



جامعة المنصورة  
كلية التربية



## تصور مقترح لتحسين الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة لزيادة مستوى التزامهم التنظيمي

إعداد  
مي فيصل نصر شعيب

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة  
العدد ١١٢ – أكتوبر ٢٠٢٠

## تصور مقترح لتحسين الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة لزيادة مستوى التزامهم التنظيمي

مي فيصل نصر شعيب

ملخص البحث:

يعد قطاع التعليم من أهم القطاعات التي تسهم في ضبط وتوجيه الجهود الرامية إلى زيادة معدلات التنمية الشاملة في المجتمعات المتقدمة والنامية على حد سواء، فالتعليم يوفر الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على إحداث التنمية الشاملة وتحقيق أهداف الفرد والمجتمع.

ولقد أصبح موضوع الرضا الوظيفي من الموضوعات التي تحظى باهتمام السلوكيين والإداريين في العمل التربوي، وذلك ببحث الجوانب المختلفة لوسائل ومصادر الرضا لدى الموظف وقياس درجة رضا الأفراد نحو وظائفهم، وكذلك بحث أسباب ومصادر عدم الرضا، لأن ذلك ينعكس على التزامه وأدائه في العمل وقيامه بواجباته على الوجه المطلوب، وقد ارتبط مفهوم الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي للعاملين والقيام بالأدوار والواجبات المطلوبة منهم، كما نجد أن أداء العمل يختلف من فرد إلى آخر ويعتمد على الجهد المبذول من قبل الفرد واقتناعه بأهداف المنظمة وولائه العميق لها والتزامه بواجباته المطلوبة، وهذا الجهد مطلوب بشكل أكبر في مجال التعليم. (فلمبان، ٢٠٠٨، ص ٣).

وتتفق معظم الدراسات والبحوث، التي تناولت جوانب العمل والعاملين على وجود علاقة إيجابية وثيقة بين الرضا عن العمل، وبين الأداء، فرضا المعلم عن وظيفته يؤدي به إلى الكفاية الإنتاجية العالية، حيث إن المعلم الراضي عن وظيفته أو مهنته يقبل عليها في همة ونشاط ويكون سعيداً ومنتجاً أما عدم الرضا عن الوظيفة فينتج عن سوء تكيف لدى المعلم ويكون غير متوازن انفعالياً ويظهر الكثير، من الضجروالملل والاستياء وتجعله يقول بصدق أنا لست راضياً عن وظيفتي، فرضا المعلم يتمثل في مشاعره وأحاسيسه وتوقعاته تجاه عمله وتقويمه له كما يتوقف هذا التقسيم على مدى إدراكه للعائد من عمله ومدى مناسبته لمستوى طموحه وأحلامه ويتحقق الرضا عندما يكون الطموح والعائد في اتجاه واحد (الميلود، وعبد الكريم، ٢٠١٦، ص ١-٢).

وانطلاقاً مما سبق فقد ازداد الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي من قبل التربويين، من خلال بحث الجوانب المختلفة لوسائل الرضا ومصادره لدى الموظف، وقياس درجة رضا الأفراد نحو وظائفهم، وكذلك بحث أسباب عدم الرضا ومصادره، ولقد تم التوصل إلى مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى الرضا واعتبار وجودها ضرورياً وأساساً لتحقيق الرضا المنشود للموظف، وفقدان هذه العوامل يؤدي إلى وضع الموظف في حالة من عدم الرضا، وبالتالي ينعكس ذلك على أدائه في العمل وقيامه بواجباته على الوجه المطلوب، وقد ارتبط مفهوم الرضا الوظيفي بالالتزام التنظيمي للعاملين، والقيام بالأدوار والواجبات المطلوبة

منهم، كما نجد أن أداء الفرد يختلف من فرد لآخر، ويعتمد ذلك على الجهد المبذول من قبل الفرد واقتناعه بأهداف المنظمة، وولائه العميق لها، والتزامه بواجباته المطلوبة، وهذا الجهد مطلوب بشكل أكبر من المعلمين في المؤسسات التعليمية (عليما، و عقيل، ٢٠١٣ : ص٢٦٨) .

والمعلم الملتزم يميل إلى بذل أقصى الجهد نحو التميز في عمله أكثر من أولئك الغير ملتزمين. وبالتالي ففوة العمل الالتزامي ستكون إضافة في أصول المؤسسة التعليمية؛ والتي تركز على الجودة و التصنيف الدولي للأداء (Dingeta, 2013: p. 3).

ويعبر الالتزام التنظيمي على مستوى المدرسة عن مدى الارتباط الوثيق للمعلم بمدرسته ومدى إيمانه بقيمتها وأهدافها التربوية، واستعداده للعمل من أجل تحقيق تلك الأهداف ، و هذا الالتزام يتأثر بمتغيرات وعوامل عديدة قد تقود إلى انخفاض مستواه أو ارتفاعه، وله تأثير في سلوك الأفراد العاملين واتجاهاتهم (مهدي، ٢٠٠٥ : ص١٨٧).

ومن كل ما سبق يتضح أن نجاح المدرسة الثانوية العامة في تحقيق أهدافها المتمثلة في زيادة نسبة نجاح تلاميذها وارتفاع مستوى تحصيلهم ، وتأهلهم للالتحاق بالتعليم العالي يرتبط بشكل كبير بالعوامل المادية و المعنوية التي تحقق للمعلمين درجة عالية من الرضا الوظيفي؛ بما ينعكس على مستوى أدائهم والتزامهم التنظيمي، ومن ثم تحقيق معدل مرتفع من الإنجاز. مشكلة الدراسة

ترى الباحثة أنه من الأهمية بمكان دراسة مدى رضا المعلمين لأنه من المعتقد أن المعلمين الذين لديهم مستوى عال من الرضا الوظيفي هم من سيظهرون مشاعر واعتقادات وتصرفات إيجابية تجاه عملهم بشكل أعلى من غيرهم، كما أن للرضا الوظيفي تأثيراً كبيراً على مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين.

ويمكن تحديد مشكلة الدراسة الحالية في الأسئلة التالية:

- ١- ما الإطار الفكري لكل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمين؟
- ٢- ما واقع الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية؟
- ٣- ما مستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية؟
- ٤- ما علاقة الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية بالتزامهم التنظيمي؟
- ٤- ما التصور المقترح لتحسين الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية لزيادة مستوى التزامهم التنظيمي؟

أهداف الدراسة:

---

تهدف الدراسة الحالية إلى ما يلي:

- ١- عرض إطار فكري عن كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمين.
  - ٢- التعرف على واقع الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية.
  - ٣- تحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمين بمدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية.
  - ٤- محاولة تقديم تصور مقترح لتحسين الرضا الوظيفي لدى المعلمين بمدارس التعليم الثانوي العامة بمحافظة الغربية لزيادة مستوى التزامهم التنظيمي.
- أهمية الدراسة :

ترجع أهمية الدراسة الحالية إلى:

- ١- أن متغيري الدراسة الرضا الوظيفي في المؤسسات التعليمية الثانوية، والالتزام التنظيمي للمعلمين من أهم المؤثرات على جدوى العملية التعليمية، وتتحدد بناء عليهما درجة جودة مخرجات النظام التعليمي.
- ٢- أهمية دراسة الرضا الوظيفي بالمؤسسات التعليمية كمعيار لتحديد فعالية البيئة التعليمية في مرحلة التعليم الثانوي والتي تمثل أهم مرحلة في تكوين مجتمع المتعلمين.
- ٣- تقديم تغذية راجعة لقيادات التعليم الثانوي حول أهم عوامل الرضا الوظيفي، وعلى أبعاد الالتزام التنظيمي لدى المعلمين.
- ٤- قد تسهم الدراسة الحالية في الكشف عن مستوى الرضا الوظيفي بالمؤسسات التعليمية، ومدى ارتباطها بالالتزام التنظيمي للمعلمين.
- ٥- قد تفيد نتائج هذه الدراسة المسؤولين التربويين عند توظيف المعلمين والمديرين وتجعلهم يقفون على أفضل معايير اختيار الأفراد ذوي الالتزام بمهنة التعليم والقادرين على تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

مصطلحات الدراسة:

- الرضا الوظيفي :

تتبنى الباحثة التعريف الإجرائي التالي للرضا الوظيفي بأنه: اتجاه إيجابي للمعلم نحو العمل الذي يقوم به وتقبله له، وتمسكه به، وإحساسه بالسعادة لممارسته، وغبطته بمختلف العوامل المتعلقة بالوظيفة، وانعكاس ذلك على أدائه وحياته الشخصية. ويقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المعلم على مقياس الرضا الوظيفي المستخدم في الدراسة.

## - الالتزام التنظيمي:

تتبنى الباحثة التعريف الإجرائي التالي للالتزام التنظيمي بأنه: درجة التزام المعلم بقيم المدرسة وولائه لها، وحرصه على الاستمرار فيها، والانتماء إليها، بل والفخر بذلك الانتماء. ويتم قياس مستوى الالتزام التنظيمي من خلال استجابات المعلمين من عينة الدراسة على عبارات استبيان الالتزام التنظيمي للمعلمين. الدراسات السابقة:

وتشمل دراسات تناولت الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية، ودراسات تناولت الالتزام التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية.

### أولاً: دراسات تناولت الرضا الوظيفي لدى المعلمين:

(١) دراسة العاجز ، ونشوان (٢٠٠٤): هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الرضا

الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة ، وتكونت عينة الدراسة من (٣٠٢) معلماً ومعلمة ، وأسفرت نتائج الدراسة عن أن أكثر عوامل الرضا الوظيفي التي تسهم في تطوير فعالية أداء المعلمين كانت سلامة النظام والانضباط المدرسي، مراعاة احتياجات المعلمين المهنية في الجدول المدرسي، توفير الأمن والأمان والحرية والديمقراطية للمعلمين، استخدام أساليب متنوعة وحديثة في الإشراف التربوي، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية بين عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين المدرسي لصالح الذكور، وطبقاً للمرحلة التعليمية لصالح المرحلة الإعدادية، وطبقاً للمؤهل لصالح حملة الشهادات العليا، كما أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بالنسبة لسنوات الخدمة.

(٢) دراسة الزبون وآخرون (٢٠٠٧) : هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة رضا معلمي

المدارس الثانوية في الأردن عن مهنتهم وعلاقة ذلك بالاستمرار في المهنة، وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات، وهي: الجنس والمؤهل العلمي، والخبرة العلمية، والعبء التدريسي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٦٢٠) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من مديريات التربية والتعليم لمحافظة الزرقاء، واستخدم الباحثون استبانة لقياس الرضا تكونت من (٦٣) فقرة موزعة على ستة مجالات، واستخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل المعلومات، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في محافظة الزرقاء كانت متوسطة في مجالات : تقييم المعلم لمهنته، والبعيد الاجتماعي، والبيئة المدرسية، والإشراف التربوي ، في حين كانت

---

ضعيفة في مجالي: المعلم والإدارة، والحوافز والرواتب، كما أوضحت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس والعبء التدريسي، في حين أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري: المؤهل العلمي والخبرة العملية.

(٣) دراسة فلمبان (٢٠٠٨): هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين ، والتعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي و الرضا الوظيفي ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والمنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٧٨) مشرفاً تربوياً ومشرفة تربوية، واستخدمت الباحثة الاستبانة أداة لجمع البيانات و التي تكونت من ثلاثة أجزاء: الأول: خاص بالمعلومات الديموغرافية، و الثاني بقياس الرضا الوظيفي، والثالث بقياس الالتزام التنظيمي لبورتر وزملائه، و توصلت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى عال من الرضا الوظيفي ومستوى عال من الالتزام التنظيمي لدى المشرفين والمشرفات، كما توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي بأبعاده والالتزام التنظيمي، وأيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الرضا الوظيفي تبعاً للتخصص لصالح التخصصات العلمية، و الجنس لصالح الذكور .

(٤) دراسة خليل، وشرير (٢٠٠٨) : هدفت الدراسة إلى التعرف على الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بدولة الكويت وعلاقته بكل من : (الجنس، والتخصص، وسنوات الخبرة). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، بلغت عينة الدراسة (٢٠٠) معلماً ومعلمة بالمرحلة الثانوية بالكويت، واعتمدت الدراسة في تحقيق أهدافها على مقياس الرضا الوظيفي مكون من (٢٠) مفردة موزعة على أربعة أبعاد هي : بيئة المدرسة، والراتب، والترقية، والعلاقة مع الزملاء، وتوصلت نتائج الدراسة إلى انخفاض درجة الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة، أي أن الرضا الوظيفي لم يكن متحققاً عند أفراد عينة الدراسة، وذلك تبعاً لجميع متغيرات الدراسة. وأن درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمات هي أكثر من المعلمين، وأن تخصص المعلمين و المعلمات في الدراسة ليس له أثر مهم على رضاهم الوظيفي لمهنتهم، كما أن الرضا الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات لم يتأثر بعدد سنوات خبراتهم التعليمية.

(٥) دراسة حكيم (٢٠٠٩) : هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين من الجنسين بمدارس التعليم العام ومدارس الفئات الخاصة، واستخدمت الدراسة

المنهج الوصفي، حيث اشتملت عينة الدراسة على (٣٣٥) معلماً ومعلمة من معلمي التعليم العام و معلمي الفئات الخاصة، كما قام الباحث بإعداد مقياس الرضا الوظيفي للمعلمين والذي تكون من (٥٠) بنداً موزعة على خمسة أبعاد: (الرضا عن الراتب ، إشباع حاجات المعلم ، طبيعة العمل والمناخ السائد بالمدرسة ، القيادة السائدة ، المكانة الاجتماعية)، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم العام ومعلمي الفئات الخاصة جاء منخفضاً، كما أظهرت عدم وجود فروق بين معلمي التعليم العام ومعلمي الفئات الخاصة على مستوى الرضا الوظيفي ، كما أظهرت عدم وجود فروق في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة ، أو متغير المؤهل الدراسي، أو متغير الجنس.

(٦) **دراسة الأفندي (٢٠١٢) :** هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في محافظة بيت لحم، والتعرف على أثر كل من المتغيرات المستقلة الآتية: الجنس، وعدد سنوات الخبرة، والراتب، والمؤهل العلمي على عوامل الرضا الوظيفي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، حيث تكونت عينة الدراسة من (١٧٠) معلماً ومعلمة، وقد اختيروا بالطريقة العشوائية الطبقية، وقد قام الباحث باستخدام استبانته كأداة للدراسة تكونت من (٣٥) فقرة، تغطي ثلاثة أبعاد: العامل الاقتصادي، والمكانة الاجتماعية للمعلم، وبيئة العمل. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن عوامل الرضا الوظيفي جاءت كما يأتي : بعد بيئة العمل جاء بالمرتبة الأولى، بعد المكانة الاجتماعية للمعلم جاء بالمرتبة الثانية، بعد العامل الاقتصادي جاء بالمرتبة الثالثة. وأسفرت نتائج الدراسة أنه يمكن تحسين الرضا الوظيفي للمعلمين من خلال تحسين الوضع الاقتصادي لهم بمنحهم علاوات سنوية مناسبة، وحوافز مادية، وتوفير نظام تأمين مناسب، وتوفير فرص لتعليم أبنائهم، وتوفير نظام معاش مناسب، وإغنائهم عن ممارسة أعمال إضافية كالدروس الخصوصية، وغيرها. وهو ما يسهم في زيادة التزامهم التنظيمي وتطوير الأداء بصورة أفضل. وبينت النتائج عدم رضا المعلمين عن مهنتهم ، حيث أشار نسبة عالية من المعلمين برغبتهم في العمل في مهنة أخرى حتى لو بالراتب نفسه. وأظهرت النتائج أن درجة الرضا عن الجو النفسي الانفعالي كانت منخفضة، ويحتاج إلى توفير جو نفسي انفعالي أفضل مما هو موجود. وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس ، أو متغير الراتب، أو متغير عدد سنوات الخبرة،

---

بينما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، لصالح حملة الماجستير.

