AL HIKMAH RESEARCH & PUBLICATION CENTRE
Al-Hikmah International Journal for Islamic Studies & Human Sciences
E-ISSN: 2637-0581

مجلة الحكمة العالمية
للدراسات الإسلامية والعلوم الإنسانية
العدد 8، الرقم 2، مايو 2025
E-ISSN: 2637-0581

أثر الرضا الوظيفي على أداء معلمي المدارس الثانوية في اليمن
The Impact of : Job Satisfaction on the Performance of Secondary School Teachers in Yemen

Amin Abdellah Al-gailani أمين عبد اللاه الجيلاني
International Islamic University Malaysia
aminaljailany@gmail.com

Dawood Abdulmalak Al-hidabi وداؤود عبد الملك الحدابي
International Islamic University Malaysia
dawood@iium.edu.my

Article Progress

Received: 3 Mar 2025
Revised : 20 April 2025
Accepted: 12 May 2025

* Corresponding Authors:

Amin Abdellah Al-gailani

E-mail: *aminaljailany@gmail.com*

ملخص البحث

للمؤسسات التعليمية دور أساسي ذو تأثير كبير في تطوير المجتمع، ويُمثل المعلمون فيها عَصبَ العملية التعليمية وأساسها؛ وذلك يدعو إلى الاهتمام بهم؛ وتذليل العقبات التي تواجههم ليؤدوا دورهم التربوي، ومن هذا المنطلق، هدفت الدراسة الحالية إلى اختبار مدى تأثير الرضا الوظيفي بأبعاده الخمسة وهم ظروف العمل وطبيعته، والجانب المادي، والتدريب والنمو المهني، والإشراف التربوي، وبعد المكانة الاجتماعية على الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في اليمن. وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي الذي يعدُّ ملائمًا لطبيعة هذه الدراسة وأهدافها، كما اعتمد الباحثان الاستبانة بوصفها أداةً لجمع البيانات وذلك من خلال تطبيقها على عينة عشوائية مكونة من (408) معلمًا ومعلمة، للعام الدراسي2024/2023م. ولمعالجة بيانات البحث استخدم برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإنسانية(SPSS) ، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إيجابية للرضا الوظيفي بأبعاده الخمسة على الأداء الوظيفي، وفي ضوء تلك النتائج تضمن البحث جملة من التوصيات للقائمين على النظام التعليمي اليمني عمومًا، ، أهمها ضرورة تقديم الرعاية المناسبة والدعم الكامل للمعلمين في المدارس الحكومية في الجمهورية اليمنية لدورهم في تنمية المجتمع والارتقاء به، حيث إن المعلم يعتبر اللبنة الأساسية للنهوض بالأجيال من

خلال دوره المهم والفعال، تقديراً لجهود المعلمين من خلال تحفيزهم مادياً ومعنوياً، مما يؤدي إلى تحسين أداؤهم الوظيفي.
الكلمات المفتاحية: الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي، المكانة الاجتماعية.

ABSTRACT

Teachers play a key role in the educational process, and therefore it is important to give them attention so that they perform their pedagogical role. Hence the current study aims to examine the influence of job satisfaction with its five dimensions: working conditions and nature, physical aspect, training and professional development, educational supervision, and social position on job performance of secondary school teachers in Yemen. The researcher adopted the descriptive method utilizing a survey which is appropriate for the nature and objectives of the current study. Moreover, the researcher used a questionnaire as a data collection instrument and applied it on the random sample that consists of 408 male and female teachers in secondary schools for the academic year 2023/2024 in Yemen. The results showed a positive relationship between job satisfaction with its five dimensions on job performance. Based on the study's findings, the researcher provided several recommendations for educational officials in Yemen. The most significant of these recommendations is the need to ensure adequate support and attention for teachers in government schools, in alignment with their critical role in societal development. Teachers play an essential role in shaping future generations. Recognizing their efforts through financial and moral incentives can significantly enhance their job performance.
Keyword: Job performance, Job satisfaction. Social position

