



مستوى الأداء المهني لمديري مدارس مرحلة التعليم العام بوادي حضرموت وعلاقته بالرضا الوظيفي

## The level of professional performance of general education school principals and its relationship to their job satisfaction

**Hassan Ali Hassan Al-Haddad**

*Researcher - Department of Educational Administration  
and Planning - Faculty of Education  
Sana'a University -Yemen*

**حسن علي حسن الحداد**

*باحث - قسم الإدارة والتخطيط التربوي -كلية التربية  
جامعة صنعاء - اليمن*

**الملخص:**

هدفت الدراسة للتعرف إلى مستوى الأداء المهني لمديري مدارس مرحلة التعليم العام وعلاقته بالرضا الوظيفي لديهم في مجالات الأداء المهني: (التخطيط، اتخاذ القرارات، المتابعة والتقييم)، ومجالات الرضا الوظيفي: (طبيعة العمل، التفاعل الاجتماعي، الانتماء للمهنة)، في ضوء متغيرات الدراسة (النوع، نوع التعليم، المؤهل العلمي)، تكونت عينة الدراسة من (129) مديراً ومديرة، جرى اختيارهم بالطريقة العشوائية، وجرى تطوير أداة البحث (الاستبانة) لتحقيق أهداف الدراسة؛ إذ تضمنت (43) فقرة موزعة على محورين لكل محور ثلاثة مجالات، والتأكد من صدقها وثباتها، وتوصلت الدراسة إلى أن المستوى العام للأداء المهني لمديري مدارس مرحلة التعليم العام في مجالاته الثلاثة بالترتيب: (4.4244، 4.4228، 4.4182)، ومستوى الرضا الوظيفي لديهم في مجالاته الثلاثة بالترتيب: (4.1858، 4.1355، 3.7875). لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى مجالات الأداء المهني لمديري مدارس مرحلة التعليم العام تعزى لمتغيرات الدراسة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في مستوى مجالات الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات الدراسة، ووجود علاقة ارتباطية بين مستوى الأداء المهني لمديري مدارس التعليم العام والرضا الوظيفي، وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الدراسة القيام بالعديد من الأنشطة التي تؤدي إلى رفع الرضا الوظيفي وخصوصاً في مجال الانتماء للمهنة، تطوير الأداء المهني لمديري مدارس التعليم العام من خلال تدريبهم لرفع كفاءتهم المهنية.

**الكلمات المفتاحية:** الأداء المهني، التعليم العام، الرضا الوظيفي.

**Abstract:**

The study aimed to identify the level of professional performance of general education school principals, and its relationship to their job satisfaction in the areas of professional performance: (Planning, decision making, follow-up, and evaluation), areas of job satisfaction: (Nature of work, social interaction, belonging to the profession). In light of the study variables (Gender, type of education, educational qualification). The study sample consisted of (129) male and female managers. They were selected randomly, and the research tool (questionnaire) was developed to achieve the objectives of the study, it included (43) paragraphs distributed over two axes, each axis having three areas, and to ensure its validity and reliability, the study concluded that the general level of professional performance of general education school principals in its three areas is, in order: (4.4244, 4.4228, 4.4182). Their level of job satisfaction in its three areas, in order: (4.1858, 4.1355, 3.7875). There are no statistically significant differences at the significance level ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the areas of professional performance of general education school principals due to the variables of the study. There are no statistically significant differences at the level of significance in the level of job satisfaction areas due to the variables of the study. There is a correlation between the level of professional performance of general education school principals and job satisfaction. In light of the results of the study, the study recommended carrying out several activities that lead to increasing job satisfaction, especially in the field of belonging to the profession, developing the professional performance of general education school principals through training them to raise their professional competence.

**Keywords:** Occupational performance, general education, job satisfaction.

## المقدمة

تسعى الدول المتقدمة والنامية على السواء جاهدة إلى تطوير النظم التعليمية فيها بشتى الوسائل، وذلك عن طريق إيجاد قيادات تربوية فاعلة مؤهلة ومدربة تدريباً يتناسب مع تحديات العصر، فتطوير المؤسسة التعليمية يتطلب قيادة فاعلة تواكب التغيرات والطموحات، وتتطلق من الواقع، ومن اللافت للنظر أن مستقبل التعليم في جميع دول العالم لم يتوقف فقط على وضوح الرؤية بالنسبة لفلسفة التعليم وأهدافه، ولا على تطوير مناهجه وأساليبه، ولا على توفير أفضل الإمكانيات المادية له، ولا على حسن إعداد وتدريب المعلمين أو إحكام علاقته بالمجتمع المحلي ومطالبه؛ وإنما أصبح يتوقف على توفير القيادات الواعية لإدارته (مصطفى، 2005: 492).

ويعد الاهتمام بتحسين الأداء المهني لمدير المدرسة من أهم السياسات الناجحة لتحسين الأداء المؤسسي، وبقاء المؤسسات التعليمية، واستمرارها في ظل المنافسة الشديدة التي يشهدها هذا العصر والأداء المهني يحتل مكانة خاصة داخل أي مؤسسة كانت تربوية أو غير تربوية بوصفه الناتج النهائي لمحصول الأنشطة التعليمية والتربوية التي تمارس داخل المدرسة.

ترتبط فاعلية أية مؤسسة بكفاءة المديرين أولاً، ثم العاملين فيها، وقدرتهم على أداء أعمالهم، ويتباين محتوى الأداء المهني للعاملين تبعاً لأهداف المؤسسة، وتوجيهاتها.

كما ترجع أهمية الأداء المهني من وجهة نظر المؤسسة بمدى ارتباطه بتحقيق أهدافها في مراحلها المختلفة، وهي مرحلة الاستقرار، والاستمرار، ومرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التميز، ومن ثم مرحلة

الريادة، وأن تحظى أية مرحلة من المراحل المشار إليها يتوقف على مستوى الأداء المهني للعاملين بها (الشريف، 2004).

ومديرو المدارس هم أحد أهم ركائز العملية التربوية؛ لذا يعد الرضا الوظيفي من أهم العوامل ذات التأثير الإيجابي نحو بذل المزيد من الجهود تجاه تحسين وتطوير الأداء، ومن ثمَّ تطوير العملية التعليمية والتربوية، ويتحقق الرضا الوظيفي لمديري المدارس من خلال شعورهم بالإنجاز، وتجارب المعلمين معهم وكلما كانت نظرة مديري المدارس لمهنتهم تتمحور حول حياتهم كانوا أكثر رضا (أحمد، 2018: 1).

ويمثل الرضا الوظيفي مطلباً أساسياً ينشده الجميع، وعدم توافر الحد الأدنى منه للفرد له انعكاسات قوية على مستوى العملية التعليمية بشكل عام أو على مخرجاتها على وجه الخصوص، فإن الإدارة المدرسية نجاحها متوقف على مدى رضاهم الوظيفي وحتى يكون هناك تحسين إداري وإشرافي وفاعلية في عمل مدير المدرسة لا بد من توافر درجة عالية من الرضا لدى مديري المدارس لأنهم يشكلون محور العملية التربوية في مدارسهم (أحمد، 2018: 1).

وتأتي هذه الدراسة محاولة لاستقصاء مستوى الأداء المهني لمديري مدارس مرحلة التعليم العام وعلاقته بالرضا الوظيفي لديهم، كما أن الرضا الوظيفي لمديري مدارس التعليم العام ينتج عنه القيام بالواجبات الوظيفية بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية والإتقان، مما يؤدي إلى تحقيق التفاعل الإيجابي الذي ينعكس على الأداء المهني للمدرسين وزيادة دافعية العاملين.

## مشكلة الدراسة:

قد اتفقت الكثير من الدراسات الميدانية على ضرورة بالاهتمام بالأداء المهني للمديرين في جميع

**أهمية الدراسة:****تكمن أهمية الدراسة في أنها:**

1. الأداء المهني موضوع عملي فكل دراسة تهتم بالأداء المهني بالضرورة استدعاء وتحليل واقع مديري المدارس.
2. تعزيز ميدان الدراسات والأبحاث بدراسة جديدة في تحديد العلاقة بين الأداء المهني بالرضا الوظيفي.
3. قد تفيد الإدارات المدرسية في مدارس التعليم العام في التعرف إلى مستوى الأداء المهني لمديري مدارس مرحلة التعليم العام وعلاقته بالرضا الوظيفي لديهم.
4. قد تفيد هذه الدراسة في تحسين بيئة العمل في الإدارة المدرسية؛ الأمر الذي يؤدي إلى تحسين الأداء الإداري والإشرافي، وتهيئة الظروف المناسبة لتحقيق مستوى رضا وظيفي أعلى لمديري مدارس التعليم العام.

**أهداف الدراسة:****تهدف الدراسة إلى:**

- 1) التعرف إلى مستوى الأداء المهني لمديري مدارس مرحلة التعليم العام وعلاقته بالرضا الوظيفي.
- 2) التعرف إلى أثر الرضا الوظيفي في الأداء المهني.
- 3) الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) - إذا وجدت - في مستوى الأداء المهني لمديري مدارس مرحلة التعليم العام وعلاقته بالرضا الوظيفي لديهم في مجالات الأداء المهني: (التخطيط، اتخاذ القرارات، المتابعة والتقييم) ومجالات الرضا الوظيفي: (طبيعة العمل، التفاعل الاجتماعي، الانتماء للمهنة) تعزى لمتغيرات الدراسة: (النوع، نوع التعليم، المؤهل العلمي).

المؤسسات، ومنها المؤسسات التربوية والتعليمية، ومن تلك الدراسات على سبيل المثال لا الحصر، دراسة كل من: صلاح الدين (2020)، ماضي (2011)، أحمد (2018).

مما سبق تظهر الحاجة إلى دراسة ميدانية للتعرف إلى مستوى الأداء المهني لمديري مدارس مرحلة التعليم العام وعلاقته بالرضا الوظيفي لديهم الذي يمكن صياغة المشكلة بالأسئلة الآتية:

- 1) ما مستوى الأداء المهني لمديري مدارس مرحلة التعليم العام في مجالات الأداء المهني: (التخطيط، اتخاذ القرارات، المتابعة والتقييم) وجهة نظرهم؟
- 2) ما مستوى الرضا الوظيفي لمديري مدارس التعليم العام الوظيفي في مجالات الرضا الوظيفي: (طبيعة العمل، التفاعل الاجتماعي، الانتماء للمهنة) من وجهة نظرهم؟

3) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) في مستوى الأداء المهني لمديري مدارس مرحلة التعليم العام وعلاقته بالرضا الوظيفي لديهم تعزى لمتغيرات الدراسة: (النوع، نوع التعليم، المؤهل العلمي)؟

4) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) في مستوى الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم العام تعزى لمتغيرات الدراسة: (النوع، نوع التعليم، المؤهل العلمي)؟

5) هل توجد علاقة ارتباطية بين مستوى الأداء المهني لمديري مدارس التعليم العام والرضا الوظيفي لديهم من وجهة نظرهم؟

**حدود الدراسة:****الحدود الموضوعية:**

اقتصرت الدراسة على التعرف إلى مستوى الأداء المهني لمديري مدارس مرحلة التعليم العام وعلاقته بالرضا الوظيفي لديهم في مجالات الأداء المهني: (التخطيط، اتخاذ القرارات، المتابعة والتقييم) ومجالات الرضا الوظيفي: (طبيعة العمل، التفاعل الاجتماعي، الانتماء للمهنة).

**الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على مدارس التعليم العام الحكومية والأهلية بحضرموت الوادي.

**الحدود البشرية:** مديري مدارس التعليم العام الحكومية والأهلية بحضرموت الوادي.

**الحدود الزمانية:** الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2022/2023م.

**متغيرات الدراسة:**

- المتغير المستقل: الرضا الوظيفي لمديري مدارس مرحلة التعليم العام.
- المتغير التابع: الأداء المهني لمديري مدارس مرحلة التعليم العام.

**مصطلحات الدراسة:**

**لأغراض الدراسة جرى تحديد وتعريف المصطلحات الآتية:**

**الأداء لغة:**

الأداء لغة يقابل اللفظ اللاتيني (performer) التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، التي اشتقت منها اللفظ الإنجليزي (performance) الذي يعني إنجاز العمل (مزهودة، 2001: 85-100).

**الأداء المهني:**

يعرفه نصر (2002: 94) أنه: الإنجاز الناجم عن ترجمة المعارف النظرية إلى مهارات من خلال

الممارسة العملية والتطبيقية لهذه النظريات وبواسطة الخبرات المتراكمة والمكتسبة في العمل.

ويعرفه سمور (2003: 8) أنه: كل ما يقوم به المدير من تخطيط وتنفيذ وتقييم للعمل الذي يقوم به داخل وخارج بيئة العمل.

**ويقصد بها في هذه الدراسة:**

الأداء المهني لمدير المدرسة وأنه السلوك الذي يقوم به مدير المدرسة لينفذ أعمال مدرسته ويؤديها على أكمل وجه لتحقيق الأهداف التعليمية التعليمية.