(٧) دراسة أباس وآخرون **Abas, et al. (٢٠١٤)** : هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي (مهارات الحياة) بالمدارس الثانوية بمنطقة كلوانغ، بمدينة جوهور الماليزية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، حيث تكونت عينة الدراسة من (٨٤) معلماً ومعلمة من معلمي (مهارات الحياة) بالمدارس الثانوية، وقد استخدمت الدراسة استبيان مكون من (٣٠) عبارة لقياس مستوى الرضا الوظيفي، وتركز نطاق هذه الدراسة على عوامل الرضا الوظيفي من حيث الرواتب، وطول مدة الخدمة، وأعباء العمل، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير كبير ودال إحصائياً لعامل المرتبات وأعباء العمل على مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين، بينما جاء تأثير عامل طول مدة الخدمة بمستوى متوسط.

(٨) دراسة الثبتي، والعززي (٢٠١٤) : هدفت الدراسة إلى التعرف على عوامل الرضا الوظيفي من وجهة نظر معلمي محافظة القريات، وأثر كل من متغير المؤهل العلمي، والخبرة، والمرحلة التعليمية، على عوامل الرضا الوظيفي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكونت عينة الدراسة من (٣٠٣) معلماً، اختيروا بالطريقة العشوائية الطبقية، وقد قام الباحثان باستخدام استبانة كأداة للدراسة تكونت من (٣٧) فقرة، تغطي خمسة أبعاد: (القيادة المدرسية وبيئة العمل، والجوانب المادية والحوافز، وأساليب الزيارة الإشرافية، والتأهيل والتدريب). وقد أظهرت نتائج الدراسة أن عوامل الرضا الوظيفي جاءت كما يلي: بعد القيادة المدرسية جاء بالمرتبة الأولى، وبعد بيئة العمل جاء بالمرتبة الثانية، وبعد أساليب الزيارة الإشرافية جاء بالمرتبة الثالثة، وبعد الجوانب المادية والحوافز جاء بالمرتبة الرابعة، وبعد التأهيل والتدريب جاء بالمرتبة الخامسة. كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في محافظة القريات تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح مؤهل البكالوريوس والدراسات العليا، كما أظهرت أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في محافظة القريات تعزى لمتغير الخبرة لصالح الخبرة فوق عشر سنوات، وكذلك أظهرت النتائج بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المرحلة التعليمية.

(٩) دراسة مارسو **Mrosso (٢٠١٤)** : استهدفت الدراسة تقييم العوامل التي تسهم في الرضا الوظيفي لدى معلمي المدرسة الثانوية العامة في تيمبكي بتنزانيا، واستخدمت الدراسة المنهج



---

الوصفي، ، وتكونت عينة الدراسة من (١٠٥) معلماً ومعلمة ، واعتمدت الدراسة على استبيان لقياس الرضا الوظيفي للمعلمين والذي اشتمل على عوامل الرضا الوظيفي التالية: العوامل البيئية، والعوامل الشخصية، والعوامل المتصلة بمحتوى الوظيفة، وهذه العوامل هي: الأجر، والمكافآت، وفرص الترقيات ، وعمليات وإجراءات الترقية، والتدريب أثناء الخدمة، والنمو المهني، والتقدير. وقد أظهرت نتائج الدراسة بالنسبة للعوامل البيئية أن المعلمين راضين عن مستوى التعاون مع الزملاء والإدارة، وغير راضين عن الموقع الجغرافي والتنقل والإقامة. وبالنسبة للعوامل المرتبطة بمحتوى الوظيفة فقد أظهر المعلمون مستوى منخفضاً من الرضا عن المحاور المندرجة تحت عوامل الخصائص الوظيفية مثل الأجر والمنافع، و العوائد، و الترقيات و التدريب.

(١٠) دراسة العيفان (٢٠١٤) : هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي للمعلمات بالمرحلة الثانوية بمنطقة الباحة التعليمية. كما هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين (المؤهل - العمر - الحالة الاجتماعية - الخدمة في التعليم - سنوات الخدمة في المدرسة الحالية والخدمة بالعمل الإداري - التخصص) ودرجة الرضا الوظيفي للمعلمات. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المرحلة الثانوية بمنطقة الباحة التعليمية (٦٥٠) معلمة. وتمثلت أدوات الدراسة في مقياس الرضا الوظيفي للمعلمين إعداد: (عبدالجواد ومتولي، ١٩٩٣). وتوصلت نتائج الدراسة إلى تمتع المعلمات بالمدارس الثانوية بمنطقة الباحة التعليمية بمستوى رضا وظيفي لم يتجاوز حد المتوسط. وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمات بالمرحلة الثانوية تعزى إلى المؤهل العلمي والعمر وسنوات الخبرة في التدريس والخدمة بالمدرسة الحالية.

(١١) دراسة Wambugu (٢٠١٥) : استهدفت الدراسة تحديد العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في مقاطعة نيروبي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت عينة الدراسة في استبيان الرضا الوظيفي، وتكونت عينة الدراسة من (١٢٥) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية العامة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى منخفض من الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة من معلمي المدرسة الثانوية العامة بصفة عامة ورضاهم عن فرص المكافآت و الترقيات بصفة خاصة، كما أن المعلمين كانوا راضين عن المستوى المتدني من العلاقات الشخصية، والتقدير، و الإشراف و الأمان الوظيفي، وعن العمل نفسه، و عن بيئة العمل، كما أظهرت النتائج أن المعلمين لديهم التزام

---

تنظيمي بمستوى منخفض، ويعزى ذلك بصفة أساسية إلى الرضا الوظيفي، وهذا يتضمن أن تحسين العوائد و التعويضات سوف تزيد الرضا الوظيفي لدى المعلمين في دولة نيبوي.

(١٢) **دراسة الصمادي (٢٠١٥) :** هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى الرضا المهني لدى معلمات التربية الخاصة في المدارس الحكومية والأهلية في الأردن، حيث تكون مجتمع الدراسة من (١٠٦) معلمة يعملن في مدارس القطاعين العام، والأهلي في إقليم الوسط، ولتحقيق هدف الدراسة تم إعداد أداة عبارة عن استبانة لقياس مستوى الرضا المهني لمعلمات التربية الخاصة مكونة من (٤٥) فقرة موزعة على ستة أبعاد رئيسية هي: متطلبات العمل، والجوانب الإدارية، وجو العمل، والبيئة المهنية، وفريق العمل، والاتجاه نحو العمل، وقد أشارت النتائج إلى أن أفراد العينة كانوا بشكل عام راضين مهنيًا عما يقومون به بدرجة متوسطة، كما أن مستوى الرضا المهني لأفراد العينة والذين يعملون في القطاع الأهلي كان أعلى من نظرائهم العاملين في القطاع الحكومي، وأشارت النتائج أيضاً إلى أنه كلما زادت الخبرة قل مستوى الرضا عن كل من مستوى الدخل، ومستوى الرضا كفريق عمل.

(١٣) **دراسة مسايا Msuya (٢٠١٦) :** هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في تنزانيا والكشف عن العوامل التي تسهم في الرضا الوظيفي لدى المعلمين، و تحديد المتغيرات التي تسهم في الرضا الوظيفي لدى المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٨٦) معلماً ومعلمة، وتمثلت أدوات الدراسة في مزيج من وسائل جمع البيانات مثل الاستبيان و المقابلات شبه المنظمة و المنظمة، و المقابلات الموثقة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى عال من الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في منطقة موانجا بتنزانيا، كما كشفت المقابلات شبه المنظمة أن المعلمين يفضلون الوظيفة التي تتمتع بمستوى عال من الأمان الوظيفي، كما يفضلون الوظيفة الحكومية التي تتميز بضمان عالي لاستمرار التعاقد والمعاش عند التقاعد، كما أظهرت النتائج أن علاقات العمل بين المعلمين أنفسهم؛ وبين المعلمين ومشرفيهم تسهم في رضاهم الوظيفي، كما أظهرت النتائج عدم رضا المعلمين عن ظروف العمل في هذه المنطقة بشكل خاص، كما أظهرت النتائج أن من أهم المتغيرات التي تسهم بشكل أساسي في الرضا الوظيفي للمعلمين: العمر، والنوع، والحالة الاجتماعية، وسنوات الخبرة.

(١٤) دراسة الميلود ، وعبد الكريم (٢٠١٧) : هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء المعلمين ، والكشف عن واقع الرضا الوظيفي لدى المعلم حول وظيفته، وذلك من جوانب مادية ومعنوية واجتماعية وأسرية ومحاولة ربطها بأدائه في عمله. والمقارنة بين ظروف العمل في المدرسة العامة والمدرسة الخاصة، واعتمدت الدراسة على المنهج المقارن ، واستخدمت الدراسة أداة لجمع البيانات عبارة عن إستبيان يقيس مستوى رضا المعلم بالأداء ، وطبقت الدراسة على عينة قوامها (٢٣) معلم منهم (١٧) معلم في المدرسة العمومية و(٦) معلمين في المدرسة الخاصة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها :

- ١- أكثر عوامل الرضا الوظيفي تأثيراً هو العامل المتعلق بالدخل المادي كونه العامل الأساسي والمهم الذي يدفع بالمعلمين إلى الأداء الجيد.
- ٢- أن الإشراف السيء يسهم بشكل مباشر في زيادة عدم رضا المعلم عن عمله وهذا ما ينعكس سلباً على أدائه .
- ٣- وجود فروق دالة إحصائياً في مستوى الأداء بين معلمي المدارس الحكومية ومعلمي المدارس الخاصة لصالح المدرسة الخاصة والتي تهتم بتعيين أصحاب الخبرات والكفاءات، بينما يتم تعيين المعلمين في المدارس الحكومية بناء على الشهادة الجامعية.

#### ثانياً: دراسات تناولت الالتزام التنظيمي للمعلمين:

(١) دراسة شرف الدين (٢٠٠٠) : هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام من وجهة نظر المعلمين، و التعرف على درجة توافر الالتزام التنظيمي لدى المعلمين العاملين في مدارس التعليم العام، والعلاقة بين كل من النمط القيادي السائد في مدارس التعليم العام و الالتزام التنظيمي لدى المعلمين العاملين في تلك المدارس. واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، واستخدمت الدراسة أدواتين ، الأولى استبيان النمط القيادي، واشتمل على ثلاثة محاور رئيسية هي: النمط الأوتوقراطي، و النمط الديمقراطي، و النمط التراسلي، الأداة الثانية استبيان الالتزام التنظيمي والذي اشتمل على ثلاثة محاور هي: الإيمان بقيم وأهداف المدرسة، و الرغبة في بذل مزيد من الجهد نيابة عن المدرسة، و الرغبة في أن يكون الفرد عضواً فاعلاً داخل المدرسة، وتكونت عينة الدراسة من (٤٥٠) معلماً ومعلمة ، وقد أسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين النمط القيادي الديمقراطي والالتزام التنظيمي، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية سالبة بين

---

النمط التسلسلي (الأوتوقراطي) وبين الالتزام التنظيمي. وكذلك بين نمط القيادة التسلسلي وبين الالتزام التنظيمي.

(٢) **دراسة سيليب Celep (٢٠٠١)** : هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في المؤسسات التعليمية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وقد تضمنت الأداة التي أعدها الباحث لقياس الالتزام التنظيمي (٢٨) بنداً موزعة على أربعة أبعاد هي: الالتزام نحو المدرسة، والالتزام نحو مهنة التعليم، والالتزام نحو العمل التعليمي، والالتزام نحو العمل الجماعي. وتكونت عينة الدراسة من (٣٠٢) معلماً ومعلمة بالمدارس الثانوية العامة في مدينة زونجولداك Zonguldak التركية، واستخدم الباحث مقياس مودواي ، بورتر و ستيرز (Mowday, Porter & Steers, 1979, p. 232). لقياس الالتزام نحو المدرسة، واعتمد الباحث على مقياس مورو (Morrow's approach (1983, p. 492) لقياس الالتزام نحو مهنة التعليم. واعتمد الباحث على مقياس شيلدون (Sheldon's Work Group Attachment (1971, p. 147) لقياس الالتزام نحو العمل الجماعي. وقد كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي واعتزاز المدرسين بأنهم جزء من المدرسة وأيضاً نحو جماعة العمل، كما دلت النتائج أن المدرسين لديهم التزام كبير للعمل اليومي ولمهنة التدريس، وأن هناك علاقة صداقة كبيرة بين زملاء العمل، كما بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين كل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي والأبعاد الأخرى.

(٣) **دراسة ندا (٢٠١٢)**: هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد وتوصيف وتحليل وتقييم النتائج العملية المتصلة بموضوع الالتزام التنظيمي المدرسي في جمهورية مصر العربية سواء ما يتصل بدراسة آثار الاختلاف في المتغيرات النطاقية والتنظيمية وكذلك الديموغرافية على الالتزام التنظيمي، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، حيث تم إعداد قائمة استقصاء نمطية موجهة للمدرسين بالمدارس محل البحث، والتي احتوت على (٢٨) سؤال موزعة على أربعة محاور هي: الالتزام تجاه المدرسة، والالتزام تجاه مهنة التدريس، والالتزام تجاه العمل التدريسي، والالتزام تجاه جماعة العمل، وتكونت عينة البحث من (٤٨٠) معلماً ومعلمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مكونات الالتزام التنظيمي المدرسي محل البحث، كما أظهرت أن هناك تأثيراً طويلاً لمدة الخدمة على الالتزام تجاه العمل، أما باقي أنواع الالتزام الأخرى فلا تتأثر بطول مدة الخدمة. كما أظهرت أن

التخصص التعليمي للمعلم يؤثر على الالتزام تجاه مهنة التدريس أما باقي أنواع الالتزام فلا تأثير للتخصص فيها، كما أظهرت تأثير السن على الالتزام تجاه كل من: العمل التدريسي ومهنة التدريس وجماعات العمل، بينما لم يظهر تأثير السن على الالتزام تجاه المدرسة، كما توصلت النتائج إلى عدم وجود فروق بين المعلمين تعزى لمتغير النوع (ذكر - أنثى)، وحجم المدرسة (صغيرة - كبيرة).

(٤) **دراسة حسن (٢٠١٣):** هدفت الدراسة إلى التوصل لبعض الإجراءات المقترحة لتمكين المعلمين بمدارس الثانوي العام بمحافظة القاهرة الكبرى لتحقيق التزامهم التنظيمي، واستخدام البحث المنهج الوصفي (العلاقات الارتباطية)، وقد تم تطبيق أداتين هما: استبيان تمكين المعلم للتعرف على مستوى تمكين المعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر، ومقياس الالتزام التنظيمي: لقياس مستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي الثانوي العام بمصر وتحديد علاقته بالتمكين، وتوصل البحث إلى عدة نتائج أهمها: أن تمكين المعلم يزيد من الالتزام التنظيمي وأن المعلمات الإناث لديهن مستوى أعلى من الالتزام بالنسبة للمعلمين من الذكور، وأن مدارس الثانوي العام بمحافظة القاهرة الكبرى تعاني من مشكلات تؤثر على تمكين المعلم فيما يتعلق ببيئة التمكين مثل التوزيع غير العادل للمكافآت، وصعوبة الحصول على المعلومات، وعدم مشاركتهم في صنع القرارات المدرسية.

(٥) **دراسة المعمرية (٢٠١٤) :** هدفت الدراسة إلى تقدير ضغوط العمل وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط، والتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ضغوط العمل والالتزام التنظيمي تعزى لمتغيرات النوع أو المؤهل العلمي وسنوات الخبرة. ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت على المنهج الوصفي، وإعداد استبانة تكونت من (٥٠) مفردة، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (١٠٦) معلما ومعلمة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود ضغوط العمل بدرجة متوسطة لدى معلمي التعليم ما بعد الأساسي، وتراوح الالتزام التنظيمي بين المرتفع والمتوسط، وجاء الترتيب التنازلي للالتزام التنظيمي كالآتي: الالتزام التنظيمي المعياري، الالتزام التنظيمي العاطفي، الالتزام التنظيمي المستمر، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط سلبية وعكسية بين صراع الدور والالتزام التنظيمي، ووجود علاقة ارتباط موجبة وطردية بين ظروف العمل والالتزام التنظيمي.