المقدمة

يعدُّ التعليم الأساس الذي تنهض عليه الأمم، وهو النواة التي تشكل مستقبل الدول وتطورها، ولضمان الوصول إلى مستويات متقدمة في التعليم، من المهم التركيز على النظام التعليمي وتحسينه باستمرار للوصول إلى مخرجات تعليمية مؤهلة في مختلف مجالات الحياة، استعدادًا للتحديات العالمية والتقدم التكنولوجي المتسارع. وبما أن التعليم هو منارة الأجيال وأساس بناء المجتمع والدولة، فإن المعلم يعد الركيزة التي تقوم عليها العملية التعليمية، وهو الحلقة الأساسية التي إذا أحسن تهيئته وتدريبه وإعطاءه حقوقه المشروعة والمكانة التي تليق به في المجتمع، ارتقى وأبدع في تأدية رسالته

التعليمية بأجمل صورها للوصول لمخرجات تعليمية مسلحة بالفكر والمعرفة تلبي احتياجات المجتمع بكفاءة عالية في جميع مجالات الحياة (Al-Shahūmī, 2020).

أشار Juwād & Azīzah, 2016; Al-Thubaytī & Al-'Anazī, (MacNeil,1993؛2014) إلى أن الرضا الوظيفي يعتبر عاملا إيجابيا محفزا نحو بذل المزيد من الجهد لتحسين أداء المعلمين مما ينعكس على العملية التعليمية، حيث يرى بعض الباحثين أن رضا الهيئة التعليمية يعتبر عاملا مهما في قدرة المؤسسات التعليمية على توصيل خدمة تعليمية ذات جودة عالية تلبي رغبات وحاجات المستفيدين وتنال رضاهم. وعلى العكس من ذلك فأن المؤسسات التعليمية سوف تواجه صعوبة كبيرة في توصيل الخدمة التعليمية بالمستوى المطلوب عندما يكون موظفيها غير راضين أو ليس لديهم الرغبة والاستعداد لبذل الجهود في تحسين أدائهم وتوصيل خدمة تعليمية ذات مستوى عالي للمستفيدين.

وهذا ما أكدته دراسة (Lighrām & Īsāwī, 2019) بأن هناك تأثير مرتفع للرضا الوظيفي على الأداء المهني وأظهرت نتائج الدراسة إلى ردود الفعل الإيجابية والسلبية وكليهما تأكد أن الرضا الوظيفي يؤثر على الأداء المهني، كما أكدت دراسة (Awnālī, 2015) أن المعلم الراضي يكون أداؤه الأحسن وينعكس ذلك على التلاميذ وعلى المؤسسة التعليمة وهذه تعتبر قضية مصيرية لمستقبل الأجيال والوطن، ومن أهم الطرق لرفع المستوى التعليمي هو الوصول إلى رضا المعلم الوظيفي.

ومما سبق يتضح أن المعلم هو الأساس التي تقوم عليه المنظومة التعليمية، وهو عنصر مهم في عملية التطوير والتحسين في المدارس والتي تهدف للوصول إلى مخرجات تعليمية ذي جودة. فقد تعددت المهام والمسؤوليات للمعلم وهذا الامر يستدعي الاهتمام بالمعلم ورفع معنوياته من خلال توفير الرعاية اللازمة له، من الناحية المادية والاجتماعية والنفسية وتقديم التدريب المناسب بالإضافة إلى توفير المناخ التربوي الملائم للإبداع، وكل ما من شأنه أن يحسن من رفع مستوى الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي في المدارس الثانوية في الجمهورية اليمنية.

مشكلة البحث

تواجه مؤسسات التعليم في اليمن العديد من القضايا التي أدت إلى ضعف مساهمة هذه المؤسسة في تطوير المجتمع، مثل انخفاض مستوى التزام الموظفين ورضاهم تجاه وظائفهم، أو دخلهم المادي، مما أداء إلى انخفاض أداء المعلمين بشكل خاص وأداء المؤسسات التربوية بشكل عام والذي نتج عن ذلك انخفاض مستوى الكفاءة وكذلك مستوى جودة التعليم في اليمن وضعف مستوى التحصيل الدراسي الذي لا يمنح الطلاب المهارات والمعارف الكافية للتعامل مع متطلبات التعليم الجامعي (Mu'ashirāt al-؛Al-Taqrīr al-Waṭanī, 2014 ؛ta'līm, 2014 ; Al- refaei et al, 2021)

مما لا شك فيه أن أداء الطلاب يتأثر في أي مؤسسة تعليمية بالأداء الوظيفي للمعلمين فيها، حيث يعتبر التدريس قلب العملية التعليمية (Darling-Hammond, 2010). وبالمثل يمكن للمعلمين الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الأداء الوظيفي تقديم تعليم أفضل للطلاب. وبالتالي، فمن الضروري تحسين مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين وذلك لرفع مستوى التحصيل التعليمي للطلاب (Boset, Asmawi, & Abedalaziz, 2017).

