتحسين الأداء.
٤. انخفاض تكاليف الإنتاج؛ فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في انخفاض معدلات التغيب عن العمل، والإضرابات، والشكاوي.
٥. ارتفاع مستوى الولاء للمنظمة؛ فعندما يشعر الموظفون بأن وظائفها أشبعت حاجاتهم المادية وغير المادية يزيد تعلقهم بها.

ج- أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع:

- ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة:
١. ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.
 ٢. ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.
- كما يذكر البديوي المشار إليه في الأغبري (٢٠٠٣: ١٧) أن الرضا الوظيفي من الموضوعات التي ينبغي أن تظل موضوعاً للبحث والدراسة بين فترة وأخرى عند القادة ومشرفي الإدارات والمهتمين بالتطوير الإداري في العمل؛ وذلك لأسباب متعددة، فما يرضى عنه الفرد حالياً قد لا يرضيه مستقبلاً، وأيضاً يتأثر رضا الفرد بالتغير في مراحل حياته، فما لا يعد مرضياً حالياً قد يكون مرضياً في المستقبل. ويعتبر الرضا الوظيفي أحد العناصر المهمة في تحقيق الأمن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي للأفراد العاملين بمختلف المستويات الإدارية؛ حيث يدفعهم طوعاً إلى زيادة الإنتاج، وهو في نهاية المطاف ما تنشده المنظمة، بغض النظر عن طبيعة نشاطها. ولما كانت التربية ومؤسساتها من أهم مستلزمات خطط التنمية الشاملة؛ حيث إنها مسؤولة عن تنمية الثروة البشرية، ورفع كفاءتها، واستمرار نموها - فإن مهنة التربية والتعليم من أهم المهن التي تسهم في عملية التنمية الشاملة (القرشي، ٢٠١٤: ٩٤).
- فإذا كان الرضا الوظيفي مطلباً ضرورياً لدى أي موظف في أي عمل، فإنه أشد ضرورة لدى العاملين في قطاع التربية والتعليم؛ وذلك لما للعملية التربوية والتعليمية من الأثر الأكد في تقدم المجتمعات ونهضتها (اليحيى، ٢٠٠٣: ٧٥٢).
- وينظر نشوان (٢٠٠٦: ١٢-٢٢) إلى الرضا الوظيفي على أنه من أكثر الموضوعات أهمية بالنسبة لمديري المدارس؛ وذلك لارتباطه المباشر بأحوالهم داخل المدرسة وخارجها؛ فالمديرون الذين يتمتعون بالرضا الوظيفي يؤدون عملهم بشكل أفضل؛ ذلك أن رضا المدير عن مهنته ضروري لتحقيق توافقه النفسي والاجتماعي؛ لأن الرضا يرتبط بالنجاح في العمل، والنجاح في العمل هو المعيار الذي يقوم على أساسه تقييم المدير وأدائه، ونظراً لأن رضا المدير عن عمله وعن الظروف المحيطة به يجعله أكثر عطاءً وحماساً في مهنته، فإن المدرسة لا تستطيع أن تؤدي رسالتها على الوجه الأكمل إلا إذا كان المديرون راضين عن عملهم ومقتنعين به.

ويتحقق الرضا الوظيفي لمديري المدارس من خلال شعورهم بالإنجاز حال كونهم مديرين، ومدى تأثير العمل في حياتهم الخاصة، بالإضافة إلى مدى تجاوب المعلمين معهم (الأعبري، ٢٠٠٣: ١٧٠).

ونظام التعليم في المملكة العربية السعودية لا يعاني من نقص في عدد المتعلمين والمعلمين والإداريين، ولكن هناك نقص حاد في القيادات التربوية المؤهلة، وهذا يعود إلى استقطاب مؤسسات القطاع الحكومي والأهلي للكفاءات التربوية المؤهلة، وعدم وجود الحوافز المادية والمعنوية لدى الأجهزة التعليمية لاستبقاء هذه الكفاءات، كما أن الجهات المشرفة على التعليم في المملكة لا تهتم بتربية وتدريب قياداتها التربوية (الغامدي وعبد الجواد، ٢٠١١: ٨٢).

وفي مجال الجهود المبذولة من وزارة التعليم، تجري حالياً دراسة اعتماد بدل قيادة لقادة المدارس والوكلاء "بنين - بنات"، وذلك ضمن مشروع بدل القيادة الذي كانت تسعى إليه الوزارة منذ عامين، ولا يزال في طور إكمال الإجراءات، وسيكون بدل القيادة حافزاً مادياً مرتبطاً بأعداد الطلاب والطالبات في كل مدرسة، ويأتي نظراً للعزوف الكبير الذي شهده الميدان التربوي من قبل قادة ووكلاء المدارس (صحيفة عاجل الإلكترونية، ٢٠١٦).

ويتفاوت مديرو المدارس في مستوى رضاهم الوظيفي عن مهنة التعليم؛ حيث إن مستوى الرضا الوظيفي عند بعض المديرين مرتفع، وعند البعض متوسط أو حتى منخفض. وأما الصنف الأخير، فيكونون غير راضين عن مهنة التعليم، فتراهم كثيرى الشكوى، ومتذمرين من مهنتهم، فالمديرون غير الراضين عن عملهم يؤثرن تأثيراً سلبياً على العملية التعليمية والتربوية (البابطين، ٢٠١٢: ١٨).

وبالتالي نلاحظ أن الرضا الوظيفي للعنصر البشري بشكل عام، وللقيادات الإدارية بشكل خاص كان - وما زال - محط اهتمام الباحثين في المجال التربوي، كما أن التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى قائدات المدارس يمثل أهمية قصوى، تنبع من الدور المهم الذي تقوم به هذه القيادات في العملية التعليمية والتربوية؛ إذ إن إحساسهن بضخامة المسؤولية الملقاة على عاتقهن يستوجب توافر القدر الكافي من رضاهن عن عملهن؛ لما يحدثه الرضا الوظيفي لهذه القيادات من أثر كبير على العملية التعليمية.

ج- عناصر الرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي هو الاتجاه الايجابي للفرد تجاه عمله الذي يمارسه. ورغم أن هذا التعريف قد كثر استخدامه من قبل الباحثين، إلا أنه لم يذكر شيئاً عن مكونات الرضا وعناصره، كما أنه أهمل دور العوامل الشخصية في حدوث هذا الرضا. وتشير العديد من التعريفات إلى أن هذا الرضا الوظيفي ليس حصيلة عامل، أو بُعد واحد، بل حصيلة تفاعل عوامل كثيرة، ويمكن القول: إنه كلما أشبعت حاجات الأفراد كانت مشاعرهم نحو العمل إيجابية، والعكس صحيح.

يشير كل من (الصيرفي، ٢٠٠٩: ٣٩-٤١)، و(فليه وعبد المجيد، ٢٠١٤: ٢٦٢-٢٦٤) إلى أن عناصر الرضا الوظيفي تتمثل في:

١- الأجر: يعتبر الأجر بمثابة وسيلة لإشباع الحاجات الدنيا، كما أن أثره يمتد ليعطي الشعور بالأمن، وليرمز إلى المكانة الاجتماعية.

٢- محتوى العمل: إن طبيعة وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دوراً مهماً في التأثير على درجة الرضا، وفيما يلي عرض لأهم متغيرات المحتوى وعلاقتها بالرضا الوظيفي:

- درجة تنوع المهام: كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية قل الملل النفسي الناشئ عن تكرار أداء كل مهمة، وبالتالي زادت درجة الرضا عن العمل، والعكس صحيح.
- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد: فكلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل، وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل زادت درجة رضاه عن العمل.

- درجة استخدام الفرد لقدراته: كلما تصور الفرد أن العمل الذي يقوم به يستنفذ كامل قدراته زادت درجة الرضا عن العمل.
- خبرات النجاح والفشل في العمل: إن أثر خبرات النجاح والفشل على الرضا عن العمل يتوقف على درجة تقدير واعتزاز الفرد بذاته، فكلما كان تقدير واعتزاز الفرد بذاته عالياً زاد أثر خبرات النجاح والفشل على الرضا، وكلما تصور الفرد أن العمل يتطلب القدرات التي يتمتع بها زاد أثر خبرات النجاح والفشل على الشعور بالرضا لديه.
- ٣- فرص الترقية: يمكن القول: إنه كلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلاً قل رضاه عن العمل، وكلما كان طموح الترقية لديه أقل مما هو متاح فعلاً زاد رضاه عن العمل.
- ٤- نمط الإشراف: إن المشرف المتفهم لمشاعر مرؤوسيه، والذي يقيم علاقات معهم على أساس الصداقة والثقة والاحترام والمودة يحقق رضا عالياً بين المرؤوسين عن ذلك المشرف الذي يفقد تلك الصفات في نمط سلوكه مع مرؤوسيه.
- ٥- جماعات العمل: يلاحظ أنه كلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادلاً للمنافع بينه وبينهم كانت جماعة العمل مصدرراً ليرضى الفرد عن عمله، وكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يخلق توتراً لديه كلما كانت جماعة العمل سبباً لاستياء الفرد من عمله؛ مما يؤثر سلباً على درجة رضاه عن العمل.
- ٦- ساعات العمل: إنه بالقدر الذي توفر فيه ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة يزيد الرضا عن العمل، وبالقدر الذي تتعارض فيه ساعات العمل مع وقت الراحة، وتحد من حرية الفرد في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل.
- ٧- ظروف العمل المادية: تؤثر ظروف العمل المادية على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله؛ أي على درجة الرضا عن العمل، فمعدل دوران العمل ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية سيئة، والعكس صحيح.
- ويلاحظ أن الرضا عن العمل يمثل الإشباع التي يحصل عليها الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط بالوظيفة التي يشغلها، وبالتالي فيقدر ما تمثل هذه الوظيفة مصدر إشباع له بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة، ويزداد ارتباطه بها (فليه وعبد المجيد، ٢٠١٤: ٢٦١).
- وعناصر الرضا عن العمل يرتبط بعضها بالفرد نفسه والبعض الآخر يرتبط بالوظيفة وفرص الإثراء الوظيفي والمكافآت العادلة في المنظمة، كما أن هناك الرضا عن الأجر، وظروف العمل والزملاء، في حين يتصل بعضها بالإدارة والمشرفين، وكذا بالمرؤوسين، وأساليب الإشراف والتوجيه والقيادة، إلى جانب بيئة العمل وسياسات الأفراد، وتقييم الأداء، ونظام الترقى، والتحفيز وأسس ومعايير، والخدمات التي تقدم للأفراد أو العاملين (محمد، ٢٠٠٩: ٨).
- يتضح مما سبق أن الرضا الوظيفي عبارة عن مزيج من عدة عناصر، مرتبطة بالفرد وبيئة العمل وخصائصها، وقد اقتصرنا هذه الدراسة في تناولها لموضوع الرضا الوظيفي على أربعة عناصر؛ وهي: بيئة العمل، وخصائص الوظيفة، والرواتب والمكافآت، وتقدير الذات والاحترام؛ نظراً لأهميتها بالنسبة لقائدة المدرسة، وأثرها الكبير على مشاعر الرضا الوظيفي لديها، واتفاق أغلب الدراسات عليها.
- د- العوامل المحددة للرضا الوظيفي:**
- يؤدي كل من محتوى الوظيفة وظروفها دوراً مهماً في تحديد الرضا الوظيفي؛ وذلك من حيث: نوع مهام العمل ونمطه، وما تنتج الوظيفة من إمكانية الفرد لإظهار قدراته وإبداعاته وخبراته وإمكاناته؛ مما يؤدي إلى تحقيق رضا عال، بالإضافة إلى وجود فرص النمو والتقدم في الوظائف (الرويلي، ٢٠٠٣: ٢٠).

وهناك اتفاق بين كثير من الكتاب على حصر هذه العوامل فى ثلاثة عناصر أساسية؛ هي: خصائص الفرد، وخصائص بيئة العمل، وطبيعة العمل، لكن الاختلاف بينهم كان فى صياغة تلك العوامل زيادةً أو نقصاً؛ فبعضهم يرى أن الرضا الوظيفي نتاج تفاعل عنصرين؛ هما: خصائص الفرد وبيئة العمل، وبعضهم الآخر يحدد العوامل المؤثرة فى الرضا الوظيفي بثلاثة عناصر؛ هي: بيئة العمل، ومحتوى العمل، والموظف نفسه (عليقات وعقيل، ٢٠١٣: ٢٩٦).

وبذلك يمكن تقسيم هذه العوامل إلى:

أولاً: العوامل الشخصية (العوامل المتعلقة بالفرد) (الشاويش، ٢٠١١: ١١٣):

- ١- حاجات الفرد: كل فرد لديه حاجات غير مشبعة، وكلما كان العمل مشبعاً لحاجات الفرد كان مستوى الرضا الوظيفي عالياً لديه.
- ٢- الشعور باحترام الذات: يكون الفرد راضياً عندما يشعر بأن هذا العمل مهم بالنسبة إليه وللمنظمة، مما يعود عليه بالرضا عن نفسه وعن العمل.
- ٣- مستوى الإنجاز لدى الفرد: بين مستوى طموح الفرد وما يتحقق من إنجاز تتحدد درجة الرضا الوظيفي لهذا الفرد.
- ٤- الصفات الشخصية للفرد: السن له دور فى الرضا الوظيفي لدى الموظف فكلما تقدم فى العمر أصبح أكثر واقعية، وانخفضت درجة طموحه، وكذلك مستوى التعليم، ومستوى ذكاء الموظف من العوامل المؤثرة فى مستوى الرضا الوظيفي.
- ٥- اتفاق العمل مع قيم الفرد: توجد لدى الأفراد بعض القيم التي يتمثل بها أمام المجتمع، فكلما حققها عمله زاد رضاه الوظيفي.

ثانياً: العوامل المتعلقة بالوظيفة (حكيم، ٢٠٠٩: ٨):

- ١- محتوى العمل: وهذا مرتبط بعدة عناصر؛ أهمها: تنوع مهام العمل، وفرص النمو والتقدم المهني، والعلاقات مع الرؤساء والزملاء.
- ٢- العوامل الخاصة بالأداء: حيث يشتمل هذا العامل على عدة عناصر؛ منها: شعور الفرد بأهمية العمل، ووجود نظام مكافآت مرتبط بالأداء، وشعور الفرد بالعدالة فى طريقة توزيع المكافآت.
- ٣- تمكين العاملين وإعطائهم الفرص لتقديم أفضل ما لديهم: فكلما توفر ذلك أدى إلى ارتفاع مستوى الرضا، والعكس صحيح.