(٦) **دراسة أرحومة وكسكاس (٢٠١٤) :** استهدفت الدراسة التعرف على أثر الحوافز على تنمية ولاء المعلمين بالمؤسسات التعليمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي،

وتكونت عينة الدراسة من (١٣٨) معلماً ومعلمة، وتمثلت أداة الدراسة في استبيان يشتمل على (٣٠) عبارة موزعة على ثلاثة مجالات هي: الحوافز المادية والمعنوية، العدالة في توزيع الحافز، الولاء التنظيمي، ومن أهم النتائج التي أظهرتها الدراسة ما يلي: أن منح الحوافز بشقيها المادي والمعنوي له أثر كبير على تنمية الولاء التنظيمي، وأن العلاقة بين هذين المتغيرين علاقة طردية. كما أثبتت نتائج الدراسة أن وجود العدالة في توزيع الحوافز له أثر كبير على تنمية ولاء المعلمين، والعلاقة بين عدالة التوزيع والولاء التنظيمي علاقة طردية. وأثبتت نتائج الدراسة أن الحوافز المادية جاءت في المرتبة الأولى من حيث أثرها في تنمية الولاء التنظيمي.

(٧) **دراسة العبد اللطيف (٢٠١٥) :** يبرز النمط الإداري الذي ينتهجه مدير المنظمة كمؤثر في الجوانب المختلفة لبيئة التنظيم، لاسيما في الالتزام التنظيمي للعاملين بها، وتتناول الدراسة الحالية النمط الإداري لمدير المدرسة كأحد العوامل الهامة لمعرفة علاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بالأحساء من وجهة نظرهم ، انطلاقاً من نموذج جوبا في تصنيف الأنماط الإدارية لمديري المدارس . وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين ككل كان بدرجة عالية، وجود علاقة دالة إحصائياً بين الأنماط الإدارية الثلاثة لمديري المدارس (التنظيمي، والشخصي، والتوافقي) والالتزام التنظيمي للمعلمين بأبعاده الأربعة (الالتزام تجاه مهنة التعليم، والمدرسة، والعمل المدرسي، والزملاء).

(٨) **دراسة هادي وآخرون Hadi, et al. (٢٠١٥) :** هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة البحث العام الماليزية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد تم تصميم هذه الدراسة لتقوم على الأساليب الكمية، وتمثلت عينة الدراسة في (٣٣٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجميع الكليات، حيث بلغ صحيح منها (٣١٥) قائمة استقصاء، تم تحليلها إحصائياً. وأظهرت النتائج التي تم الحصول عليها عن طريق الارتباط والانحدار الخطي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عالية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. حيث أشارت إلى أن التزام العاملين يعد مورداً أساسياً وحيوياً لنجاح أداء المنظمة. وتمثل الرضا الوظيفي في هذا الصدد عاملاً أساسياً في تعزيز الالتزام التنظيمي.

(٩) **دراسة ناصر (٢٠١٦) :** هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في مصر، كما هدفت إلى التعرف على الأسس النظرية

---

والفكرية للقيادة التحويلية، والوقوف على واقع القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين ، والوقوف على واقع القيادة التحويلية والرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، والتوصل إلي تصور مقترح لكيفية تفعيل العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للمعلمين ، و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي باعتباره أكثر المناهج البحثية ملائمة لطبيعة هذا الموضوع، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة قلة امتلاك مديري المدارس لرؤية واضحة للمستقبل لكي يعملوا علي نقلها للعاملين معهم. وأوضحت النتائج أن المعلم لا يحصل علي التشجيع والتقدير المناسب من المدير .

(١٠) **دراسة جل وكور Gill & Kaur (٢٠١٧)** : اختبرت الدراسة الالتزام المهني بين معلمي المدارس الثانوية (معلم خبير)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة مقياس الالتزام المهني للمعلمين من إعداد كور وآخرين (Kaur et al. (2011) ، كما تم اختيار عينة بالطريقة العشوائية قوامها (٩٥) من معلمي المدارس الثانوية بمدينة ناجار (موهالي) الهندية، وتم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي مثل الوسط ، والوسيط، والانحراف المعياري والتفرطح وتحليل التباين الأحادي. وكشفت نتائج الدراسة عدم وجود تأثير تفاعلي كبير ودال بين كل من (أ) النوع، وسنوات الخبرة (ب) الخبرة التدريسية، والتدريس عن بعد؛ على الالتزام المهني لدى المعلمين.

(١١) **دراسة الدجاني (٢٠١٨)** : هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي وتم استخدام استبانتان؛ الأولى القيادة الأخلاقية مكونة من (٣٦) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد: (الصفات الشخصية الأخلاقية، و الصفات الإدارية الأخلاقية، و العلاقات الإنسانية)، و الثانية الالتزام التنظيمي مكونة من (٢٣) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد (الالتزام الاتجاهي، والالتزام الاستمراري، المسؤولية اتجاه المدرسة) ، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقية المنتظمة وتكونت من (٣٧٠) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية الخاصة، وأظهرت نتائج الدراسة الآتي: إن درجتي ممارسة القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة، ووجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين درجة القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي، ووجود فروق دالة إحصائياً لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي تبعاً

---

لمتغير الخبرة العملية لصالح الفئة (١٠ سنوات فأكثر)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي. تعليق عام على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الباحثة للدراسات السابقة سواء كانت محلية أو عربية أو أجنبية تظهر الأهمية البالغة للرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية، كما أنها اختلفت وتعدت باختلاف الأهداف التي سعت إلى تحقيقها، والموضوعات التي تناولتها، والبيئات التي تمت فيها. وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الإطار النظري، ومنهج الدراسة، وإعداد الاستبانة، وصياغة مشكلة الدراسة، وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها للرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية، وهو ما لم تتناوله الدراسات والأدبيات السابقة.

#### **المحور الأول: الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة**

تعتبر المدرسة الثانوية بمفهومها الحديث وما يناط بها من وظائف مؤسسة اجتماعية من بين مؤسسات المجتمع إلى جانب كونها مؤسسة تربية متعارف عليها، تساعد خريجها من الاستمرار في مرحلة التعلم مدى الحياة تعلماً ذاتياً نشطاً، وتنمية قدرة الخريج على العمل المنتج في سوق العمل، من خلال تسليحه بالمعلومات والمهارات العلمية والعملية ومهارات الاتصال والتفاوض في الحياة العملية، وتنمية المواطنة بتعميق الهوية وتنمية الولاء لوطنه ومعرفته لتاريخه وواقعه وحقوقه ومسئولياته (الطويل، ٢٠٠٧: ص ٢٨).

وتتبقى أهمية الرضا الوظيفي للمعلمين من الأهمية التي اكتسبها التعليم خلال هذا القرن والنظر إليه باعتباره استثماراً ترى فيه الدول المتقدمة وسيلتها في كسب المنافسة و تحقيق التفوق والسيطرة، وترى فيه الدول النامية وسيلتها في تحقيق التنمية و سد الفجوة الحضارية بينها وبين الدول المتقدمة، ومن زيادة الوعي الاجتماعي بأهمية التعليم وازدياد الطموح التعليمي لدى الآباء والأبناء في كافة بلدان العالم؛ الأمر الذي أدى إلى زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم فشهدت معظم النظم التعليمية منذ أوائل الخمسينيات من هذا القرن عملية توسع هائلة لم يسبق لها مثيل في تاريخ البشرية؛ ومن زيادة الإنفاق التعليمي بدرجة أصبحت معها ميزانية التعليم في عديد من الدول تحتل الصدارة في الميزانيات المخصصة للنشاطات المختلفة (الرشيد، ١٩٨٧، ص ١٤).

**أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي:**



---

لقد تنوعت تعاريف الرضا الوظيفي وفقاً لمشاعر الرضا، فقد تمثل محصلة كلية لشعور الفرد تجاه عمله، أو قد تمثل مشاعر الفرد تجاه جوانب وعناصر محددة لعمله، أي أن رضا الفرد تجاه عمله يمكن أن يعبر عنه بدرجة رضاه الكلي أو العام عن العمل، كما يمكن التعبير عنه بالرضا عن جوانب جزئية معينة تتكون منها المشاعر تجاه العمل مثل درجة الرضا عن الأجر، أو درجة الرضا عن الإدارة، أو درجة الرضا عن نوع أو طبيعة العمل،... الخ (عمر، ٢٠١٣).

#### فيعرف الرضا الوظيفي بأنه:

- درجة شعور الفرد بمدى إشباع الحاجات التي يرغب أن يشبعها من وظيفته من خلال قياسه بأداء ووظيفة معينة (بدر، ١٩٩٥، ص ٦٣) .
- شعور المعلم بالقناعة والارتياح نحو جوانب العمل (العريقي، ٢٠٠٠، ص ١٤)
- شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج (الفالح، ٢٠٠١، ص ٧) .
- مشاعر الفرد وأحاسيسه تجاه العمل، والتي يمكن اعتبارها انعكاس لمدي الإشباع الذي يستمد من هذا العمل والجماعة. (سلطان، ٢٠٠٣: ص ٢١٩).
- مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد تجاه الوظيفة، إذ إن هذه المشاعر تعطي للوظيفة قيمة مهمة تتمثل برغبة الفرد في العمل وما يحيط به، فالرضا يحدث لدى الفرد عندما يدرك بأن الوظيفة التي يؤديها تحقق القيمة المهمة بالنسبة له" (عباس، ٢٠٠٦: ص ١٧) .
- أقصى مدى يستطيع المعلمون الوصول إليه لتلبية احتياجاتهم الشخصية الهامة في المؤسسة التعليمية (Geet, et al., 2009)
- حالة انفعالية ايجابية أو سارة ناتجة عن نظرة الفرد لعمله أو لوظيفته، ويرتبط الرضا عن العمل بعوامل عديدة مثل الراتب، فرص الترقى والعلاقة مع الزملاء، والرؤساء (ربيع، ٢٠١٠: ص ٢٤١).
- هو الفرق بين ما ينتظره الفرد من عمله وبين الشيء الذي يجده فعلاً . (سليمان ، ووهب، ٢٠١٢: ص ١٣٥)
- "اتجاه الفرد نحو عمله وهذا الاتجاه ناتج من التوافق بين ما يحبه العامل في عمله وما لا يحبه فيه" (Kaur & Kumar, 2008, 4)

يتضح من خلال التعريفات السابقة بأنها تركز علي العديد من الأمور التي تهتم بتحسين الجوانب النفسية للفرد بضمنها المعلمين من خلال استخدام العديد من المؤثرات والعوامل المرتبطة بسياسة النظام التعليمي، بالإضافة لتحسين الجوانب المادية كالأجور والحوافز والتي ستعود بالأثر الإيجابي علي المعلمين، الأمر الذي يؤدي إلي تحسين الأمن والرضا الوظيفي وتطوير فعالية أدائهم التعليمي.

#### ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي:

يتمتع الأشخاص ذوو المهارة العالية والجودة المحسنة بأهمية قصوي بالنسبة للنمو الاقتصادي والتنمية في البلاد. ويلعب المعلمون في الاقتصاد الناشئ دوراً حيوياً للغاية في إعادة البناء الاجتماعي ونقل الحكمة والمعرفة والخبرة من جيل إلي آخر. ويعتمد تقدم ومستقبل التعليم ومساواته ومبادئه علي كيفية تعلم التلاميذ. وتعتمد جودة تعليمهم علي كفاءة وتقاني وخبرة المعلمين. فعن طريق الحوارات والعلاقات والتفاعلات المدعومة بالأفعال بين المتعلمين والمعلمين يمكن أن تصلح أو تفسد مصير الصغار وبالتالي دور الأمة. فالمعلمون الملتزمون والمستريحون يمكنهم إعداد الأفراد المهرة، ويعتمد أداء المعلمين والتزامهم وتقانيهم - بشكل كبير - علي رضاهم الوظيفي (Madhu & Manju, 2013, p.4).

ويعزو العبري (٢٠٠٨: ص ١٥) أهمية الرضا الوظيفي للأسباب التالية:

- ١- ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلي انخفاض نسبة غياب العاملين.
- ٢- ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلي ارتفاع مستوى الطموح لدي العاملين
- ٣- الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع أكثر رضا عن وقت فراغهم و خاصة مع أسرهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- ٤- العاملون الأكثر رضا عن عملهم أقل عرضة لحوادث العمل.
- ٥- هناك علاقة وثيقة بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل، فكلما كانت هناك درجة عالية من الرضا أدي ذلك إلي زيادة الإنتاج.
- ٦- ذكر بعض الباحثين وخبراء الإدارة بأن هنالك علاقة طردية بين درجة توافر الرضا الوظيفي للعاملين ونجاح المنظمة وتقدمها.

#### ثالثاً: خصائص الرضا الوظيفي:

يمكن تحديد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي (مختار، ٢٠١٥، ص ٥٢)، ( الجريد ،

٢٠٠٧، ص : ٤٨):

---

- تعدد المفاهيم وطرق القياس :أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وتوجهاتهم حول الرضا الوظيفي وهذا يشير إلى عدم وجود اتفاق عام حول تعريف الرضا الوظيفي.

- النظر إلى الرضا الوظيفي على انه موضوع فردي :غالبا ما يتم النظر إلى الرضا الوظيفي على ان موضوع فردي لذا فان ما يمكن ان يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر ، فالإنسان مخلوق معقد ليه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت إلى آخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدمة.

- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني : نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف إلى آخر ومن دراسة إلى أخرى وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات ويؤدي الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء لتحقيق أهداف التنظيم.

- يتميز الرضا الوظيفي بخاصية الارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المرتبطة بالعمل فيكشف من خلاله الفرد عن نفسه في العمل وإدارته بما يحقق النجاح الشخصي له وللتنظيم بصفة عامة.

- رضا الفرد عن عنصر معين لا يعتبر دليلا حول رضاه عن العناصر الأخرى: إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يعتبر دليلا كافيا حول رضاه عن العناصر الأخرى، كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة ان يفعل ذلك عند الآخر وان فعل ليس بالضرورة إن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.

#### رابعاً: عوامل الرضا الوظيفي:

يمكن تصنيف عوامل الرضا الوظيفي إلى عوامل داخلية وخارجية وديموغرافية. تنشأ المصادر الجوهرية من داخل الفرد ولها قيمة نفسية، مثل هذا النوع من الرضا يدار ذاتيا بشكل أساسي. إن الاستقلال الذاتي هو أحد مصادر الرضا الرئيسية. وتنشأ مصادر الرضا الخارجية من

---

خارج الفرد. من بيئته. وتحدد القوي - الخارجية عن سيطرة الفرد- مقدار مصادر الرضا الخارجي. ومن مصادر الرضا الخارجي ظروف العمل والفرص للتفاعل مع زملاء العمل، وكذلك الأمن الوظيفي والفوائد الإضافية. ومع ذلك ، فعلي حين تعمل القوي الداخلية علي تحفيز الأفراد وتدفعهم إلي أن يصبحوا معلمين، فإن الظروف الخارجية يمكن أن تؤثر علي رضاهم الوظيفي ورضاهم في البقاء في التدريس طوال حياتهم المهنية. وبالإضافة إلي هذين العاملين الداخلي والخارجي؛ تلعب العوامل الديموغرافية مثل الشخصية، ومستوي التعليم الرسمي، والذكاء، والقدرات، والعمر، والحالة الاجتماعية؛ دوراً هاماً في تحديد الرضا الوظيفي للمعلمين. ومن غير الممكن عزل عوامل عدم الرضا ولكن يمكن بذل محاولات إما لتغيير الظروف غير المرضية أو للحد من شدتها من أجل زيادة القدرة الاستيعابية لهذه المهنة. (Madhu & Manju, 2013, p.4)

**ويؤكد الباحثون على مجموعة من العوامل والتي تجتمع معاً لتحقيق الرضا الوظيفي وهي:**

**- الأجر:**

المعلمون يبحثون عن أنظمة الأجور التي يعتقدون أنها عادلة، لا لبس فيها، وتتوافق مع توقعاتهم. فعندما يُنظر إلى الأجور على أنها عادلة تتوافق مع: متطلبات الوظائف، ومستوى مهارة الفرد، ومعايير الأجور الاستمرارية، فقد تكون النتيجة المحتملة هي رضا المعلمين عن وظائفهم. وينبغي أن تُؤخذ احتياجات المعلمين بعين الاعتبار بحيث لا يفكرون في ترك المهنة والبحث عن عمل في مكان آخر يدر عليهم دخلاً أكبر (Robbins, et al., (2003, p.123).