**الرضا الوظيفي:**

عرّفه فؤاد (2010، 12) أنه: " حالة من القناعة والقبول وبلوغ المرغوب وذلك من خلال إشباع حاجات الفرد الناتجة من الوظيفة وتفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل ومن ثم الشعور بالثقة والولاء والانتماء مما يؤدي إلى زيادة إنتاج الفرد". بينما عرفه عبد المجيد (2014: 8) أنه: شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله وما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل.

**ويقصد بها في هذه الدراسة:**

تقبل مديري مدارس التعليم العام لعملهم ومتطلباته وإظهارهم الارتياح لمكانته الاجتماعية وعلاقاته التي تتسم بالاحترام والتقدير المتبادل بينهم وبين زملائهم في العمل وكل من له صلة بعملهم ويقاس من خلال الدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس التعليم العام بوادي حضرموت عن الإجابة عن فقرات الاستبانة المستخدمة لقياس مستوى الأداء المهني لمديري مدارس مرحلة التعليم العام وعلاقته بالرضا الوظيفي لديهم.

**الإطار النظري:****الأداء المهني:**

يعد موضوع الأداء المهني في الوقت الحاضر من الموضوعات المهمة حيث أنه يهتم بفاعلية وكفاءة المنظمات في تأدية وظائفها؛ إذ يتطلب من هذه المنظمات التركيز على العنصر البشري من أجل تحقيق أهدافها، ونجد أن الأداء المهني قائم على مستوى أداء الأفراد المؤسسين للمنظمة، ويرتبط نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها بتوافر أفراد ذوي كفاءة قادرين على إنجاز أعمالهم بدرجة كبيرة من الجودة، وتعدُّ كمية ونوعية الإنتاج والخدمات المقدمة هي من المؤشرات المهمة التي ترفع مستوى الأداء في المؤسسات.

**أولاً: مفهوم الأداء المهني:**

يعد الأداء المهني من المفاهيم والظواهر السلوكية الذي نال اهتماماً كبيراً من قبل الكتاب والباحثين؛ نتيجة للدور الذي يؤديه في إنجاح المؤسسات التعليمية، وخاصة في العصر الحديث؛ إذ لا توجد مؤسسة سواء كانت تعليمية أو غير ذلك قادرة على الأداء وفق المستوى المطلوب منها إن لم يكن العاملين فيها ملتزمين بأهداف تلك المؤسسة، ويعملون فرياً واحداً بينهم الانسجام من أجل تحسين الأداء المهني للوصول إلى الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة (الغول، 2018: 41 - 42).

وعرفه المحاسنة (2013: 73) أنه: مدى تحقيق العاملين أفراداً أو جماعات في المؤسسة للأهداف المرجوة بشكل عام كما هو مرغوب فيه، وأشار سمور (2003: 8) إلى أن الأداء المهني: هو كل ما يقوم به المعلم من تخطيط وتنفيذ وتقويم للعمل الذي يقوم به داخل وخارج بيئة الصف. كما ذكر نصر (2002:

94) أنه الإنجاز الناجم عن ترجمة المعارف النظرية إلى مهارات من خلال الممارسة العملية والتطبيقية لهذه النظريات وبواسطة الخبرات المتراكمة والمكتسبة في العمل.

ويستنتج الباحث أن مدير المدرسة هو الشخص الذي يواكب تطورات العصر تربوياً، وهو القادر على تطوير أدائه وأداء جميع الموارد البشرية في مدرسته كي يلحق بركاب عصره واعياً لما يجري حوله مستمداً قوته من قدراته الإدارية والفنية والاجتماعية والإبداعية في ضوء احترام متبادل، مراعيًا لجميع العلاقات الإنسانية.

**ثانياً: أهمية الأداء المهني:**

يحتل الأداء المهني مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت بوصفه الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة؛ ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين أداءً متميزاً، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها وبذلك يمكن القول: إن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً. كما ترجع أهمية الأداء المهني من وجهة نظر المؤسسة بمدى ارتباطه بتحقيق أهدافها في مراحلها المختلفة، وهي مرحلة الاستقرار، والاستمرار، ومرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التميز، ومن ثم مرحلة الريادة وأن تحظى أي مرحلة من المراحل المشار إليها يتوقف على مستوى الأداء المهني للعاملين بها (الشريف، 2004: 81).

**ثالثاً: معايير الأداء المهني:****4 - الإجراءات:**

هي عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها؛ لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من أن الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المؤسسة وفي قواعد وقوانين ونظم وتعليمات (عبد اللطيف، 2013: 64).

**رابعاً: عناصر الأداء المهني:**

تتنوع العناصر المرتبطة بالأداء التي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد، ويشير كثير من الباحثين إلى أهمها، كما يلي (صليحة، 2010: 65):

**1 - المعرفة بمتطلبات الوظيفة:**

تشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة.

**2 - كمية العمل المنجز:**

أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

**3 - المثابرة والثوق:**

تشمل الجدية والتفاني في العمل، والقدرة على تحمل مسؤولية العمل.

**خامساً: محددات الأداء:****1- الجهد:**

يشير الجهد إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

**2 - القدرات:**

هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة التي لا تتغير أو تتقلب خلال مدة زمنية قصيرة.

بهدف وضع معايير الأداء إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف إلى أي تذبذب في مستوى الأداء؛ بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات وأوجه القصور وتتنحصر أهم معايير الأداء فيما يلي:

**1 - الجودة:**

هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على كيفية الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج، ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة وهذا عند الاتفاق على مستوى الجودة المطلوبة في أداء العمل.

**2 - الكمية:**

هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد ولا يتعداها، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم؛ لأن ذلك يعني بطء الأداء مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة؛ لذلك يفضل الإتقان على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل قبول من النمو في معدل الأداء ومما يتناسب مع خبرات الفرد.

**3 - الوقت:**

ترجع أهمية الوقت إلى أنه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأس المال وليس دخل؛ ما يخدم الاستغلال الأمثل في كل لحظة؛ لأنه يتفاعل على الدوام، ويمضي إلى غير رجعة؛ فهو لا يقدر بمن فهو يعد من أهم المؤشرات التي يشدد عليها في أداء العمل، فهو بيان توقعي يحدد متى يجري تنفيذ مسؤوليات العمل؛ لذلك يراعي الإتمام على الوقت المناسب لإنجاز العمل المطلوب القيام به.

**3 - إدراك الدور أو المهمة:**

يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله (أسامة، 2014: 9). كما تتضح كفاية وفاعلية القيادة في قدرتها على المزوجة بين القدرة والأداء استناداً على عامل التأهيل والانتماء، والالتزام القيمي نحو العمل حتى لا تتزلق القيادة إلى ترسليه الإدارة من ترك العنان للأفراد في أداء العمل أو الديكتاتورية الإدارية في إجهاد الأفراد بما يستتبعه المؤسسة من انخفاض في مستوى الرضا والولاء والثقة من جانب الأفراد تجاه كل من الخطين. (رسمي، 2004: 319)، ويتخذ الأداء في المؤسسة التعليمية أشكالاً متنوعة في:

**1- أداء إداري:**

يشمل فيما تقوم به عناصر الإدارة المدير الناظر، الوكلاء من جهود وتنظيم وتنسيق مختلف الأداءات الأخرى لتحقيق الأهداف التعليمية المرجوة.

**2- أداء إشرافي:**

تتمثل في الجهود المبذولة من قبل التربويين والفنيين (الموجهين) الذين يطلعون من خلال أدوارهم الإدارية والفنية بمراقبة الأداء الداخلي للمدرسة والإشراف عليه وتقييمه وتطويره.

**معدلات الأداء:**

إن تقييم الأداء أو الحكم عليه يتطلب وصف معدلات الأداء وقد يعد معدل الأداء هدفاً أو أداة تخطيطية أو قد يعكس خطة أو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين، كما أن تقدير معدلات الأداء يختلف من مجتمع لآخر ومن منظمة لأخرى، وذلك بحسب العادات والتقاليد السائدة والظروف البيئية المحيطة بالمنظمة.

وعلى الرغم من أهمية تحديد معدلات الأداء التي تؤدي إلى وضوح العاملين، إلا أنها قد تجعل العاملين

يركزون على تحقيق هذه المعدلات المكتوبة ويهملون غيرها مثل استخدام التقنيات الحديثة أو اكتشاف أفكار جديدة (خميسي، 2002: 97).

**سادساً: تقييم الأداء المهني:**

تعد وظيفة تقييم أداء العاملين بأي منظمة من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية؛ نظراً للاختلاف الواضح بين أفراد المنظمة، وهذه الفروق تؤثر على صلاحية الفرد وحجم عمله وأدائه واستمراره في عمله؛ لذا نلجأ إلى قياس وتقييم أداء العمال وهذا لمعرفة ما يلي:

1 - مدى أدائهم للموظف المسندة إليهم ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في إنتاجيتهم.

2 - مدى قدرتهم على التقدم والاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجر.

3 - التأكد من معلومات الموظف ومهاراته في أدائه.

4 - مقارنة مهارات العمال بالمهارات والمعلومات المطلوبة لهذا العمل.

5 - تطابق طريقة أداء الموظف مع الطريقة المرغوبة فيها (حاروشي، 2011: 84).

ونظراً للأهمية التي يتحلى بها الأداء المهني في المؤسسات بكل أنواعها؛ لأنه يتصل بالموارد البشري بصفة مباشرة، وجب على القائمين على عملية تقييم العاملين التحلي بالموضوعية التي تقوم على أساس العدالة والمساواة التي يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية لدى العاملين، ومن ثم تحقيق الأداء المميز وأهداف المنظمة التي أنشئت من أجلها.

**سابعاً: العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي:**

تعددت واختلفت وجهات النظر التي فسرت العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، وفيما يلي عرض لبعض هذه الآراء:

أ) دور مدير المدرسة في تطوير المعلمين وتنميتهم مهنيًا:

يقصد بالنمو المعرفي للمعلمين تطوير كفاياتهم التعليمية، وتشمل الجانبين: المعرفي والسلوكي، أما الجانب المعرفي فيتضمن تطوير كفاياتهم في: (أحمد، 2003: 238).

1 - معرفة خصائص التلاميذ النفسية والجسمية والاجتماعية ومراعاة هذه الخصائص في التعليم.

2 - المعلومات والحقائق والتعميمات في المادة الدراسية التي يقوم بتدريسها.

3- حاجات المجتمع الاجتماعية والاقتصادية والعلمية.

4 - الأسس التي تبني عليها المناهج الدراسية.

5 - طرق التدريس المناسبة لمادته التي يقوم بتدريسها.

6 - دورة في تحسين تنفيذ المناهج الدراسية.

ب) دور مدير المدرسة في تحسين تنفيذ المناهج المدرسية:

وقد أشارت السوادني (2006) إلى أن المنهاج يشمل أربعة عناصر أساسية هي: الأهداف، المحتوى، الخبرات، التقويم، وعليه فإن مجالات اهتمام مدير المدرسة فيما يتصل بالمنهاج المدرسي تتضمن:

1 - إثراء المادة العلمية.

2 - توظيف الكتاب المدرسي.

3 - توفير واستخدام الوسائل التعليمية اللازمة.

4 - توظيف الإذاعة المدرسية.

5 - توظيف المكتبة المدرسية.

6 - الأنشطة الصفية واللاصفية.

7 - توظيف المختبر المدرسي.

8 - الرحلات المدرسية.

9 - الاختبارات التشخيصية، والتحصيلية.

## 1 - الأداء الوظيفي يتبع الرضا الوظيفي:

أي أنه كلما ارتفع مستوى الرضا لدى العاملين ارتفع مستوى الأداء الوظيفي، فهناك علاقة طردية بين طرفين الأول مستقل، وهو الرضا والثاني تابع وهو الأداء.

## 2 - الرضا يتبع الأداء:

أي أنه كلما كان مستوى الأداء جيدًا شعر العامل برضا عن العمل، من ثمَّ بحسب هذا الرأي فإن الرضا الوظيفي ما هو إلا متغير تابع لمتغير مستقل، وهو الأداء الوظيفي على أساس أن الأداء الجيد للموظف وما يعقبه من مكافآت يؤدي إلى زيادة قدرته على إشباع حاجاته، ومن ثمَّ زيادة درجة رضاه عن العمل.

## 3 - المناخ التنظيمي عامل وسيط بين الرضا والأداء:

بني هذا الرأي على أساس المناخ التنظيمي بوصفه العامل الوسيط بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، فقد اعتبر المناخ التنظيمي أنه العاكس للانطباع الذي يكون لدى العاملين بالمنظمة عن جميع العناصر الموضوعية فيها، على أساس أن العاملين يعدون الوسيلة الأساسية لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف، ومن ثمَّ فإنه كلما كانت صورة المنظمة إيجابية لديهم أدى ذلك إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وهذا سينعكس إيجابيًا على أدائهم، ومن ثمَّ يمكن القول إن المناخ التنظيمي هو عامل وسيط يربط بين الرضا الوظيفي (خوام، 2001: 19).

## ثامنًا: أدوار مدير المدرسة:

يضطلع مدير المدرسة بمسؤوليات جسام وأعمال عديدة، وهو المسؤول أمام الله سبحانه وتعالى، ثم أمام رؤسائه والمجتمع عن سير العملية التعليمية وعن الأمانة العظيمة التي أوكلت إليه، وسنوضح فيما يلي كل منها:

1 - إعداد النشء في المدرسة إعدادًا ينمي شخصيتهم الاجتماعية وقدرتهم على التفكير العلمي والابتكار وتحمل المسؤولية والإنجاز والمشاركة.