ثالثاً: العوامل التنظيمية (الطيب، ٢٠٠٨: ٤٥):

- ١- نظام العوائد وسياسات الأجور: ويقصد بها المنافع التي يحصل عليها الموظف مقابل إنجازهِ للأعمال المنوطة به، وتشمل المكافآت المعنوية والمادية والترقية؛ فكلما كان الموظف يشعر بالتوزيع العادل لهذه العوائد، وأنها مكافئة لما يقدمه من جهد - أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى الرضا لديه.
 - ٢- نمط الإشراف: إن نمط الإشراف يعكس طريقة معاملة المسؤولين للمرؤوسين، وكيف يتم التأثير عليهم من أجل بلوغ الأهداف. فمن الواجب على القائد أن يسعى لمداراة الموظفين من خلال بناء العلاقات الإيجابية معهم؛ مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى رضاهم، مما يعود على المنظمة بالفائدة، وتحقيق الأهداف على الوجه المطلوب.
 - ٣- قيم وأهداف المنظمة: فكلما شعر الفرد بأن المنظمة تعمل من أجل أهداف ذات قيمة ومعنى ونفع لها وللمجتمع، كان لذلك الأثر على مستوى رضاه الوظيفي.
 - ٤- سياسة المنظمة: وهي تتمثل فى أنظمة العمل واللوائح والإجراءات وقواعد تنظيم العمل؛ فكلما كانت واضحة كان لذلك الأثر الواضح فى الرضا الوظيفي.
- مما سبق، يمكن القول: إن الرضا الوظيفي هو محصلة مجموعة من العوامل؛ منها ما يعود إلى العمل نفسه وإدارة المنظمة والبيئة الاجتماعية، ومنها ما يعود إلى الموظف نفسه وحاجاته ومطالبه، ومنها ما يتعلق بخصائص الوظيفة؛ من تنوع مهام العمل، ومنح الأفراد بعضاً من

الاستقلالية، والتغذية الراجعة بنتائج عملهم، والتي تمثل عناصر الإثراء الوظيفي، أو بعضاً منها، أو تطبيق نماذج الإثراء الوظيفي المعروفة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأفراد، وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي لديهم؛ حيث إنه يزداد مستوى الرضا الوظيفي للموظف كلما كانت هذه العوامل مشبعة لحاجاته ورغباته، والعكس صحيح.

ويمكن بعد معرفة العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لقائدات المدارس التحكّم في هذه العوامل، بما يضمن رفع مستوى الرضا الوظيفي لديهن، ولاشك أن هذا يؤدي إلى زيادة كفاءة العملية التربوية، والارتقاء بمستواها.

٥: أنواع الرضا الوظيفي:

توجد عدة أنواع من الرضا الوظيفي، وذلك وفقاً لاعتبارات معينة (فلمبان، ٢٠٠٩: ٦٥):

٣. الرضا الوظيفي باعتباره شموليته:

- الرضا الوظيفي الداخلي: ويتعلق بالجوانب الذاتية للموظف، التي تساهم في صنعها أشياء أخرى، مثل: التقدير والقبول، والشعور بالتمكين والإنجاز.

- الرضا الوظيفي الخارجي: ويتعلق بالجوانب الخارجية للموظف في محيط العمل، مثل: المدير، وزملاء العمل، وطبيعة العمل.

- الرضا الكلي العام: وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معاً.

٢- الرضا الوظيفي باعتباره زمنه:

- الرضا الوظيفي المتوقع: ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذا كان متوقفاً أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة.

- الرضا الوظيفي الفعلي: يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع، عندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا الوظيفي.

ويضيف (ميلود، ٢٠٠٧: ١٩) نوع آخر من الرضا الوظيفي: وهو الرضا النوعي: ويشير إلى رضا الفرد عن جانب من جوانب عمله، وتتضمن هذه الجوانب مثلاً سياسة المنظمة، والأجور، والإشراف، وفرصة الترقية، والرعاية الصحية والاجتماعية، وظروف العمل، وأساليب الاتصال داخل المنظمة، والعلاقات مع الزملاء.

وعن علاقة الرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية، فمن حيث المستوى الوظيفي تشير بعض الدراسات إلى أنه كلما ارتفع المستوى الوظيفي للفرد زاد رضاه الوظيفي؛ نظراً لما تتضمنه الوظائف العليا من إشباع لمختلف حاجات الفرد، بينما في المستويات الوظيفية الدنيا تلعب الحاجات المادية دوراً أكثر أهمية في تحديد الرضا الوظيفي (قلية، وعبد المجيد، ٢٠١٤: ٢٨٧).

وبالتالي، فإن رضا الموظف عن عمله قد يكون رضا داخلياً ذاتياً، أو خارجياً من بيئة العمل، وقد يكون رضا عاماً عن العمل، أو رضا نوعياً مرتبطاً بجانب معين، وأياً كان نوع هذا الرضا الوظيفي، فهو مطلب مهم وحيوي، يؤثر على مستوى إنجاز الموظف، وبالتالي على مستوى تحقيق المنظمة أهدافها.

و- بعض النظريات المفسرة للرضا الوظيفي:

اهتم الباحثون بتفسير الرضا الوظيفي منذ القدم؛ ففي البداية كان مفهوم الرجل الاقتصادي 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 تلت ذلك مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة التون مايو، والتي توصلت إلى عوامل أخرى محركة لدافعية الموظفين؛ وهي الرغبة في تكوين العلاقات الإنسانية، وجاءت بعدها نظريات كثيرة حاولت تفسير الرضا الوظيفي للموظفين في المؤسسات، سنتطرق للبعض منها:

أولاً: نظريات الحاجات وتفسير الرضا الوظيفي:

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

أ - نظرية تدرج الحاجات لأبرهام ماسلو:

نظرية الحاجات لماسلو قام فيها بترتيب الحاجات ترتيباً هرمياً، تتدرج من الحاجات الدنيا إلى الحاجات العليا، وهذا بعد إجرائه لعدة تجارب في عيادة نفسية، توصل من خلالها إلى الحاجات الخمس؛ وهي: الحاجة إلى تحقيق الذات، وحاجات التقدير والاحترام، والحاجات الاجتماعية، وحاجات الأمن والاستقرار، والحاجات الفسيولوجية. وعليه، فإن الرضا الوظيفي يتحدد بالمدى أو القدر الذي تتحقق به حاجات الفرد من خلال العمل الذي يؤديه، ويتوقف أساساً على إشباع الحاجات الخمس السابقة الذكر؛ أي كلما انتقل الفرد إلى أعلى مستويات الحاجات زاد رضاه الوظيفي، والعكس صحيح (عبد الرحيم، ٢٠٠٩: ٩٠).

وتعد هذه النظرية من النظريات التي أسهمت بشكل كبير في تفسير السلوك الإنساني؛ حيث قدم ماسلو في هذه النظرية عدة دوافع لسلوك الإنسان؛ تتمثل في (أبو النصر، ٢٠١٢: ١١٧):

- ١- أن هناك حاجات أساسية لدى الإنسان، تؤثر على سلوكه في حالة عدم الإشباع، ويظهر عليه التوتر الواضح، مما يحدو به إلى السعي للبحث عن إشباع تلك الحاجة.
- ٢- أن هرم ماسلو بدأ بالحاجات الأساسية اللازمة لبقاء الفرد.
- ٣- أن الفرد يقوم بالتدرج في إشباع الحاجات، ف يبدأ بإشباع الحاجات الأساسية، ثم الحاجات التي تليها.

٤- أن الفرد قد يصاب بالإحباط نتيجة لمحاولة إشباع بعض الحاجات غير المشبعة لمدة طويلة. ووفقاً لمقتضى هذه النظرية، فإنه كلما تم إشباع الحاجات الخمس الواردة فيها زاد مستوى الرضا الوظيفي لدى الفرد، وفي المقابل، فإن عدم إشباع هذه الحاجات يؤدي إلى حالة من عدم الرضا.

ب- نظرية الحاجات الثلاث لماكيلاند:

جاء ماكيلاند بنظرية (الدافع للإنجاز) السابق ذكرها، التي ركزت على ثلاث حاجات أساسية لدى الأفراد العاملين؛ هي: الحاجة إلى الإنجاز، والحاجة إلى الانتماء، والحاجة للقوة. وتوضح هذه النظرية جوانب أكثر دقة وتحديداً للدافعية؛ ومن أهم هذه الجوانب (كردي ٢٠١١: ٣٣):

- الحاجة للإنجاز: وهي تمثل حاجة الفرد إلى أن ينجز ويؤدي عمله للوصول إلى النجاح المطلوب.
 - الحاجة للانتماء: وهي تمثل الحاجة للصدقات والعلاقات مع الأفراد الآخرين في العمل.
 - الحاجة للقوة: إذ تمثل حاجة الأفراد للتأثير في الآخرين وجعلهم يتصرفون وفقاً لرغباتهم.
- ووجد ماكيلاند أن الأفراد العاملين ذوي الأداء العالي يرغبون في تمييز أنفسهم عن الأفراد الآخرين، وذلك بعمل أشياء أفضل، ولذلك فهم يبحثون عن المسؤوليات الفردية، ويحاولون وضع حلول للمشاكل التي تواجههم.

وعليه بحسب نظرية ماكيلاند، فإن الموظف الذي يتميز بأن لديه دافعاً قوياً للإنجاز سيكون أكثر رضا عند تحقيق نتائج ناجحة من ذلك الموظف الذي يتميز بأن لديه دافع إنجاز ضعيفاً. كذلك فإن الموظف الذي يتميز بأن لديه دافعاً قوياً للانتماء سيكون أكثر رضا من الموظف الذي يتميز بأن لديه دافعاً ضعيفاً للانتماء (سلطان، ٢٠٠٤: ٦٤٦، ٦٤٥).

وأهم الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية هي تركيزها على الحاجة إلى الإنجاز، وهي الحاجة المسيطرة لديه على الحاجات الأخرى، ومن ثم فهي محرك أساسي لدافعية الموظف لأداء عمله (درة، الصباغ، ٢٠٠٨: ٣٩٦).

وباستقراء هذه النظرية نجد أن الأفراد الذين لديهم رغبة أعلى في التميز، أو الإنجاز، أو السلطة، أو الانتماء - هم الأفراد الأكثر وصولاً للرضا الوظيفي إذا ما أشبعت تلك الحاجات لديهم، وبالتالي فقد جعلت النظرية من هذه الحاجات الثلاث مدخلاً لتحقيق الرضا الوظيفي للأفراد المهتمين بها.

ج - نظرية الحاجات ل فروم:

ترى هذه النظرية أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيحصل عليها، ومن ثم شعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد (الشاويش، ٢٠١١: ٥٨).
فسر فروم الرضا الوظيفي على أساس أن عملية الرضا أو عدم الرضا تحدث نتيجة للمقارنة التي يجريها الفرد بين ما كان يتوقعه من عوائد السلوك الذي يتبعه والمنفعة الشخصية التي يحققها بالفعل، ومن ثم فإن هذه المقارنة تؤدي بالفرد إلى المفاضلة بين عدة بدائل مختلفة؛ لاختيار نشاط معين يحقق العائد المتوقع، بحيث تتطابق مع المنفعة التي يجنيها بالفعل، وهذه المنفعة تضم الجانبين المادي والمعنوي معاً. وتفترض هذه النظرية في تفسيرها للرضا الوظيفي أن الفرد يحاول الحصول على العائد أثناء قيامه بعمل ما، ويتوقف رضاه على مدى اتفاق العائد الذي يحصل عليه من عمله مع ما يعتقد أنه يستحقه (الشيخ خليل، شريز، ٢٠٠٨: ٦٨٦).

ويمكن إيجاز عناصر نظرية فروم فيما يلي (العميان، ٢٠١٠: ٢٩٢):

١ - التوقع: وهو تقدير الفرد لقوة العلاقة بين ما يبذله والأداء المطلوب الوصول إليه؛ فإذا كان تقدير الفرد أنه مهما بذل من مجهود فإنه سيضيع سدى ولن يؤدي إلى الأداء المطلوب، فإن العلاقة تكون ضعيفة، وعلى العكس أنه إذا كان تقدير الفرد أنه كلما بذل مجهوداً أدى إلى الأداء المطلوب، فإن العلاقة تكون واضحة وقوية.

٢ - الوسيلة: وهنا يتساءل الفرد إلى أي مدى يمكن اعتبار الأداء وسيلة للحصول على عوائد معينة، فقد يعتقد الفرد أن الأداء العالي هو الوسيلة للحصول على المكافآت العالية، في حين يشعر البعض أنه ليس هناك علاقة أكيدة بين الأداء والعوائد، فعلى أي قائد أن يوضح العلاقة بين الأداء والعوائد للمرؤوسين حتى يرفع من دافعيتهم للأداء.

٣ - منفعة العوائد: تشير منفعة العوائد إلى القيمة التي تعود على الفرد من عائد معين يحصل عليه. فقيمة العائد تختلف من فرد لآخر؛ فالشكر قد يكون ذو قيمة ومنفعة لدى البعض، وقد لا يمثل أي قيمة عند البعض الآخر، وعلى هذا تزيد دافعية الفرد حينما يحصل على عوائد تتناسب مع احتياجاته. ويمكن تمثيل العناصر السابقة (التي تعتبر جوهر دافعية الفرد) في المعادلة التالية:
الدافعية = التوقع × الوسيلة × منفعة العوائد.

واستناداً إلى ما سبق، يمكن القول: إن هذه النظرية ركزت على العائد من العمل، وجعلت منه معياراً لتحقيق الرضا الوظيفي، فكلما اتفق العائد مع طموحات الفرد زاد رضاه الوظيفي، وكلما كان العائد مخيباً لطموح الفرد حدثت لديه حالة من عدم الرضا الوظيفي.

ثانياً: نظرية ذات العاملين وتفسير الرضا الوظيفي:

قبل ظهور نظرية هيرزبيرج كان الرأي الشائع هو النظر إلى الرضا الوظيفي باعتباره ذا بعد واحد فقط؛ أي العوامل المؤدية إلى الرضا الوظيفي هي نفسها العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي (سلطان، ٢٠٠٤: ٦٤٦، ٦٤٥).

صاغ هرزبيرج نظريته هذه بناء على دراسة أجراها على (٢٠٠) محاسب ومهندس؛ حيث طلب منهم تذكر الفترات التي كان يسيطر عليهم فيها الشعور بالرضا، والفترات التي كان يسيطر فيها الشعور بعدم الرضا، وما الأسباب التي أدت إلى هذا الشعور، ومن خلال هذه الدراسة وجد أن هناك عوامل يمكن أن تصنف ضمن مجموعتين؛ الأولى سماها العوامل الدافعة: التي تؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي، وتتعلق بمحتوى الوظيفة. أما الثانية فهي العوامل الوقائية: وهي مرتبطة

بالظروف المحيطة بالوظيفة التي ينتج في حالة غيابها عدم الرضا الوظيفي (جيرالد، ٢٠٠٤: ٢٠٨).