ومع التأكيد على أن مستويات الأجور تؤثر على الرضا الوظيفي ، فإن المعلمين الحكوميين الذين قارنوا مرتباتهم مع رواتب معلمي القطاع الخاص لديهم مستويات أدنى من الرضا الوظيفي. وفي هذا الاتجاه، يكون للمعلمين ميل لترك وظائفهم الحكومية والتقدم إلى القطاعات الخاصة لأنهم يعتقدون أن القطاع الخاص لديه رواتب أفضل ومزايا أكثر من القطاع العام (Bull (2005, p.114).

---

وإذا كانت رواتب المعلمين أقل مما يتوقعون، فإنهم سينتهي بهم الأمر إلى أن يصبحوا من هواة تغيير وظائفهم "job hoppers"، وقد يبقون فقط لفترة تكفي لتحسين مهاراتهم، ومن ثم ينتقلون إلى وظائف تدر عليهم دخلاً أكبر (مراعي أكثر خضرة) (Gegana, 1991: p.20).  
النمط الإداري:

المعلمون مثل أي شخص آخر قد لا يشعرون بالارتياح إذا كان يعمل في ظل ظروف غير مفضلة. فالواجب على المدير خلق مناخ؛ لا يؤدي فقط إلى التعلم ولكن أيضاً مُرضي للمعلمين. وهذا يعتمد في الواقع على نمط الإدارة التي اعتمدها المدير في مدرسته.

زملاء العاملين: يؤكد (Luthans 1998: p.55) أن مجموعات العمل التي تتميز بالتعاون والتفاهم بين أعضائها تميل إلى التأثير على مستوى الرضا الوظيفي أو عدم الرضا. إذا كان التماسك واضحاً داخل مجموعة العمل، فإنه عادة ما يؤدي إلى الفعالية داخل المجموعة وتصبح الوظيفة أكثر متعة. أما إذا افتقدت الزملاء روح الزمالة فربما أدى ذلك إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي.

- فرص الترقية: تساعد الترقية على رفع معنويات المعلمين وتحفزهم على العمل بجدية أكبر في وظائفهم. كما أن الانتقال إلى الترقية يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية، والإحباط، وفي بعض الأحيان يؤدي إلى الاستقالة والتقاعد المبكر من الوظيفة. وتقوم الترقية في العادة على الكفاءة والتأهل، أو الأقدمية (عبد اللطيف، ٢٠١٣: ص: ٦٩).

ويشير جرونبيرج (Gruneberg 1979: p.136) أن الترقية ربما تنتج عن الأقدمية أو مدة الإقامة في المؤسسة أكثر من استنادها على الإنجاز في الوظيفة. ومن هنا فإن مهنة التدريس ربما تقتصر إلى الحركة السعودية. فللترقية وظيفة أخرى وهي وضع الأشخاص الأكثر قدرة في الوظائف التي تتطلب الشخص الأكفأ سواء في الممارسة أو المهارة.

ويؤكد روبنز (Robbins 1989, p.146) على أن المعلمين ينشدون سياسات وممارسات للترقية؛ يعتقدون أنها عادلة وغير غامضة وتتماشى مع توقعاتهم، ويقرر (Josias 2005, p.178) أن المعلمين الذين يعتقدون أن قرار الترقية طُبِّقَ بأسلوب عادل يكونون أكثر رضا من غيرهم.

- ظروف العمل Job condition: تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي على رضاه عن العمل، ولقد شغلت متغيرات ظروف العمل مثل الإضاءة والرطوبة والضوضاء والنظافة، ووضع الفرد أثناء تأديته للعمل، وأمراض المهنة المتصلة بأدائه للعمل اهتمام الباحثين في السنين الأولى من هذا القرن وقيامهم بمجموعة من الدراسات التي ركزوا من

---

خلالها على أثر العوامل المادية على أداء الأفراد ، وتشير نتائج هذه الدراسات إلى أن درجة جودة أو سوء ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله وبالتالي درجة رضاه عن العمل، فمعدل دوران العمل ، ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية سالبة (البارودي، ٢٠١٥، ص ٤٤).

فالبينة التي يعمل فيها المعلمون لها تأثير على مستوى اعتزازهم بأنفسهم وبالعمل الذي يقومون به. ينبغي معالجة الاحتياجات المتعلقة بمكان العمل والتعامل معها دون انتظار. يجب عمل كل ما يمكن للحفاظ على المرافق في حالة جيدة. فالكرسي الأنيق والمريح يمكنه إحداث فرق كبير في نفسية المعلم. المعلمون الذين ليس لديهم متعلقات ومساحات خاصة، كوجود حجرة عامة للمعلمين، ودواليب مشتركة، وفصول مزدحمة، سيكونون غير راضين. (MVO Nelisa, 2013: p. 31).

صنع القرار والمشاركة، والالتزام: إن مشاركة المعلم في صنع القرارات المدرسية يمكن أن تزيد من التزام المعلم تجاه المدرسة، و بالتالي تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي. عندما يستشعر المعلمون أن ما تحقق من نجاح هو نتيجة مباشرة لجهودهم، فإن ذلك سينعكس على التزامهم بعملهم ونجاح المؤسسة في مهمتها. وبعبارة أخرى ، إذا لم يشارك المعلمون في صنع القرار، فقد ينتج عن ذلك عدم رضاهم؛ وقد يؤدي ذلك إلى تركهم لمهنة التعليم. (Magadla 2009, p.31).

أعباء العمل Work load: ارتبط عبء العمل الثقيل بانخفاض الرضا الوظيفي، والمزيد من الصراع، وزيادة الضغط، وارتفاع معدل الاحتراق الوظيفي. فمع زيادة نسبة عدد التلاميذ لكل معلم، تنوعت الأدوار، وتراجع التفاعل المباشر وغير المباشر بين المعلم والتلاميذ. وأصبح المعلمون الذين لديهم عبء عمل ثقيل يضيقون بمسؤولياتهم في التقييم، ومن المحتمل أن يصبحوا غير راضين حيث لم يعد لديهم الوقت الكافي للاجتماع بعائلاتهم (MVO Nelisa, 2013: p. 33).

خامساً: نظريات الرضا الوظيفي:

يتم وضع النظريات من أجل تفسير والتنبؤ والإحاطة بظاهرة معينة مثل العلاقات بين الوقائع والسلوكيات والأداءات. وتتكون من أفكار ونماذج متكاملة ومتماسكة. وفي الدراسة الحالية يتم تناول نظريات الرضا الوظيفي والتي توفر إطاراً لفهم السلوك البشري في المؤسسات والتنبؤ به وتغييره.

---

## (١): نظريات المحتوى Content Theories:

### أ- نظرية "التسلسل الهرمي للاحتياجات" لماسلو Maslow's Hierarchy of Needs

قدم ماسلو (1954: p.53) إطارًا للحافز البشري الذي يعتبر بشكل عام شكلاً من أشكال نظرية الرضا لأنه اقترح التسلسل الهرمي، أو التسلسل ذي الأولوية، لتلبية احتياجات الإنسان.

تتكون نظرية ماسلو من خمسة مستويات، حيث يفترض ماسلو أن هناك تسلسلاً هرمياً للاحتياجات فالأفراد يجب أولاً تلبية احتياجاتهم الفسيولوجية للغذاء. وساعة شعورهم بالرضا، فإنهم من ثم يشغلون أنفسهم بالحاجة إلى الأمان، ثم الحاجة إلى الانتماء والحب، ثم الحاجة إلى احترام الذات، وأخيراً الحاجة إلى تحقيق الذات. كما أشار ماسلو إلى أن الحاجة قد لا تكون مشبعة تماماً قبل ظهور مستوى آخر من الحاجة. وبهذه الطريقة، يمكن للأفراد التنقل ذهاباً وإياباً بين المستويات لإشباع أكثر من مستوى واحد، مع الاستمرار في التقدم نحو مستوى تحقيق الذات. وهذا يقتضي أن مخرجات العمل تحتاج إلى دعم جهود الموظفين لتلبية احتياجاتهم المختلفة. على سبيل المثال، يجب أن توفر الوظيفة ما يكفي من المكافآت للطعام والسكن للموظف لتطوير وترسيخ علاقات العمل الهامة (Gruneberg 1979, p. 124).

وقام بارنز Barnes بتعديل نظرية ماسلو وربطها بمفهوم التنظيم لتفسير الرضا الوظيفي؛ وأهم ذلك فكرة تدرج الحاجات، كما تجاهل الحاجة إلى تحقيق الذات، ونظر إلى الأمن - أمن الفرد - على أنه حاجة تتخطى كل الحاجات (Pobert, 1983, p. 44). وفي ضوء نظرية ماسلو بارنز فإن الحاجات المهنية و التنظيمية و الاجتماعية تتحدد في علاقتها بالرضا الوظيفي على النحو التالي (Pobert, 1983, p. 40):

الحاجة المهنية ومظهرها، الحاجة للتقدير، و للقوة، والإنجاز، والتفوق، والسيطرة، والثقة، و الحرية، والاستقلال.

الحاجات التنظيمية: ومظهرها الحاجة لتقدير الآخرين للفرد، والحاجة إلى المكانة، وللهمينة، وللأهمية، و للاعتراف، و لاجتذاب الآخرين.

الحاجات الاجتماعية: ومظهرها الحاجة للانتماء، والحاجة لعلاقات عاطفية مع الناس.

### ب- نظرية العامل المزدوج لهيرزبرج Herzberg's two-factor theory

استخدم فريدريك هيرزبرج وآخرون (Frederick Herzberg, et al. 1959: p. 113) مدخل الحوادث الحرجة لاستكشاف الرضا الوظيفي للعاملين. وأجريت مقابلات مع المشاركين من

---

العينة بشأن أحداث كانت تمثل فترات عالية أو منخفضة من الرضا عن وظائفهم. وخلص هيرزبرج وآخرون إلى أن هناك زوجين أو فئتين من العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي. وتشتمل الفئة الأولى على مجموعة من العوامل الوقائية (الأساسية) Hygiene ، وتتضمن جوانب مثل: ظروف العمل، والأجور، ونوعيه الاشراف، والعلاقات الاجتماعية، والأمن الوظيفي، والتأثيرات على الحياة... وغيرها.

وهذه الفئة من العوامل ليست مرتبطة بالعمل نفسه ولكن بشروط تحيط بأداء الوظيفة. ووفقاً لهذه النظرية فإن هذه العوامل ليست محفزات إلا أن نقصها يعتبر عامل تثبيط ومصدر إحباط، ويؤدي افتقادها إلى الشعور بعدم الرضا الوظيفي، وبالعكس فإن توفيرها يجعل العامل راضياً وليس محفزاً. أي أنها جوانب لا بد من تلبيتها ولكنها وحدها غير كافية للتحفيز. وتشمل الفئة الثانية على مجموعة من العوامل الدافعية أو الحوافز Motivation ومنها: التقدير، والعمل المثير للاهتمام، وإتقان العمل، والمسؤولية، وفرص النمو، والإنجازات، وإمكانية التقدم الوظيفي، والتطور والنمو الشخصي، وقد خلص الباحثون إلى أن وجود الفئة الأولى من العوامل (الأساسية) يقي من عدم الرضا. في حين ان غيابهم يسهم في عدم الرضا عن العمل، فزيادة هذه الجوانب فقط لن يقابله زيادة في مستويات الرضا. بينما يمكن للعوامل المحفزة ان تحسن الرضا وترفع من مستواه، ولكن غيابها لن يسبب عدم الرضا (Robbins 2003, p. 112).

## (٢) النظريات الموقفية Situational theories

### أ- نظرية الحوادث الموقفية Situational occurrences theory .

يفترض كورستين وآخرون (1992) Quarstein et al. أن الرضا الوظيفي هو نتيجة للتفاعل بين خصائص الوظيفة، أو ما يطلق عليه "الخصائص الموقفية Situational Characteristics". وتشتمل على عوامل مثل المكافآت وفرص الترقى، ويمكن تقييمها قبل أن يقبل المرء الوظيفة. بينما الحوادث الموقفية Situational occurrences هي تلك القضايا التي يصعب التعرف عليها مسبقاً، وكذلك تلك التي لا تؤخذ في الحسبان غالباً قبل قبول الوظيفة. وبشكل عام يمكن التنبؤ بالرضا الوظيفي بشكل أفضل من خلال معرفة كل من: "الخصائص الموقفية" و"الحوادث الموقفية"، أكثر من الاعتماد على أي منهما منفرداً. فالخصائص الموقفية وجدت أكثر بروزاً أثناء عملية اختيار الوظيفة، بينما الحوادث الموقفية تصبح بارزة بعدئذٍ. (p. 869)



## ب- مؤشرات الرضا الوظيفي Predictors of job satisfaction

تم استخدام دراسة وصفية من قبل جليسون ودوريك (1988) Glisson and Durick لدراسة تأثير خصائص كل من: المؤسسة، العمال، والوظيفة؛ على رضا العمال والتزامهم. وكانت هذه إحدى الدراسات المبكرة التي اختبرت التفاعل بين العامل وحالته. وتوصل جليسون ودوريك إلى أن الخصائص الوظيفية مثلت مؤشرات قوية بالرضا وأن أدوارًا أقل أهمية، ولكنها تظل مهمة، تؤديها خصائص المؤسسة والعمال. وأشارت الدراسة كذلك إلى أنه يمكن زيادة الرضا عن طريق توفير البيئات التي يطبق فيها العمال مهاراتهم على مسؤوليات محددة بوضوح.

### (٣): نظريات العملية Process theories

#### أ- نظرية العدالة لآدمز Adams' Equity theory

وفقًا لآدامز (1963) Adams، فإن عدم الإنصاف ينجم عن اعتقاد الموظفين بأنهم يتم تقييمهم عن مدخلاتهم بأقل من تقييم عمال آخرين يشكلون مجموعة مرجعية؛ عن نفس المدخلات والمخرجات. وحدد آدمز أن المدخلات تتضمن درجة الجهد المستثمر في العمل، وأيضًا تعليم الشخص، وخبرة العمل السابقة. وتشمل النتائج: "الأجر، والمكافآت الأساسية في الوظيفة، ومزايا الأقدمية، والفوائد الإضافية، والوضع الوظيفي، والوضع الرمزي للوظيفة" (p. 423)

وتقترح نظرية الإنصاف أن الموظف سيزيد أو ينقص المدخلات أو المخرجات لكي تتطابق مع تلك المدخلات أو المخرجات الخاصة بالمجموعة المرجعية؛ وبالتالي يقلل ذلك من عدم الإنصاف. ويفترض آدمز أيضًا أن الموظفين قد يتركون وظيفتهم أو يتنازلون - بمنطق جلد الذات Psychologically distort - عن وجهة نظرهم حول قيمة مدخلاتهم أو مخرجاتهم؛ وبالتالي يساؤون أنفسهم مع المجموعة المرجعية (Denise, 2009, p. 14).

#### ب- نظرية التكافؤ - التوقع - الفائدة لفروم

#### Vroom's valence - expectancy - instrumentality theory

وهي نظرية التوقع التي تربط ما بين الجهد، والأداء، والمخرجات (Vroom, 1964). باستخدام مصطلحات الفائدة، التكافؤ، والتوقع، وتعني الفائدة: إدراك احتمالية أن الأداء الجيد سوف يقود إلى مخرجات مرغوبة، أما التكافؤ فيعني قيمة توقع المخرجات للأفراد. ويشير التوقع إلى إدراك احتمالية أن الجهد سوف يقود إلى أداء جيد. وقد أكد على أن الموظف المحفز سوف يستثمر الجهد عندما يغلب على ظنه أن الأداء العالي مرتبط بالمخرجات المرجوة. وباستخدام المعادلة

---

لحساب التفاعلات بين التوقعات، الفائدة، والتكافؤ، نظراً فروم أن الأفراد سيختارون السلوكيات التي يعتقدون أنهم يستطيعون القيام بها، وأنها ستؤدي في اعتقادهم إلى مخرجات مطلوبة. وتتحدد فاعلية الحوافز بعاملين أساسيين: مدى اتفاق الحافز مع نوعية الحاجة الملحة للفرد، ومقدار الحافز يتناسب طردياً مع الفاعلية التي تحرك دافعية الفرد للحصول على هذه الحوافز (Denise, 2009, pp.14-15).