مما سبق يتضح أن المعلم هو ركيزة اساسية في المنظومة التعليمية، وهو عنصر مهم في عملية التطوير والتحسين في المدارس والتي تهدف للوصول إلى مخرجات تعليمية ذي جودة. فقد تعددت المهام والمسؤوليات للمعلم وهذا الامر يستدعي الاهتمام بالمعلم ورفع معنوياته من خلال توفير الرعاية اللازمة له، من الناحية المادية والاجتماعية والنفسية وتقديم التدريب المناسب بالإضافة إلى توفير المناخ التربوي الملائم للإبداع، وكل ما من شأنه أن يحسن من الرضا الوظيفي لدى المعلم ورفع مستوى الأداء الوظيفي في المدارس الثانوية في الجمهورية اليمنية. لذلك فان هذه الدراسة تهدف الى اختبار أثر الرضا الوظيفي بأبعاده ظروف العمل، الجانب المادي، التدريب، الإشراف التربوي، والمكانة الاجتماعية على الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في اليمن.

أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الهدف التالي:

1- اختبار مدى تأثير الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في اليمن.

أسئلة البحث

تتمثل مشكلة البحث في السؤال التالي:

1- ما مدى تأثير الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في اليمن؟

حدود البحث

- **الحدود الموضوعية:** يهدف هذا البحث إلى معرفة مدى تأثير الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.
- **الحدود المكانية:** تم إجراء هذا البحث في المدارس الثانوية في الجمهورية اليمنية.
- **الحدود الزمانية:** تم إجراء هذا البحث خلال العام الدراسي 2023-2024م.
- **الحدود البشرية:** يقتصر هذا البحث على عينة من المعلمين في المدارس الثانوية في اليمن.

الدراسات السابقة

أكدت الدراسات السابقة على وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، وهذا يعزى إلى عدة عوامل منها العوامل التحفيزية التي تقدم في مناخ العمل مثل الترقيات وغيرها مما كان لها الأثر الإيجابي على الأداء ومن هذه الدراسات، دراسة (Curado & Santos, 2021) ودراسة (Mughal, et al., 2021) ودراسة (Shtayyān, 2018) ودراسة (Muṣṭafā, 2017) ودراسة (Ḥasan & Bashīr, 2015). وأشار كل من (Ferreira, Martinez, Lamelas, and Rodrigues, 2017) أن عدم رضا الموظفين في المؤسسات قد

يشجعهم على انتهاج سلوكيات غير مقبولة تضر بمصلحة المؤسسة، فضلاً عن أن مستويات الرضا المنخفضة تؤثر سلباً على أداء العمل، كما تعدُّ سبباً في ظهور الكثير من المشاكل مثل انخفاض الأداء وذلك لتأثيره في الحالة النفسية والانفعالات الداخلية للموظف، ومن جهة أخرى يعتبر مستوى الرضا الوظيفي هو الحافز الذي يحرك الموظف لأداء فعال، حيث أن الموظف الراضي عن وظيفته يكون أداؤه متميز وعالي، لذا فإن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى انخفاض معدل الغياب وزيادة الإنتاجية وارتفاع كفاءة الأداء ، وقد أكد (Ḥāmid, 2017) أن تدني مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى تدني مستوى الأداء الوظيفي الجيد في المؤسسة وبالتالي ينعكس ذلك سلباً على الانتاج والإنجاز والإبداع في العمل، والنتيجة لذلك سيفقد النمو والتعلم والتطور سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

تتوافق نتيجة الدراسة مع نظرية التبادل الاجتماعي، حيث تعتبر نظرية التبادل الاجتماعي من أكثر النظريات ملائمة في تفسير مشاعر وأحاسيس العاملين نحو المؤسسات، فهي تفسر جميع أشكال رد الجميل تجاه المؤسسات (Saks, 2006). حيث إن العلاقة الاجتماعية التبادلية بين الأفراد تقتضي أن عملية تقديم عطاء من فرد لآخر ينتج عنها رد هذا الجميل من قبل الشخص الآخذ للعطاء.