وتحتوي نظرية هيرزبيرج على مجموعتين من العوامل؛ هما (جيرالد، ٢٠٠٤: ٢٠٨):
 ١_ المجموعة الأولى "العوامل الدافعة": وهي مجموعة العوامل التي يؤدي توفرها إلى دفع الموظف للإنجاز، والشعور بالرضا الوظيفي، وأما في حالة غيابها فإنها لا تؤدي إلى إيجاد حالة من الشعور بعدم الرضا، وإنما على الحياد بين الرضا وعدمه، وتوجد أمثلة عديدة لهذه العوامل، مثل: الإنجاز، والمسؤولية، والتقدير، والتقدم الوظيفي، وأهمية الوظيفة، والنمو الشخصي، ومحتوى العمل.

٢- المجموعة الثانية "العوامل الوقائية": وهي مجموعة العوامل التي يؤدي عدم توفرها إلى إيجاد الشعور بعدم الرضا الوظيفي، أما في حالة وجودها فإنها لا تؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي وإنما تؤدي إلى الحياد، وتوجد أمثلة عديدة لها، مثل: ظروف العمل، والعلاقات مع الآخرين، والسياسات وقواعد العمل، والإشراف، والأجر. وعلى الإدارة أن تهتم بكلتا المجموعتين، وتدرك التأثير الكبير لكل منهما على الرضا أو عدم الرضا الوظيفي.

توسع هيرزبيرج في هذه النظرية عندما أوضح أن الرضا العام عن العمل، والاستياء العام، هما بعدان مستقلان، وهذا يعني أن عكس الاستياء العام هو عدم وجود استياء، وليس (رضا)، كما أن العوامل التي تسبب الشعور بالرضا التام عن العمل لا تسبب الاستياء الشديد منه، والعكس صحيح؛ لأن العوامل التي تسبب الشعور بالرضا التام عن العمل هي (العوامل الدافعة). أما العوامل التي تسبب الشعور بالاستياء الشديد من العمل فهي (العوامل الوقائية)، وعندما تزداد درجة إشباع العوامل الصحية يقل الشعور بالاستياء إلى النقطة التي يصل فيها هذا الشعور إلى درجة الحياد أو الصفر، والتي لا يوجد فيها شعور بالاستياء، وعندما تزداد درجة إشباع العوامل الدافعة يزداد الشعور بالرضا، ويصل إلى حالة الرضا التام (الحيدر وبن طالب، ٢٠٠٥: ٦٤، ٦٣).

يتبين من عرض هذه النظرية أنها ميزت بين حالتى الرضا وعدم الرضا، وجعلت لكل منهما عوامله المستقلة، التي تؤدي إلى كل حالة منهما، وقد كانت هذه النظرية هي الأولى في تفسير الرضا الوظيفي للموظف، والتي ربطته بظروف العمل ودرجة إثرائه.

ثالثاً: نظرية القيمة وتفسير الرضا الوظيفي:

تُعد نظرية القيمة التي قدمها إدوين لوك عام ١٩٧٦م (Edwin Locke) من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي؛ إذ يؤكد أن المسببات الرئيسة للرضا الوظيفي هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حدة، وكلما استطاع توفير عوائد ذات قيمة للفرد كان راضياً عن عمله، فقبل كل شيء يقوم بتحديد الفرق بين ما يحتاجه وما يتحصل عليه فعلاً، ثم يحدد القيمة أو الأهمية للحاجات التي يريدتها (سلطان، ٢٠٠٤: ٢٠١).

ويشير لوك في نظريته إلى أن درجة رضا الموظف عن أحد عناصر وظيفته تحددتها ثلاثة أبعاد رئيسة؛ هي (بلخير، ٢٠١٢: ٢٢):

- مقدار ما يرغب الموظف في الحصول عليه من عوائد لعنصر من عناصر الرضا الوظيفي.
- مقدار ما يحصل عليه فعلاً بالنسبة لهذا العنصر.
- أهمية هذا العنصر بالنسبة إليه.

والنقد الموجه لهذه النظرية أنها اعتمدت على الفرق بين ما يريده الموظف وما يحصل 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، وكأنه لا يحركه إلا العوائد، ولا يشعره بالرضا إلا وجود تساوي بين ما يريد وما يحصل عليه فعلاً، أو أن ما يحصل عليه أكبر مما يريد. ويقول إدوين لوك: إن كل عنصر يكون ذا قيمة وأهمية كبيرة للموظف فإنه يؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي (بلخير، ٢٠١٢: ٢٣).

رابعاً: نظرية العدالة وتفسير الرضا الوظيفي:

تُنسب نظرية العدالة للكاتب آدمز (Stacy Adams) وذلك عام ١٩٦٥م، 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 بالعوائد التي يحصل عليها نتيجة هذه المجهودات. وحسب آدمز فإن الموظف لا يقصر عملية المقارنة على نفسه فقط، بل يقارن أيضاً بين المجهودات التي يقدمها الآخرون وما يحصلون عليه من عوائد جراء ذلك، وكلما كانت نتيجة هذه المقارنة عادلة زاد مستوى شعور الموظف بالرضا الوظيفي، والعكس صحيح (الكتبي، ٢٠٠٥: ص ٣٠٩).

واعتمد آدمز في تفسيره لعملية إدراك العدالة على المجهودات والعوائد؛ حيث تمثل المجهودات مختلف الإمكانيات التي يضعها الموظف تحت تصرف وظيفته؛ مثل: التعليم، والخبرة. أما العوائد، فهي التي يحصل عليها الموظف مقابل ما قدمه من مجهودات؛ سواء كانت هذه العوائد مادية مثل: الأجور، والعلاوات، أو معنوية مثل: التقدير، والشكر والتكريم. ويرى غربي وآخرون (٢٠٠٧ : ٢١٦) أن عملية إدراك الموظف للعدالة تبدأ بالخطوة الأولى التي تكون فيها المقارنة بين مجهودات الموظف والعوائد مقابل هذه المجهودات، ليأتي في الخطوة الثانية تقييم الآخرين على أساس المقارنة بين مجهوداتهم وعوائدهم التي يحصلون عليها، وعلى أساس هذه المقارنة يتحدد سلوك الموظف؛ أي أن الخطوة الأخيرة هي الشعور بالعدالة أو عدم العدالة.

إذا كان هناك شعور بالعدالة فإنه يستمر بتقديم نفس المجهودات لمؤسسته بصفة عامة، ولوظيفته بصفة خاصة، وهذا طالما 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 تجاوزه باتباعه السلوكيات التالية:

١. تقليص مجهوداته في العمل.
٢. تغيير النواتج، وهذا من خلال المطالبة بالرفع من العوائد.
٣. تغيير إدراكه للآخرين، وهذا من خلال تغيير تقييمه، فهنا يرجح الموظف أن عملية تقييمه للآخرين كانت خاطئة.
٤. تغيير الإدراك الذاتي، وهذا من خلال تغيير تقييمه الذاتي، فالموظف قد يرجح أن عملية تقييمه لنفسه كانت خاطئة.

ومن هنا، فإن واجب الإدارة أن تهتم بتوفير مبدأ 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 الشعور بعدم العدالة، فإنه يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي والذي ينعكس سلباً على المؤسسة، مثل: التغيب عن العمل (القيوتي، ٢٠٠٩: ٦٨).

يتبين من عرض هذه النظرية أهمية مبدأ العدالة الذي يقلل من الصراعات بين الموظفين، ويوجد جو تنظيمي سليم تسوده الثقة والتعاون، ومستوى جيد من الرضا الوظيفي في المنظمة. وقد اقتصرَت الدراسة الحالية على هذه النظريات باعتبارها أهم النظريات التي درج استخدامها لتفسير الرضا الوظيفي في معظم الدراسات؛ وذلك لأنها اتفقت جميعها على أن إشباع حاجات الفرد على مختلف مستوياتها هي الطريقة المثلى لزيادة رضاه الوظيفي، ودفاعيته نحو العمل.

ز: قياس الرضا الوظيفي:

هناك العديد من المقاييس التي يمكن استخدامها لقياس الرضا الوظيفي؛ منها ما ورد في (عليما وعقيل، ٢٠١٣، ٢٦٩)، وهي:

١. المقاييس الموضوعية: حيث يمكن قياس اتجاهات العاملين ورضاهم عن طريق استخدام أساليب قياس معينة، مثل معدل الغياب، ومعدل ترك الخدمة، ومعدل الحوادث في العمل، ومعدل الشكاوي، ومستوى إنتاج الموظف.

٢. المقاييس التي تعتمد على جمع المعلومات من الموظفين: وذلك باستخدام وسائل، مثل: الاستبانة التي تضم مجموعة من الأسئلة الخاصة بالرضا الوظيفي، أو باستخدام طريقة المقابلات الشخصية التي يجريها الباحثون مع الموظفين في المنظمة.

ونظراً لأن طريقتي المقابلة والملاحظة تستغرقان وقتاً كبيراً، فإن الاستبانة هي أكثر الطرق استعمالاً لقياس الرضا الوظيفي، بالرغم من أن بعض الاستبانات لا يعتمد عليها، إلا أن البعض الآخر قد طورها واهتم بتصميمها بحيث يمكن الاعتماد عليها كمقياس ملائم للرضا الوظيفي (الموسوي، ٢٠٠٤: ٢٣).

وبعد الاطلاع على طرق قياس الرضا الوظيفي، وبناء على حجم وطبيعة مجتمع الدراسة، فقد تم قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى قائدات المدارس الابتدائية في مدينة تبوك باستخدام الاستبانة؛ لأنها تتلاءم مع حجم العينة، وهو ما سيرد ذكره بالتفصيل عند الحديث عن أداة الدراسة.

ح- مؤشرات الرضا وعدم الرضا الوظيفي:

أولاً: مؤشرات الرضا الوظيفي:

من أبرز المؤشرات وأهمها على ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي هو مؤشر الأداء؛ حيث يقصد بالأداء " قيام الشخص بالمهام المختلفة المكونة للعمل كمّاً ونوعاً على الوجه المطلوب". فكلما زاد مستوى الرضا الوظيفي لدى الفرد تمت ملاحظة ذلك على أدائه وإنجازه للأعمال المنوطة به وارتفاع إنتاجيته. (عويضة، ٢٠٠٨: ٣٠).

وأضاف أبو فليين (٢٠٠٨: ٣٩) مؤشرات لوجود الرضا الوظيفي؛ وهي:

- التعاون بين الموظف وزملائه في العمل.
- نمو العلاقات الشخصية الوظيفية إيجابياً.
- الشعور بالانتماء للعمل والولاء لمجموعة العمل.
- ارتفاع الإنتاجية وجودتها للموظف وفريق العمل.
- مبادرة الموظف السريعة لخدمة المنظمة.
- الاستعداد الدائم للتدريب والتغيير.
- الإحساس بالأمن والاستقرار الوظيفي.

ثانياً: مؤشرات عدم الرضا الوظيفي:

يذكر عبد المالك (٢٠٠٨: ١٠٦) أن من أبرز مؤشرات عدم الرضا الوظيفي:

١. الغياب: يعرف الغياب بأنه نقص الالتزام في عمل يتطلب الحضور بشكل دائم؛ حيث أكدت دراسات أقيمت في شركة "هار فستر انترناشونال" أن هناك علاقة بين معدلات الغياب ومستوى الرضا الوظيفي، فعندما يكون معدل الغياب عالياً يكون ذلك دليلاً على انخفاض مستوى الرضا لدى الموظف.
٢. دوران العمل: ويعني دوران العمل تركه والاستقالة من العمل؛ حيث إن ذلك يكلف المنظمة عدة تكاليف؛ منها على سبيل المثال: التدريب وتكلفة التعيين، وفقد الخبرات والكفاءات العالية، وكذلك تشتت جماعة العمل.
٣. التمارض: أي ادعاء المرض، وذلك ناتج غالباً عن عدم الرضا الوظيفي؛ حيث يلجأ الفرد إلى ادعاء ذلك من ضغوط يواجهها في محيط العمل سواء من قبل الإدارة أو غيرها.
٤. الشكاوى والإضراب: حيث يعتبر ذلك من أقوى مؤشرات عدم الرضا؛ حيث يظهر ذلك كآخر إجراء لتعبير الفرد عن عدم الرضا عن العمل مثلاً، ويهدف إلى لفت نظر القيادة إليه للنظر في وضعه.

وأضاف الخيري (٢٠٠٨: ٤١) بعضاً من مظاهر عدم الرضا؛ منها:

١. قلة الإنتاجية.
 ٢. العلاقات السيئة مع الإدارة والزملاء.
 ٣. عدم الشعور بالانتماء للمنظمة.
 ٤. اللامبالاة والتكاسل عن العمل.
- وبالتالى، فإنه من السهل من خلال الملاحظة التعرف على مشاعر الأفراد تجاه ما يؤدونه من أعمال، فكثرة الغياب والتأخر عن العمل وغيرها من الظواهر - تدل على قلة الرضا الوظيفي. إن العلاقة بين الرضا الوظيفي وإنجاز المهام علاقة طردية، فكلاهما يحقق الآخر؛ فالرضا الوظيفي يؤدي إلى بذل كافة الجهود لإنجاز مهام العمل، كما أن إنجاز مهام العمل ومرونته تؤدي إلى الرضا الوظيفي.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، وأسلوبه الارتباطي في وصف مستوى الرضا الوظيفي لدى قائدات المدارس الابتدائية في مدينة تبوك؛ من حيث الأبعاد (بيئة العمل، وخصائص الوظيفة، والرواتب والمكافآت، وتقدير الذات والاحترام) لدى قائدات المدارس الابتدائية بمدينة تبوك.