2 - حفظ التراث الثقافي وتقنيته باعتبار أن المجتمع قد أوكل للمدرسة مسؤولية تنشئة الأجيال.

3 - تبسيط الخبرة الإنسانية؛ إذ تتسم الحياة الاجتماعية بالتعقيد والتشابك، وهذا يعني تحليل الخبرات الإنسانية إلى أبسط عناصرها لتصبح قابلة للتعلم.

#### الرضا الوظيفي:

يعد الرضا الوظيفي مهمًا على مستوى الأفراد والمؤسسات، فهو يلامس العنصر البشري الذي هو من أهم مقومات العمل في المنظمات، وعندما يتحقق للفرد رضاه عن مهنته التي يزاولها فإن ذلك يؤثر في فاعليته وزيادة إنتاجيته.

#### أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي:

قال تعالى: ((قَالَ اللَّهُ هَذَا يَوْمُ يَنْفَعُ الصَّادِقِينَ صِدْقُهُمْ لَهُمْ جَنَّاتٌ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ خَالِدِينَ فِيهَا أَبَدًا رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمْ وَرَضُوا عَنْهُ ذَلِكَ الْفَوْزُ الْعَظِيمُ))  
المائدة: 119.

هذا تأكيد على أن الإسلام يركز على سعادة البشرية بأكملها وعلى رفاهية المجتمع، وهذا ما يتعين على نظامنا التعليمي أن يهدف إلى تحقيقه (الخطيب، 2005: 367).

عرفه عصماني (2017: 24) الرضا الوظيفي أنه: مدى استقرار العامل وولائه وشعوره بالانتماء إلى المؤسسة، من خلال علاقاته مع قادة المؤسسة، كما بين الشرايدة (2010: 65) الرضا أنه: الدرجة التي يشعر فيها الفرد بإشباع حاجاته النفسية، بحيث يكون ممثلًا لقدراته وميوله مما يؤدي إلى احترام الفرد لذاته ولغيره ويؤدي إلى عقد علاقات اجتماعية متينة مع

#### ج) دور مدير المدرسة في رعاية التلاميذ:

وقد حدد زاهر (1995: 56) مجموعة إجراءات يقوم بها مدير المدرسة في مجال رعاية التلاميذ منها:

1 - إجراء خطط توجيهية منظمة لتوعية التلاميذ حول النظام المدرسي وأسس النجاح والرسوب، وما للتلميذ من حقوق، وما عليه من واجبات.

2 - توفير الظروف المناسبة لممارسة التلميذ حقه في الدراسة.

3 - إيجاد نظام لتسجيل وجمع المعلومات تراكميًا لتوجيه التلميذ بفاعلية نحو اكتشاف طاقاته.

4 - مساعدة أعضاء هيئة التدريس في تنظيم الترتيبات الخاصة ببرامج التوجيه والإرشاد.

5 - العمل على توثيق العلاقة بين التلاميذ والمعلمين.

#### د) دور مدير المدرسة في التعارف مع البيئة المحلية:

إن دور مدير المدرسة يعد من الأدوار المميزة والهامة التي تظهر الفروق الفردية بين السلوكيات الإدارية من مدرسة إلى أخرى، فمدير المدرسة يجب أن ينجح في إيجاد علاقة وطيدة بين مدرسته وبين البيئة المحيطة بها، والاستفادة من هذه العلاقة إلى أقصى درجة ممكنة لخدمة العمل التربوي.

#### هـ) الدور الاجتماعي لمدير المدرسة:

الدور الاجتماعي لمدير المدرسة: هو السلوك المتوقع من الفرد في الجماعة، فالدور الاجتماعي لمدير المدرسة يحدد مدى نجاح مدير المدرسة في إيجاد علاقة وطيدة بين مدرسته والمجتمع المحلي الذي يحيط بها مستفيدًا لأقصى درجة من خدماته.

ومن أهم الأدوار التي يقوم بها المدير كما يراه عبد القادر (2000: 354 - 356):

من الرضا الوظيفي للعاملين تؤثر إيجابيا على سلوكيات العمل وأداء العاملين.

3 - مستويات الرضا الوظيفي يمكن اعتبارها مؤشرات لمستويات الإنتاجية في أقسام المنظمة المختلفة، ومن ثمّ فهي تؤثر في مستويات الإنتاجية للمنظمة ككل. تعقيباً على ما سبق يرى الباحث مدى الأهمية المتحققة من الرضا الوظيفي التي شكلت الدافع الأكبر لتوالي الدراسات حول هذا المفهوم، كما كان حافزاً لدى الكثير من المديرين لتوجيه الأنظار نحوه وسعيهم المكثف لتحقيقه لدى العاملين وذلك للنهوض بمؤسساتهم والسعي نحو تحقيق أهدافهم التي لا يمكنها التحقق إذا لم يكن لدى العاملين دافعية نحو العمل، وشعور تام بالرضا عن مهنتهم.

#### ثالثاً: أنواع الرضا الوظيفي:

أشار نسفاري (2007: 19) بوجود نوعان من الرضا الوظيفي، هما:

##### أ - الرضا العام:

يعرف الرضا العام أنه الاتجاه العام للفرد نحو العمل الذي يقوم به، فيكون إما راضياً أو غير راضٍ فالمؤشر الأولي بطبيعة العمل لا يسمح بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها الفرد.

##### ب - الرضا النوعي:

يشير إلى رضا الفرد جانب من جوانب عمله، وتتضمن هذه الجوانب مثلاً سياسة المنظمة، الأجور، الإشراف، فرصة الترقية، الرعاية الصحية والاجتماعية، وظروف العمل، أساليب الاتصال داخل المنظمة والعلاقات مع الزملاء.

#### رابعاً: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

أظهرت الدراسات والأدب التربوي أن الرضا الوظيفي يتأثر بعوامل متعددة، منها الفرد نفسه وبيئة العمل

الزملاء والرؤساء وينتج عنه انبثاق الحماس في نفسه ويبعد عنه التهديد الذي يؤدي إلى مشكلات اقتصادية أو اجتماعية أو نفسية.

ويرى الأحمدى (2006: 308) أنه شعور الفرد اتجاه وظيفته، وأن هذا الشعور يعكس درجة التفاعل بين خصائص الفرد والمؤسسة. ومن خلال التعريف تتضح ثلاث خصائص رئيسة للرضا الوظيفي هي:

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

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

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

#### ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي:

على الرغم من اختلاف التعريفات الخاصة بمفهوم الرضا الوظيفي سواء ارتبطت بالحاجات لدى الفرد أو الشعور بتقبل العمل، أو الاتجاه نحو ظروف العمل، أو السعادة التي يشعر بها الفرد في مهنته، فإن اتفاقاً واضحاً على أهمية الرضا الوظيفي، ومنافعه المتعددة سواء على الفرد أو المنظمة.

وتشير الأدبيات السابقة إلى أن هناك ثلاثة أسباب رئيسة تبرر أهمية الكشف عن مستويات الرضا الوظيفي في منظمات الأعمال (زرعة، 2009: 15)، وهي كالآتي:

1 - القيم الإنسانية يجب أن توجه وتقود عمل المنظمات.

2 - عمليات ونشاطات المنظمات تتأثر بمستوى الرضا الوظيفي للعاملين فيها، فالمستويات العالية

**4 - الحالة الاجتماعية:**

على الرغم من قلة الدراسات والاستنتاجات حول تأثير الحالة الاجتماعية في الرضا الوظيفي، فقد أكدت بعضها على أن الموظفين المتزوجين هم أكثر رضا عن العمل مقارنة بزملائهم غير المتزوجين.

**5 - مدة الخدمة:**

تعرف مدة الخدمة "أنها المدة الزمنية للبقاء في عمل معين" وتشير الدلائل إلى أن مدة الخدمة للموظف تُعد العامل الأكثر ثباتاً في توقع الرضا عن العمل مقارنة بالعمر (العطية، 2003: 44-45).

**6 - الوظيفة التي يشغلها الفرد:**

فأصحاب المراكز الإدارية العليا غالباً ما يكون رضاهم أعلى من العاملين الأقل في المستوى الإداري (عبد الباقي، 2003: 232).

**7 - قدرة الفرد:**

لكل فرد نقاط قوة ونقاط ضعف فيما يتعلق بقدرته على العمل، وهذا يعني عدم تساوي الأفراد في قدراتهم، وتشمل القدرة نوعان من القدرات، وهي:  
أ - القدرات الذهنية:

هي قدرات ترتبط بالقدرة على أداء مختلف المهام الذهنية، وتتفاوت الحاجة إلى هذه القدرات باختلاف الوظائف خاصة بالنسبة لمستويات الإدارة العليا التي تتطلب اتخاذ قرارات تستند على تحليل المعلومات والتفكير بعناية، ومن هذه القدرات (الذكاء، القدرات اللفظية والتعبيرية، القدرة على الاستنتاج والقدرة على الاستقراء، والسرعة الإدراكية، الذاكرة).

**ب - القدرة البدنية:**

تشير إلى القدرة على أداء المهام البدنية المختلفة، ومن أهم تلك القدرات في مجال الأداء في العمل ما يرتبط بالقوة أي على بذل قوة عضلية في المهام

ومنها يعود لرؤسائه، وقد خلص من ذلك إلى القول إنه يبدو أن الرضا الوظيفي يتحقق بشكل مباشر من واقع (الأحداث والظروف)، وبشكل غير مباشر من خلال بعض (العوامل) وعليه فإن الأحداث والظروف تعدّ مسؤولة مسؤولة مباشرة عن مشاعر السعادة أو عدم السعادة التي يتحلى بها الموظف، أما العوامل فهي تلك المتغيرات المسؤولة عن وقوع الأحداث أو تحقق الظروف، ويعد مقدار العمل المطلوب، والأنشطة التي تنطوي عليها مهمات العمل، وما يحصل عليه الموظف من أجر، من قبيل الأحداث والظروف، أما المشرفون وزملاء العمل والعملاء فيعدّون من قبيل العوامل المحركة لهذه الأحداث والظروف (الشرايدة، 2010: 65)، وهذه العوامل هي:

**أ ( العوامل التي ترجع إلى الفرد (العوامل الشخصية):****1- العمر:**

وقد دلت الأبحاث عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين السن ودرجة الرضا الوظيفي، فكلما زاد سن الفرد زادت درجة رضاه عن العمل.

**2- مستوى التعليم:**

توصلت عدة أبحاث إلى أن الفرد الأكثر تعليماً يكون أقل رضا من الفرد الأقل تعليماً، ويرجع ذلك إلى طموحات الفرد الأكثر تعليماً تكون مرتفعة مقارنة بطموحات الفرد الأقل تعليماً (عبد الباقي، 2003: 174).

**3- الجنس:**

من أكثر القضايا المثيرة للجدل فيما إذا كان مستوى أداء النساء هو نفس مستوى أداء الرجال؛ إذ تشير الدراسات إلى أن هناك القليل من الاختلافات الفردية بين النساء والرجال المؤثرة على أداء العمل.

**10 - الاتجاهات:**

يمكن تحديد مفهوم الاتجاهات بأنها مشاعر الفرد نحو الأشياء والحوادث والأشخاص، ويمكن أن تكون تلك المشاعر ذات أبعاد سلبية أو أبعاد إيجابية نتيجة خبرات الفرد المتراكمة وخبراته (حمود، 2002: 80 - 85).

**11 - الدافعية:**

لا تزال الدافعية محور اهتمام المديرين في المنظمات المختلفة التي يسعون باستمرار؛ لتحقيق إنتاجية أعلى وتحسين مستوى الأداء وتقليص معدل الدوران الوظيفي ومعدل التغيب عن العمل، فكما هو معروف أن الدافعية عبارة عن قوة داخلية تثير حماسة الفرد وتشكل باتجاه معين لتحقيق هدف أو لإشباع حاجة معينة فسيولوجية أو نفسية، فهكذا الدافعية تمثل نقطة الانطلاق في الشعور بنقص أو حاجة معينة، وهذا بسبب حالة من التوتر والقلق وعدم الارتياح لدى الفرد مما يحثه على الإقدام على سلوك معين لتخفيف حالة التوتر هذه، فإذا ما نجح في ذلك زالت حالة التوتر، وإذا ما وقف عائق أمام تحقيق ذلك يصاب الفرد بالإحباط وخيبة الأمل، ومن ثم لا يتحقق الرضا الوظيفي (حريم، 2004: 110)، وبصفة عامة يلاحظ أنه من الصعب التحكم في العوامل الشخصية لاستخدامها في تحسين درجة الرضا الوظيفي للفرد، وإنما قد تكون ذات فائدة عند اختيار الفرد للوظيفة. (عبدالباقي، 2004: 80).