### المحور الثاني: الالتزام التنظيمي لدى المعلمين

إن مفهوم الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية يرتبط بكونونة المعلم كإنسان Human being والذي يمثل أهم المدخلات في أي مؤسسة. فبالرغم من أن المؤسسة التعليمية قد تمتلك ظروفاً اقتصادية وطبيعية وعضوية لتحقيق الفعالية، فالأداء الإبداعي للمؤسسة التعليمية ربما لا يكون واعداً ما لم تعلق أهمية لكونونة المعلم المسؤول عن الإبداعية، وأن تكون حاجاته الضرورية وتوقعاته قد أخذت بعين الاعتبار. فكونونة المعلم كإنسان أكثر أهمية في المؤسسات التعليمية عنها في المؤسسات الأخرى (Celep, 2000, p. 4).

وتؤكد دراسة مارت (Mart 2013) على أن الالتزام التنظيمي لدى المعلمين هو العنصر الأساسي للتدريس الناجح، فالمعلمون الملتمزمون يهتمون بتنمية تلاميذهم ويجاهدون بقوة من أجل أن يبقى تلاميذهم مقبلين على التعلم بحماس. فهم حريصون دائماً على إثارة اهتمام ورغبة تلاميذهم للتعلم. ويمكن لإظهار الالتزام تجاه تعلم التلاميذ أن يكون عاملاً هاماً في تحفيز التلاميذ. فالمعلمون الملتمزمون يستشعرون مسؤولياتهم تجاه تلاميذهم ويسعون لإنجازها. وتعد درجة ولاء المعلمين الملتمزين تجاه مهنتهم أحد الخصائص التي تميزهم. فالمعلمون الذين ينهمكون في مهنتهم ويلتمزمون نحو تلاميذهم وتعلمهم؛ يلعبون دوراً محورياً في تطور التلاميذ (p.437).

### أولاً: مفهوم الالتزام التنظيمي:

حظي مصطلح الالتزام التنظيمي باهتمام واسع عبر السنين، وقد صُنِفَ في الأدبيات بطرق متنوعة، مع اتفاق محدود سواء في التنظير أو التطبيق. ونركز هنا على الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية.

### فيعرف الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بأنه:

- الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية و النشاط ومنحها

الولاء . (Kanter, 1986: p.14)

- الحالة التي يتطابق فيها الفرد مع المؤسسة وأهدافها، ويتمنى استمرار عضويته فيها. (Blau &

Boal, 1987 in Khan, 2015: p. 65)

- ويعرف كل من (1993) Meyer & Allen مفهوم الالتزام التنظيمي من خلال ثلاثة أنماط تتمثل في: الالتزام الانفعالي ويكون فيه العاملون ذوي ارتباط عاطفي بالوظيفة، والالتزام المستمر ويبقى فيه العاملون في وظائفهم لأنهم يعتبرون بأنهم في حاجة إليها، والالتزام المعياري ويأتي من شعور الأفراد وإحساسهم بأنهم ملزمين بالبقاء في وظائفهم. (p. 539)
- الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها، والعمل بأقصى طاقة لتحقيق هذه الأهداف، وتجسيد تلك القيم. (فليه وعبد المجيد، ٢٠٠٥: ٢٨٦)
- الرغبة الداخلية لدى الفرد في المنظمة ببذل أقصى درجات الجهد في العمل، والنابع من الإيمان التام بأهداف وقيم المنظمة، والرغبة الصادقة في المحافظة على عضويته بها، وذلك بهدف الحفاظ على استمراريتها وتطويرها. (حنونة، ٢٠٠٦: ص ١٤).
- ويشير مومي (2006) Maume إلى أن الالتزام التنظيمي يقاس بدقة باستخدام عناصر تحدد الاستعداد لبذل أقصى الجهد لتحسين مؤسستهم. والتناغم بين قيم العامل والمؤسسة، ورفض فكرة ترك المؤسسة، والولاء تجاه أن تكون مؤسسته في الصدارة. (in Khan, 2015: p. 66)
- الدرجة التي يشعر من خلالها الفرد بقبوله للأهداف التنظيمية والرغبة بالبقاء والاستمرار في المنظمة، الأمر الذي ينعكس على سلوكياته حيث يسعى لنجاح هذه المنظمة وبذل قصارى الجهد والالتزام لتحقيق ذلك". (عبد الحسين، ٢٠١٢، ص ٢٦٨)

#### ثانياً: أهمية الالتزام التنظيمي

- يحثل الالتزام التنظيمي مكانة كبيرة في البحث التنظيمي. فمن المعتقد أن العمال الملتزمين يظهرون درجات متنوعة لمخرجات تنظيمية وفردية؛ مثل: دوران العمل، والأداء، ونيتهم للبقاء أو ترك المؤسسة. نفس الشيء يحدث في المؤسسات التعليمية وخاصة في المدارس. فامتلاك معلم له مستوى عال من الالتزام يعتبر أصلاً من الأصول في أي مدرسة.
- وتشير دراسة عبد الباقي (٢٠٠٤: ص ١٨٢) إلى عدة أسباب أدت إلى الاهتمام المتزايد بمفهوم الالتزام التنظيمي وذلك على النحو التالي:
- أ- أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- ب- أن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلاً من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظراً لما يمثله من كونه سلوكاً مرغوباً فيه.

ج- أن الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعد إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة.

#### ثالثاً: أبعاد الالتزام التنظيمي:

استخدمت الأدبيات مفاهيم متباينة للالتزام التنظيمي، وبالرغم من وجود اتفاق إلى حد ما بين التعريفات حول فحوى الالتزام التنظيمي، إلا أن النموذج ثلاثي الأبعاد للالتزام والذي وضعه ماير وألن (1991) Meyer and Allen قد لقي استحساناً كبيراً ودعماً تجريبياً وشهرة واسعة. ووفقاً لهذا النموذج هناك ثلاثة مكونات أساسية ترتبط بتعاريف الالتزام التنظيمي كما وردت في الأدبيات، وهذه الأنواع الثلاثة للالتزام هي: الفعال، والمستمر، والعياري. وتستعرضها دراسة (Khan, 2015: p.65)، كما يلي:

- **الالتزام الفعال Effective Commitment**: يشير إلى "انطباع إيجابي تجاه المؤسسة، يُترجم إلى الرغبة لرؤية نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، والشعور بالفخر لكونه فرداً من أفرادها". ويعرف كل من ماير وألن (1997) Meyer and Allen الالتزام العاطفي (الفعال) بأنه "ارتباط مشاعر العامل بمؤسسته وتطابقه معها وانتمائه لها". فالأفراد يلتزمون تجاه المؤسسة على أسس فعالة، وعمل دؤوب لصالح المؤسسة، لأنهم يرغبون ذلك. فالمعلم الذي لديه مستوى عال من (الالتزام الفعال) يحرص على الاستمرار في العمل بالمؤسسة طوعاً، ليس فقط لأنه يحتاج إلى الوظيفة، ولكن لأنه يرغب في العمل بالمؤسسة؛ حيث اكتشفوا أن علاقة العمل الشخصية لهم متطابقة إلى حد كبير مع أهداف وقيم المؤسسة، فالفرد والمؤسسة يتشاركان نفس القيم، ونتيجة لذلك تكون التفاعلات بينهما إيجابية. (Ingle, 2015, p. 11)

- **الالتزام المستمر Continuance Commitment**: يشير إلى "وعي الفرد بالتكاليف المترتبة على تركه للمؤسسة"، فالعاملون الذين يقوم ارتباطهم بشكل أساسي للمؤسسة على الالتزام المستمر لا يتركونها؛ لأنهم يحتاجون لفعل ذلك. فهذا النوع من الالتزام ذو طبيعة حسابية لأنه قائم على تصور العامل أو تقديره لتكاليف المخاطر المترتبة على ترك المؤسسة الحالية. وهذا النوع من الالتزام يمثل نمواً طبيعياً لتطلعات العامل؛ ووزنه للكلفة المرتبطة بترك العمل والتي تنتج عن استثمار جهده في المؤسسة؛ مقارنة بما قد يحصل عليه من خلال فرصة عمل بديلة. (Khan, 2015: p. 66)

---

ويرتبط هذا النوع من الالتزام بخبرة الفرد وما قدّمه للمؤسسة؛ وما تقدمه المؤسسة له. فالمعلم الذي لديه التزام مستمر يجد صعوبة في ترك مؤسسته (مدرسته) لخوفه من تكلفة الفرصة البديلة (المجهولة) أو لقلّة -أو عدم- الفرص البديلة (Nagar, 2012, p. 47).

- **الالتزام المعياري Normative commitment**: يشير هذا النوع إلى "رغبة العامل في البقاء والاستمرار في خدمة المؤسسة نتيجة لشعوره بالامتنان والشكر لها". ويُعزى الالتزام المعياري للمؤسسة كنتيجة للعمليات الاجتماعية التي يختزنها العامل في ذاكرته كعضو في أسرة خلال سني نموه المهني. فهذا النوع من الالتزام يتأكد خلال الأعوام الأولى من العمل بالمؤسسة، ويمكن زيادة الالتزام المعياري عندما يشعر الفرد بأنه مدين للمؤسسة لاستثمارها الوقت والموارد من أجله، وينتج عن ذلك شعور الفرد بالمسؤولية لرد الجميل لصالح المؤسسة من خلال بذل أقصى الجهد في عمله واستمرار البقاء من أجلها (Nagar, 2012, p.47).

وهذا يعني أن لدى العاملين مبادئ والتزامات ذاتية تمثل ضغوطاً معيارية داخلية تدفعهم للتصرف بطريقة تقابل الأهداف التنظيمية. (Nagar, 2012, p.48).

**أبعاد الالتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس:**

**تحدد دراسة سيليب (2000) Celep أربعة أبعاد للالتزام المعلمين وهي:**

- **الالتزام تجاه المدرسة**: ويعرف بأنه: "اعتقاد المعلمين وتقبلهم لأهداف وقيم المدرسة، وبذل المعلمين أقصى الجهد لتحقيق هذه الأهداف والقيم، وعزم المعلمين على الحفاظ على عضويتهم في المدرسة. وهذا التعريف يعتمد على مفهوم الالتزام التنظيمي لموداي وبورتر وستير (Mowday, Porter, Steers (1979, p. 232). تم اختبار التزام المعلم نحو المدرسة بعوامل مثل: بذل الجهد لصالح المدرسة، وامتلاك وافر الفخر لانتسابه لمثل هذه المدرسة، والدافع المدرسي لتحسين ظروف العمل، وأن يكون مشغولاً بمستقبل المدرسة، وأن يتصور المدرسة هي الأفضل من بين المدارس الأخرى، وأن يكون راضٍ بتفاعلات الناس في المدرسة. ويقدر التطبيقات في المدرسة المتصلة بالمعلمين (Celep, 2000: p.10).

- **الالتزام تجاه وظيفة التدريس**: وتعرف بأنها "اتجاهات المعلمين نحو وظيفتهم، واعتزازهم بها ورغبتهم في الاستمرار فيها. وهذا التعريف يعتمد على مفاهيم: "الالتزام المهني"، و"التوجه نحو الوظيفة"، و"الالتزام الوظيفي" في بلو (Blau (1985: p. 279). وتم استنتاج التزام المعلم نحو العمل بوجود تلك الحالات: أن ينظر بإنصاف في قراره بأن يكون معلماً، أن يكون لديه وافر الفخر بمهنته، وأن ينظر إلى وظيفة المعلم كعمل أكثر أهمية. وأن يدرك أن وظيفة التدريس

- 
- كوظيفة مثالية لحياته الوظيفية. وأن يكون مشهوراً في مهنة التدريس، وأن يستمر في العمل التدريسي على الرغم من عدم حاجته للعمل من أجل المال (p.12).
- **الالتزام تجاه العمل المدرسي:** والذي يمثل نصيب العمل المدرسي من الحياة اليومية للمعلم. الالتزام نحو العمل المدرسي يمثل مستوى الاشتغال النفسي والبدني للمعلم في حياته اليومية. وهذا التعريف يعتمد على مفهوم "الانهماك الوظيفي" لكانونجو (Kanungo's (1982, p. 345). تم اختبار التزام المعلم نحو العمل بعوامل مثل: أن يكون راضٍ بالتدريس للتلاميذ، ويقدم مزيداً من الجهد للتلاميذ المتعثرين، وأن يقوم بأعماله التدريسية طوعاً، وببذل أقصى الجهد لتكثيف الفصول في حالة عدم كفاية الفصول التقليدية، ولديه مسئولية التدريس في الفصول بعد الوقت الرسمي، ويحرص على الحصول على معلومات عن أولياء أمور التلاميذ (p.11).
- **الالتزام نحو الزملاء:** ويعرف بأنه "إحساس المعلم بالإخلاص والتعاون مع فرق العمل الأخرى داخل مدرسة". (Randall, Cote, 1991, p.198). وفيما يتصل بهذا؛ فإن التزام المعلمين نحو الزملاء يعتمد على كثافة المشاعر لدى المعلمين بالإخلاص والتعاون مع المعلمين الآخرين (pp.7-8). وتعد العلاقة الأخوية والقريبة للمعلمين في مجموعة العمل هي الدافع الأكثر فعالية للإنجاز داخل العمليات الوظيفية. والتزام المعلمين نحو فريق العمل يمكن الاستدلال عليه بعوامل مثل: أن يكون سعيداً بزملائه في وقت الراحة بين الحصص، ولديه وافر الفخر بزملائه، متصوراً المعلمين كأفضل أصدقائه، شاعراً بأنه الصديق الأوفى للمعلمين الآخرين. ولديه نفس العلاقة الطيبة مع المعلمين خارج المدرسة. (p.13).
- **التزام المعلم نحو التلاميذ:** ويشير إلى درجة إخلاص المعلم نحو مساعدة تعلم التلاميذ بصرف النظر عن صعوباتهم التعليمية وخلفياتهم الاجتماعية، ونحو تعزيز اندماجهم الاجتماعي في الفصل. من المرجح أن يظهر المعلمون مستوى عالٍ من الالتزام نحو تحصيل التلاميذ، وخصوصاً إذا كانوا يدركون الرابط بين تحصيل تلاميذهم والمكافآت الرمزية التي يحصلون عليها من تلاميذهم، وأولياء الأمور، ومدير المدرسة، ومسئولي المنطقة التعليمية. إن الالتزام نحو التلاميذ يدفع المعلمين للتعامل الإيجابي مع معاناة شدائد التلاميذ التي يمرون بها، أو أن يكون أكثر إحساساً ووعياً بتطور التلميذ وتحصيله. إن المعلمين الذين يلتزمون تجاه تلاميذهم سيكونون مندمجين بشكل إيجابي مع تلاميذهم، وببذل مجهوداً أكبر لجعل الأنشطة الفصلية أكثر دلالة، ويقدمون طرقاً جديدة للتعلم. ومثل الالتزام نحو التلاميذ يمكن تعريفه على أنه:
- اندماج المعلمين أو مسئوليتهم عن تعلم التلميذ. (Lei, et al., (2014:pp. 2-3)
-

#### رابعاً: بعض الخصائص الهامة للمعلم الملزم تنظيمياً:

يتصف المعلم الملزم تنظيمياً بالخصائص التالية (Çağrı, 2013, pp.440-441):

١- محبة مهنتهم: في عالم يتطور بشكل متسارع، لن يحدث تحسناً في مجال المعلم الذي يفتقد الشعور بمحبة مهنته. فالالتزام ينبع من محبة المعلم لمهنته. والمعلمون الملزمون لديهم حب راسخ للتدريس. "وربما يكونوا مغرمين بكل جانب من جوانب التدريس" (Garrison and Liston, 2004, p.1). المعلم المتميز يلم بكل تطور في مجاله، ويحاول أن يتواكب معها لتطوير مهاراته ومعارفه. فالعرض المتحمس لأحداث درسه سوف يغذي استثارة التلاميذ وتشوقهم. والهدف الأساسي للمعلم هو استثارة حب الاستطلاع لدى التلاميذ من أجل الكفاءة في التعلم. أحد المتطلبات التي لها تأثير كبير في التدريس بكفاءة هو المعرفة الجيدة بأحداث المقرر الذي يقوم المعلم بتدريسه. ويقرر (Ferguson and Womackl (1993 أن الاتصال الفعال لمحتوى المعرفة هو السمة المميزة للمعلمين الجيدين.