ب-مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من كافة قائدات المدارس الابتدائية بمدينة تبوك، في المملكة العربية السعودية، واللاتي هن على رأس عملهن أثناء تطبيق الدراسة خلال العام الدراسي ١٤٣٧-١٤٣٨هـ، والبالغ عددهن (١٤١) قائدة، بواقع (٧٦) قائدة في المدارس ذات المبنى المملوك لوزارة التعليم، و(٦٥) قائدة في المباني المستأجرة في مدينة تبوك (الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك، ١٤٣٧/١٤٣٨هـ) تم تخصيص ٢٢ قائدة منهن كعينة للتحقق من إجراءات صدق وثبات أداة الدراسة أما عينة الدراسة فقد تكونت من جميع قائدات المدارس الابتدائية في مدينة تبوك عدا أفراد العينة التي تم حساب الصدق والثبات عليها؛ حيث تم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على القائدات والبالغ عددهن (١١٩) قائدة، وتم استرجاع (١١٥) استبانة، شكلن ٩٧% من إجمالي مجتمع الدراسة، والجدول رقم (١) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيرات الدراسة:

الجدول (١) توزيع أفراد مجتمع الدراسة من قائدات المدارس الابتدائية بمدينة تبوك، حسب (نوع المبنى، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)

المتغيرات المستقلة	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
نوع المبنى	حكومي	٧٦	٦٦،١%
	مستأجر	٣٩	٣٣،٩%
	المجموع	١١٥	١٠٠،٠%
المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	١٧	١٤،٨%
	بكالوريوس فقط	٨٠	٦٩،٦%
	ماجستير	١٨	١٥،٧%
	المجموع	١١٥	١٠٠،٠%
سنوات الخبرة	أقل من خمس سنوات	١٨	١٥،٧%
	من ٥ سنوات أقل من ١٠ سنوات	٢٤	٢٠،٩%
	١٠ سنوات فأكثر	٧٣	٦٣،٥%

٠,١٠٠%	١١٥	المجموع
--------	-----	---------

يتبين من الجدول (١) أن الفئة الكبرى من قائدات المدارس الابتدائية في عينة الدراسة في المدارس الحكومية، والتي مبناهما المدرسي حكومي، بنسبة بلغت (٦٦.١%)، بينما بلغت نسبة القائدات اللواتي يعملن في مبنى مستأجر (٣٣.٩%). كما يتبين من خلال الجدول أن الفئة الكبرى من قائدات المدارس الابتدائية في عينة الدراسة يحملن المؤهل البكالوريوس فقط، بنسبة بلغت (٦٩.٦%)، بينما جاءت نسبة القائدات ممن يحملن مؤهلاً أقل من بكالوريوس أو ماجستير متقاربة؛ إذ بلغت نسبة القائدات ممن يحملن مؤهلاً علمياً ماجستير (١٥.٧%)، وبلغت نسبة من يحملن مؤهلاً علمياً أقل من بكالوريوس (١٤.٨%). ويظهر من خلال الجدول أن النسبة الكبرى والبالغة (٦٣.٥%) من قائدات المدارس الابتدائية في مدينة تبوك هن من ذوات الخبرة الطويلة (١٠ سنوات فأكثر)، تليهن القائدات من ذوات الخبرة المتوسطة في مجال القيادة (من ٥ سنوات - أقل من ١٠ سنوات) بنسبة بلغت (٢٠.٩%)، وجاءت القائدات من ذوات الخبرة القليلة (أقل من ٥ سنوات) بالمرتبة الأخيرة نسبة بلغت (١٥.٧%).

أداة الدراسة: استبانة من إعداد الباحث بهدف تعرف واقع الرضا الوظيفي لدى قادات المدارس الابتدائية بمدينة تبوك من وجهة نظرهن.

وتم بناء فقرات المقياس وفق مقياس ليكارت الخماسي: وهي عدة فقرات تقابل كل فقرة خمسة تقديرات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) تمثل وجهات نظر قائدات المدارس حول واقع أبعاد الرضا الوظيفي (بيئة العمل، وخصائص الوظيفة، والرواتب والمكافآت، وتقدير الذات والاحترام)، لدى قائدات المدارس الابتدائية في مدينة تبوك. وقد راعت الباحثة عند بناء وصياغة فقرات الاستبانة الشروط التالية:

- تجنب استخدام صيغ النفي أو النفي المزدوج في صياغة الفقرات.
- خلو الفقرة من أي إشارات أو تلميحات يوجه أو يحدد استجابة المفحوص.
- صياغة الفقرات بحيث تخلو من الجمل الاعترافية.

إعداد الاستبانة في صورتها الأولية:

تم إعداد الصورة الأولية للاستبانة في ضوء الأدب التربوي والدراسات السابقة التي تمت الإشارة إليها في الخطوة الأولى من خطوات بناء الاستبانة، وتكونت من جزأين: الأول لتسجيل الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، والجزء الثاني خصص فقرات الاستبانة، والتي تكونت بصورتها الأولية من (٢٢) فقرة، توزعت على خمسة أبعاد كما يلي:

- البعد الأول: "بيئة العمل"، وعدد فقراته (٦) فقرات.
- البعد الثاني: "خصائص الوظيفة"، وعدد فقراته (٦) فقرات.
- البعد الثالث: "الرواتب والمكافآت"، وعدد فقراته (٥) فقرات.
- البعد الرابع: "تقدير الذات والاحترام"، وعدد فقراته (٥) فقرات.

صدق أداة الدراسة:

الصدق الظاهري: صدق المحكمين (face Validity):

للتحقق من الصدق الظاهري للأداة بصورتها الأولية، عرضت على (١٥) محكماً في الجامعات السعودية والعربية من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة التربوية، حيث طُلب منهم تحكيم الاستبانة كما ورد في خطاب التحكيم الموجه إليهم، وبعد إعادة نسخ الأداة من المحكمين، قامت الباحثة بدراسة اقتراحاتهم وتعديلاتهم؛ كما أسفر هذا الإجراء عن اتفاق نسبة لا تقل عن (٨٠%) منهم على عبارات الأداة

صدق الاتساق الداخلي للاستبانة: صدق البناء (Constructive Validity):

للتأكد من صدق البناء التكويني للاستبانة طُبقت على عينة بلغت (٢٢) قائدة، ومن ثم استخرج معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والبعد الذي تنتمي إليه، وذلك باستخدام البرامج الإحصائية (SPSS)؛ وذلك لإظهار مدى اتساق الفقرات مع البعد الواردة فيه. اتساق فقرات أداة الدراسة في المحور الثاني (مستوى الرضا الوظيفي):
للتحقق من اتساق فقرات أداة الدراسة، تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه، وبين كل بعد والدرجة الكلية، والجدولان (٢)، و (٣) يبينان هذه النتائج:
الجدول (٢) معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه (ن=٢٢)

بيئة العمل		خصائص الوظيفة		الرواتب والمكافآت		تقدير الذات والاحترام	
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
١	(**)٧٦٦،٠٠	١	(**)٦٨٣،٠٠	١	(**)٨٥٦،٠٠	١	(**)٦٣٢،٠٠
٢	(**)٧٠٧،٠٠	٢	(**)٧٥١،٠٠	٢	(**)٨٩٣،٠٠	٢	(**)٨١٠،٠٠
٣	(**)٦٢١،٠٠	٣	(**)٥٥٩،٠٠	٣	(**)٧٣٠،٠٠	٣	(**)٦٢٨،٠٠
٤	(**)٦٤٨،٠٠	٤	(**)٧٩٥،٠٠	٤	(**)٥٩١،٠٠	٤	(**)٦٦٧،٠٠
٥	(**)٦٧٤،٠٠	٥	(**)٧٥١،٠٠			٥	(**)٦٨٧،٠٠
٦	(**)٥٩١،٠٠	٦	(**)٧٧٨،٠٠				

**معامل الارتباط دال إحصائياً عند ($\alpha=0,01$)

الجدول (٣) معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد المحور والدرجة الكلية (ن=٢٢)

البعد	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور
بيئة العمل	(**)٧٦٨،٠٠
خصائص الوظيفة	(**)٧٦٢،٠٠
الرواتب والمكافآت	(**)٦٥٣،٠٠
تقدير الذات والاحترام	(**)٦٢٦،٠٠

**معامل الارتباط دال إحصائياً عند ($\alpha=0,01$)

باستقراء النتائج الموضحة في الجدول (٢)، يتبين أن قيم معاملات الارتباط بين عبارات (مستوى الرضا الوظيفي) والبعد الذي تنتمي إليه الدرجة الكلية للبعد (البعد ككل) تراوحت ما بين (٥٩١،٠٠ - ٨٩٣،٠٠)، وبدلالة إحصائية (٠،٠١)؛ مما يشير إلى مناسبة هذه الفقرات للأبعاد التي تنتمي إليها. كما يتبين من الجدول (٣) أن قيم معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد مستوى الرضا الوظيفي والدرجة الكلية تراوحت ما بين (٦٢٦،٠٠ - ٧٦٨،٠٠)، وجاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠،٠١)؛ مما يشير إلى مناسبة هذه الأبعاد لمستوى الرضا الوظيفي. ثبات أداة الدراسة:

أورد البطش وأبو زينة (٢٠٠٧ : ١٣٤) أن الثبات يشير إلى درجة الاستقرار أو الاتساق في الدرجات المتحققة من تطبيق أداة القياس مع الزمن، بحيث تكون الدرجات عليه مستقرة ومتسقة، وتضع الفرد في نفس الفئة من التصنيف. وقد تحققت الباحثة من ثبات الأداة بطريقتين؛ هما:

أ- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):

تم تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية (٢٢ قائدة في المدارس الأهلية)، وتفرغ الاستجابات حسب الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ "Cronbach's Alpha"؛ للتعرف على ثبات محاور الاستبانة والأبعاد الفرعية المتضمنة، والجدول (٤) يوضح ذلك:

الجدول (٤) قيم معاملات الثبات لمحاور الاستبانة والأبعاد الفرعية بطريقة ألفا كرونباخ

البعد	عدد الفقرات	قيم معامل الثبات
بيئة العمل	٦	٧٢٣ ،٠
خصائص الوظيفة	٦	٧٩٠ ،٠
الرواتب والمكافآت	٤	٧١٧ ،٠
تقدير الذات والاحترام	٥	٧٠٤ ،٠
مستوى الرضا الوظيفي	٢١	٨٣٤ ،٠

يتبين من الجدول (٤) أن قيم معاملات ثبات أبعاد (مستوى الرضا الوظيفي) تراوحت ما بين (٠،٧٠٤-٠،٧٩٠)، وبلغت لمستوى الرضا الوظيفي ككل (٠،٨٣٤). كما يتبين أن قيمة معامل ثبات الاستبانة ككل.

ومما سبق، يلاحظ أن جميع قيم معاملات الثبات مرتفعة، وقد تجاوزت الحد المقبول كمتيار لقبول الثبات وهو (٠،٧٠)؛ حيث يرى كثير من المختصين، والباحثين أن المحك للحكم على كفاية معامل ألفا كرونباخ هو (٠،٧٠) (البطش وأبو زينة، ٢٠٠٧: ١٤٣)؛ مما يشير إلى أن استبانة الدراسة تتمتع بمعامل ثبات مقبول، ويمكن الوثوق بثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الاستبانة عند تطبيقها.

ب- مؤشر الصدق (الصدق الذاتي) (Index - Validating):

تم حساب مؤشر الصدق الذاتي؛ وذلك من خلال احتساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات الوارد في الجدول (٧)، وقد بلغت قيم مؤشر الصدق الذاتي لأبعاد ومحاور الاستبانة والاستبانة ككل كما هو موضح في الجدول (٥):

الجدول (٥) مؤشر الصدق (الثقة) لمحاور وأبعاد الاستبانة

البعد	عدد الفقرات	قيم معامل الثبات
بيئة العمل	٦	٨٥ ،٠
خصائص الوظيفة	٦	٨٩ ،٠
الرواتب والمكافآت	٤	٨٥ ،٠
تقدير الذات والاحترام	٥	٨٤ ،٠

* الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب للثبات

يتبين من الجدول (٥) أن مؤشرات الصدق تمتلك جميعها معدلات ثبات عالية، تراوحت ما بين (٠،٨٤-٠،٨٩)، وهذه النتيجة تُعد مقبولة لاعتبار أداة الدراسة (الاستبانة) ثابتة. ومن هنا يمكن وصف أداة الدراسة الحالية (الاستبانة) بالثبات العالي، وأن البيانات التي تم الحصول عليها من خلال تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) تخضع لدرجة عالية من الاعتمادية، ويمكن الوثوق بصحتها.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

عرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرئيسي من أسئلة الدراسة؛ والذي ينص على: "ما مستوى الرضا الوظيفي لدى قائدات المدارس الابتدائية في مدينة تبوك في بعد (بيئة العمل، خصائص الوظيفة، الرواتب والمكافآت، تقدير الذات والاحترام)؟" للإجابة عن هذا السؤال حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، وبيان درجة التقدير، وذلك تبعاً لاستجابة أفراد عينة الدراسة على المحور الثاني (مستوى الرضا الوظيفي)، وأبعاده الأربعة بشكل عام، ثم لعبارات كل بعد من الأبعاد التي تناولها هذا المحور:

الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب وبيان درجة التقدير، وذلك تبعاً لاستجابة أفراد عينة الدراسة على المحور الثاني (مستوى الرضا الوظيفي) وأبعاده الأربعة بشكل عام (ن=١١٥)

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير	ترتيب البعد
٤	تقدير الذات والاحترام	١٤ ،٤	٦٤ ،٠	عالي	١
٢	خصائص الوظيفة	٨٢ ،٣	٥٩ ،٠	عالي	٢
١	بيئة العمل	٨٢ ،٣	٦٣ ،٠	عالي	٣
٣	الرواتب والمكافآت	١٧ ،٣	٧٨ ،٠	متوسط	٤
الدرجة الكلية للمحور الثاني: الرضا الوظيفي		٧٤ ،٣	٤٥ ،٠	عالي	

يُبين الجدول (٦) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتبة لتقديرات قائدات المدارس الابتدائية بمدينة تبوك لمستوى الرضا الوظيفي، والذي يشير إلى أن المتوسط العام على المحور ككل بلغ (٧٤ ،٣) بانحراف معياري (٤٥ ،٠)، وبدرجة تقدير عالية. كما يتبين أن بعد "تقدير الذات والاحترام" احتل المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٤٤ ،١٤)، وانحراف معياري (٦٤ ،٠)، وبدرجة تقدير عالية، تلاه في المرتبة الثانية بعد "خصائص الوظيفة"، إذ بلغ متوسط استجابات القائدات (٨٢ ،٣)، وبانحراف معياري (٥٩ ،٠)، وبدرجة تقدير عالية.

وجاء في المرتبة الثالثة بعد "بيئة العمل"، إذ بلغ متوسط استجابات القائدات (٨٢ ،٣)، وبانحراف معياري (٦٣ ،٠)، وبدرجة تقدير عالية. وجاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بعد "الرواتب والمكافآت" بمتوسط حسابي (١٧ ،٣)، وبانحراف معياري (٧٨ ،٠)، وبدرجة تقدير متوسطة.

وتُشير النتيجة السابقة إلى تحقق مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي لدى قائدات المدارس الابتدائية في مدينة تبوك، وحلول بعد تقدير الذات والاحترام بالمرتبة الأولى، ثم خصائص الوظيفة، وتلاه بعد بيئة العمل، وجميعها بدرجة تقدير عالية، وتعزى هذه النتيجة إلى إتاحة المسؤولين الحرية، وفرص المبادرة للقائدات في اتخاذ القرارات، وإطلاعهن على نتائج تقييمهن، وتعزيز نقاط القوة لديهن، مما يشعرهن بتقدير عملهن من قبل رؤسائهن وزميلاتهن - أسهم ذلك في تشكيل قناعة لديهن بأهمية وظيفة قائدة المدرسة؛ الأمر الذي انعكس إيجاباً على أدائهن وبدرجة عالية.