فالرضا الوظيفي له جوانب تتعلق بطبيعة العمل، وأخرى مادية كالأجور والرواتب والمكافآت، والتدريب والنمو المهني، وجوانب اجتماعية كالاحترام، والاعتراف، والتقدير، والمكانة، ولا ننسى الإشراف التربوي. أما الأداء الوظيفي، يشمل التخطيط للدروس والتنظيم داخل الفصول والمتابعة والتقييم والإدارة الصفية والقيادة لدى المعلم، هذه الأمور لا يمكن أن تنفذ لمعلم غير راضي وظيفته. وقد أوضح **ايزنبرجر** أن المؤسسات إذا استثمرت في تقدير جهود الموظفين والاعتراف بمساهماتهم وإنجازاتهم ومراعاة ظروفهم وفي تلبية احتياجاتهم.

الإطار النظري

الرضا الوظيفي Job Satisfaction

عُرف الرضا لغة بأنه الرضوان وهو ضد السخط وارتضاه يعني رضي عنه وأحبه واقبل عليه، أما اصطلاحا فهو انفعالية سارة ايجابية ناجمة عن انطباعات جيدة للفرد من خلال ما يجنيه من عمله (Muṣṭafā, 2017).

عرف (Locke) الرضا الوظيفي بـ: "حالة عاطفية إيجابية أو مستحسنه ناتجة عن تقدير الشخص لوظيفته". وأشاد ميلر(miller) أن هذا التعريف للرضا الوظيفي يعتبر الوصف الأكثر دقة بشكل عام، والذي يصف المكون الضروري اللازم لتصوير ما هو المقصود بالتشكيل الواسع للرضا الوظيفي (Oana Alina Bota 2013).

استنتج الباحثان من التعريفات للرضا الوظيفي ان العنصر البشري يعتبر أهم مورد في الرضا الوظيفي، كما أن هناك صعوبة في تحديد تعريف واحد للرضا الوظيفي بسبب ارتباطه بطبيعة الإنسان المعقدة كما انها ترتبط بالمشاعر والاحاسيس تجاه العمل الذي يقوم به.

يعرف الباحثان الرضا الوظيفي إجرائيًّا: بأنه شعور إيجابي نحو العمل الذي يقوم به المعلم، حيث يشعر الموظف بالرضا التام عن ظروف العمل وطبيعته، والجوانب المادية، والتدريب المهني، والإشراف التربوي، وينعكس ذلك على الرضا العام حول سياسة المؤسسة التعليمية وقوانينها وبيئتها الداخلية.

أبعاد الرضا الوظيفي

اولًا: بُعد طبيعة العمل وظروفه **:** (working conditions) – أشار كلاً (Al-Hasiyān, 2010 ؛ Al-Mutayrī ,2016)أن لظروف العمل دور بالغ الأهمية في تحقيق رضا الموظفين وأن بُعد طبيعة العمل وظروفه يشمل المرافق والأدوات والأجهزة والوسائل وكل

ما تحتويه البيئة التعليمية لتسهيل عمل المعلم لإنجاز مهامه، وعند توفر هذه الأشياء التي تسهل عمل المعلم سينعكس هذا في تحقيق رضا المعلم.

ثانياً: بُعد التدريب والنمو المهني: (Training) - أشارت نتائج العديد من الدراسات التربوية السابقة إلى أن رضا المعلمين يتأثر بالنمو المهني لكونه يتيح لهم فرص الترقي والتقدم الوظيفي ويسهم في تحسين وتطوير أدائهم (Al-Imām & Ibrāhīm, 2015 ؛ Al-Ṭūkhī, 2014 ؛ Al-Qāsmiyyah & Al-'Umariyyah, 2018).

إن البرامج التدريبية لا تقتصر على الجوانب التخصصية المتعلقة بالوظيفة، بل إن هناك برامج تأهيلية مهمة يحتاجها كل معلم للوصول لأداء أفضل في هذه المهنة العظيمة والمرتبطة بتأسيس أجيال المستقبل.