٢- الاستعداد للتغيرات: المعلمون الملزمون دائماً يبحثون عن التطور المهني المستمر. فهم دائماً يتوقون لأن يصبحوا معلمين جيدين ، ويسعون لتعزيز فعالية التعليم. يقرر هانسين Hansen (2001, p.56) أن المعلم الذي يعرف ويعتقد بصدق أن التدريس له مكانة ، من المرجح أن يدير نفسه بشكل مختلف عن ذلك المعلم الذي يفتقد الجدية في مسعاه، أو الذي يلجأ إلى المواءمة في مواجهة التحديات.

٣- الشغف بالتعليم والتعلم: التعليم بشغف سيشجع للتلاميذ الفهم بفعالية، ويشير (Hargreaves, 1997, p.18). أن التغيرات التربوية تفشل عندما لا تهتم بهوايات الفصول الدراسية، المعلمون الهواة يلاحظون جودة التعلم المتحققة لدى التلاميذ بدقة، ويدركون أن الكفاءة في التعلم ليست بشكل كافي، ساعين للتدريس باستخدام مختلف المناهج.

٤- إظهار الاحترام للتلاميذ: إن إظهار الاحترام للتلاميذ كأفراد ومتعلمين من أجل بناء علاقة جيدة معهم يعد عنصراً أساسياً في مهنة التدريس. وإذا لمس التلاميذ اهتماماً من المعلم فإن ذلك سيعزز من استعداداتهم للتعلم.

٥- الاتصال الجيد أساس العلاقة الناجحة: المعلمون الملزمون يستخدمون مهارات التواصل الشفهي وغير الشفهي، في إعطاء التعليمات، والتغذية الراجعة، وتوفير المعرفة للتلاميذ. فالمعلمون المثاليون يوصلون الكثير من الرسائل للتلاميذ من خلال الإيماءات، ونبرة

---

الصوت، ومواقعهم في الفصول؛ أكثر من استخدامهم الأوامر، فالمعلم الملتزم يعرف كيف يصل إلى قلب وعقل التلميذ.

٦- أن يكون على وعي بقيمة الحياة المدرسية لدى التلاميذ: المدرسة هي مكان ليس فقط لتعلم التلاميذ ولكن أيضاً لاكتساب خبرات الحياة الحقيقية. وعلى ذلك فالمعلمون الملتزمون يصنعون القدوة في كل ركن من أركان المدرسة وفي كل مجال من مجالات التعلم.

٧- لا يمكن للمعلم أن يتصل من أخلاقه المهنية: المعلمون المثاليون لديهم بعض الأخلاق المهنية التي لا يمكنهم التنصل منها. فهم يعلمون التلاميذ وفقاً لهذا النهج.

٨- الاستعداد للتفكير التأملي: المعلمون الجيدون يتأملون في التزامهم نحو تحصيل التلميذ من خلال انتهاز الفرصة لمشاركة الأشياء التي تعلموها.

٩- المهارات التنظيمية: المعلمون المثاليون لديهم المهارات التنظيمية الفعالة، فهم يعرفون الشيء الصحيح الذي يتعين فعله. المعلم الملتزم يعرف ما يتعين عليه فعله.

١٠- التعاون: المعلمون الملتزمون يتعاونون مع زملائهم في بيئة العمل لتعزيز تعلم التلاميذ.

ومن خلال العرض السابق للالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المؤسسات التعليمية، ترى الباحثة أهمية البحث في هذا المجال بشكل عام، وفي المدارس الثانوية العامة بشكل خاص، والتعرف على أبعاده وعوامله التي تجعل المعلمين أكثر أو أقل التزاماً.  
إجراءات الدراسة الميدانية  
أولاً: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الميدانية إلى استطلاع آراء عينة الدراسة من معلمي مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الغربية حول واقع الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وطبيعة العلاقة بين كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بمدارسهم.  
ثانياً: أداة الدراسة:

في ضوء الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها، تم تصميم استبيان الرضا الوظيفي للمعلمين و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية، ويتكون من جزئين، الأول: بيانات أولية عن عينة الدراسة من المعلمين، وتشمل الخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة. أما الجزء الثاني فيتكون من محورين، المحور الأول: الرضا الوظيفي لدى المعلمين ويتكون من أربعة أبعاد وهي: نمط القيادة، والعلاقات الإنسانية، والبيئة المدرسية، و الرواتب و الترقيات؛ المحور الثاني: الالتزام التنظيمي للمعلمين ويشتمل على خمسة أبعاد وهي: الالتزام نحو



المدرسية، الالتزام نحو العمل المدرسي، الالتزام نحو الزملاء، الالتزام نحو مهنة التعليم، الالتزام نحو التلاميذ.

ولبناء الاستبيان اتبعت الباحثة الإجراءات التالية:

- ❖ الاطلاع علي البحوث التربوية والدراسات السابقة المرتبطة بمجال الدراسة ومقاييسها سواء العربية أو الأجنبية، وقد استفادت منها الباحثة في بناء فقرات الاستبيان وصياغتها.
- ❖ تحديد الأبعاد الرئيسية التي شملها الاستبيان.
- ❖ صياغة الفقرات التي تقع تحت كل مجال وروعي عند صياغة لعبارات أن تكون مرتبطة بموضوع الدراسة ومحددة وواضحة.
- ❖ على ضوء ما سبق تم إعداد الاستبيان في صورته المبدئية.
- ❖ عرض الاستبيان على الأساتذة المشرفين من أجل اختيار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- ❖ تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب رأي المشرفين.
- ❖ تم عرض الاستبيان على نخبة من السادة المحكمين التربويين لإصدار حكمهم على مدى مناسبة العبارة للمحور التابعة له ومدى مناسبة صياغة العبارة، وإضافة واقتراح عبارات يرون أهميتها وتم تعديل صياغة بعض العبارات وحذف البعض وإضافة أخرى، حيث بلغت عدد عبارات الاستبانة النهائية (٩٩) عبارة، موزعة على محورين:  
المحور الأول وهو الرضا الوظيفي ويتكون من (٥٨) عبارة ، موزعة على أربعة أبعاد كما يلي:

البعد الأول: نمط القيادة، ويشتمل على (١٤) عبارة.

البعد الثاني: العلاقات الإنسانية ، ويشتمل على (١٢) عبارة.

البعد الثالث: البيئة المدرسية ، ويشتمل على (١٥) عبارة.

البعد الرابع: الرواتب و الترقيات، و يشتمل على (١٧) عبارة.

- أما المحور الثاني وهو الالتزام التنظيمي فيتكون من (٤١) عبارة؛ موزعة على خمسة أبعاد كما يلي:

يلي:

البعد الأول: الالتزام نحو المدرسة ، ويتكون من (١٠) عبارات.

البعد الثاني: الالتزام نحو العمل المدرسي، و يتكون من (٧) عبارات.

البعد الثالث: الالتزام نحو الزملاء، ويتكون من (٧) عبارات.

البعد الرابع: الالتزام نحو مهنة التعليم، و يتكون من (٧) عبارات.

البعد الخامس: الالتزام نحو التلاميذ، ويتكون من (١٠) عبارات.

❖ وتم الاستجابة على الاستبيان وفقاً لتدرج متصل (بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة ضعيفة) وتصحح بدرجات (٣، ٢، ١) على التوالي حيث كان اتجاه جميع عبارات الاستبانة إيجابياً عدا الفقرتين رقم (٥٥) ورقم (٥٧) من محور الرضا

❖ ولتحديد قيم المتوسط الحسابي كونها في أي فئة فيتم ذلك من خلال:

إيجاد طول المدى = ٣-١=٢، ثم قسمة المدى على عدد الفئات  $٢/٣=٠,٦٦$  وبعد ذلك يضاف (٠,٦٦) إلى الحد الأدنى للاستبيان فتصبح الفئة الأولى ١ - ١,٦٦ وهكذا لبقية الفئات فيكون مدى الموافقة كالتالي على عبارات الاستبيان كالتالي:

المدى	قوة العبارة
من ١ وحتى ١,٦٦	موافق بدرجة ضعيفة
من ١,٦٧ وحتى ٢,٣٣	موافق بدرجة متوسطة
من ٢,٣٤ وحتى ٣	موافق بدرجة كبيرة

ثالثاً: صدق وثبات أداة الدراسة

للتحقق من صدق الاستبانة تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين كل بعد من أبعاد الاستبانة والمحور الذي تنتمي إليه، كما هو موضح بالجدولين (١)، (٢) التاليين:

#### جدول (١)

معامل ارتباط درجة كل بعد من أبعاد المحور الأول مع الدرجة الكلية للمحور الأول

"الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي العام"

المدى	معامل الارتباط
البعد الأول: نمط القيادة	**٠,٧٨٩
البعد الثاني: العلاقات الإنسانية	**٠,٧٥٢
البعد الثالث: البيئة المدرسية	**٠,٧٢٤
البعد الرابع: الرواتب والترقيات	**٠,٦٦٥

\*\* دالة عند مستوى ٠,٠١

## جدول (٢)

معامل ارتباط درجة كل بعد من أبعاد المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور الثاني  
"الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي العام"

معامل الارتباط	البعد
**٠,٩٥٠	البعد الأول: الالتزام نحو المدرسة
**٠,٩٣٨	البعد الثاني: الالتزام نحو العمل المدرسي
**٠,٨٦٦	البعد الثالث: الالتزام نحو الزملاء
**٠,٦٥٧	البعد الرابع: الالتزام نحو مهنة التعليم
**٠,٩٣٦	البعد الخامس: الالتزام نحو التلاميذ

\*\* دالة عند مستوى ٠,٠١

يتضح من الجدولين السابقين أن جميع درجات معاملات الارتباط لأبعاد الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه جاءت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١ مما يدل على أن الاستبيان في صورته النهائية يتسم بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي. وقد تحققت الباحثة من ثبات كل بعد من أبعاد محاور الاستبيان، وكذلك ثبات الاستبيان ككل من خلال طريقة ألفا كرونباخ Alpha-Cronbach، ويوضح ذلك الجدولان (٣)، (٤) التاليان:

## جدول (٣)

معامل ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد المحور الأول: الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس  
التعليم الثانوي العام، والمحور الأول ككل

الأبعاد	معامل ألفا كرونباخ
البعد الأول: نمط القيادة	٠,٩١٦
البعد الثاني: العلاقات الإنسانية	٠,٩٢٤
البعد الثالث: البيئة المدرسية	٠,٩٢٣
البعد الرابع: الرواتب والترقيات	٠,٨٩٨
الرضا الوظيفي ككل	٠,٩٢١

يوضح جدول (٣) أن معاملات ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد المحور جاءت دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحثة إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

#### جدول (٤)

معامل ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد المحور الثاني: الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي العام، والمحور الثاني ككل

الأبعاد	معامل ألفا كرونباخ
البعد الأول: الالتزام نحو المدرسة	٠,٩٤٦
البعد الثاني: الالتزام نحو العمل المدرسي	٠,٩١٢
البعد الثالث: الالتزام نحو الزملاء	٠,٩٤٢
البعد الرابع: الالتزام نحو مهنة التعليم	٠,٨٦٩
البعد الخامس: الالتزام نحو التلاميذ	٠,٩٤٠
الالتزام التنظيمي ككل	٠,٩٤١

يوضح جدول (٤) أن معاملات ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد المحور الثاني: الالتزام التنظيمي، وكذلك المحور الثاني ككل، جاءت دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحثة إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

رابعاً: المعالجات الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

(١) حساب النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لكل محور من محاور الاستبانة، و لكل بعد من أبعاد الاستبانة.

(٢) استخدام معامل ألفا Alpha-Cronbach لبيان ثبات الاستبيان.

(٣) استخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson's Coefficient Correlation.

خامساً: مناقشة النتائج و تفسيرها:

للتعرف على واقع الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية والعوامل والأبعاد التي تؤثر على مستوى رضاهم الوظيفي تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة و الترتيب لكل بعد من أبعاد المحور الأول: الرضا الوظيفي، و المحور الأول ككل، و ذلك كما بالجدول (٥) التالي:

### جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة و الترتيب لاستجابات  
عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات على كل بعد من أبعاد المحور الأول  
(الرضا الوظيفي) والمحور الأول ككل

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
٣	متوسطة	٠,٨٠٢	١,٨٦٤	البعد الأول: نمط القيادة
١	متوسطة	٠,٧٦٢	٢,٢١١	البعد الثاني العلاقات الإنسانية
٢	متوسطة	٠,٧٤٨	١,٩٣٠	البعد الثالث: البيئة المدرسية
٤	ضعيفة	٠,٦٨٦	١,٦٦٤	المحور الرابع: الرواتب و الترقيات
	متوسطة	١,٩١٧		المتوسط الكلي للرضا الوظيفي للمعلمين

يتضح من الجدول (٥) السابق أن استجابات أفراد عينة الدراسة من معلمي مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الغربية حول أبعاد المحور الأول (الرضا الوظيفي) تراوحت بين (متوسطة-ضعيفة)، وقد جاء في المرتبة الأولى البعد الثاني: (العلاقات الإنسانية) بمتوسط حسابي (٢,٢١١) وانحراف معياري (٠,٧٦٢) بدرجة موافقة (متوسطة) ، وهذا يدل على حرص الإدارة والمعلمين على ضرورة إقامة علاقات متميزة مع الزملاء والمرؤوسين، والمبنية على أسس المساواة والتعاون البناء، والتضامن مع الزملاء في الأزمات، والالتزام بأخلاقيات المهنة والكفاءة المهنية، وتقبل النقد الموضوعي، وتجنب النقد العلني والتشهير، والمتابعة الجيدة لأعمال المدرسين وخصوصاً المستجدين، والاهتمام بمشكلاتهم والتعاون على حلها.

بينما جاء في المرتبة الأخيرة البعد الرابع (الرواتب و الترقيات) بمتوسط حسابي (١,٦٦٤) وانحراف معياري (٠,٦٨٦) وبدرجة موافقة (ضعيفة). وهذا يدل على انخفاض الشعور بالاستقرار المادي لدى المعلمين، وأن مرتب المعلم لا يوفر له ولأسرته مستقبلاً آمناً، وأن الراتب لا يكفي لإشباع حاجات المعلم المادية والاجتماعية، وعدم تناسب الأجر الذي يحصل عليه المعلم مع الجهد الذي يبذله.

كما جاء المتوسط الكلي للمحور الأول (الرضا الوظيفي) (١,٩١٧) بدرجة (متوسطة) وتعزو الباحثة ذلك إلى تدنى مستوى الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة من معلمي مدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية، وربما يعود ذلك إلى تدني رواتب ودخول المعلمين مقارنة بالمهنة الأخرى، وسعي المعلمين للبحث عن مصادر إضافية لزيادة دخلهم وتأمين أسرهم، مع تدني توقعات الترقيات

المتاحة لتلبية طموح المعلمين، وحاجة مديري المدارس لتطبيق النمط الديمقراطي في الإدارة بكفاءة، وإشراك المعلمين في صنع القرارات، وحاجة المناخ المدرسي إلى التعزيز، وضعف الميزانيات المخصصة للإحلال والتجديد بالمدرسة وتحسين ظروف العمل، وحاجة المعلمين إلى النمو الأكاديمي والمهني والاجتماعي، وكثرة الأعباء الملقاة على كاهل المعلمين نتيجة زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم الثانوي ووقف التوظيف.