ويُمكن تفسير هذه النتيجة باهتمام المشرفات الإداريات بالناحية النفسية لقائدات المدارس، والناحيتين الكمية والكيفية للعمل، وهذا يؤدي إلى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين. ويمكن تفسير حلول بعد الرواتب والمكافآت في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة إلى غياب نظام معلن وواضح للحوافز، وإلى سياسة التقشف التي اتبعتها وزارة التعليم في العاملين الماضيين. وجاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة فملبان (٢٠٠٩)؛ حيث أظهرت تمتع المشرفين والمشرفات بمستوى عالٍ من الرضا الوظيفي.

كذلك اتفقت الدراسة الحالية مع نتائج دراسة مرشد (٢٠١١)، ودراسة الزالمي (٢٠١٥)، ودراسة Crossman (2004)، ودراسة Sung et al. (2009)؛ والتي أظهرت أن مستوى الرضا الوظيفي جاء بدرجة عالية. ودراسة محمد (٢٠١٥)؛ والتي أظهرت ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى أخصائي الإعلام التربوي بمدارس ذوي الاحتياجات الخاصة.

وجاءت هذه النتيجة مختلفة مع دراسة جرادات (٢٠٠٨)؛ التي أظهرت أن تقديرات أفراد الدراسة لمستوى رضاهم الوظيفي بشكل عام كان بدرجة متوسطة، وأن ترتيب الأبعاد المشتركة

مع الدراسة الحالية جاءت كما يلي: (خصائص الوظيفة، العلاقة مع الزملاء ومع الإدارة، بيئة العمل، الحوافز والمكافآت).

كما جاءت هذه النتائج مختلفة مع دراسة صلاح الدين (٢٠١٦)؛ التي أظهرت أن مستوى الرضا الوظيفي الكلي لدى المعلمين جاء منخفضاً، كما أن جميع أبعاده الفرعية منخفضة أيضاً، وقد يكون السبب في ذلك اختلاف البيئة بين دولة مصر والمملكة العربية السعودية، وطبيعة المشكلات المدرسية، وحجم الأعباء المناطة بكل فرد في المدرسة تبعاً لعدد الطلاب والمعلمين في المدرسة. كذلك اختلفت مع دراسة العنزي (٢٠٠٢)؛ حيث كان الاتجاه العام للرضا الوظيفي لمديري ومديرات المدارس الثانوية متوسطاً. واختلفت أيضاً مع دراسة كل من: الباطين (٢٠١٢)، وأبو رحمة (٢٠١٢)، ودراسة توات (٢٠١٦)، ودراسة القرني (٢٠١٤)، ودراسة Westhuizen (2012)؛ حيث كان مستوى الرضا الوظيفي بشكل عام متوسطاً.

نتائج الإجابة عن السؤال الأول الذي نص على ما يلي: ما مستوى الرضا الوظيفي لدى قائدات المدارس الابتدائية في مدينة تبوك بعد (بيئة العمل)؟

يبين الجدول (١٧) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة لتقديرات القائدات على فقرات البعد الأول (بيئة العمل) من أبعاد مستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر القائدات، وقد تم قياسه بالاعتماد على (٦) عبارات.

الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والدرجة، وذلك تبعاً لاستجابة القائدات على فقرات بعد بيئة العمل مرتبة ترتيبياً تنازلياً (ن=١١٥)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
٦	يسود التفاهم بيني وبين مرؤوساتي.	٣٧،٤	٧٢،٠	عالية جداً	١
٥	يتعامل رؤسائي معي باحترام.	٣٦،٤	٧٥،٠	عالية جداً	٢
٣	يتسم المناخ المدرسي بالهدوء	٩٥،٣	٨٠،٠	عالية	٣
٤	يتيح لي عملي فرصة تكوين صداقات.	٩٢،٣	٩٧،٠	عالية	٤
١	تناسب بيئة عملي والمهام المنوطة بي.	٥٦،٣	١٢،١	عالية	٥
٢	تتوافر الإمكانيات المادية اللازمة بالمدرسة.	٧٩،٢	٣٣،١	متوسطة	٦
	الدرجة الكلية لبعد بيئة العمل	٨٢،٣	٦٣،٠	عالية	

تُشير النتائج في الجدول (٧) إلى أن مستوى الرضا الوظيفي المقدر من خلال فقرات بعد "بيئة العمل" من وجهة نظر قائدات المدارس الابتدائية بمدينة تبوك - جاء بشكل عام بدرجة عالية، وبمتوسط (٣، ٨٢)؛ حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ما بين (٢، ٧٩-٤، ٣٧)، وتراوحت الانحرافات المعيارية للعبارات ما بين (٧٢، ٠)، و(٣٣، ١)، وجاءت بدرجة بين العالية جداً والمتوسطة.

وحلّت العبارة رقم (٦) "يسود التفاهم بيني وبين مرؤوساتي" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤، ٣٧)، وانحراف معياري (٧٢، ٠)، وبدرجة تقدير عالية جداً؛ حيث تدعم قائدات المدارس مبدأ الاحترام المتبادل بين قائدة المدرسة والعاملات فيها، وهذا يعكس ثقتهن بمن حولهن من الموظفات، مما يرفع معنوياتهن، ويزيد إنتاجيتهن، كما يعكس طبيعة النمط الديمقراطي الغالب على قائدات المدارس.

وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (٥) "يتعامل رؤسائي معي باحترام" بمتوسط حسابي (٤، ٣٦)، وانحراف معياري (٧٥، ٠)، وبدرجة تقدير عالية جداً، وتفسر هذه النتيجة بالعلاقة الطيبة التي تسود بين إدارة التعليم وقائدات المدارس، والتي تقوم على الثقة والاحترام، وهذا ظاهر من خلال مسمى الوظيفة الذي استبدل من مديرة المدرسة إلى قائدة المدرسة؛ الأمر الذي انعكس إيجاباً على مستوى الرضا الوظيفي لدى قائدة المدرسة.

وجاءت العبارة رقم (٣) "يتسم المناخ المدرسي بالهدوء" بالمرتبة الثالثة بمتوسط (٣،٩٥)، وانحراف معياري (٠،٨٠)، وبدرجة تقدير عالية. وهذه النتيجة منطقية ومرتبطة بما قبلها؛ فحتماً العلاقات التي يسودها الاحترام المتبادل، والتفهم لطبيعة العمل ستؤدي إلى اتسام بيئة العمل بالهدوء.

أما العبارات التي حازت على أقل الرتب، فقد حلت عبارة رقم (١) "تتناسب بيئة عملي والمهام المنوطة بي" بمتوسط حسابي (٣،٥٦)، وانحراف معياري (١،١٢) - في الترتيب الخامس وقبل الأخير، وبدرجة تقدير عالية. وتشير هذه النتيجة إلى أن المهام المسندة إلى قائدة المدرسة تتسق وبدرجة عالية مع طبيعة عملها كقائدة وموجهة لسير العمل، وهذا ما يشكل لديها اتجاهها إيجابياً نحو الوظيفة.

وفي الترتيب السادس والأخير جاءت العبارة (٢) "تتوافر الإمكانيات المادية اللازمة بالمدرسة" بمتوسط حسابي (٢،٧٩)، وانحراف معياري (١،٣٣)، وبدرجة تقدير متوسطة. وتفسر هذه النتيجة باعتبار الظروف الاقتصادية التي تمر بها المملكة في الآونة الأخيرة، بالإضافة إلى وجود نسبة كبيرة من المباني المستأجرة، مما أثر سلباً على توفر الإمكانيات المادية اللازمة بالمدرسة؛ الأمر الذي انعكس على إجابات القائدات حولها؛ فجاءت تقديراتهن بدرجة متوسطة، وفي المرتبة الأخيرة.

جاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة (Platisidou & Agaliotis, 2008) والتي أظهرت أن مستوى الرضا الوظيفي في مجال بيئة العمل تراوح بين متوسط ومرتفع. وجاءت هذه النتيجة مختلفة مع دراسة جرادات (٢٠٠٨)؛ حيث أظهرت أن بيئة العمل توفر الراحة والاستقرار بدرجة متوسطة. واختلفت هذه النتيجة أيضاً مع دراسة مرشد (٢٠١١)؛ حيث أظهرت أن مستوى الرضا الوظيفي المتعلق ببيئة العمل جاء متوسطاً، وبنسب مئوية تراوحت بين (٣٧،٥% - ٤٦،٢%).

نتائج الإجابة عن السؤال الثاني الذي نص على ما يلي: ما مستوى الرضا الوظيفي لدى قائدات المدارس الابتدائية في مدينة تبوك بعد (خصائص الوظيفة)؟

يبين الجدول (٨) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة لتقديرات القائدات على كل فقرة من فقرات بعد "خصائص الوظيفة" من وجهة نظر قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في مدينة تبوك، وقد تم قياسه بالاعتماد على (٦) عبارات.

الجدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والدرجة، وذلك تبعاً لاستجابة القائدات على فقرات بعد خصائص الوظيفة مرتبة ترتيباً تنازلياً (ن=١١٥)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
٢	ألتحق بدورات تتناسب واحتياجاتي الفعلية.	٢٢،٤	٧٩،٠	عالية جداً	١
١	بيسر وضوح الإجراءات في عملي أدائي الجيد.	٢٠،٤	٦٩،٠	عالية جداً	٢
٥	تدفعني متطلبات وظيفتي إلى تطوير ذاتي مهنيًا.	١٩،٤	٧٧،٠	عالية	٣
٣	يتيح لي عملي المشاركة في برامج التنمية المهنية المختلفة.	٩٦،٣	٨٢،٠	عالية	٤
٦	توفر وظيفتي لي البرامج اللازمة لرعايتي.	٣٠،٣	٠٧،١	متوسطة	٥
٤	تمنحني وظيفتي الوقت المناسب لأداء واجباتي الأسرية.	٠٦،٣	١٩،١	متوسطة	٦
	الدرجة الكلية لبعدها خصائص الوظيفة	٨٢،٣	٥٩،٠	عالية	

تشير النتائج في الجدول (٨) إلى أن مستوى الرضا الوظيفي المقدر من خلال فقرات بعد "خصائص الوظيفة" من وجهة نظر قائدات المدارس الابتدائية بمدينة تبوك - جاء بشكل عام

بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي (٣، ٨٢)، وانحراف معياري (٠، ٥٩)، كما يلاحظ أن قيم المتوسطات الحسابية للعبارة تراوحت ما بين (٣، ٠٦-٤، ٢٢)، وتراوحت الانحرافات المعيارية للعبارة ما بين (٠، ٦٩)، و(١، ١٩)، وجاءت بين الدرجة عالية جداً والمتوسطة.

وحلت العبارة رقم (٢) "التحق بدورات تتناسب واحتياجاتي الفعلية" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤، ٢٢)، وانحراف معياري (٠، ٧٩)، وبدرجة تقدير عالية جداً. تعكس هذه النتيجة إدراك القائمين على الدورات التدريبية في وزارة التعليم بأهمية ربط هذه الدورات بالاحتياجات الفعلية للقائادات في ميدان العمل، حتى تكون مفيدة لهن.

وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (١) "يبصر وضوح الإجراءات في عملي أدائي الجيد" بمتوسط حسابي (٤، ٢٠)، وانحراف معياري (٠، ٦٩)، وبدرجة تقدير عالية جداً. وتعكس هذه النتيجة إدراك القائادات التربويات للعلاقة بين وضوح الإجراءات وإتقانهن للمهام المنوطة بهن، وجاءت هذه النتيجة متوافقة مع محور الإثراء الوظيفي، ويُعد تحديد المهمة تحديداً، والذي جاء بدرجة تقدير عالية، تدل على أن مهام القائدة محددة وواضحة، وهذا مما يزيد جودة الأداء ويختصر الجهود.

وفي الترتيب الثالث جاءت العبارة رقم (٥) "تدفعني متطلبات وظيفتي إلى تطوير ذاتي مهنيًا" بمتوسط حسابي (٤، ١٩)، وانحراف معياري (٠، ٧٧)، وبدرجة تقدير عالية. ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال النتائج السابقة؛ فقد أظهرت النتائج أن برامج التدريب ترتبط بشكل مباشر بالاحتياجات الفعلية لقائادات المدارس؛ مما يشكل لديهم حافزاً قوياً لتطوير أدائهن ومهارتهن من خلال وظيفتهن كقائادات للمدارس. كذلك تتوافق هذه النتيجة مع محور الإثراء الوظيفي في بعد تنوع المهارات، والذي جاء بدرجة تقدير عالية جداً؛ مما يدل على كثرة المهارات التي تحتاجها قائدة المدرسة، وهذا يتطلب منها تطوير ذاتها لمواكبة متطلبات عملها.

أما العبارات التي حازت على أقل الرتب، وجاءت بدرجة تقدير متوسطة، فقد حلت عبارة رقم (٦) "توفر وظيفتي لي البرامج اللازمة لرعايتي" بمتوسط حسابي (٣، ٣٠)، وانحراف معياري (٠.٧١). - في الترتيب الخامس وقبل الأخير، وبدرجة تقدير متوسطة، وتعكس هذه النتيجة قلة توافر برامج الرعاية والترفيه لقائادات المدارس؛ مما يؤثر سلباً على الرضا الوظيفي لديهن، و تحتاج هذه النتيجة إلى إعادة النظر في البرامج الموجهة لرعاية قائادات المدارس.

وفي الترتيب السادس والأخير جاءت العبارة رقم (٤) "تمنحني وظيفتي الوقت المناسب لأداء واجباتي الأسرية" بمتوسط حسابي (٣، ٠٦)، وانحراف معياري (١، ١٩)، وبدرجة تقدير متوسطة. وتعزى هذه النتيجة السلبية إلى أن حجم العمل الكبير المناط بقائدة المدرسة يؤثر سلباً على وقتها بعد انتهاء العمل؛ مما لا يوفر لها الوقت الكافي لأداء واجباتها الأسرية، وقد يكون مرد هذه النتيجة إلى عدم توزيع المهام بشكل مناسب على الوكيل، وبقيّة العاملات في المدرسة.

جاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة Wilson (٢٠٠٩) التي أظهرت أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وأبعاد العمل، مثل: خصائص العمل. وجاءت هذه النتيجة مختلفة مع دراسة جردات (٢٠٠٨)؛ إذ أظهرت أن من خصائص الوظيفة أن تدعم الفرص المناسبة لتحقيق الإنجازات وبدرجة متوسطة. كذلك تختلف مع دراسة مرشد (٢٠١١)؛ إذ أظهرت أن ٤١.٤% من أفراد الدراسة يرون أن الوظيفة تتيح لهم فرصة إثراء خبراتهم وتطويرها. كذلك تختلف مع دراسة الأغبري (٢٠٠٣)؛ التي أظهرت أن مستوى الرضا الوظيفي عن الفرص المتاحة للنمو المهني والترقي الوظيفي كان منخفضاً لدى أفراد العينة.