**ب) العوامل التي ترجع إلى المؤسسة:****1 - الأجر:**

حيث إن الأجر لا يمثل مصدر إشباع إلا الحاجات الدنيا وأن توافره لا يسبب الرضا أو السعادة وإنما فقط يمنع مشاعر الاستياء من أن تستحوذ على الفرد،

المختلفة، وما يرتبط بالمرونة، وهي القدرة على الانهماك في المهام البدنية، مثل: (قوة التحمل، التوازن، التنسيق البدني) وتؤدي هذه القدرات دوراً رئيساً في كثير من الوظائف؛ لذا يجب أخذها في اعتبار الأفراد والمنظمات (سلطان، 2004: 109).

**8 - الشخصية:**

يمكن فهم الشخصية الإنسانية على أنها "مجموعة الخصائص التي يميز بها الشخص، وهي التي تحدد علاقة الفرد بكافة الأفراد المتعاملين معه"، وهي تحدد استجابته في المواقف التي تواجهه، فكلما كانت استجابته لهذه المواقف عالية كانت درجة رضاه الوظيفي كبيرة (عبد الباقي، 2004: 80).

وتعدُّ الشخصية من المتغيرات الذاتية المتعلقة بالفرد ذاته التي تؤثر في سلوك الفرد وتصرفاته، ويرى العلماء السلوكيون أن فهم الشخصية الأدمية أمر ضروري وحيوي لتفسير سلوك الفرد والمساعدة على التنبؤ بهذا السلوك، ومن هنا لا بد أن يتوافر لدى المدير تفهم واضح لشخصيات الأفراد الذين يعملون معه؛ ليتمكن من توجيههم وتحفيزهم وتشجيعهم والاستفادة منهم بكفاءة وفاعلية في تحقيق أهداف المنظمة (حريم، 2004: 49).

**9 - القيم:**

تؤدي القيم دوراً أساسياً في توجيه السلوك الإنساني وتحديده، ويختلف الأفراد في القيم التي يؤمنون بها وفق عدد من المتغيرات، فبعضهم يعتقد بقيم المال، وبعضهم يعتقد بقيم المكانة الاجتماعية، وبعضهم الآخر يعتقد بخدمة المجتمع والآخرين، وهذا بطبيعة الحال يؤثر إلى حد كبير في رضا الفرد عن العمل.

**ج - استغلال الفرد لقدراته:**

إن استخدام الفرد لقدراته يمثل إشباع حاجة تحقيق الذات في هرم ما سلو للحاجات.

**د - خبرات النجاح والفشل في العمل:**

إن تحقيق الفرد لمستوى أداء يقل عن مستوى طموحه يثير لديه الإحساس بالفشل، وتحقيقه لمستوى أداء يزيد عن مستوى طموحه أو يعادله يثير لديه الإحساس بالنجاح ويحرك مشاعر الغبطة لديه، وأثر خبرات النجاح أو الفشل على الرضا عن العمل تتوقف على درجة تقديره واعتزازه بذاته.

**3 - فرض الترقية:**

إن العامل المحدد لأثر الترقية في الرضا عن العمل هو توقعات الفرد عن فرص الترقية، فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلاً كلما قل رضاه عن العمل وبالعكس، ويمكن القول: إن أثر الترقية الفعلية على الرضا يتوقف على مدى توقعه لها، فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر عن حالة كون هذه الترقية متوقعة (الحيدر وطالب، 2005: 41).

**4 - ساعات العمل:**

توفر ساعات العمل حرية استخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل، وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة والحرية في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل.

**5 - عدالة العمل:**

يتوجب على الإدارة وضع أنظمة عادلة وغير منحازة للعمل مع العاملين من حيث المكافآت أو العقوبات أو الترقيات أو التدريب، الأمر الذي يبعث الارتياح في

ومضمون هذا القول هو أن الأجر لا يمثل عنصراً مهماً من عناصر الإشباع في مجتمع يتوفر فيه أجر يوفر لهم الاحتياجات الأساسية للعيش (فليه وعبد المجيد، 2005: 262).

والواقع أن دور الأجر لا يقتصر على إشباع الحاجات الدنيا فقط، وإنما يمتد ليعطي شعوراً بالأمن وليرمز إلى المكانة الاجتماعية، كما ينظر إليه العامل رمز تقدير وعرفان من المؤسسة لأهميته، بل إنه في بعض الحالات قد يكون وسيلة لإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال ما يتيح للفرد من تبادل المجاملات مع الآخرين (عاشور، 1984: 175).

**2 - محتوى العمل:**

على الرغم من أن طبيعة العمل وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله تؤدي دوراً مهماً في التأثير على رضاه عن عمله إلا أن الاهتمام بدراسة أثر محتوى العمل على الرضا يعتبر حديثاً نسبياً فالمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل مثل المسؤولية التي يحتويها العمل، وطبيعة أنشطة العمل وفرض الإنجاز التي يوفرها، والنمو الذي يتيح للفرد، وأيضاً تقدير الآخرين تمثل المتغيرات المسببة لمشاعر الرضا.

**أ - درجة تنوع مهام العمل:**

يمكن القول بصفة عامة إنه كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية قل تكرارها زاد الرضا عن العمل.

**ب - درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد:**

تتفاوت الأعمال في درجة السيطرة الذاتية التي تتيحها للفرد في أدائه للعمل، ويمكن أن نفترض هنا أنه كلما زادت الحرية في اختيار طرق أداء العمل وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل زاد رضاه عن العمل.

**3 - درجة الأمن والاستقرار الوظيفي:**

تعني وجود الفرد في وظيفة دائمة ومستقرة تمنحه الاستقرار الفكري وتجنبه القلق على مصيره الوظيفي مما يؤدي إلى تحسين الأداء وضمان الولاء (المغربي، 1995: 304).

**4 - تقدير الآخرين:**

يريد المدرسون أن يشعروا بأهميتهم في عملهم، وتقديرهم والاعتراف بجهودهم من قبل قادتهم وزملائهم في العمل والمجتمع الذي يعيشون فيه، وينبغي على المدير إشعار مدرسيه أنه يثق بهم ويحترم العمل الذي يقومون به (البديري، 2005: 113).

**الدراسات السابقة:****الدراسات المتعلقة بالأداء المهني:**

أجرى أمين (2022) دراسة بعنوان: تطوير أداء مديري المدارس الابتدائية بمحافظة المنيا في ضوء أبعاد الحوكمة، وقد هدفت الدراسة إلى معرف الأسس النظرية لأبعاد الحوكمة والأسس النظرية للإدارة المدرسية، وتعرف واقع مديري المدارس الابتدائية في محافظة المنيا في ضوء أبعاد الحوكمة، واستخدم البحث المنهج الوصفي، وقامت الباحثة بتصميم استبانة مكونة من (41) فقرة وتطبيقها على عينة مكونة من (2100) أفراد من مديري ووكلاء ومعلمي الابتدائية في محافظة المنيا، ومن أهم نتائج الدراسة التي توصلت إليها:

1 - أن ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظة المنيا لأبعاد الحوكمة من وجهة نظر أفراد عينة البحث جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط (38.60)، وأن المديرين ليس لديهم الاستعداد الذاتي للتغيير والتطوير في مستوى أدائهم لمواكبة تغيرات وتحديات المستقبل.

نفوس العاملين ويحفزهم إلى زيادة إنتاجيتهم (المغربي، 1995: 308).

**ج ( العوامل التي ترجع إلى جماعة العمل:****1- نمط الإشراف:**

حين يكون المدير حساسًا لحاجات مرؤوسيه ومشاعرهم، فإنه يكسب ولاءهم له ورضاهم عن عملهم، ويجب أن نورد تحفظًا صغيرًا هنا، وهو أن تأثير المدير في رضا الأفراد عن عملهم يتوقف على درجة سيطرته على الحوافز ووسائل الإشباع التي يعتمد عليها مرؤوسيه.

**ويتضمن رضا العاملين عن أسلوب الإشراف ما يلي:**

- تركيز الرئيس على نقاط القوة الموجودة في المرؤوس بدلاً من التركيز على نقاط الضعف (الحيدر وطالب، 2005: 41).

- إظهار روح الصداقة في العمل.

- مساندة الرئيس لمرؤوسيه عند طلب المعونة.

- الاعتماد على السلطة الشخصية بعيدًا عن السلطة الرسمية.

- العدالة في معاملة المرؤوسين.

**2 - جماعة العمل:**

تؤثر جماعة العمل في رضا الفرد الذي يمثل هذه الجماعة مصدر منفعة أو مصدر توتر له تفاعل مع زملائه في العمل، يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم، وأما إذا كانت جماعة العمل مصدرًا لعدم رضا الفرد العامل عن عمله، وكان تفاعل الفرد مع زملائه يخلق توترًا لديه أو يعوق إشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه، اعتبر ذلك جماعة العمل مسببًا لاستيائه من عمله (الحيدر وطالب، 2005: 41).

2 - إن أغلب إدارات المدارس متمسكة بمبدأ المركزية في اتخاذ القرارات، ولا تؤمن بمشاركة حقيقية فعالة من قبل المجتمع المدرسي.

أجرى حامد (2021) دراسة مستوى الأداء المهني للاختصاصي الاجتماعي في مدارس الدمج مع الوقوف على معوقات هذا الأداء، وقد هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى الأداء المهني للاختصاصي الاجتماعي في مدارس الدمج مع الوقوف على معوقات هذا الأداء والتوصل إلى مقترح يفيد في زيادة كفاءة الأداء المهني للاختصاصيين الاجتماعيين، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن: أهم معوقات الأداء المهني هي عدم كفاية الدورات التدريبية المقدمة للاختصاصيين الاجتماعيين بالإضافة إلى المعوقات الإدارية المتمثلة في عدم الاستقرار الوظيفي للاختصاصيين الاجتماعيين.

أجرت شتا (2020) دراسة بعنوان: أثر القيادة الإدارية الناجحة على أداء العاملين (دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع الأزهر الشريف)، وقد هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الإدارية الناجحة في أداء العاملين في ظل التراجع الحاصل في مؤسسات الدولة لبعض مؤشرات الأداء نتيجة لغياب المفهوم الحقيقي للقيادة الإدارية ودورها البارز في تحسين الأداء وتنشئة العاملين بصورة صحيحة بالشكل الذي يجعلهم قادرين على تحقيق ما هو مطلوب منهم، استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي وأداة استبانة أداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة قوامها (300) من المديرين العاملين وبعض رؤساء الأقسام، وكذلك بعض العاملين (الموظفين) في قطاع الأزهر الشريف، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى: وجود

علاقات ارتباط معنوي بين المتغيرين ووجود أثر معنوي لأبعاد القيادة الإدارية والاهتمام بأبعادها.

أجرت اليعقوبية (2020) دراسة بعنوان: التخطيط لدعم الأداء المتوازن بمدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان، وقد هدفت الدراسة: استهدفت التخطيط لدعم الأداء المتوازن بمدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان، وفي سبيل تحقيق هذا الهدف سعت الدراسة إلى إعداد نموذج مقترح لدعم الأداء الإداري بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، واستخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي لملاءمته طبيعة الدراسة، ولتحليل البيئة الداخلية لمؤسسات التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان للوقوف على نقاط القوة والضعف بها، ومن ثمَّ تحديد كيفية دعم الأداء المتوازن بها، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: تمثل بطاقة الأداء المتوازن نظامًا متكاملًا لتقييم الأداء الشامل للمؤسسات؛ إذ تتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تعكس نتائج تنفيذ أنشطة المؤسسة، تعد تقنية بطاقة الأداء المتوازن أكثر موضوعية بسبب منهجها العلمي في تحديد الأهمية النسبية لأبعاد الأداء والمؤشرات.

أجرى أبو شريخ (2019) دراسة بعنوان: القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتهم بأدائهم الوظيفي، وقد هدفت الدراسة: التعرف إلى نمط القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتهم بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعدي المديرين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وقد تكونت عينة الدراسة من (222) مساعدًا ومساعدة، استخدمت الدراسة استبانة القيادة الخادمة، وأظهرت نتائج الدراسة: أن

الكمية، واستخدمت المنهج التجريبي بإجراء دراسات في التصميم التجريبي والطولي، وجمعت البيانات من خلال مقياس سلوكيات القيادة التمكينية ومقياس الالتزام التنظيمي " ومقياس الأداء الوظيفي"، وتكونت العينة من (324) معلمًا يعملون في مدن مختلفة في تركيا، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك ارتباطات ذات دلالة إحصائية بين تمكين القيادة والالتزام المعلم والأداء الوظيفي، وأن تمكين القيادة يرتبط بشكل إيجابي بالأداء الوظيفي، ويؤدي تمكين القيادة المدرسية إلى تعزيز الالتزام التنظيمي، الذي بدوره يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين.

#### الدراسات المتعلقة الرضا الوظيفي:

أجرى القحطاني وعلي (2021) دراسة بعنوان: مستوى الرضا الوظيفي ورضا الالتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عدن، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى الرضا الوظيفي ورضا الالتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عدن، والتعرف إلى أثر متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل، الوظيفة) على علاقة كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للقيادات الأكاديمية بجامعة عدن ومعرفة الفروق بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة، فيما يتعلق بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل، الوظيفة)، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، وكانت أداة الدراسة استبانة جرى توزيعها على (119) وعلى جميع القيادات الأكاديمية في جامعة عدن بقدر متوسط، ومستوى الالتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عدن بقدر متوسط، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الرضا الوظيفي للقيادات الأكاديمية ومدى التزامهم، لا توجد فروق ذات دلالة

درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين مرتفعة، وأن هناك علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة ودرجة ممارسة الأداء الوظيفي لديهم، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية لدرجة القيادة الخادمة تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث ولتغير سنوات الخدمة لصالح المساعدين ذوي الخدمة الأكثر من (10) سنوات.