- وللتعرف على واقع الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية والعوامل والأبعاد التي تؤثر على مستوى التزامهم التنظيمي تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب لكل بعد من أبعاد المحور الثاني: الالتزام التنظيمي، و المحور الثاني ككل، و ذلك كما بالجدول (٦) التالي:

#### جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة و الترتيب لاستجابات عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات على كل بعد من أبعاد المحور الثاني (الالتزام التنظيمي) والمحور الثاني ككل

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
٢	متوسطة	٠,٨١٦	١,٩٦٥	البعد الأول: الالتزام نحو المدرسة
٣	متوسطة	٠,٧٨٠	١,٩٥٩	البعد الثاني: الالتزام نحو العمل المدرسي
١	متوسطة	٠,٧٩٢	٢,٢٠١	البعد الثالث: الالتزام نحو الزملاء
٤	متوسطة	٠,٧٩٥	١,٩٥٦	البعد الرابع: الالتزام نحو مهنة التعليم
٥	متوسطة	٠,٨٢٠	١,٨٩١	البعد الخامس: الالتزام نحو التلاميذ
	متوسطة		١,٩٩٤	المتوسط الكلي للالتزام التنظيمي للمعلمين

يتضح من الجدول (٦) السابق أن استجابات أفراد عينة الدراسة من معلمي مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الغربية حول أبعاد المحور الثاني (الالتزام التنظيمي) جاءت بدرجة (متوسطة)، وقد جاء في المرتبة الأولى البعد الثالث: (الالتزام نحو الزملاء) بمتوسط حسابي (٢,٢٠١) وانحراف معياري (٠,٧٩٢) بدرجة موافقة (متوسطة)، وهذا يدل على روح الصداقة التي تربط المعلم بزملائه المعلمين بالمدرسة وخارج أسوار المدرسة، وشعور المعلم بالفخر بزملائه المعلمين، رغم تدني مستوى التعاون بين المعلم وزملائه في المدرسة.

بينما جاء في المرتبة الأخيرة البعد الخامس (الالتزام نحو التلاميذ) بمتوسط حسابي (١,٨٩١) وانحراف معياري (٠,٨٢٠) وبدرجة موافقة (متوسطة). وهذا يدل على تدني علاقة المعلم بتلاميذ المدرسة، وتفضيله لتلاميذه في الدروس الخصوصية، مع ضعف الأنشطة اللاصفية، وكثرة تغيب التلاميذ عن المدرسة لاعتقادهم بعدم جدوى النظام التعليمي داخل المدرسة، ورغبتهم في تحقيق مجاميع عالية كمعيار رئيسي لدخول جامعات القمة.

كما جاء المتوسط الكلي للمحور الثاني (الالتزام التنظيمي) (١,٩٩٤) بدرجة (متوسطة) وتعزو الباحثة ذلك بشكل أساسي إلى تدني مستوى رضا المعلمين عن مهنتهم، وانخفاض دافعيتهم وحماستهم للعمل، وانحطاط مكانتهم الاجتماعية، وشعور المعلم بعدم عدالة العوائد التي يتحصل عليها من مهنته، وأنها لا تكفي لسد حاجاته وحاجات أسرته الأساسية، فالمعلم لم يعد يحب مهنته لأنها لا تحقق له طموحه، كل هذه العوامل وغيرها أثرت على مستوى التزام المعلمين تنظيمياً، وأضعفت ولاءهم للمدرسة، واندماجهم فيها وحرصهم على تحقيق أهدافها.

- وللتعرف على طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية و التزامهم التنظيمي تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي والرضا الوظيفي ككل، و بين كل بعد من ابعاد الالتزام التنظيمي والالتزام التنظيمي ككل، وذلك كما بالجدول (٧) التالي:

#### جدول (٧)

معامل الارتباط بيرسون بين كل بعد من ابعاد المحور الأول: الرضا الوظيفي، والمحور الأول

ككل، وبين كل بعد من أبعاد المحور الثاني: الالتزام التنظيمي، والمحور الثاني ككل

الالتزام التنظيمي ككل	الالتزام نحو التلاميذ	الالتزام نحو مهنة التدريس	الالتزام نحو الزملاء	الالتزام نحو العمل المدرسي	الالتزام نحو المدرسة	الالتزام التنظيمي الرضا الوظيفي
**٠,٩٢٧	**٠,٨٦٩	٠,٠٧٢	**٠,٧٤٩	**٠,٩١٤	**٠,٩٦٥	نمط القيادة
**٠,٧٩٨	**٠,٧٦٠	٠,١١٤	**٠,٧٥٠	**٠,٧٩٠	**٠,٧٦٦	العلاقات الإنسانية
**٠,٣٧٤	**٠,٢١٧	٠,١٣٢	**٠,٣١٧	**٠,٢٤٩	**٠,٢٧٤	البيئة المدرسية
**٠,٣١٣	**٠,١٧٣	**٠,١٦٠	**٠,٢٠٥	**٠,٢١٦	**٠,٢٣٧	الرواتب والترقيات
**٠,٧٩٨	**٠,٦٥٩	**٠,١٦٥	**٠,٦٦٩	**٠,٧٠٩	**٠,٧٣٥	الرضا الوظيفي ككل

\* مستوى الدلالة (٠,٠٥) \*\* مستوى الدلالة (٠,٠١)

يتضح من الجدول (٧) السابق وجود علاقة قوية وارتباط موجب دال إحصائياً بين كل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي والرضا الوظيفي ككل، وبين كل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي والالتزام

---

التنظيمي ككل، وهذا دليل على أن الرضا الوظيفي يعد مؤشراً قوياً للتعرف بمستوى الالتزام التنظيمي، فكلما ارتفع مستوى رضا المعلمين عن عملهم؛ بأبعاده المتمثلة في نمط الإدارة، والعلاقات الإنسانية السائدة، والبيئة المدرسية المواتية، والرواتب والترقيات التي تلبي طموحهم؛ تحقق معه الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بأبعاده المتمثلة في الالتزام نحو المدرسة، ونحو العمل المدرسي، ونحو مهنة التدريس، ونحو الزملاء، ونحو التلاميذ. وهذا لأنه بتحقيق الرضا عن العمل ككل يشعر المعلم بالسعادة والارتياح تجاه مهنته وانخفاض ضغوط العمل والشعور بالأمن الوظيفي وعدالة العائد، مما يؤدي بالمعلم إلى اتحاد هويته بهوية المدرسة، وشعوره بالولاء والفخر لانتمائه إلى المدرسة، وشعوره بالامتثال نحو عمله بالمدرسة، ورغبته في بذل أقصى الجهد لتحقيق أهداف المدرسة.

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية والتي أظهرت تدني مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية، و تدني مستوى التزامهم التنظيمي، كما أظهرت وجود ارتباط موجب دال إحصائياً بين كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المعلمين، تقدم الباحثة تصوراً مقترحاً لرفع مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية.

تصور مقترح

لتحسين الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة  
لزيادة مستوى التزامهم التنظيمي

انطلاقاً من نتائج الدراسة النظرية والميدانية للبحث، يمكن تقديم تصور مقترح لرفع مستوى الرضا الوظيفي وتفعيل الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة، وذلك على النحو التالي:

أولاً: أسس التصور المقترح:

يستند التصور المقترح على الأسس التالية:

١- يعتبر التعليم الثانوي العام جانباً من جوانب التربية؛ يهتم بتنمية المجال العقلي والمعرفي والمهاري لدى التلاميذ، كما أنه عملية ديناميكية متطورة تتطور بتطور الزمن وفقاً لاتجاهات ومشاعر وسلوكيات المعلمين.

٢- أن الرضا الوظيفي لدى المعلمين ما هو إلا تجميع للظروف البيئية والسمات النفسية والفسولوجية والأنماط الإدارية التي تؤثر في علاقة المعلم برؤسائه وزملائه وتلاميذه وتتوافق مع شخصيته وتطلعاته، وتجعله راض عن مهنته.



- 
- ٣- أن رضا المعلمين عن مهنتهم يؤدي إلى رفع مستوى الأداء لديهم، فالمعلم إذا ارتفع مستوى رضاه عن وظيفته زاد حماسه للعمل، مما ينتج عنه إقبال وامتنان كبيران تجاه عمله، وهذا يؤدي بالضرورة إلى تحسن عمله والعكس صحيح.
- ٤- يشير الرضا الوظيفي إلى الحالة النفسية التي يشعر بها المعلم نحو عمله، وأثر هذا الشعور النفسي بالارتياح على سلوك المعلم والتزامه وولائه وانتماؤه للمدرسة التي يعمل بها.
- ٥- شعور معظم معلمي مدارس التعليم الثانوي العام بتدنى مستوى رضاهم عن مهنتهم بوجه عام، وهو ما انعكس سلباً على أهداف المدرسة ورسالتها، وتغيب معظم الطلاب، وتفضيلهم للدروس الخصوصية.
- ٦- خطورة الدور الذي تلعبه مدارس التعليم الثانوي العام في تشكيل مستقبل الأجيال وإعداد تلاميذها لدخول التعليم العالي وسوق العمل.
- ٧- تحقيق العدالة الاجتماعية بين التلاميذ وإمكانية الوصول إلى التعليم العالي؛ من خلال تكافؤ الفرص التعليمية بينهم بغض النظر عن خلفياتهم الاجتماعية والاقتصادية.
- ٨- من حق تلاميذ المرحلة الثانوية العامة أن يتلقوا تعليماً عالي الجودة بما يزيد من مستوى تحصيلهم ويؤهلهم لدخول التعليم العالي.
- ثانياً: أهداف التصور المقترح:
- يسعى التصور المقترح إلى تحقيق الأهداف التالية:
- ١- تقديم نموذج لما ينبغي أن يكون عليه المعلم الملتزم تنظيمياً في مدارس التعليم الثانوي العام بما يسهم في تحقيق الأهداف التعليمية المخططة.
- ٢- رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي العام وتحسين أدائهم باستخدام عوامل الرضا الوظيفي.
- ٣- تنمية وتقوية العلاقات الشخصية بين مديري مدارس الثانوية العامة ومعلميها داخل المدرسة.
- ٤- تنمية روح الإخوة والتعاون بين المعلمين وزملائهم، وتبادل الخبرات بينهم بما يؤدي إلى تحقيق أهداف المدرسة.
- ٥- تنمية وتقوية العلاقات بين المعلمين والتلاميذ داخل وخارج المدرسة بما يؤدي إلى زيادة تحصيلهم.
- ٦- عودة دور مدارس التعليم الثانوي العام في تهيئة الطلاب بشكل فعال لدخول التعليم العالي وسوق العمل.
-

- 
- ٧- الاعتراف بأهمية مهنة التدريس والحفاظ على مكانتها المرموقة والسامية في المجتمع مقارنة بباقي المهن.
- ٨- الحد من ظاهرة الدروس الخصوصية وما تمثله من أعباء مادية واجتماعية على أسر التلاميذ.
- ٩- الحد من انتشار وباء الغش الجماعي بين تلاميذ المرحلة الثانوية العامة سعياً لإحراز أعلى الدرجات في الامتحان القومي المؤهل لدخول التعليم العالي وكليات القمة.
- ١٠- إبراز حقيقة أن عملية التعليم لها قانون أخلاقي يحكمها، وقواعد أخلاقية تتضمن أدوار المعلم ومسؤولياته والمبادئ والقواعد السلوكية التي يتعين عليه الالتزام بها.
- ثالثاً: آليات تطبيق التصور المقترح:
- فيما يلي عرض الآليات المقترحة لرفع مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس الثانوية العامة :

#### أ-آليات تطوير نمط القيادة بمدارس التعليم الثانوي العام:

- أن تمارس الإدارة الأسلوب الديمقراطي في حل الخلافات بين المعلمين
- أن تتعامل الإدارة مع جميع المعلمين بعدالة وشفافية.
- أن تشتم الإدارة الجهود التي يبذلها المعلم في العمل
- أن تساعد الإدارة المعلم على حل المشكلات التي تواجهه في العمل
- أن توفر الإدارة المدرسية للمعلم فرص التعبير عن الرأي بحرية
- أن تشرك الإدارة المعلم في وضع الخطة المدرسية
- أن تهتم الإدارة بالأعمال الفنية أكثر من اهتمامها بالأعمال الروتينية
- أن يتم مراجعة وتعديل القواعد والسياسات والإجراءات في المدرسة عندما تصبح غير فعالة
- أن يؤكد المدير على التحديات والأهداف التنفيذية التي يتعين تحقيقها
- أن تعزز السياسات والإجراءات في المدرسة أفضل الطرق لإنجاز الأنشطة التعليمية
- أن تسهم الإدارة المدرسية في تحسين الأداء المهني للمعلم
- أن تحرص الإدارة على سماع اقتراحات المعلم حول تطوير العمل التربوي
- أن تحرص الإدارة على التواصل الفعال مع جميع المعلمين بالمدرسة
- أن تتيح الإدارة المدرسية للمعلم المشاركة في تنفيذ القرارات المدرسية.

#### ب-آليات رفع مستوى العلاقات الإنسانية

- أن يشارك المعلم زملاءه في المناسبات الاجتماعية
  - أن يبادر المعلم لتقديم المساعدة الممكنة لزميله لإنجاز عمله
  - أن يتشارك المعلمون في حل مشكلات العمل
  - أن يتجنب المعلم انتقاد زملائه المعلمين
  - أن يعترف المعلم بزملائه المعلمين ويفتخر بطريقة تعاملهم معه
  - أن يتمتع المعلم في المدرسة بدمائة الأخلاق وبالكفاءة مهنية
  - أن يحفز المعلم المتميز زملاءه المستجدين على التدريس بطريقة أفضل
  - أن يتبادل المعلمون في المدرسة الزيارات العائلية
  - أن يلتزم المعلمون بأخلاقيات مهنة التعليم
  - أن تتميز علاقات العمل بروح إنسانية
  - أن يتضامن المعلمون مع زملائهم في الأزمات
- ج- آليات تطوير البيئة المدرسية بمدارس الثانوية العامة:**

- توفير الإمكانيات التي تساعد المعلم على التدريس الجيد بالمدرسة
  - توفير التقنيات الحديثة في المدرسة
  - خلق الظروف التي تجعل المعلمين يشعرون بالاستقرار الوظيفي.
  - إتاحة فرص التجديد والابتكار للمعلمين
  - تشجيع المعلمين على استخدام مهاراتهم وإبداعهم
  - تشجيع المعلمين على استغلال قدراتهم العملية وخبراتهم المهنية في مهنة التعليم
  - العمل على تأمين مركز اجتماعي جيداً للمعلمين
  - العمل على أن يتوافق عمل المعلم مع قدراته ومستوى تعليمه
  - إتاحة فرصة تحقيق الذات للمعلمين من خلال عملهم التدريسي
  - مساعدة المعلم على الوقوف على أهداف العمل وقواعده وقوانينه
  - التعرف على الطموحات المستقبلية للمعلمين والعمل على تحقيقها.
- د- آليات تحسين الرواتب والترقيات لدى معلمي مدارس الثانوية العامة:**

- أن يوفر راتب المعلم مستقبلاً آمناً له ولأسرته
- إخضاع نظام الأجور لقواعد وقوانين عادلة
- يعكس اختلاف الأجر اختلافاً حقيقياً في أداء المعلمين

- أن يتناسب الراتب مع المؤهلات العلمية للمعلم
  - أن يتناسب نظام الترقيات مع طموحات المعلم
  - أن تكون العلاوة السنوية التي يتقاضها المعلم مناسبة
  - توفير الاستقرار المادي للمعلمين .
  - الترقيات والحوافز أقل من طموحات المعلمين
  - أن يحصل في الوقت المناسب المعلم على ما يستحقه من ترقية.
  - أن يتقاضى المعلم راتباً يكفي لإشباع حاجاته المادية والاجتماعية
  - أن تكون معايير الترقية في العمل واضحة
  - أن يتم منح الترقية في العمل على أساس الكفاءة
  - أن يتناسب نظام الترقيات مع طموحات المعلمين
  - أن يحقق العمل في التدريس مستوى معيشة مناسب للمعلم
  - أن يحصل المعلم على مكافأة تشجيعية تقديراً لجهوده
  - يتناسب الأجر الذي يحصل عليه المعلم مع الجهد الذي يبذله
- رابعاً: متطلبات تطبيق التصور المقترح:
- تطبيق التصور المقترح يتطلب الآتي:
- ١- إعداد برامج تدريبية لمديري المدارس الثانوية لتنمية مهاراتهم ومعارفهم حول الأنماط القيادية الفعالة وفوائدها .
  - ٢- عقد برامج تدريبية للمديرين في مجال العلاقات الإنسانية لتحسين العلاقات بينهم وبين المعلمين .
  - ٣- تفعيل الإشراف التربوي العيادي لتنمية المعلمين مهنيًا والتعرف على أوجه القصور وعلاجها .
  - ٤- إشراك المعلمين في صنع القرارات والعمل في فريق وبث روح التعاون بينهم .
  - ٥- تعزيز نظام للترقيات والمكافآت المادية والمعنوية وجميع أشكال الحوافز، بما يسهم في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين والعمل قدر المستطاع على إشباع رغباتهم واحتياجاتهم .
  - ٦- تعزيز القيم والممارسات الإسلامية التي تحض على إتقان العمل رجاء الجزاء والمثوبة في الآخرة، والرضا بالقليل، والقناعة بما قسم الله، والصبر على الشدائد والابتلاءات .
  - ٧- إعادة النظر في معايير تعيين واستقطاب المديرين والمعلمين الجدد وذلك للتأكد من وجود توافق بين قيم المرشحين وقيم مهنة التعليم .