نتائج الإجابة عن السؤال الثالث الذي نص على ما يلي: ما مستوى الرضا الوظيفي لدى قائادات المدارس الابتدائية في مدينة تبوك بعد (الرواتب والمكافآت)؟

يبين الجدول (٩) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة لتقديرات القائدات على كل فقرة من فقرات بعد الرواتب والمكافآت من وجهة نظر قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في مدينة تبوك، وقد تم قياسه بالاعتماد على (٤) عبارات.

الجدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والدرجة، وذلك تبعاً لاستجابة القائدات على فقرات بعد الرواتب والمكافآت مرتبة ترتيباً تنازلياً (ن=١١٥)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
٤	تزيد إنتاجيتي عندما أحصل على مكافآت.	٩٢، ٣	٠٤، ١	عالية	١
١	يسد الراتب الذي أحصل عليه احتياجاتي.	١٤، ٣	٢١، ١	متوسطة	٢
٢	يتناسب راتبي مع ما أبذله من جهد.	٨٩، ٢	٢٨، ١	متوسطة	٣
٣	تنسم العلاوات التي أحصل عليها بأنها مجزية.	٧٢، ٢	١٠، ١	متوسطة	٤
الدرجة الكلية لبعء الرواتب والمكافآت		١٧، ٣	٧٨، ٠	متوسطة	

تُشير النتائج في الجدول (٩) إلى أن مستوى الرضا الوظيفي المقدر من خلال فقرات بعد "الرواتب والمكافآت" من وجهة نظر قائدات المدارس الابتدائية بمدينة تبوك - جاء بشكل عام بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (٣، ١٧)، وانحراف معياري (٠، ٧٨)، كما يلاحظ أن قيم المتوسطات الحسابية للعبارات تراوحت ما بين (٢، ٧٢-٣، ٩٢)، وتراوحت الانحرافات المعيارية للعبارات ما بين (١، ٠٤)، و(١، ٢٨)، وجاءت جميعها بدرجة متوسطة، باستثناء العبارة رقم (٤) التي جاءت بدرجة عالية.

وحلّت العبارة رقم (٤) "تزيد إنتاجيتي عندما أحصل على مكافآت" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣، ٩٢)، وانحراف معياري (١، ٠٤)، وبدرجة تقدير عالية. وتفسر هذه النتيجة بأن المكافآت المادية محفز قوي للعمل، فالحاجة إلى المال تعد من أبرز الدوافع للعمل، وتعكس هذه النتيجة علاقة إيجابية وطردية بين المكافآت المالية وزيادة الإنتاجية، وهذا يتماشى مع الفكر الإداري للنظرية العلمية.

وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (١) "يسد الراتب الذي أحصل عليه احتياجاتي" بمتوسط حسابي (٣، ١٤)، وانحراف معياري (١، ٢١)، وبدرجة تقدير متوسطة. وتعكس هذه النتيجة قصوراً في سلم الرواتب في وظيفة قائدة المدرسة، وفي قطاع التعليم بشكل عام، خصوصاً عند مقارنتها بسلم الرواتب في المهن الأخرى عند تساوي الدرجة وعدد سنوات الخبرة.

وفي الترتيب الثالث وقبل الأخير جاءت العبارة رقم (٢)؛ ونصها "يتناسب راتبي مع ما أبذله من جهد" بمتوسط حسابي (٢، ٨٩)، وانحراف معياري (١، ٢٨)، وبدرجة تقدير متوسطة. وتعكس هذه النتيجة عدم التوازن بين حجم الأعمال والمهام والمهارات المطلوبة من القائدة من جهة، ومستوى الراتب الذي تتقاضاه من جهة أخرى، وهذا يدعو صنّاع القرار في وزارة التعليم إلى إعادة النظر في سلم رواتب مهنة التعليم، وتحقيق العدالة والمساواة مع غيرها من الوظائف في الدولة.

كما جاءت العبارة رقم (٣) "تنسم العلاوات التي أحصل عليها بأنها مجزية" بالمرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (٢، ٧٢)، وانحراف معياري (١، ١٠)، وبدرجة تقدير متوسطة. وتفسر هذه النتيجة بأن نظام العلاوات المحدد مسبقاً لا يتناسب مع طبيعة الأعمال والنجاحات في الميدان، فهو لا يحفز القائدات على زيادة الإنتاجية؛ حيث تتساوى القائدات مع المعلمات في العلاوة السنوية بغض النظر عن المهام الموكلة لكل منهن.

وجاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة فليمان (٢٠٠٩)؛ حيث أظهرت أن الراتب الذي يحصل عليه المشرف التربوي يسد احتياجاته بدرجة متوسطة، وأن حجم العمل يتناسب مع الراتب الذي يحصل عليه بدرجة متوسطة.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة المعاينة (٢٠١٧)؛ والتي تشير إلى أن الرضا الوظيفي كان متدنياً لدى المعلمين والمعلمات؛ لاعتقادهم أن العائد المادي لمهنة التدريس غير كاف. كذلك اختلفت مع دراسة (Platisidou & Agaliotis (2008)؛ والتي أظهرت تندياً في الرضا الوظيفي في بعد الرواتب لدى معلمي التربية الخاصة. نتائج الإجابة عن السؤال الرابع الذي نص على ما يلي: ما مستوى الرضا الوظيفي لدى قائدات المدارس الابتدائية في مدينة تبوك في بعد (تقدير الذات والاحترام)؟

يبين الجدول (٢٠) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة لتقديرات القائدات على كل فقرة من فقرات بعد تقدير الذات والاحترام من وجهة نظر قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في مدينة تبوك، وقد تم قياسه بالاعتماد على (٥) عبارات.

الجدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والدرجة، وذلك تبعاً لاستجابة القائدات لفقرات بعد تقدير الذات والاحترام مرتبة ترتيبياً تنازلياً (ن=١١٥)

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
١	عالية جداً	٧١ ،٠٠	٣٥ ،٤	يفتخر أفراد أسرتي بعلمي في المدرسة.
٢	عالية جداً	٨٤ ،٠٠	٣٠ ،٤	أعتر بكوني قائدة لمدرسة.
٣	عالية جداً	٧١ ،٠٠	٢٣ ،٤	يكسبني عملي القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة.
٤	عالية جداً	٨٨ ،٠٠	٢٠ ،٤	يقدر المحيطون بي إنجازي لعلمي.
٥	عالية	١٩ ،٠١	٦٣ ،٣	يمنحني عملي مزايا عن الآخرين.
	عالية	٦٤ ،٠٠	١٤ ،٤	الدرجة الكلية لبعدي تقدير الذات والاحترام.

تُشير النتائج في الجدول (١٠) إلى أن مستوى الرضا الوظيفي المقدر من خلال فقرات بعد "تقدير الذات والاحترام" من وجهة نظر قائدات المدارس الابتدائية بمدينة تبوك - جاء بشكل عام بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي (٤، ١٤)، وانحراف معياري (٠، ٦٤)، كما يلاحظ أن قيم المتوسطات الحسابية للعبارات تراوحت ما بين (٣، ٦٣-٤، ٣٥)، وتراوحت الانحرافات المعيارية للعبارات ما بين (٠، ٧١)، و(١، ١٩)، وجاءت جميعها بدرجة بين العالية جداً والعالية. وحلت العبارة رقم (٢) "يفتخر أفراد أسرتي بعلمي في المدرسة" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤، ٣٥)، وانحراف معياري (٠، ٧١)، وبدرجة تقدير عالية جداً. تعكس هذه النتيجة تفهم أسر قائدات المدارس لطبيعة عملهن وتقديرها لهذا العمل، واحترام الأسرة للأم العاملة، والذي ينبع من إيمانها بأن الحياة الأسرية تتطلب التعاون والاحترام والتشجيع، كذلك فإن مساهمة القائدة في تحسين الوضع الاقتصادي للأسرة تجعلها جديرة بالتقدير والاحترام، بالإضافة إلى أنها تكتسب هذا التقدير من جانب تعاليم الدين الإسلامي، التي تحث على ضرورة احترام وتقدير الأم سواء أكانت عاملة أم غير عاملة.

وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (١) "أعتر بكوني قائدة لمدرسة" بمتوسط حسابي (٤، ٣٠)، وانحراف معياري (٠، ٨٤)، وبدرجة تقدير عالية جداً. وتدل هذه النتيجة على أن وظيفة قائدة المدرسة تساعدها على تحقيق ذاتها بدرجة كبيرة. وفي الترتيب الثالث جاءت العبارة (٤) "يكسبني عملي القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة" بمتوسط حسابي (٤، ٢٣)، وانحراف معياري (٠، ٧١)، وبدرجة تقدير عالية جداً. وتفسر هذه النتيجة بوجود سلطة للقائدة على كافة العاملين بالمدرسة، وقدرتها على تحفيزهم بفعل خصائصها ومهاراتها الشخصية، والتي تجعل منها شخصاً قادراً على كسب احترام المعلمات، وتوجيه سير العمل، بالإضافة لذلك، فإن القائدة تستمد

احترامها من احترام المجتمع لمهنة التعليم، ولكل ما يسهم في زيادة ثقافة أبنائه، وتعليمهم، والنهوض بالأمة.

أما العبارات التي حازت على أقل الرتب، وجاءت أيضاً بدرجة تقدير بين العالية جداً والعالية، فقد حلت عبارة رقم (٥) "يقدر المحيطون بي إنجازي عملي" بمتوسط حسابي (٤، ٢٠)، وانحراف معياري (٠، ٨٨) - في الترتيب الرابع وقبل الأخير، بدرجة تقدير عالية جداً. وكما نرى فإن هذه النتيجة منطقية ومتسقة مع ما سبقها من نتائج من اعتزاز القائدة بعملها، وتقدير أفراد أسرتها لها، وبالتالي تقدير المحيطين بها، وذلك بصفتها صاحبة رسالة، وكونها عنصر فعال يساهم في تحقيق أهداف المجتمع.

وفي الترتيب الخامس والأخير جاءت العبارة (٣) "يمنحني عملي مزايا عن الآخرين" بمتوسط حسابي (٣، ٦٣)، وانحراف معياري (١، ١٩)، وبدرجة تقدير عالية. وتعزى هذه النتيجة إلى أن القائدة تأتي في قمة الهرم داخل المدرسة، كما يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال طبيعة المهام والمسؤوليات التي تناط بقائدة المدرسة؛ الأمر الذي يتطلب منحها مزايا مختلفة عن باقي العاملين في المدرسة.

وجاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة فلمبان (٢٠٠٩)؛ حيث أظهرت أن المشرفين يحصلون على ما يستحقون من تقدير، ويوفر لهم العمل مركزاً اجتماعياً مرموقاً، والتقدير من زملائهم، وأن العمل الإشرافي يشكل لهم مصدر فخر وتقدير من العائلة، وبدرجة تقدير مرتفعة.

كما تتفق مع دراسة أبو رحمة (٢٠١٢)؛ التي أظهرت أن تقديرات أفراد الدراسة على جميع فقرات بعد تقدير الذات والاحترام - جاءت مرتفعة، وأن أبرز مؤشرات هذا التقدير على الترتيب هي: أشعر أن العمل الذي أقوم به يحقق لي الاحترام وتقدير الذات، أشعر بتقدير زملائي لجهودى المبذولة في مجال العمل، يوفر لي عملي مركزاً اجتماعياً مرضياً.

تختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة طيار (٢٠١٥)؛ حيث أظهرت أن أعضاء هيئة التدريس يرون أن الوظيفة تحقق لهم مكانة ومنزلة اجتماعية جيدة، تتناسب مع طموحاتهم وبدرجة متوسطة. كما اختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة المعاينة (٢٠١٧)؛ التي تشير إلى عدم رضا المعلمين والمعلمات بمهنة التدريس؛ كونها لا تلبي حاجات ورغبات بداخلهم، وأن أبرز مؤشرات هذا التقدير: مهنة التدريس تلبي حاجات ورغبات وطموحات بداخلي؛ حيث جاءت بالترتيب الثامن، وبمستوى رضا متوسط.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس من أسئلة الدراسة؛ والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي لدى قائدات المدارس الابتدائية بمدينة تبوك تعزى لمتغيرات (نوع المبنى، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)؟

أولاً: بالسنة لمتغير نوع المبنى:

للتعرف على الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهن لمستوى الرضا الوظيفي لدى قائدات المدارس الابتدائية بمدارس التعليم العام تبعاً لمتغير نوع المبنى، تم إجراء اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، والجدول (١١)، يبين ذلك:

الجدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت)، وذلك تبعاً لاستجابات القائدات على محور مستوى الرضا الوظيفي وأبعاده الأربعة (بيئة العمل-خصائص الوظيفة-الرواتب والمكافآت-تقدير الذات والاحترام) تبعاً لمتغير نوع المبنى (حكومي، مستأجر)

المجال	المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
بيئة العمل	حكومي	٧٦	٩٦٤٩،٣	٥٦١٩٥،٠	١١٣	٥٣٦،٣	٠،٠١
	مستأجر	٣٩	٥٤٧٠،٣	٦٦٨٨٠،٠			
خصائص الوظيفة	حكومي	٧٦	٩١٤٥،٣	٥٠٣٦٩،٠	١١٣	٣٨٥،٢	٠،١٩
	مستأجر	٣٩	٦٤١٠،٣	٧١١٧٨،٠			
الرواتب والمكافآت	حكومي	٧٦	٢٥٣٣،٣	٧٩٨٤٣،٠	١١٣	٦٦٥،١	٠،٩٩
	مستأجر	٣٩	٠،٠٠٠،٣	٧١٨٦٤،٠			
تقدير الذات والاحترام	حكومي	٧٦	١٧١١،٤	٦٧٠٦٨،٠	١١٣	٦٥٩،٠	٠،٤٩٦
	مستأجر	٣٩	٠،٨٧٢،٤	٥٩٦١٢،٠			
مستوى الرضا الوظيفي ككل	حكومي	٧٦	٨٢٥٩،٣	٤١٤٥٠،٠	١١٣	٩٧٣،٢	٠،٠٤
	مستأجر	٣٩	٥٦٨٨،٣	٤٨٣٨٢،٠			

يتبين من الجدول (١١) ما يلي:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = ٠.٠٥$) في استجابات القائدات حول مستوى الرضا الوظيفي ككل من وجهة نظر قائدات المدارس الابتدائية في مدينة تبوك؛ حيث بلغت قيمة الإحصائي (ت) على النمط القيادي ككل (٩٧٣،٢)، ودلالاتها الإحصائية (٠،٠٤)، وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = ٠.٠٥$)، ولصالح القائدات في المدارس الحكومية ذات المبنى الحكومي.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = ٠.٠٥$) في استجابات القائدات حول أبعاد الرضا الوظيفي (بيئة العمل-خصائص الوظيفة)؛ إذ كانت قيمة (ت) المحسوبة عند بعد بيئة العمل (٣،٥٣٦)، ودلالاتها الإحصائية (٠،٠٠١). وبلغت قيمة (ت) المحسوبة عند بعد خصائص الوظيفة (٢،٣٨٥)، ودلالاتها الإحصائية (٠،٠١٩)، وهي قيم أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = ٠.٠٥$)، ولصالح القائدات في المدارس الحكومية ذات المبنى الحكومي.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = ٠.٠٥$) في استجابات القائدات حول أبعاد الرضا الوظيفي عند بعدي (الرواتب والمكافآت، تقدير الذات والاحترام)؛ إذ كانت قيمة (ت) المحسوبة عند بعد الرواتب والمكافآت (١،٦٦٥) ودلالاتها الإحصائية (٠،٠٩٩)، وكانت قيمة (ت) المحسوبة عند بعد تقدير الذات والاحترام (٠،٦٥٩)، ودلالاتها الإحصائية (٠،٤٩٦)، وهي أكبر من (٠،٠٥).