أجرى العتيبي (2018) دراسة بعنوان: واقع العلاقات الإنسانية لدى قادة مدارس محافظة الطائف وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين، وهدفت الدراسة: إلى الكشف عن واقع العلاقات الإنسانية لدى قادة مدارس محافظة الطائف وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين، واستخدمت المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة قوامها (383) معلمًا، وجميع المشرفين التربويين وعددهم (105) مشرفين بمحافظة الطائف، وقد توصلت نتائج الدراسة: إلى أن قادة المدارس يمارسون العلاقات الإنسانية بدرجة عالية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين، وجاءت المجالات بحسب الترتيب مجال الاهتمام بالمعلمين وتقديرهم، ثم مجال الاتصال، يليه مجال التوجيه والمتابعة، وأخيرًا رفع الروح المعنوية للمعلمين.

#### الدراسات الأجنبية:

أجرى ليمون Limon، (2022): دراسة بعنوان: العلاقة بين تمكين القيادة والأداء الوظيفي للمعلمين: الالتزام التنظيمي وسيط، وقد هدفت الدراسة إلى الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين القيادة التمكينية لمديري المدارس والأداء الوظيفي للمعلمين، ولهذه الغاية استخدمت تصميمًا مقطعيًا، إحدى الطرق

ككل لمعلمات الأطفال في محافظة إربد جاء بمستوى متوسط، كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية بتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات الرضا الوظيفي تعزى لمتغير سنوات التدريس لصالح (10) سنوات فأكثر.

أجرى الشهومي والحداي والدباء (2020) دراسة بعنوان: أثر الرضا الوظيفي في الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، وقد هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الرضا الوظيفي في الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي الحلقة الثانية (5 - 10) بسلطنة عمان، وقد اعتمد الباحثون في هذه الدراسة المنهج المسحي الوصفي، واستخدم الباحثون استبانة أداة لجمع البيانات، جرى توزيعها على عينة الدراسة البالغ عددها (1000) معلم ومعلمة في سبع محافظات تعليمية بسلطنة عمان، وجرى اختيارهم باستخدام العينة الطبقية العشوائية، وتمكن الباحثون من الحصول على (846) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي منها (419) معلماً و(427) معلمة، وتوصلت نتائج الدراسة: إلى وجود تأثير مباشر للرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي، كما أظهرت النتائج وجود تأثير تفاعلي لمتغير المؤهل العلمي في العلاقة بين الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي فيما لا يوجد تأثير تفاعلي لمتغيرات (النوع الاجتماعي وسنوات الخبرة).

أجرت عميرة (2019) دراسة بعنوان: القدرة القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف إلى القدرة القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين

إحصائية تعزى لمتغير (الوظيفة، اللقب العلمي، سنوات الخبرة) بين أفراد مجتمع البحث حول مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

أجرى منذر (2020) دراسة بعنوان: الرضا الوظيفي وأثره على أداء الموظفين بمالح أرشيف جامعات ولايتي الجزائر والبليدة، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الرضا الوظيفي وأثره في أداء الموظفين بمالح أرشيف جامعات ولايتي الجزائر والبليدة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت أداة الاستبانة أداة لجمع المعلومات والبيانات؛ إذ وزعت على عينة قوامها (63) موظفًا بمصالح الأرشيف بالجامعات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: عدم وجود رضا وظيفي للعينة المستجيبة بمصالح أرشيف الجامعات عن مستوى الأجور، ونوع العلاوات، والأسس للترقية، كما بينت الدراسات عدم ملائمة بيئة العمل للعمل المنفذ، وبحسب استجاباتهم بينوا حجم العمل الذي يمارسونه وأنهم ملتزمون بساعات العمل المقررة عليهم، كما بينت عينة الدراسة أن العلاقة الموجودة بين الإدارة والعاملين هي علاقة طيبة يملأها الأخلاق والتوافق والاحترام، كما أن العلاقة داخل المنظمة بين العاملين تتصف بروح الإخاء والمعاملة الطيبة بينهم.

أجرى بني حمد (2020) دراسة بعنوان: درجة الرضا الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في محافظة إربد، وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة الرضا الوظيفي لمعلمات الأطفال في محافظة إربد، واستخدم الباحث المنهج الوصفي لتنفيذ الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (312) معلمة، جرى اختيارهم بالطريقة العشوائية، تم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة: أن مستوى الرضا الوظيفي

ضوء أبعاد الحوكمة، وهدفت دراسة حامد (2021) إلى تحديد مستوى الأداء المهني للاختصاصي الاجتماعي، بينما هدفت دراسة شتا (2020) إلى معرفة أثر القيادة الإدارية الناجحة في أداء العاملين، وهدفت دراسة اليعقوبية (2020) إلى التخطيط لدعم الأداء المتوازن بمدارس التعليم ما بعد الأساسي، بينما دراسة أبو شريك (2019) هدفت إلى التعرف إلى نمط القيادة الخادمة لدى مديري المدارس وعلاقته بأدائهم الوظيفي، واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات في تحديد مستوى الأداء المهني، واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تهدف إلى تحديد مستوى الأداء المهني لمديري مدارس مرحلة التعليم العام وعلاقته بالرضا الوظيفي.

- جميع دراسات المجال الأول استخدمت المنهج الوصفي، ما عدا دراسة ليمون Limon، (2022) التي استخدمت المنهج التجريبي، واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات التي استخدمت المنهج الوصفي، كدراسة أمين (2022)، ودراسة شتا (2020)، ودراسة اليعقوبية (2020)، واختلف مع دراسة أبو شريك (2019) التي استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي. - تباينت الدراسات السابقة في المحور الأول في عيناتها من حيث الفئة المستهدفة بحسب هدف كل دراسة؛ إذ اختارت معظم الدراسات عيناتها من مديري المدارس، كدراسة أمين (2022)، ودراسة أبو شريك (2019)، ودراسة العتيبي (2018)، فيما أخذ البعض عينات من المعلمين، كدراسة ليمون Limon، (2022)، في حين أخذت دراسة العتيبي (2018) على عينة من المعلمين والمشرفين، واقتصرت أبو شريك (2019) في عينتها على مساعدي المديرين فقط، أما دراسة حامد (2021) فقد اقتصر في

من وجهة مساعدي المديرين، واستخدمت الاستبانة أداة الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من مساعدي مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان وبلغ عددهم (513) مساعدًا ومساعدة، وتم أخذ عينة عنقودية طبقية عشوائية بلغ عددها (220) معلمًا ومعلمة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القدرة القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان جاءت مرتفعة، وأوصت الدراسة إلى استمرارية السعي لامتلاك القدرات لدى المديرين عن طريق تدريبهم وإطلاعهم على القيادات التربوية الريادية.

#### 7 - دراسة بيتس، Yetas (2014):

هدفت دراسة بيتس، Yetas (2014)، إلى بحث احتمالية تحقيق القيادة الأخلاقية لمستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الموظفين الذين لديهم قادة أخلاقيون بدرجة عالية يحققون مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي عن أولئك الذين لديهم قادة أقل مستوى في الأخلاقيات.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

#### التعقيب على الدراسات السابقة في المجال الأول:

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تناولت الأداء المهني أن هناك تنوعاً في مواضيعها وأهدافها وأدواتها، بتنوع الجوانب التي عالجتها، وقد لاحظ الباحث على هذه الدراسات بالآتي:

- اتفقت الكثير من الدراسات السابقة التي تضمنها المجال الأول؛ إذ هدفت إلى تطوير الأداء لكنها اختلفت حول كيفية التطوير فمنها دراسة أمين (2022) هدفت إلى تطوير أداء مديري المدارس في

(2021)، ودراسة منذر (2020)، ودراسة الشهومي والحدايي والدباء (2020)، التي استخدمت المنهج الوصفي المسحي.

- تباينت الدراسات السابقة في المحور الثاني في عيناتها من حيث الفئة المستهدفة بحسب هدف كل دراسة؛ إذ اختارت معظم الدراسات عيناتها من القيادات الأكاديمية بالجامعة، كدراسة القحطاني وعلي (2021)، وبينما عينة دراسة منذر (2020) كانت موظفي الجامعة، ودراسة بني حمد (2020) كانت عن معلمات رياض الأطفال، وعينة دراسة الشهومي والحدايي والدباء (2020) كانت عن معلمي مرحلة التعليم الأساسي، ودراسة عميرة (2019) كانت عينتها مساعدي المديرين، واختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة حيث كانت عينتها من المديرين. - جميع دراسات المجال الثاني استخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع المعلومات والبيانات، وانفقت الدراسة الحالية مع دراسات المجال الثاني في أنها استخدمت الاستبانة أداة لها.

#### التعليق العام على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال العرض السابق للدراسات السابقة أنها قسمت على مجالين:

المجال الأول: دراسات تناولت الأداء المهني.

المجال الثاني: دراسات اهتمت بالرضا الوظيفي.

ويعد البحث الحالي من الدراسات التي تناولت الأداء المهني وعلاقته بالرضا الوظيفي للمديرين.

- تباينت الدراسات السابقة في منهجية البحث المستخدمة، فمنها ما اعتمدت على المنهج الوصفي، ومنها التي اعتمدت المنهج الارتباطي، ومنها التي اعتمدت المنهج التجريبي، وانفقت الدراسة الحالية مع الدراسات التي استخدمت المنهج الوصفي.

عينتها على الاختصاصي الاجتماعي، وانفقت الدراسة الحالية مع الدراسات التي أخذت عينتها من المديرين. - جميع دراسات المجال الأول استخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع المعلومات والبيانات، وانفقت الدراسة الحالية مع دراسات المجال الأول في أنها استخدمت الاستبانة أداة لها، بينما استخدمت دراسة اليعقوبية (2020) بطاقة الأداء المتوازن.

#### التعليق على الدراسات السابقة في المجال الثاني:

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تناولت الرضا الوظيفي أن هناك تنوعاً في مواضيعها وأهدافها وأدواتها، بتنوع الجوانب التي عالجتها، وقد لاحظ الباحث على هذه الدراسات بالآتي:

- انفقت الكثير من الدراسات السابقة التي تضمنها المجال الثاني؛ إذ هدفت إلى التعرف إلى مستوى الرضا الوظيفي لكنها اختلفت حول ذلك فمنها دراسة منذر (2020) هدفت التعرف إلى الرضا الوظيفي وأثره في أداء الموظفين، وهدفت دراسة الشهومي والحدايي والدباء (2020) إلى اختبار أثر الرضا الوظيفي في الالتزام التنظيمي، بينما هدفت دراسة عميرة (2019) إلى التعرف إلى القدرة القيادية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، بينما دراسة بيتس، Yetas (2014) هدفت إلى تحقيق القيادة الأخلاقية لمستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وانفقت الدراسة الحالية مع كثير من الدراسات في تحديد مستوى الأداء المهني وأثر الرضا الوظيفي فيه ومنها دراسة منذر (2020).

- جميع دراسات المجال الثاني استخدمت المنهج الوصفي، وانفقت الدراسة الحالية مع الدراسات التي استخدمت المنهج الوصفي، كدراسة بني حمد (2020)، واختلف مع دراسات: القحطاني وعلي

3) الاستفادة من أدوات الدراسات السابقة في بناء أداة للدراسة الحالية.

4) معرفة كيفية تتابع إجراءات الدراسة، وتنظيم فصولها وملاحقتها.

5) الرجوع إلى بعض المراجع التي أشارت إليها الدراسات السابقة، من أدب نظري ودراسات سابقة.

**موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة وما يتمي به:**

مما سبق يمكن تحديد موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة؛ إذ يتضح من عرض الدراسات السابقة أن الدراسة الحالية تجمع بين موضوع دراسات المجال الأول والمجال الثاني: حيث تناولت دراسات المجال الأول الأداء المهني وتطويره وتحسينه، بينما تناولت دراسات المجال الثاني الرضا الوظيفي والمهنيين، إلا أن البحث الحالي تميز عن الدراسات السابقة في أنه حاول التعرف إلى مستوى الأداء المهني لمديري مدارس مرحلة التعليم العام وعلاقته بالرضا الوظيفي لديهم، وهذا ما لم تتطرق إليه أكثر الدراسات السابقة.

ومن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، أنه يمثل رؤية يتم من خلالها تحديد مستوى الأداء المهني علاقته بالرضا الوظيفي.

**منهج الدراسة:**

استخدم الباحث المنهج الوصفي لملائمته لهذا النوع من الدراسات.