- ٨- إعادة النظر في سياسات الأجور والمرتببات بما يتواءم مع نسب التضخم والحاجات المتجددة للمعلمين.
- ٩- إشراك أولياء الأمور القادرين في تحمل جزء من تكاليف دراسة أبنائهم بما يساهم في رفع ميزانية المدرسة وتحسين خدماتها.
- ١٠- تقنين الدروس الخصوصية داخل المدارس وتحت رعاية وزارة التعليم لزيادة دخول المعلمين وزيادة تحصيل التلاميذ.
- المراجع المستخدمة في البحث  
أولاً: المراجع العربية:
- (١) أرحومة، مفتاح محمد عمار ، كسكاس، وفتحى إبراهيم (٢٠١٤): التحفيز ودوره في تنمية الولاء التنظيمي للعاملين بالمنظمة : دراسة تطبيقية على مدارس مرحلتي التعليم الأساسي والثانوي بمكتب الخدمات التعليمية الفرع الغربي بمدينة زيتن، *مجلة الأستاذ*، نقابة أعضاء هيئة التدريس بجامعة طرابلس، ليبيا، ع (٦)، ١٤١- ١٧١.
- (٢) الأندى، إسماعيل محمد (٢٠١٢): عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم، *المؤتمر التربوي الثالث لمديرية التربية والتعليم* ، الخليل، والذي عقد في الفترة من ١٦-١٧مايو، جامعة القدس المفتوحة.
- (٣) البارودي، منال أحمد (٢٠١٥). *الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين*، القاهرة، المجموعة العربية للنشر والتدريب.
- (٤) بدر، حامد أحمد (١٩٩٥): السلوك التنظيمي، القاهرة: دار القلم للنشر والتوزيع.
- (٥) الثبتي، محمد بن عبد الله، و العنزي، خالد عويد: (٢٠١٤): عوامل الرضا الوظيفي لدى معلمي محافظة القريات من وجهة نظرهم دراسة إدارة التربية و التعليم بمحافظة القريات، *المجلة الدولية التربوية المتخصصة* ، مج(٣)، ع (٦)، حزيران، ٩٩-١١٨.
- (٦) الجريد، عارف بن ماطل. (٢٠٠٧). التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف : دراسة ميدانية على ضباط وأفراد شرطة منطقة الجوف ، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- (٧) حسن، نهلة سيد (٢٠١٣): تمكين معلمي مدارس الثانوي العام بمحافظة القاهرة الكبرى لتحقيق التزامهم التنظيمي "دراسة ميدانية". *مجلة التربية - مصر*، مج(١٦)، ع(٤٠) ، ص ١٣١ - ٢١٨.

- (٨) خليل، جواد محمد الشيخ، وشريير، عزيزة عبد الله (٢٠٠٨). الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديموجرافية لدى المعلمين. *مجلة الجامعة الإسلامية*، سلسلة الدراسات الإنسانية، مج (١٦)، ع (١).
- (٩) الدجاني، ياسمين محمد ناصر (٢٠١٨): درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. *رسالة ماجستير غير منشورة*، الأردن: كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- (١٠) ربيع، محمد شحاته (٢٠١٠): *علم النفس عمل وتنظيم*، الأردن: دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع.
- (١١) الزبون، محمد سليم، والزبون، سليم عودة، والزيود، محمد صايل، والخوالدة، تيسير (٢٠٠٧): الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في الأردن وعلاقة ذلك بالاستمرار بالمهنة. *مجلة كلية التربية*، جامعة عين شمس، العدد (٣١)، ٤٠١ - ٤٣١.
- (١٢) سلطان، محمد سعيد أنور (٢٠٠٣): *السلوك التنظيمي*، الإسكندرية: دار الجامعية للطباعة والنشر.
- (١٣) سليمان، محمد أحمد، وهب، سوسن عبد الفتاح (٢٠١٢): الرضا والولاء الوظيفي (قيم وأخلاقيات الأعمال)، الأردن، عمان: دار زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ٢٠١٢.
- (١٤) شرف الدين، نشأت فضل محمود (٢٠٠٠): النمط القيادي السائد في مدارس التعليم العام وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمين، *مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية*، ع (٩٣)، ١ - ٥٤.
- (١٥) الصمادي، أسامة يوسف (٢٠١٥): مستوى الرضا المهني وعلاقته ببعض المتغيرات لدى معلمات التربية الخاصة، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، مج (٢٣)، ع (٢)، ١٤٣-١٦٧.
- (١٦) الطويل، عبد العزيز عبد الهادي. (٢٠٠٧). *جودة المدرسة الثانوية العامة من منظور الطلاب «دراسة تحليلية»*، مصر: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
- (١٧) العاجز، فؤاد، ونشوان، جميل (٢٠٠٤): عوامل الرضا وتطوير فاعلية أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة، *بحث مقدم إلى المؤتمر التربوي الأول*، كلية التربية، الجامعة الإسلامية.

- (١٨) عباس، سهيلة (٢٠٠٦): *إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي*، عمان، الأردن ، دار وائل للنشر والتوزيع.
- (١٩) عبد الحسين ، باسم (٢٠١٢) أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية*، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، ع (٣١)، ٢٥٧- ٢٨٠.
- (٢٠) عبد الحميد بن عبد المجيد حكيم: الرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم العام ومعلمي الفئات الخاصة من الجنسين "دراسة مقارنة"، *مجلة القراءة والمعرفة*، مصر، ع (٩٤)، ٢٠٠٩، ٣٠-١٤.
- (٢١) عبد اللطيف، شكري محمد شكري (٢٠١٣). الأداء الوظيفي لرؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة تدريسها: دراسة تحليلية. *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية التربية، جامعة الزقازيق.
- (٢٢) العبد اللطيف، عبد الحميد بن عبد الله بن عبد الرحمن (٢٠١٥): الأنماط الإدارية لمديري المدارس بالأحساء وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين نموذج جوبا منطلقاً، *مجلة العلوم التربوية*، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، ع (٣)، ٣١٧-٣٨٢.
- (٢٣) العبري، حمد بن راشد بن سالم: (٢٠٠٨): الرضا الوظيفي لدى المشرفين الإداريين في سلطنة عمان، *رسالة ماجستير غير منشورة* ، جامعة نزوى.
- (٢٤) العريقي، عائدة محمد مكرد (٢٠٠٠). الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية بإدراهم للسلوك القيادي لمديريهم في الجمهورية. *مجلة الدراسات و البحوث التربوية*، (١٥)، ١١-١٤.
- (٢٥) عليما ، على ، و عقيل، محمد (٢٠١٣): الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال في المدارس الحكومية بإقليم الوسط ، من وجهة نظرهن، *مجلة المنارة*، مج (٢٠)، ع(٢/ب)، ٢٦٧-٢٨٦.
- (٢٦) عمر، شابونية (٢٠١٣). الرضا الوظيفي لدى العاملين في مكتبات جامعة قالمة بالجزائر. عدد (٣٣)، تاريخ الاطلاع: ٥ مارس ٢٠١٧ ، متاح على: <http://www.journal.cybrarians.org/>

- (٢٧) العيفان، رحمة بنت محمد (٢٠١٤): الرضا الوظيفي لمعلمات المرحلة الثانوية بمنطقة الباحة التعليمية، *مجلة الإرشاد النفسي*، جامعة عين شمس، مركز الإرشاد النفسي، ع (٣٧)، ٩٥-١٤٤.
- (٢٨) الفالح، نايف بن سليمان (٢٠٠١): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية، *رسالة ماجستير غير منشورة*، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض.
- (٢٩) فلمبان، إيناس فؤاد (٢٠٠٨): الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية التربية، جامعة أم القرى بمكة.
- (٣٠) فليه ، وعبد المجيد(٢٠١٤): *السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية*. ط٣، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- (٣١) كيث.م.ليفين: التعليم في أوقات العسر.. خيارات المخططين، ترجمة محمد الأحمد الرشيد، الرياض، مكتب التربية العربي لدول الخليج، ١٩٨٧.
- (٣٢) محمد، عبد الباقي صلاح الدين. (٢٠٠٣). *السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر*، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- (٣٣) مختار ، يونس (٢٠١٥): الثقافة التنظيمية و دورها في الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)، *رسالة ماجستير غير منشورة*، الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر.
- (٣٤) المعمرية، موزة بنت حمود بن علي (٢٠١٤): ضغوط العمل وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- (٣٥) مهدي، عباس عبد (٢٠٠٥): استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديروا المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين ، *مجلة مؤتمنة للبحوث والدراسات* ، الأردن، مج (٢٠)، ع (٢)، ١٨١-٢٢٢.



---

(٣٦) الميلود، بن موفق ، وعبد الكريم، بن صافي (٢٠١٧): الرضا الوظيفي وأثره على أداء المعلم، دراسة مقارنة بين المعلم في المدرسة العمومية والمعلم في المدرسة الخاصة بولاية الجلفة، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر.

(٣٧) ناصر، محمد أحمد إبراهيم (١٠١٦): القيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ.

(٣٨) نداء، فوزي شعبان مذكور (٢٠١٢): قياس الالتزام التنظيمي المدرسي وعلاقته ببعض المتغيرات النطاقية والتنظيمية والديموغرافية لدى معلمي مدارس الثانوي العام بالقاهرة والجيزة، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، ع(٢): ٣٠٣ - ٣٥٣.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- (39) Abas, L. W., Hairul, N., Masood, M., & Esa, A. (2014): Job Satisfaction Among Life Skills Teachers in Secondary Schools of Kluang District, Johore. *Researchjournali's Journal of Education*, 2, (1), 1-12.
- (40) Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- (41) Blau, G. (1985). The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 58, 277-288.
- (42) Bull, I. H. F. (2005). *The relationship between job satisfaction and organisational commitment amongst high school teachers in disadvantaged areas in the Western Cape* (Doctoral dissertation, University of the Western Cape).
- (43) Celep, C. (2000): Teachers' Organizational Commitment in Educational Organizations. *National Forum of Teacher Education Journal*. 10 (3), 1- 22.
- (44) Davidson, D. L. (2009). *National Job Satisfaction of Enty-and Mid-level Student Affairs Professionals* (Doctoral dissertation, Bowling Green State University).
- (45) Dingeta, M. G. (2013). Job Satisfaction and Organizational Commitment of Teacher Educators: The Case of Arbaminch College of Teacher Education (AMCTE). *Maste Thesis. Addis Ababa University, Addis Ababa, Ethiopia*.

- 
- (46) Ferguson, P. and Womack, S.T. (1993). The impact of subject matter and education coursework on teaching performance. *Journal of Teacher Education*, **44**, 1, 55-63.
- (47) Gegana, N. 1991. Study of the factors that contribute to job satisfaction in the Qumbu District Schools. *Unpublished B.Ed Dissertation*, Mthatha: Walter Sisulu University.
- (48) Gill, S. P. K. & Kaur, H. (2017): A study of professional commitment among senior secondary school teachers. *International Journal of Advanced Education and Research*, **2**, Issue 4, July, 253-257
- (49) Glisson, C., & Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Administrative Science Quarterly*, **33**, 61-81.
- (50) Gruneberg, M. M. (1979). Understanding job satisfaction. Thetford, Norfolk, Great Britain: Lowe and Brydone Printers, Ltd. *Variables that contribute to job satisfaction of Secondary School Assistant Principals by Stanley Peter Waskiewicz*, 2.
- (51) Hadi Farid, Zahra Izadi, Ismi Arif Ismail, Farhad Alipour: (2015). Relationship between Quality of Work Life and Organizational Commitment among Lecturers in a Malaysian Public Research University. *The Social Science Journal*, **52**, 54-61.
- (52) Hargreaves, A. (1997). Cultures of teaching and educational change. *International handbook of teachers and teaching* (pp. 1297-1319): Springer.
- (53) Herzberg, F. M., & Mausner, B. (1959). B. and Snyderman, BB (1959) The motivation to work. *Aufl., NewYork-London*.
- (54) Josias, B.A., (2005). *The Relationship between Job Satisfaction and Absenteeism in selected fields services section within an Electricity Utility in the Western Cape*. Cape Town: University of the Western Cape.
- (55) Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American sociological review*, 499-517.
- (56) Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, **67**, 341-349.
-

- 
- (57) Kaur, S., & Kumar, D. (2008). Comparative Study of Government and Non Government College Teachers in Relation to Job Satisfaction and Job Stress. *Online Submission*.
- (58) Khan, S. (2015). Organizational Commitment among Public and Private School Teachers. *The International Journal of Indian Psychology, 2*, Issue 3, June, 65-73.
- (59) Larkin, I. M. (2015). Job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention of online teachers in the K-12 setting. Doctor of Education In Instructional Technology, Kennesaw State University.
- (60) **Lei Mee Thien, Nordin Abd Razak , and T. Ramayah: (2014) Validating Teacher Commitment Scale Using a Malaysian Sample. SAGE Open, 1-9.**
- (61) Liston, D. P., & Garrison, J. W. (Eds.). (2004). *Teaching, learning, and loving: Reclaiming passion in educational practice*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203465622>
- (62) Luthans, F., (1998). *Organizational behavior*. (8<sup>th</sup> ed) India: McGraw- Hill.
- (63) Madhu Gupta, Manju Gehlawat. An Exploratory Study of Job Satisfaction Among Secondary School Teachers. *A bilingual & Biannual Journal of Education and Allied Humanities, I*, (1), 1-13.
- (64) Magadla, N., (2009). A study of factors that contribute to teachers' job satisfaction/dissatisfaction in the Mthatha District Schools. *Unpublished M.Ed Dissertation*, Mthatha: Walter Sisulu University. 84
- (65) Mart, C. T. (2013). A passionate teacher: Teacher commitment and dedication to student learning. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development, 2*(1), 437-442.
- (66) Maslow, A. H. (1954). Motivation and personality. *New York: Harper & Row. Publishers*
- (67) Meyer, J. P., & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace*. Thousand Oaks, CA: 202 SAGE Publications
- (68) Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management, 1*(1), 61-89.
-

- 
- (69) Meyer, J., Allen, N. & Smith, C., (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three – component conceptualization. *Journal of applied psychology*,78, 538-551.
- (70) Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224 – 247.
- (71) Mrosso, A. D. (2014). *Factors Contributing to Job Satisfaction among Public Primary School Teachers at Temeke Municipal Council* (Doctoral dissertation, The Open University of Tanzania).
- (72) Msuya, O. (2016): Exploring levels of job satisfaction among teachers in public secondary schools in Tanzania. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 8,(2), 9-16.
- (73) MVO Nelisa Enid. (2013). Factors that Contribute to Teachers' Job Satisfaction/Dissatisfaction as Perceived by Teachers in Libode District: A Case Study of Two Schools. (M.Ed) *Walter Sisulu University*.
- (74) Nagar, K. (2012). Organizational Commitment and Job Satisfaction among Teachers during Times of Burnout. *Vikalpa*, 37(2), April - June, 43-60.
- (75) Pobert J. C. (1983). Job satisfaction in Relatively closed and open schools. *Educational Administration Quarterly*, December, 40-47.
- (76) Quarstein, V. A., McAfee, R. B., & Glassman, M. (1992). The situational occurrences theory of job satisfaction. *Human Relations*, 45, 859-873.
- (77) Randall, D. M., & Cote, J. A. (1991). Interrelationships of work commitment constructs. *Work and Occupations*, 18(2), 194–211. <https://doi.org/10.1177/0730888491018002004>
- (78) Robbins, S.P., Odendaal, R. and Roodt, G., (2003). *Organizational Behavior. Global and Southern African Perspectives*. Cape Town: Pearson Education.
- (79) Wambugu, T. W., & Busienei, J. R. (2015). Factors leading to job satisfaction of public secondary school teachers in Nairobi County, Kenya. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 2(122), 1988-2008.