وتعكس هذه النتيجة تفوق المدارس ذات المبنى الحكومي على المدارس الحكومية ذات المبنى المستأجر في تحقيق الرضا الوظيفي بشكل عام، وفي الأبعاد (بيئة العمل، خصائص الوظيفة)، ويمكن تفسير ذلك بأن المدارس الحكومية ذات المبنى الحكومي مساحتها أكبر، ومجهزة لهذه الغاية؛ مما يوفر غرضاً للمعلمات، وموافقاً لجميع مناشط المدرسة؛ الأمر الذي يشعر الطالبات والمعلمات بالرضا عن المدرسة، وهذا بدوره ينتقل إلى القائدة التي تستمد رضاها من رضا الطالبات والمعلمات. ويمكن تفسير عدم وجود فروق في بعدي (الرواتب والمكافآت، تقدير الذات والاحترام) بتساوي الرواتب والمكافآت لدى القائدات بغض النظر عن نوع المبنى كذلك فإن تقدير الذات والاحترام له علاقة بشخص القائدة ومن حولها من الأشخاص وليس له علاقة بنوع المبنى.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الأغبري (٢٠٠٣)؛ التي أظهرت أنه توجد علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين مستوى الرضا الوظيفي والمتغيرات المستقلة للدراسة (نوع المبنى، المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة، وعامل السن). كذلك تتفق مع دراسة Wilson (2009) والتي كشفت عن فروق

ذات دلالة إحصائية حول درجة الرضا الوظيفي وفقاً لمتغيرات (الجنس، والعمر، ومكان المدرسة، ونوع المدرسة). وتتفق أيضاً مع دراسة Crossman (2004) والتي أظهرت أن هناك فروقاً في درجات الرضا الوظيفي وفقاً لنوع المدرسة. وتختلف مع دراسة أبو رحمة (٢٠١٢)؛ والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير نوع المدرسة.

ثانياً: بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:

للتعرف على الفروق بين استجابات القائدات (عينة الدراسة) حول تقديرهن لمستوى الرضا الوظيفي لدى قائدات المدارس الابتدائية بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك تبعاً لمتغير نوع المؤهل العلمي - تم استخدام اختبار كروسكال ويلز (Kruskal-Wallis) عوضاً عن اختبار تحليل التباين؛ نظراً لأن حجم العينة في بعض فئات المتغير أقل من (٣٠)، وفيما يلي توضيح لهذه النتائج: الجدول (١٢) نتائج اختبار كروسكال ويلز (Kruskal-Wallis) لدلالة الفروق بين استجابات أفراد الدراسة لمحور مستوى الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المتغير التابع	فئة المتغير	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي (كا)	الدلالة الإحصائية
بيئة العمل	أقل من بكالوريوس	١٧	٥٠،٦٢	٤٥٣،٠٠	٧٩٧،٠٠ غير دالة
	بكالوريوس	٨٠	٦٨،٥٧		
	ماجستير	١٨	١٧،٥٥		
خصائص الوظيفة	أقل من بكالوريوس	١٧	٩١،٦٢	٩٨٦،٠٠	٦١١،٠٠ غير دالة
	بكالوريوس	٨٠	٣١،٥٨		
	ماجستير	١٨	٩٧،٥١		
الرواتب والمكافآت	أقل من بكالوريوس	١٧	٣٥،٥١	٠٢٣،١	٦٠٠،٠٠ غير دالة
	بكالوريوس	٨٠	٤١،٥٨		
	ماجستير	١٨	٤٤،٦٢		
تقدير الذات والاحترام	أقل من بكالوريوس	١٧	٣٢،٦٨	٩٧٠،٣	١٣٧،٠٠ غير دالة
	بكالوريوس	٨٠	٤٣،٥٨		
	ماجستير	١٨	٣٦،٤٦		
الرضا الوظيفي ككل	أقل من بكالوريوس	١٧	٧٤،٦٠	٩٤٤،٠٠	٦٢٤،٠٠ غير دالة
	بكالوريوس	٨٠	٩٦،٥٨		
	ماجستير	١٨	١٤،٥١		

يتبين من الجدول (١٢) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = ٠٥$) بين استجابات أفراد الدراسة على محور مستوى الرضا الوظيفي ككل وعند جميع أبعاده الفرعية (بيئة العمل-خصائص الوظيفة-الرواتب والمكافآت-تقدير الذات والاحترام) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي؛ حيث بلغت قيمة الإحصائي مربع كاي (كا^٢) عند بعد بيئة العمل (٤٥٣،٠٠)، ودلالاتها الإحصائية (٧٩٧،٠٠)، وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = ٠٥$). وبلغت قيمة (كا^٢) عند بعد خصائص الوظيفة (٩٨٦،٠٠)، وبدلالة إحصائية (٦١١،٠٠)، وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = ٠٥$). وبلغت قيمة (كا^٢) عند بعد الرواتب والمكافآت (٠٢٣،١)، وبدلالة إحصائية (٦٠٠،٠٠)، وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = ٠٥$). وبلغت قيمة (كا^٢) عند بعد تقدير الذات والاحترام (٩٧٠،٣)، وبدلالة إحصائية (١٣٧،٠٠)، وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = ٠٥$). وبلغت قيمة (كا^٢) عند مستوى الرضا الوظيفي ككل (٩٤٤،٠٠)، وبدلالة إحصائية (٦٢٤،٠٠)، وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = ٠٥$).

وتعكس النتائج السابقة اتفاق قائدات المدارس على مستوى الرضا الوظيفي لديهن بشكل عام، وعلى الأبعاد (بيئة العمل، خصائص الوظيفة، الرواتب والمكافآت، تقدير الذات والاحترام) بغض النظر عن مؤهلهن العلمي، ويمكن تفسير ذلك بأن الرضا الوظيفي لدى القائدة يرتبط بعناصر الإثراء الوظيفي، وبيئة العمل أكثر من ارتباطه بمؤهل القائدة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الصقوب (٢٠١٦)، ودراسة طيار (٢٠١٥)، ودراسة المعايطه (٢٠١٧)، ودراسة الزاملي (٢٠١٥)، ودراسة أبو رحمة (٢٠١٢)، ودراسة البابطين (٢٠١٢)؛ اللآتي أظهرن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد العينة في جميع أبعاد الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وأيضاً مع دراسة العنزي (٢٠٠٢)؛ التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغيري (الجنس، المؤهل العلمي)، وذلك في جميع أبعاد المقياس، وكذلك في الدرجة الكلية. كما تتفق مع دراسة (البابطين، ٢٠١٢)؛ حيث أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس المتوسطة والثانوية في مستوى الرضا الوظيفي لجميع محاور الدراسة الخمسة وفقاً لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، التدريب، عدد سنوات الخبرة).

ثالثاً: بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة:

للتعرف على الفروق بين استجابات القائدات (عينة الدراسة) حول تقديرهن لمستوى الرضا الوظيفي، لدى قائدات المدارس الابتدائية بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة - تم استخدام اختبار كروسكال ويلز (Kruskal-Wallis) عوضاً عن اختبار تحليل التباين؛ نظراً لأن حجم العينة في بعض فئات المتغير أقل من (٣٠)، والجدول (٢٩) يبين ذلك. الجدول (١٣) نتائج اختبار كروسكال ويلز لدلالة الفروق بين استجابات القائدات على المحور الثاني (مستوى الرضا الوظيفي) تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

المتغير التابع	فئة المتغير	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي (كا ^٢)	الدلالة الإحصائية
بيئة العمل	أقل من خمس سنوات	١٨	٢٨،٥٥	٨٣٧،٠٠	غير دالة
	من ٥ سنوات - أقل من ١٠ سنوات	٢٤	٦٣،٥٣		
	١٠ سنوات فأكثر	٧٣	١١،٦٠		
	المجموع	١١٥			
خصائص الوظيفة	أقل من خمس سنوات	١٨	٦١،٤٩	٥٧٠،٢	غير دالة
	من ٥ سنوات - أقل من ١٠ سنوات	٢٤	١٩،٥٣		
	١٠ سنوات فأكثر	٧٣	٦٥،٦١		
	المجموع	١١٥			
الرواتب والمكافآت	أقل من خمس سنوات	١٨	٢٨،٥٩	٠٦٣،٠٠	غير دالة
	من ٥ سنوات - أقل من ١٠ سنوات	٢٤	٧٩،٥٨		
	١٠ سنوات فأكثر	٧٣	٤٢،٥٧		
	المجموع	١١٥			
تقدير الذات والاحترام	سنة إلى سنتين	١٨	٨٩،٤٥	٨٣١،٣	غير دالة
	١٠-١٥ سنة	٢٤	٦٩،٥٤		
	أكثر من ١٥ سنة	٧٣	٠٨،٦٢		
	المجموع	١١٥			
الرضا الوظيفي ككل	سنة إلى سنتين	١٨	٥٣،٥١	٣٣٦،٢	غير دالة
	١٠-١٥ سنة	٢٤	٩٠،٥١		
	أكثر من ١٥ سنة	٧٣	٦٠،٦١		

المتغير التابع	فئة المتغير	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي (كا ^٢)	الدلالة الإحصائية
	المجموع	١١٥			

يتبين من الجدول (١٣) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين استجابات قائدات المدارس الابتدائية في مدينة تبوك لمستوى الرضا الوظيفي لديهن تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ذلك على جميع أبعاد المحور الثاني (مستوى الرضا الوظيفي)، وعلى المحور ككل، حيث بلغت قيمة الإحصائي مربع كاي (كا^٢) عند بعد بيئة العمل (٠.٨٣٧)، ودلالاتها الإحصائية (٠، ٦٥٨)، وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$). وبلغت قيمة (كا^٢) عند بعد خصائص الوظيفة (٢، ٥٧٠)، وبدلالة إحصائية (٠، ٢٧٧)، وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وبلغت قيمة (كا^٢) عند بعد الرواتب والمكافآت (٠، ٠٦٣)، وبدلالة إحصائية (٠، ٩٦٩)، وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$). وبلغت قيمة (كا^٢) عند بعد تقدير الذات والاحترام (٣، ٨٣١)، ودلالاتها الإحصائية (٠، ١٤٧)، وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$). وبلغت قيمة (كا^٢) عند مستوى الرضا الوظيفي ككل (٢، ٣٣٦)، وبدلالة إحصائية (٠، ٣١١)، وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

وتعكس النتائج السابقة تقارب الرضا الوظيفي لقائدات المدارس بشكل عام، وعند جميع أبعاده الفرعية (بيئة العمل، خصائص الوظيفة، الرواتب والمكافآت، التقدير والاحترام) بصرف النظر عن عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري، وتفسر هذه النتائج بسعي وزارة التعليم الدائم لتأهيل قائدات المدارس، وإعداد خبرات تتناسب مع احتياجاتهن، وذلك منذ تعيينهن في هذا الموقع المهم بحيث تساوت القائدات الجديديات مع زميلاتهن من ذوات الخبرة الطويلة في كافة الجوانب. فقد أشارت النتائج الموضحة في الجدول (١٨) إلى أن قائدات المدارس "يلتحقن بدورات تتناسب واحتياجاتهن الفعلية"، وبمتوسط حسابي (٤، ٢٢)، وبدرجة تقدير عالية جداً، وأن هذه الدورات تتعرض لها جميع القائدات؛ سواء كن حديثات التعيين في منصب قائدة المدرسة، أو يمارسن هذا العمل من فترة طويلة؛ الأمر الذي أسهم في تعزيز الرضا الوظيفي لدى جميع القائدات.

وتتفق مع دراسة (الباطين، ٢٠١٢)؛ حيث أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس المتوسطة والثانوية في مستوى الرضا الوظيفي لجميع محاور الدراسة الخمسة وفقاً لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، التدريب، عدد سنوات الخبرة). كما تتفق مع دراسة ويلسون (Wilson 2009)؛ التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمتغيرات (الحالة الاجتماعية، الخبرة في مجال التدريس). وتتفق أيضاً مع دراسة (Westhuizen 2012)؛ ودراسة طيار (٢٠١٥) اللتين أظهرتا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة. وتتفق أيضاً مع دراسة (Platisidou & Agaliotis 2008)؛ التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغيرات (العمر، والجنس، والخبرة) في تحديد مستوى الرضا الوظيفي. وتتفق كذلك مع دراسة (Crossman 2004)؛ حيث لم تظهر أي فروق دالة إحصائية في مستوى الرضا فيما يتعلق بمدة الخدمة.

وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (Sung et al. 2009)، ودراسة المعاينة (٢٠١٧)، ودراسة الأغبري (٢٠٠٣)؛ واللاتي أظهرن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لديهم تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة. كذلك دراسة الزاملي (٢٠١٥)؛ التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لسنوات الخدمة لصالح الأكثر من ١٠ سنوات. كذلك تختلف مع دراسة مرشد (٢٠١١)؛ التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية بين مستوى خبرة العاملين والرضا الوظيفي.

التوصيات:

- ١- تعزيز النقاط الإيجابية التي أظهرتها الدراسة فيما يخص تقدير الذات والاحترام لدى قائدة المدرسة بصفقتها قادرة على توجيه نظام التعليم، وخدمة المجتمع المحلي للمدرسة، وذلك بمنحها مزايا إضافية، ووضع برامج تكريم سنوية للمتميزات من قائدات المدارس.
- ٢- ضرورة وضع برامج لرعاية قائدات المدارس؛ لتشجيعهن وزيادة الدافعية لديهن، وتفعيل المشاريع المحفزة، مثل: مشروع بدل القيادة.
- ٣- ضرورة تزويد بيئة العمل بكل ما من شأنه زيادة الرضا الوظيفي لقائدة المدرسة من دعم مادي ومعنوي.
- ٤- تكثيف الدورات التدريبية المرتبطة بالحاجات الفعلية لقائدات المدارس، مما يمنحهن حافزاً قوياً لتطوير مهاراتهن الوظيفية.
- ٥- حث وزارة التعليم على إعادة النظر بسلم الرواتب والمكافآت لما لها من أثر كبير على الرضا الوظيفي لقائدات المدارس؛ إذ جاءت التقديرات على جميع المؤشرات الدالة على الرضا الوظيفي المتعلقة ببعده الرواتب والمكافآت بدرجة متوسطة.