**مجتمع الدراسة:**

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مرحلة التعليم العام وعددهم (249) مديرًا ومديرة، وذلك بحسب الإحصاءات الرسمية لإدارة مكتب وزارة التربية والتعليم

- تباينت الدراسات السابقة في عيناتها من حيث الفئة المستهدفة بحسب هدف كل دراسة؛ إذ اختارت بعض الدراسات عيناتها من مديري المدارس، أو المعلمين، أو أساتذة الجامعة، الموظفين وغيرهم، وانتقلت الدراسة الحالية مع الدراسات التي أخذت عيناتها من مديري المدارس.

- انتقلت الدراسات السابقة من حيث الأدوات التي استخدمتها في جمع البيانات والمعلومات؛ إذ استخدمت جميع تلك الدراسات الاستبانة أداة لها في جمع البيانات والمعلومات باستثناء بعض الدراسات التي استخدمت بطاقة الأداء أداة لها في جمع البيانات، وانتقلت الدراسة الحالية مع الدراسات التي استخدمت الاستبانة أداة لها، واختلفت مع الدراسة التي استخدمت بطاقة الأداء في جمع البيانات والمعلومات. - أكدت معظم الدراسات السابقة على أهمية الأداء المهني وتأثير الرضا الوظيفي في الأداء.

- وانتقلت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أنه تناول الأداء المهني لدى مديري المدارس التعليم العام وعلاقته بالرضا الوظيفي، واختلفت عن الدراسات السابقة التي تناولت الرضا الوظيفي أو الأداء المهني والوظيفي.

**أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:**

**استفاد الباحث من الدراسات السابقة من أوجه متعددة أهمها:**

1) الاستفادة من المنهجية البحثية العلمية للدراسات السابقة من حيث خطوات تنفيذ الدراسة، وطرق اختيار العينة، ورصد وتحليل النتائج.

2) الاستفادة من الإطار النظري للدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية.

بالوادي والصحراء محافظة حضرموت، وفقاً للتوزيع

في الجدول الآتي:

جدول (1) يبين توزيع مجتمع الدراسة

الرقم	المديرية	عدد المدارس		عدد المديرين		الإجمالي
		ذكور	إناث	مختلط	الإجمالي	
1	سيئون	29	28	14	71	68
2	تريم	17	20	19	56	56
3	القطن	11	10	32	53	52
4	شباب	10	10	13	33	32
5	ساح	7	4	13	24	24
6	السوم	2	2	14	18	18
	الإجمالي	76	74	105	255	250

القرارات) وبه (5) فقرة، (المتابعة والتقييم) وبه (7) فقرة، والمحور الثاني: الرضا الوظيفي وبه ثلاثة مجالات هي: (طبيعة العمل) وبه (9) فقرة، (التفاعل الاجتماعي) وبه (7) فقرة، (الانتماء للمهنة) وبه (7) فقرة، وتم بناءها بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة.

#### صدق الأداة الظاهري:

عُرِضت الاستبانة المكونة من (45) فقرة على مجموعة من الخبراء من أساتذة الجامعات اليمنية ومن المختصين في تخصصات مختلفة، وقد أُخِذت بملاحظات الأساتذة المحكمين، وجرى تعديل صياغة (3) فقرات وحذف (3) فقرة واحدة، وإضافة (1) فقرة، وقد اعتمد الباحث على نسبة اتفاق (80%) فأكثر لإبقاء الفقرة، وبذلك أصبحت الأداة مكونة من (43) فقرة.

#### صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بالاتساق الداخلي قوة الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور، وكذلك درجة الارتباط بين درجة المحور والدرجة الكلية للأداة أو درجة الارتباط

يتضح من خلال الجدول السابق أن إجمالي عدد أفراد المجتمع الأصلي الكلي من المديرين في مرحلة التعليم العام (250) مديراً ومديرة، بحسب الإحصاءات الرسمية بمكتب وزارة التربية والتعليم بالوادي والصحراء محافظة حضرموت للعام 2022-2023م.

#### عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (129) مديراً ومديرة من مديري مرحلة التعليم العام، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية وتشكل هذه العينة ما نسبته (51.6%) من مجتمع الدراسة؛ إذ قام الباحث بتوزيع (140) استبانة، وتم استعادة (133) استبانة، واستُبعدت (4) استبانة لعدم صلاحيتها، ليصير عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (129) استبانة.

#### أداة الدراسة:

استخدمت الدراسة الاستبانة أداة لجمع المعلومات تضمنت (45) فقرة في صورتها الأولية، وبعد التحكيم صارت في صورتها النهائية (43) فقرة موزعة على محورين، المحور الأول الأداء المهني، وبه ثلاثة مجالات هي: (التخطيط) وبه (8) فقرة، (اتخاذ

حالة، وذلك باستخدام معادلة (بيرسون)، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للأداة ككل والجدول رقم (2) يبين ذلك:

بين درجة كل فقرة مع درجة الأداة ككل (المخلافي، 2020: 278)، وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة ومجموع درجات المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، مع بيان مستوى الدلالة في كل

جدول رقم (2) يبين معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة ودرجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

المحور	محاور ومجالات الأداة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأداء المهني	المجال الأول التخطيط	0.562**	0.001
	المجال الثاني اتخاذ القرارات	0.60**	0.000
	المجال الثالث المتابعة والتقييم	0.728**	0.000
الرضا الوظيفي	المجال الأول طبيعة العمل	0.804**	0.000
	المجال الثاني التفاعل الاجتماعي	0.784**	0.000
	المجال الثالث الانتماء للمهنة	0.734**	0.000

(Cronpach's Alpha) لإيجاد معامل الاتساق الداخلي بين الفقرات؛ لذا يتبين أن الاستبانة تتمتع بمعاملات صدق وثبات تسمح بتطبيقها لهذه الدراسة، والجدول الآتية تبين معامل الثبات لمحاور الأداة.

أولاً: ثبات مقياس المحور الأول الأداء المهني والثاني الرضا الوظيفي:

تم حساب معامل ثبات (كرونباخ ألفا) (Cronpach's Alpha) لجميع مجالات المحور الأول والثاني حيث وجد أن معامل الثبات الكلية للمحور الأول بلغت (0.918)، والمحور الثاني (0.899) والجدول رقم (3) يبين ذلك:

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستبانة دالة إحصائياً وبدرجة قوية عند مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك تُعدُّ جميع محاور الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات أداة الدراسة الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة النتيجة نفسها لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة مع توفر نفس الشروط والظروف، وقد تحقق الباحث من ثبات أداة الدراسة بعد تطبيقها بطريقة عشوائية على عينة استطلاعية من مديري مدارس التعليم العام، بلغت (20) مديرًا، واستخدام معادلة (كرونباخ ألفا)

جدول رقم (3) يبين معامل الثبات بحسب اختبار كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستبانة للمحور الأول

المحور	محاور ومجالات الأداة	عدد الفقرات	معامل الثبات
الأداء المهني	المجال الأول التخطيط	9	0.782
	المجال الثاني اتخاذ القرارات	5	0.864
	المجال الثالث المتابعة والتقييم	7	0.878

0.918	21	جميع المجالات	
0.873	9	المجال الأول طبيعة العمل	الرضا الوظيفي
0.860	7	المجال الثاني التفاعل الاجتماعي	
0.767	7	المجال الثالث الانتماء للمهنة	
0.899	23	جميع المجالات	

#### المقياس المعتمد في الدراسة:

وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت لقياس استجابات  
المبحوثين لفقرات الاستبانة، والجدول الآتي يبين ذلك:

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات مرتفعة لجميع المجالات، بحسب اختبار (كرونباخ ألفا) (Cronpach's Alpha) مما يشير إلى ثبات أداة الدراسة الذي من شأنه رفع درجة الثقة في نتائج الدراسة.

#### جدول رقم (4) يبين الفئات وحدودها والتقدير اللفظي

الفئات	الحد الأدنى للفئة	الحد الأعلى للفئة	درجة التحقق
الفئة الأولى	1	1,80	غير موافق بشدة
الفئة الثانية	1,81	2,6	غير موافق
الفئة الثالثة	2,61	3,4	محايد
الفئة الرابعة	3,41	4,2	موافق
الفئة الخامسة	4,21	5	موافق بشدة

وبرنامج (AMOS) للتحليل الإحصائي لإجراء

المعالجات الإحصائية ومنها:

1- التكرارات والنسب المئوية والرسوم البيانية،  
لوصف توزيع العينة وفقاً للمتغيرات المستقلة.

2- معامل ارتباط بيرسون، للتحقق من صدق الاتساق  
الداخلي لأداة الدراسة.

3- اختبار كرونباخ ألفا (Cronpach's Alpha)  
لقياس ثبات أداة الدراسة.

4- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل  
فقرة ومحور ومجال من مجالات الاستبانة، ولأداة  
ككل.

وقد أعطي لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم ليكرت  
الخماسي، فقد أعطي البديل موافق بشدة (5) درجات  
والبديل موافق (4) درجات، والبديل محايد (3)  
درجات، والبديل غير موافق (2) درجتين، والبديل غير  
موافق بشدة (1) درجة واحدة، وجرى تقسيم درجات  
التحقق إلى خمسة مستويات هي: (غير موافق بشدة،  
غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة).

#### المعالجة الإحصائية:

بعد تطبيق الباحث لأداة الدراسة على مديري مدارس  
التعليم العام (عينة الدراسة) توصل الباحث إلى  
مجموعة من البيانات، وللإجابة عن أسئلة الدراسة  
استخدم الباحث برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)

أداة الدراسة، بالإضافة إلى المتوسط الحسابي وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد العينة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم أنه يفيد في ترتيب العبارات بحسب متوسطها الحسابي.

#### الإجابة عن السؤال الأول:

1) ما مستوى الأداء المهني لمديري مدارس مرحلة التعليم العام في مجالات الأداء المهني: (التخطيط، اتخاذ القرارات، المتابعة والتقييم) وجهة نظرهم؟ للإجابة عن هذا السؤال استخدم الباحث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات مجالات الأداء المهني كما يأتي:

#### أولاً: مجال التخطيط:

جدول (5) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات مجال التخطيط لمحور الأداء المهني

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات
6	يتبنى المدير إجراءات قابلة للتنفيذ	4.6016	0.69824	1
1	يبدأ المدير التخطيط من واقع احتياجات المدرسة	4.5122	0.59183	2
4	يضع المدير خطة توفر الوقت والجهد	4.4959	0.73967	3
8	يراعي المدير التغيرات المستقبلية في التخطيط	4.4634	0.79231	4
5	يقترح المدير إجراءات غير روتينية تناسب قدرات العاملين	4.4065	0.98211	5
2	يراعي المدير إمكانات العاملين عند التخطيط للمدرسة	4.3415	0.85727	6
3	يستخدم المدير إجراءات مرنة في التخطيط	4.3252	0.93647	7
7	يشرك المدير العاملين في إعداد الخطة	4.2358	0.95884	8
	الكل	4.4244	0.57919	

أدائهم أثناء ممارساتهم لأعمالهم الإدارية بما يحقق النجاح المرجو في العملية التعليمية.

5- اختبار (T-test) للكشف عن دلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة الدراسة لعينيين مستقلتين لمتغيري الجنس، ونوع التعليم.

6- تحليل التباين الأحادي (one way Anova) للكشف عن دلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة الدراسة لعينيتين مستقلتين لمتغير المؤهل العلمي. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

لعرض نتائج المعالجات الإحصائية التي أجريت على فقرات الاستبانة وذلك من خلال تحليلها ومناقشتها؛ إذ جرى حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الالتزام، ويستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض تحديد استجابات عينة البحث تجاه عبارات المجالات الرئيسة التي تتضمنها

بالنظر للجدول السابق أعلاه نلاحظ أن متوسط الفقرات يتراوح بين (4.2358 - 4.6016)، وهي درجة عالية؛ إذ إن استجابة عينة الدراسة كانت عالية لجميع فقرات مجال التخطيط في محور الأداء المهني ويعزو الباحث ذلك إلى انعكاسات التخطيط على الأداء المهني للمديرين، ومن ثمَّ يؤدي ذلك إلى جودة

## ثانياً: مجال اتخاذ القرارات:

جدول (6) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات مجال اتخاذ القرارات لمحور الأداء المهني

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات
4	يجمع المدير المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار	4.4797	0.71689	1
5	يتدارس مع العاملين الآثار المترتبة على اتخاذ القرار	4.4390	0.74818	2
1	يتبادل الآراء مع العاملين لوضع أفضل البدائل الممكنة للقرار	4.4390	0.75906	3
3	يشرك العاملين في وضع حلول مقترحة لحل المشكلات	4.3902	0.82615	4
2	يشجع العاملين في المدرسة على المشاركة في صنع القرار	4.3740	0.87214	5
	الكل	4.4228	0.43875	

والمساهمة في حل المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية وإشراكهم في اتخاذ القرار لوضع أفضل الحلول والبدائل الممكنة للمشكلات التي تواجه العملية التعليمية.

## ثالثاً: مجال المتابعة والتقييم:

بالنظر للجدول السابق أعلاه نلاحظ أن متوسط الفقرات يتراوح بين (4.3740-4.4797) وهي درجة عالية؛ إذ إن استجابة عينة الدراسة كانت عالية لجميع فقرات مجال اتخاذ القرارات في محور الأداء المهني، ويمكن تفسير ذلك إلى أن المديرين جميعهم لديهم القدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب بما يرضي العاملين مما يدل على تفاعلهم مع الإدارة

جدول (7) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات مجال المتابعة والتقييم لمحور الأداء المهني

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات
2	يتأكد المدير من تحقيق المدرسة لأهدافها	4.6260	0.54919	1
3	يشرف المدير على أنشطة العاملين بالمدرسة	4.5041	0.54883	2
1	يتابع المدير عمل المدرسة بصفة دورية	4.4959	0.66989	3
4	يقوم المدير أداء العاملين بشكل دائم	4.4715	0.75014	4
5	يشجع المدير العاملين على مفهوم التقييم الذاتي	4.4390	0.83122	5
7	يعتمد المدير أشكالاً متعددة من التقييم بحسب الحاجة	4.3740	0.89989	6
6	يصدر المدير أحكام موضوعية على أداء العاملين	4.1220	1.03690	7
	الكل	4.4182	0.30081	

المهني ويمكن تفسير ذلك إلى أن المديرين يقومون بمتابعة أعمال المدرسة بصفة دورية بشكل دائم واستخدام أشكال متعددة من التقييم بحسب الحاجة، مما يمكن المدير من إصدار أحكام موضوعية تتناسب

بالنظر للجدول السابق أعلاه نلاحظ أن متوسط الفقرات يتراوح بين (4.1220 - 4.6260) وهي درجة عالية؛ إذ إن استجابة عينة الدراسة كانت عالية لجميع فقرات مجال المتابعة والتقييم في محور الأداء

مع الأداء المهني للعاملين ومن تمَّ تحقيق الرضا الوظيفي لديهم.

للإجابة عن هذا السؤال استخدم الباحث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات مجالات الرضا الوظيفي كما يأتي:

أولاً: مجال طبيعة العمل:

الإجابة عن السؤال الثاني:

(2) ما مستوى الرضا الوظيفي لمديري مدارس التعليم العام بوادي حضرموت من وجهة نظرهم؟

جدول (8) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات مجال طبيعة العمل لمحور الرضا الوظيفي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات
6	تتسم علاقتي مع العاملين بالتفاهم	4.4472	0.58957	1
3	أحب عملي الذي أقوم به	4.3415	0.68747	2
7	أعتبر علاقتي مع زملائي من مصادر رضائي عن العمل	4.3333	0.73179	3
4	أشعر بالفخر لانتمائي لعملي	4.2764	0.68114	4
1	يتناسب عملي مع رغباتي واهتماماتي	4.2764	0.95214	5
5	يهمني نجاح المدرسة التي أعمل فيها	4.2114	0.53181	6
2	توفر لي وظيفتي الفرصة للنمو المهني	4.0244	1.25099	7
9	يزيد التحفيز المعنوي من قبل إدارة التربية على إنتاجي	3.8537	1.18517	8
8	توفر وظيفتي فرصاً لتأمين مستقبلي	3.4553	1.40405	9
	الكل	4.1858	0.51343	

بما يؤدي إلى رفع معنوياتهم ورغباتهم تجاه العملية التعليمية والعمل بروح الفريق الواحد لتحقيق النجاح الذي يتطلع إليه الجميع.

ثانياً: مجال التفاعل الاجتماعي للعمل:

بالنظر للجدول السابق أعلاه نلاحظ أن متوسط الفقرات يتراوح بين (3.4553 - 4.4472) وهي درجة عالية؛ إذ إن استجابة عينة الدراسة كانت عالية لجميع فقرات مجال طبيعة العمل في محور الرضا الوظيفي ويمكن تفسير ذلك إلى أن المديرين يتسمون مع عاملهم بالتفاهم وغرس حب العمل في نفوسهم

جدول (9) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات التفاعل الاجتماعي لمحور الرضا الوظيفي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات
4	أشعر أن علاقتي مع العاملين ودية	4.5041	.76151	1
1	علاقتي بالعاملين تستمر مدى العام	4.4553	.76020	2
2	أتبادل الزيارات في المناسبات مع زملائي العاملين	4.4390	.74818	3
3	تربطني علاقة وثيقة بكثير من أولياء الأمور	4.3577	.79062	4
5	ألقي التشجيع من زملائي العاملين فيما أقوم به من أعمال في المدرسة	4.2927	.89380	5

7	أجد التقدير التام من قبل التربية على جهودي	3.7886	1.26913	6
6	أشعر باهتمام كبير من قبل الإعلام لدور مديري المدارس	3.4634	1.35678	7
	الكل	4.1355	0.51166	

كما أنهم يتمتعون بعلاقة وثيقة مع أولياء الأمور، كما أن هناك تقديراً كبيراً من قبل إدارات التربية على الجهود التي يبذلها مديرو المدارس في العملية التعليمية.

### ثالثاً: مجال الانتماء للمهنة:

بالنظر للجدول السابق أعلاه نلاحظ أن متوسط الفقرات يتراوح بين (3.4634-4.5041) وهي درجة عالية؛ إذ إن استجابة عينة الدراسة كانت عالية لجميع فقرات مجال التفاعل الاجتماعي لمحور الرضا الوظيفي، ويمكن تفسير ذلك إلى أن مديري مدارس التعليم العام على علاقة بالعاملين طول العام الدراسي

### جدول (10) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات مجال الانتماء للمهنة لمحور الرضا الوظيفي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات
3	أواظب على عملي دون تغيب	4.4390	0.53018	1
4	أفكر كثيراً في تطوير أسلوبي في الإدارة	4.4309	0.54444	2
2	أشعر بالسعادة بمجرد الدخول للمدرسة	4.3171	0.90822	3
5	أتمنى أن لا أتقاعد عن عملي في الإدارة	3.4390	1.34984	4
1	أتمنى أن يعمل أحد أبنائي في مهنة الإدارة	3.3333	1.49132	5
6	إذا خيّرت أن أبدأ حياة جديدة سوف أختار مهنة الإدارة	3.3252	1.44004	6
7	أفضل العمل في مهنة الإدارة على أي مهنة أخرى	3.2276	1.38973	7
	الكل	3.7875	0.75224	

المهنة التي ينتمون إليها دون كلل وملل وهذا ما يجعلهم سعداء أثناء مزاولة عملهم، ومما يدل على ذلك أن استجابتهم كانت عالية لفقرات هذا المجال.

### رابعاً: جميع المجالات:

بالنظر للجدول السابق أعلاه نلاحظ أن متوسط الفقرات يتراوح بين (3.2276-4.4390) وهي درجة عالية؛ إذ إن استجابة عينة الدراسة كانت عالية لجميع فقرات مجال الانتماء للمهنة لمحور الرضا الوظيفي، ويمكن تفسير ذلك إلى أن مديري المدارس مواظبون على عملهم دون تغيب نتيجة لرغبتهم لهذه

### جدول (11) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل مجال من مجالات المحاور

المحاور	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
أخلاقيات القيادة	الصفات الشخصية	4.4336	0.32989	عالي
	الصفات الإدارية	4.4182	0.30081	عالي
	العلاقات الإنسانية	4.4265	0.43600	عالي

التخطيط	4.4228	0.43875	عالي
أخذ القرارات	4.4244	0.57919	عالي
المتابعة والتقييم	4.4332	0.43705	عالي
طبيعة العمل	4.1355	0.51166	عالي
التفاعل الاجتماعي	4.1858	0.51343	عالي
الانتماء للمهنة	3.7875	0.75224	متوسط

خبرات تدريبية قيادية أثناء خدمتهم العملية، أما بالنسبة للمجال الثالث فكانت النسبة متوسطة وهو انتمائهم للمهنة ويعزو الباحث ذلك إلى الوضع المادي الذي يعيشه المدير والعاملين وهذا ما أدى إلى قلة الانتماء إلى مهنتهم.

#### الإجابة عن السؤال الثالث:

(3) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى الأداء المهني لمديري مدارس مرحلة التعليم العام تعزى لمتغيرات الدراسة: (النوع، نوع التعليم، المؤهل العلمي).

#### أولاً: وفقاً لمتغير النوع:

بالنظر للجدول السابق أعلاه نلاحظ أن مجالات المحور الأول كان كل منها بدرجة عالية وهي (4.4336 - 4.4182 - 4.4265)، كما أن مجالات المحور الثاني كانت متوسط كل مجال من مجالاته بدرجة عالية أيضاً (4.4228 - 4.4244 - 4.4332)، بينما مجالات المحور الثالث تختلف؛ إذ إن متوسط مجال كل من مجالي طبيعة العمل والتفاعل الاجتماعي بدرجة عالية (4.1355 - 4.1858) بينما المجال الثالث من مجالات الرضا الوظيفي، وكانت درجته متوسطة (3.7875)، ويعزو الباحث ارتفاع المجال الأول والثاني من محور الرضا الوظيفي إلى أن مديري المدارس يكتسبون خبرة عملية أثناء ممارستهم لمجال عملهم الإداري واكتسابهم

جدول (12) يبين استجابة عينة الدراسة لكل مجال من مجالات محور أخلاقيات القيادة وفقاً و متغير النوع

المجال	متغير النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T	القيمة الاحتمالية
التخطيط	ذكر	100	4.4100	0.44027	33.052	0.674	0.505
	أنثى	23	4.4783	0.43734			
اتخاذ القرارات	ذكر	100	4.3840	0.60147	121	1.623	0.107
	أنثى	23	4.6000	0.43901			
المتابعة والتقييم	ذكر	100	4.4057	0.45526	121	1.462	0.146
	أنثى	23	4.5528	0.32889			
الكل	ذكر	100	4.3999	0.41564	121	1.534	0.128
	أنثى	23	4.5437	0.35474			

في التخطيط واتخاذهم للقرار والمتابعة والتقييم من مصدر واحد وهو إدارة التربية والتعليم الممثلة للوزارة.

ثانياً: وفقاً لمتغير نوع التعليم:

من الجدول السابق أعلاه نلاحظ أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لكل مجال من مجالات أخلاقيات القيادة وفي محور أخلاقيات القيادة ككل وفقاً و متغير الجنس، ويعزو الباحث ذلك إلى أن كلا من الذكور والإناث يستمدون توجيهاتهم

جدول (13) يبين استجابة عينة الدراسة لكل مجال من مجالات محور أخلاقيات القيادة وفقاً و متغير التعليم

المجال	متغير الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T	القيمة الاحتمالية
التخطيط	حكومي	103	4.4308	0.44582	121	0.461	0.646
	أهلي	20	4.3813	0.40853			
اتخاذ القرارات	حكومي	103	4.4214	0.53351	121	-0.131-	0.896
	أهلي	20	4.4400	0.79100			
المتابعة والتقييم	حكومي	103	4.4411	0.41438	121	0.450	0.654
	أهلي	20	4.3929	0.55012			
الكل	حكومي	103	4.4311	0.40103	121	0.264	0.792
	أهلي	20	4.4047	0.44964			

المدارس الحكومية والأهلية يعيشون نفس الظروف وفي نفس البيئة.

ثالثاً: وفقاً لمتغير المؤهل العلمي:

بالنظر إلى الجدول السابق أعلاه نلاحظ أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لكل مجال من مجالات أخلاقيات القيادة وفي الأداء المهني ككل ويعزو الباحث ذلك إلى أن مديري

جدول (14) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل مجال من مجالات محور الأداء المهني وفقاً و متغير المؤهل العلمي

المجال	متغير المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التخطيط	ثانوي	8	4.3281	0.41693
	دبلوم	31	4.3266	0.56520
	بكالوريوس	84	4.4673	0.38276
اتخاذ القرارات	ثانوي	8	4.5750	0.27124
	دبلوم	31	4.3419	0.58468
	بكالوريوس	84	4.4405	0.59862
المتابعة والتقييم	ثانوي	8	4.2857	0.52904
	دبلوم	31	4.2995	0.53878
	بكالوريوس	84	4.4966	0.37337

0.25446	4.3963	8	ثانوي	الكل
0.48368	4.3227	31	دبلوم	
0.38495	4.4681	84	بكالوريوس	

#### الإجابة عن السؤال الرابع:

(4) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم العام تعزى لمتغيرات الدراسة: (النوع، نوع التعليم، المؤهل العلمي)؟

#### أولاً: وفقاً لمتغير النوع:

جدول (17) يبين استجابة عينة الدراسة لكل مجال من مجالات محور الرضا الوظيفي وفقاً لمتغير النوع

القيمة الاحتمالية	قيمة T	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	متغير الجنس	المجال
.0.231	1.205	121	0.53671	4.1089	100	ذكر	طبيعة العمل
			0.37188	4.2512	23	أنثى	
0.278	1.089	121	0.51024	4.2100	100	ذكر	التفاعل الاجتماعي
			0.52547	4.0807	23	أنثى	
0.801	0.253	121	0.77325	3.7957	100	ذكر	الانتماء للمهنة
			0.66759	3.7516	23	أنثى	
0.927	.0.091	121	0.49858	4.0382	100	ذكر	الكل
			0.45870	4.0278	23	أنثى	

المادي الذي يعيشه المدير والعاملين، وهذا ما أدى إلى قلة الانتماء إلى مهنتهم.