المقترحات:

- ١- إجراء دراسات تستهدف بناء نظام حوافز مادية لرفع مستوى الرضا الوظيفي لدى القائدات التربويات.
- ٢- إجراء دراسات ميدانية مشابهة على مدارس البنين، ومقارنة نتائجها مع هذه الدراسة.
- ٣- إجراء دراسات على الرضا الوظيفي، وربطه بمتغيرات كفعالية الأداء، والدافعية، والتمكين، والتعلم التنظيمي.

المراجع

١. أبو الكشك، محمد نايف. (٢٠٠٦) الإدارة المدرسية المعاصرة، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.
٢. أبو النصر، مدحت محمد. (٢٠٠٩). الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال. القاهرة. المجموعة العربية للنشر والتوزيع.
٣. أبو رحمة، محمد (٢٠١٢). ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة. كلية التربية.
٤. أبو فلبين، محمد. (٢٠٠٨). الرضا الوظيفي حقيقة وواقع أم خيال وسراب. مجلة التدريب والتقنية. المملكة العربية السعودية. العدد (١١٤). ص ٣٨-٣٩.
٥. الأغبري، عبد الصمد. (٢٠٠٣). الرضا الوظيفي لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية (دراسة ميدانية). مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية. العدد ١٠٩. جامعة الكويت. الكويت. ص ١٦٩-١٩٧.
٦. البابطين، عبد الرحمن عبد الوهاب. (٢٠١٢). مستوى الرضا الوظيفي لمديري المدارس المتوسطة والثانوية بمدينة الرياض. أطروحة دكتوراه. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. ع ٢٥٤ شوال ١٤٣٣هـ. ص ١٧-٨٥.
٧. البارودي، منال أحمد. (٢٠١٥). الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين. القاهرة. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
٨. البطش وليد؛ وأبو زينة، فريد. (٢٠٠٧). مناهج البحث العلمي: تصميم البحث والتحليل الإحصائي، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

٩. البلادي، صالح مطير. (٢٠١٠). الرضا الوظيفي لمديري المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى. مكة المكرمة. كلية التربية.
١٠. بلخير، سهام. (٢٠١٢). أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية دراسة حالة جامعة البويرة. رسالة ماجستير غير منشورة. معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. الجزائر.
١١. البليهد، نورة محمد. (٢٠١٤). مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة. م٣. ع١٠٤. ص ص ١٤٧-١٦٣.
١٢. توات، عدنان. (٢٠١٦). الفعالية الذاتية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مدرسي الطور الابتدائي دراسة ميدانية بمدينة المدية، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية- مركز جيل البحث العلمي، الجزائر، عدد ١٦، ص ص ١٦٥-١٨١.
١٣. جبرالد، جرنبرج. (٢٠٠٤). إدارة السلوك في المنظمات. " ترجمة رفاعي محمد رفاعي؛ وإسماعيل علي بسبوني" دار المريخ. الرياض.
١٤. حسن، سالي علي محمد. (٢٠٠٠). العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عين شمس، القاهرة.
١٥. حكيم، عبد الحميد بن عبد المجيد. (٢٠٠٩). الرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم العام ومعلمي الفئات الخاصة من الجنسين دراسة مقارنة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى. مكة المكرمة. كلية التربية.
١٦. الحيدر، عبد المحسن؛ وبن طالب، إبراهيم. (٢٠٠٥). الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض (بحث ميداني). معهد الإدارة العامة. بدون دار نشر.
١٧. الخزاعلة، محمد. (٢٠١٤). مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة الملك فيصل في المملكة العربية السعودية. مجلة المنارة. م٢٠. ع (١/ب). ص ص ٣٠١-٣٤٧.
١٨. الخيري، حسن حسين. (٢٠٠٨). الرضا الوظيفي ودافعية الإنجاز لدى عينة من المدرسين بمراحل التعليم العام بمحافظتي الليث والقنفذة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى. مكة المكرمة. المملكة العربية السعودية.
١٩. داود، عبد العزيز أحمد محمد. (٢٠١٥). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لمعلمي مداس التعليم الأساسي في محافظة كفر الشيخ. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس. ع ٣٩. ج ١، ص ص ١٩٧-٢٧٤.
٢٠. درة، عبد الباري إبراهيم؛ والصباغ، زهير نعيم (٢٠٠٨). إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، دار وائل للنشر، عمان.
٢١. الدعيس، محمد ناجي. (٢٠١٦). درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء من وجهة نظرهم. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي. م٢٣٤، ع٩. ص ص ٢٤٣-١٦٦.
٢٢. رفش، شهاب الدين حمد، والربيعي، محمد عباس خليل. (٢٠١٥). تأثير الرضا الوظيفي في نجاح المنظمات - بحث تطبيقي في هيئة النزاهة، مكاتب تحقيقات الفرات الأوسط.
٢٣. الزامل، محمد يوسف. (٢٠١٥). درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لديهم. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة.
٢٤. الزايد، عبد الله. (٢٠٠٥). بيئة العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.
٢٥. سلطان، محمد سعيد. (٢٠٠٤). السلوك الإنساني في المنظمات. دار الجامعة الجديدة. الإسكندرية.
٢٦. السلوم، سعاد. (٢٠٠٣). عوامل ضغوط العمل التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمشرفات الإداريات. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك سعود. الرياض.
٢٧. الشاويش، مصطفى نجيب. (٢٠١١). إدارة الموارد البشرية. الأردن. دار الشروق.

٢٨. الشيخ خليل، جواد محمد؛ و شريز، عزيزة عبد الله. (٢٠٠٨). الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية لدى المعلمين. مجلة الجامعة الإسلامية. سلسلة الدراسات الإنسانية. المجلد السادس عشر. العدد الأول. ص ص ٧٥١-٧٧٢.
٢٩. صحيفة عاجل الإلكترونية. (٢٠١٦) تم استرجاعها بتاريخ ٣١ أغسطس ٢٠١٧ من: <http://www.ajel.sa/local/1701876>
٣٠. الصقوب، عبد الله بن حمد. (٢٠١٦). التفاؤل والتشاؤم وعلاقتهما بالرضا الوظيفي لدى معلمي مراحل التعليم العام بمدينة بريدة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم علم النفس. كلية التربية. جامعة أم القرى.
٣١. صلاح الدين، نسرين صالح محمد. (٢٠١٦). القيادة الخادمة لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين في مصر: نموذج بنائي مقترح". مجلة كلية التربية. كلية التربية. جامعة عين شمس. مجلد ٤٠. عدد ١. ص ص ٦٥-١٦٦.
٣٢. الصيرفي، محمد. (٢٠٠٨). السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية. الإسكندرية. دار الوفاء للطباعة والنشر.
٣٣. طيار، أحسن طيار. (٢٠١٥). العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في جامعة ٢٠ أوت ١٩٥٥ سكيكدة في الجزائر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية). مجلد ٢٩ (٦).
٣٤. الطيب، إيهاب محمود. (٢٠٠٨). أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة.
٣٥. عبد الرحيم، عاطف جابر طه. (٢٠٠٩). السلوك التنظيمي، الدار الجامعية. الإسكندرية.
٣٦. عبد المالك، مكفس. (٢٠٠٨). نمط القيادة في الإدارة المدرسية وعلاقته بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الحاج. الجزائر. قسم علم النفس.
٣٧. عبود، هاشمي أحمد. (٢٠١٦). دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مركب تكرير الملح بمنطقة الوطاية ببسكرة. الجزائر. مجلة دراسات العلوم الإدارية. م ٤٣، ملحق ١. ص ص ٤٠٩-٤٢٩.
٣٨. عليمات، صالح؛ وعقيل، محمد (٢٠١٣). الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال في المدارس الحكومية بإقليم الوسط من وجهة نظرهن. مجلة المنارة. م ٢٠. ع ٢٤/ب. ص ص ٢٦٧-٢٨٥.
٣٩. العميان، محمود سلمان. (٢٠١٠). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط ٥. دار وائل للنشر. الأردن.
٤٠. العنزي، عطا الله فاحس راضي. (٢٠٠٢). العلاقة بين درجة الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي لمديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى. مكة. كلية التربية.
٤١. عوض الله، ميرفت توفيق إبراهيم. (٢٠١٣). أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بإدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الأكاديمية العلمية بالدنمارك.
٤٢. عويضة، إيهاب. (٢٠٠٨). أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية في غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. فلسطين. كلية التربية.
٤٣. الغامدي، حمدان؛ وعبد الجواد، محمد. (٢٠١١). تطور نظام التعليم في المملكة العربية السعودية. مكتبة الرشد، ١٤٣١ هـ. الرياض.
٤٤. غربي، علي وآخرون. (٢٠٠٧). تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
٤٥. فلمبان، إيناس فؤاد. (٢٠٠٩). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى. كلية التربية.
٤٦. فليح، فاروق؛ و عبد المجيد، السيد. (٢٠١٤). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان.

٤٧. القرشي، تركي. (٢٠١٤). مستوى تطبيق اللامركزية في مدارس التعليم العام بالعاصمة المقدسة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى. مكة المكرمة. كلية التربية.
٤٨. القرني، سعد. (٢٠١٤). الممارسات الإدارية السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى. مكة المكرمة. كلية التربية.
٤٩. القريوتي، محمد قاسم. (٢٠٠٩). السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، عمان.
٥٠. الكتبي، محسن علي. (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق. المكتبة الأكاديمية. الإسماعيلية.
٥١. كردي، محمد علاء. (٢٠١١). تأثير الأنماط القيادية الإدارية على الرضا الوظيفي. دراسة ميدانية على شركة سرتيل للاتصالات. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة سوريا. دمشق. كلية إدارة الأعمال.
٥٢. محمد، حنان نور الدين. (٢٠١٠). الرضا الوظيفي وعلاقته بدافعية الإنجاز. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم درمان. السودان. كلية الآداب.
٥٣. محمد، وفاء. (٢٠٠٩). أثر الرضا الوظيفي في تحليل وتصميم العمل. بحث تطبيقي في مصرف الرشيد. كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. ١٩٤.
٥٤. محمد، أحمد سيد. (٢٠١٥م). أثر الإثراء الوظيفي كمتغير وسيط بين تنمية القدرات الابتكارية وجودة الخدمة البنكية: دراسة تطبيقية على قطاع البنوك الحكومية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - مصر. ع ٤. ص ص ١٨٩-٢١٦.
٥٥. المعاينة، عبد العزيز عطا الله. (٢٠١٧). الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات مرحلة ما بعد التعليم الأساسي في لواء الرصيفة في محافظة الزرقاء من وجهة نظرهم. مجلة دراسات لجامعة عمار تليجي الأغواط - الجزائر. ع ١٥٤. ص ص ٢٤٧-٢٦٤.
٥٦. المقابلة، محمد قاسم. (٢٠١١). الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بمملكة البحرين من وجهة نظرهم. مجلة العلوم التربوية والنفسية. م ١٢. ع ٣. ص ص ٢٦٩-٢٩٥.
٥٧. الموسوي، سنان. (٢٠٠٤). إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع. الأردن.
٥٨. ميلود، نسفاري. (٢٠٠٧). محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي في الجزائر. مذكرة ماجستير في علم الاجتماع. جامعة سطيف. الجزائر.
٥٩. نشوان، يعقوب. (٢٠٠٦). الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق. عمان. دار الفرقان للنشر والتوزيع.
٦٠. البيحي، طلال. (٢٠٠٣). مدى رضا مشرفي طلاب التربية الميدانية عن عملهم في الإشراف. مجلة جامعة الملك سعود. م (١٥). العلوم التربوية والدراسات الإسلامية. ص ص ٧٥١-٧٧٢.
61. Crossman, A and Harris, P (2004). Job satisfaction of Secondary School Teachers. Educational Management, Administration and Leadership, 34(1), 29-46
62. Hulpia, et al (2009): " The Relationship between the Perception of Distributed Leadership in Secondary Schools and Teachers' and Teacher Leaders' Job Satisfaction and Organizational Commitment (EJ856816) " ، School Effectiveness and School Improvement ، V20 ، N3 ، pp291-317 Sep.
63. Landar, F. (2009). Multiple Impacts of Organizational Climate And Individual Value System Upon Job Satisfaction. Personnel Psychology Journal. Vol. 22. pp. 171-183

64. Lynn ،J(2015) Teacher Job Satisfaction in a Changing Educational Environment ،Doctoral thesis، The Dwight schar College of Education Ashland University، Ohio .
65. Piriyanalai ،W. and Muenjohn,N. (2012) ،“Is There alik Employee Satisfaction and Service quality “World journal of Management .
66. Platisidou,M and Agalioitis ،I. (2008). Burnout,Job Satisfaction and Instructional Assignment –related Sources of Stress in Greek Special Education Teachers. International Journal of Disability practice with300Models,TechniquesandTool. 2ndedition ،New practice with300Models,TechniquesandTool. 2ndedition ،NewPublishing Company
67. Sung ،Chi-ling ;Hui Lin ،Chia; Chen ،Yu-wen(2009),Leadership Styles and Teachers Job satisfaction in Taiwan Higher Education. Toko University Journal. Vol. 4. NO. 2. pp. 4-367. the edition ،USA ،South-western advision of Thomson Learning. Tourism Research ،Vol. 13,pp. 191-204. Transactions ، On Engineering And Technology Education .
68. Terpstra ،D & Honoree ،A. (2006). Job Satisfaction and pay satisfaction Levels of University Faculty By Discipline and By Geographic Region. Retrieved January 18,2007 ،from source ،[http//www. search. ebscohost. com](http://www.search.ebscohost.com) .
69. Trace ،N (2016). The Relationship Among Teacher Job Satisfaction. Trustin The Principal. And Principal Suppory. Doctoral thesis ،The Faculty of the School of Education The College of William and Mary in Virginia .
70. Westhuizen ،J (2012). Job satisfaction amongst teachers at special needs schools-South African. Journal of Education. 1(1),pp. 255-266. Work Systems. The need for Transition Management ،International. Workplace. Industrial Management ،(January – February) .
71. Wilson ،F (2009) Job Satsfaction Among Secondary School Teachers in Tanzania. The Case of Njombe District ،Master's thesis ،Institute of Educational Leadership University of Jyvaskyla170 .