#### ثانياً: وفقاً لمتغير نوع التعليم:

جدول (18) يبين استجابة عينة الدراسة لكل مجال من مجالات محور الرضا الوظيفي وفقاً لمتغير النوع

القيمة الاحتمالية	قيمة T	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	متغير الجنس	المجال
0.144	-1.472	121	0.52885	4.1057	103	حكومي	الصفات الشخصية
			0.38726	4.2889	20	أهلي	
0.740	0.336	23.398	0.48732	4.1775	103	حكومي	الصفات الإدارية
			0.64457	4.2286	20	أهلي	
0.205	1.300	27.063	0.75127	3.7490	103	حكومي	العلاقات الإنسانية

			0.74433	3.9857	20	أهلي	
0.191	1.316	121	0.48381	4.0107	103	حكومي	الكل
			0.51051	4.1677	20	أهلي	

بالنظر إلى الجدول السابق أعلاه نلاحظ أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لكل مجال من مجالات محور الرضا الوظيفي وفي المحور ككل، ويعزو الباحث ذلك إلى أن مديري المدارس الحكومية والأهلية يعيشون الظروف في نفس البيئة. ثالثاً: وفقاً لمتغير المؤهل العلمي:

جدول (19) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل مجال من مجالات محور الرضا الوظيفي وفقاً ومتغير المؤهل العلمي

المجال	متغير المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
طبيعة العمل	ثانوي	8	4.3333	0.39396
	دبلوم	31	4.0860	0.66957
	بكالوريوس	83	4.1349	0.45276
التفاعل الاجتماعي	ثانوي	8	4.1607	0.48558
	دبلوم	31	4.1889	0.53374
	بكالوريوس	83	4.1871	0.51435
الانتماء للمهنة	ثانوي	8	3.9643	0.77779
	دبلوم	31	3.7558	0.79213
	بكالوريوس	83	3.7823	0.74197
الكل	ثانوي	8	4.1528	0.49374
	دبلوم	31	4.0102	0.56583
	بكالوريوس	84	4.0348	0.46308

من الجدول السابق أعلاه نلاحظ أن هناك فروق بسيطة بين متوسطات كل فئة من فئات متغير المؤهل العلمي لكل مجال من مجالات محور الرضا الوظيفي وللمحور ككل، وللتأكد ما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي والجدول الآتي يبين ذلك:

جدول (20) يبين تحليل التباين الأحادي لكل مجال من مجالات محور الرضا الوظيفي وفقاً ومتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المجموعات	قيمة f	القيمة الاحتمالية
طبيعة العمل	بين المجموعات	.389	2	.195	0.740	0.479
	داخل المجموعات	31.550	120	.263		
التفاعل الاجتماعي	بين المجموعات	.005	2	.003	0.010	0.990
	داخل المجموعات	32.155	120	.268		

0.781	0.247	.142	2	.284	بين المجموعات	الانتماء للمهنة
		.573	120	68.752	داخل المجموعات	
0.766	0.268	.065	2	.130	بين المجموعات	الكل
		.243	120	29.110	داخل المجموعات	

### الإجابة عن السؤال الخامس:

(5) هل توجد علاقة ارتباطية بين مستوى الأداء المهني لمديري مدارس التعليم العام والرضا الوظيفي لديهم من وجهة نظرهم؟

من الجدول السابق أعلاه نلاحظ أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لكل مجال من مجالات الرضا الوظيفي وفي المحور ككل وفقاً ومتغير المؤهل العلمي، ويعزو الباحث ذلك إلى أن جميع أفراد العينة يعيشون نفس الظروف وفي نفس البيئة المحيطة بهم.

### جدول رقم (21) يبين مستوى الأداء المهني لمديري مدارس التعليم العام والرضا الوظيفي

معامل الارتباط بيرسون	القيمة	مستوى الدلالة
0.756**	0.000	

(4) عندما يزداد مستوى الدخل عند الفرد يزداد الرضا الوظيفي عن العمل والعكس صحيح.

(5) كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية قل تكرارها زاد الرضا عن العمل.

(6) إذا زادت الحرية في اختيار طرق أداء الأعمال وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل زاد الرضا الوظيفي عن العمل.

(7) كلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه كبيرة أكثر مما هو متاح فعلاً فإنه يؤدي إلى ضعف الرضا الوظيفي عن العمل وبالعكس.

### توصيات الدراسة:

من خلال العرض السابق لنتائج الدراسة يوصي الباحثون بالآتي:

(1) تطوير الأداء المهني لمديري مدارس التعليم العام من خلال تدريبهم لرفع كفاءتهم المهنية.

(2) تساعد درجات الرضا الوظيفي العالية زيادة الإنتاجية.

من الجدول السابق أعلاه نلاحظ وجود علاقة ارتباطية بين مستوى الأداء المهني لمديري مدارس التعليم العام والرضا الوظيفي لديهم من وجهة نظرهم؛ إذ بلغت مستوى الدلالة (0.000) وهي أصغر من (0.05)؛ مما يدل على وجود ارتباط قوي (\*\*0.756)، وهذا الارتباط يوضح والأثر القوي والعلاقة الطردية الموجبة بين الأداء المهني لمديري مدارس التعليم العام والرضا الوظيفي.

### استنتاجات الدراسة:

من خلال الدراسة الحالية يمكن أن نستنتج ما يلي:

(1) توجد علاقة ارتباطية قوية طردية موجبة بين مستوى الأداء المهني لمديري مدارس التعليم العام والرضا الوظيفي.

(2) يزداد الأداء المهني للمديرين وتتحسن فاعليته كلما جرى تنفيذ أنشطة للرضا الوظيفي.

(3) كلما كان مستوى الأداء المهني جيداً كلما شعر المدير بالرضا الوظيفي عن العمل أكثر.

- [6] أسامة، محجوبي. (2014). إثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، منشورة، جامعة قاصد، مرياح، ورقلة، الجزائر.
- [7] أمين، سارة بهاء كمال. (2022). تطوير أداء مديري المدارس الابتدائية في محافظة المنيا في ضوء أبعاد الحوكمة. مجلة البحث في التربية وعلم النفس، المجلد (37)، العدد(2)، مصر.
- [8] البدرى، طارق عبدالحميد. (2005). الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة التربوية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [9] بني حمد، بلال محمد. (2020). درجة الرضا الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال اريد، مجلة كلية الفنون والإعلام، (6) 142-120.
- [10] حاروشي، نور الدين. (2011). إدارة الموارد البشرية. (ط1)، الجزائر، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع.
- [11] حامد، أحمد قناوي. (2021). تقويم الأداء المهني للاختصاصي الاجتماعي بمدارس الدمج مع تصور مقترح لهذا الدور، مجلة الدراسات في الخدمة الاجتماعية، العدد (54)، الجزء (4)، كلية الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة حلوان.
- [12] حريم، حسين. (2004). السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [13] حمود، خضير كاظم. (2002). السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- [14] الحيدر، عبد المحسن; و طالب، إبراهيم. (2005). الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض. معهد الإدارة العامة للبحوث، الرياض، السعودية.
- [15] الخطيب، أحمد; والخطيب، رداح. (2005). إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية. ط1، إريد، عالم

- (2) القيام بعدد من الأنشطة التي تؤدي إلى رفع الرضا الوظيفي وخصوصا في مجال الانتماء للمهنة.
- (3) العمل على رفع مستوى الأداء المهني لمديري مدارس مرحلة التعليم العام من خلال تحسين الظروف التعليمية والاجتماعية للمديرين.
- مقترحات الدراسة:**

- يقترح الباحث إجراء المزيد من الدراسات في هذا الجانب مثل:
- (1) إجراء دراسة مماثلة على الجامعات الحكومية والأهلية.
- (2) إجراء دراسة ارتباطية بين مستوى الأداء المهني للمديرين والنمط القيادي الإداري المتبع.
- (3) إجراء المزيد من الدراسات فيما يتعلق بالأداء المهني وتطويره في ضوء المداخل الإدارية الحديثة.
- المراجع:**

- [1] أبو شريخ، أسمان. (2019). نمط القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعدي المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- [2] أحمد، إبراهيم. (2003). الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- [3] أحمد، حافظ; وحافظ، محمد. (2003). إدارة المؤسسات التربوية، عالم الكتب، القاهرة، مصر.
- [4] أحمد، حنان عباس إبراهيم. (2018). الرضا الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الإداري والإشرافي لدى مديري مدارس الأساس بمحلية بحري، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة السودان، الخرطوم، السودان.
- [5] الأحمدى، حنان عبد الرحيم. (2006). الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية الأولية في السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 13، العدد (3)، جامعة الكويت.

- بسلطنة عمان. المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (mecsj)، (22)، 41-1.
- [26] صلاح الدين، نسرين صالح محمد. (2020). تحسين الأداء المهني للمعلمين في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء الإشراف التربوي المدمج، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 21.
- [27] صليحة، شامي. (2010). المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، منشورة، جامعة أحمد بوقرة، الجزائر.
- [28] عاشور، أحمد صقر. (1984). إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، مصر.
- [29] عبد الباقي، صلاح الدين محمد. (2003). السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.
- [30] عبد الباقي، صلاح الدين محمد. (2004). السلوك الإنساني في المنظمات. الدار الجامعية للنشر.
- [31] عبدالقادر، محمد عبد القادر. (2000). إدارة المدرسة الابتدائية، مكتبة النهضة العربية، القاهرة، مصر.
- [32] عبداللطيف، عصام. (2013). الرضا الوظيفي ومهارة إدارة ضغوط العمل، بيولينك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- [33] عبد المجيد، ندى إبراهيم. (2014). الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء المهني لدى معلمي المرحلة الثانوية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- [34] العتيبي، ذياب سعد. (2018). العلاقات الإنسانية لدى قادة مدارس محافظة الطائف وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين. مجلة كلية التربية، 34(230).
- [35] العطية، ماجدة. (2003). سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن.
- الكتب الحديثة للنشر والتوزيع ودار الكتب العالمي للنشر والتوزيع.
- [16] خميسي، سلامة. (2002). قراءات في الإدارة المدرسية، دار الوفاء، مصر.
- [17] خوام، حبيب سميح. (2001). الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثاره على الأداء الوظيفي. رسالة ماجستير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، المملكة العربية السعودية.
- [18] رسمي، محمد حسن. (2004). أساسيات الإدارة التربوية، دار الوفاء، مصر.
- [19] زرعة، سوسن. (2009). الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية، (4).
- [20] سلطان، محمد سعيد. (2004). السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.
- [21] سمور، رياض. (2003). برنامج مقترح لتطوير الأداء المهني لدى معلمي المرحلة التعليم الثانوي بمحافظات غزة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الأقصى، كلية التربية، برنامج الدراسات العليا المشترك مع عين شمس.
- [22] شتا، صفاء يحيى محمد يحيى. (2020). أثر القيادة الإدارية الناجحة على أداء العاملين، دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع الأزهر الشريف، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، مصر.
- [23] الشرايدة، سالم. (2010). الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية. ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- [24] الشريف، طلال. (2004). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- [25] الشهومي، سعيد بن راشد بن علي. (2020). أثر الرضا الوظيفي في الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي الحلقة الثانية (5-10)

- [36] عميرة، إيمان طالب. (2019). القدرة القيادية لدى المدارس الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- [37] الغول، نادية فتحي عبد الجليل. (2018). درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس وكالة الغوث وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين في محافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية.
- [38] فليح، فاروق عبده; وعبد المجيد، السيد محمد. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. ط1، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- [39] فؤاد، إيناس. (2010). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة، السعودية.
- [40] القحطاني، علي محمد عبدي; و علي، فهمي أحمد. (2012). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي الأكاديمية بجامعة عدن. مجلة جامعة عدن للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 2(1)، 61-86.
- [41] ماضي، سهير حافظ. (2011). واقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في ضوء تطبيق الإدارة الإلكترونية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- [42] المحاسنة، إبراهيم. (2013). إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظري والتطبيق. دار جرير للنشر والتوزيع.
- [43] مزهودة، عبد الملك، (2001)، الأداء بين الكفاءة والفاعلية - مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 1.
- [44] مصطفى، أحمد سيد. (2005). إدارة السلوك التنظيمي - نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، القاهرة.
- [45] مصطفى، صلاح. (1999). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريخ للنشر، ط3، المملكة العربية السعودية.
- [46] مصطفى، يوسف عبد المعطي. (2005). الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- [47] المغربي، كامل محمد. (1995). السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [48] منذر، أبو شهاب. (2020). برنامج تدريبي لتحسين الرضا الوظيفي وفق نظرية الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس في محافظة اربد، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مجلد 28، العدد (3)، ص 360-385.
- [49] نسفاري، ميلود. (2007). محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي في الجزائر، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة سطيف، الجزائر.
- [50] نصر، محمد. (2002). تطوير برامج إعداد المعلم وتدريبه في ضوء مفهوم الأداء. المؤتمر العلمي الرابع عشر، مفاهيم التعليم في ضوء مفهوم الأداء، المجلد الأول، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
- [51] اليعقوبية، سوسن بنت سعود. (2020). التخطيط لتطبيق الأداء المتوازن لدعم الأداء الإداري في مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمياط، مصر.