ثالثاً: بُعد الإشراف التربوي: (Supervision) - يعتبر الإشراف التربوي من العوامل المهمة في متابعة وتطوير وتحسين العملية التربوية بشكل عام والأداء المهني بشكل خاص، ويعرف الإشراف التربوي بأنه" عملية فنية يقوم بها تربويون مختصون بقصد النهوض بعمليتي التعلم والتعليم وما يتصل بها، ضمن الإمكانيات والوسائل المتاحة (Al-Munbihī, 2014). يعد الإشراف التربوي وسيلة بالغة الأهمية في تحسين أداء المعلمين مع طلابهم وتطوير مستواهم المهني بالإضافة إلى تقويم عمل المؤسسات التربوية وتحسين العلاقات الاجتماعية وتشجيع المعلمين على تفعيل الأنشطة التربوية في المؤسسة التعليمية (Tāyah, 2014).

رابعاً: بُعد الجانب المادي والمعنوي (الراتب والحوافز):- تشير الدراسات إلى أهمية الجانب المادي والجانب المعنوي ويشمل الراتب والحوافز المختلفة والمكافآت بأنواعها في رفع مستوى رضا الموظفين ومن ثم تأثيرها الإيجابي في أدائهم والتزامهم وولائهم للمؤسسة، إضافة إلى أنها تمثل عامل جذب واستقرار للموظفين. وعليه تعد الرواتب والحوافز أحد جوانب الرعاية التي تقدم للمعلمين في المجال التربوي (Al-Shīdī, 2001 ؛ Shuqayr, 2005 ؛ Zāyid, 2008 ؛ Shabbir, 2014).

خامساً: بُعد المكانة الاجتماعية :(Social status) – إن للمكانة الاجتماعية في المجتمع أهمية كبيرة ويتم تحديد هذه المكانة بمقارنتها بالأفراد الأخرين في المجتمع، وقد تكون هذه المكانة رسمية وذلك عندما تأتي هذه المرتبة من ارتباط الشخص بالعمل في مؤسسة ما، وقد تكون المكانة غير رسمية يقوم بتصنيفها المجتمع في ظروف معينة. حيث تعتبر المكانة الاجتماعية من العوامل المهمة التي تولد لدى الأفراد مشاعر الرضا والفخر والسرور، وتعزز من نفسيات الأفراد تجاه مهنهم والمؤسسات بشكل عام (Al-Shahūmī, 2020).

العوامل المؤثرة على رضا المعلمين في المدارس

تعددت الدراسات التي أشارت إلى العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي، وقد تكون عوامل داخلية وخارجية، ومن أبرز الدراسات التي عرضت تلك العوامل دراسة (Al-Ḥaḍramī, 2021)، ويلخص الباحثان هذه العوامل:

أولاً: العوامل الداخلية

تتعلق هذه العوامل برضا الكادر التدريسي في بيئة المدرسة ويشمل ذلك ما توفره المدرسة من تسهيلات ورعاية لتحقيق المهام الوظيفية الموكلة للمعلم كتوفير الوسائل التعليمية كالأقلام التي يحتاجها للكتابة على السبورة والوسائل الأخرى المتعلقة بالدروس، وأيضا مدى رضا المعلمين عن تفاعل الطلاب عند تقديم الأنشطة لهم، ومدى تحكم المعلمين على الفصول الدراسية، ومدى اكتساب الطلاب للمعرفة.

ثانياً: العوامل الخارجية

تعددت العوامل الخارجية التي تتعلق برضا المعلمين، ومنها مستوى معاملة الإدارة للمعلمين، والترقيات، والراتب، والحوافز، والبيئة الآمنة، وتوفر الوسائل والأدوات التي تعين المعلمين على أداء المهام، وغيرها الكثير، عند توفر هذه الحاجات في البيئة الوظيفية، فبتأكيد سينعكس ذلك على رضا المعلمين، ولكن في حالة نقص هذه الحاجات فإنه سيقل حماسهم وإنجازاتهم

في العمل وبالتالي يكونوا أكثر عرضة لترك الوظيفة أو تغيير مدارسهم، وقد يساهم ذلك في عدم رغبتهم في البقاء في التدريس طوال حياتهم الوظيفية.

ثالثا: العوامل الديموغرافية

هناك العديد من المتغيرات الديموغرافية التي ترتبط بالرضا الوظيفي ومنها: الحالة الزوجية والعمر والتعليم والعلاقات الاجتماعية والنوع الاجتماعي، أشارت دراسات كثيرة أن الموظفين الأكبر سناً في البيئة التعليمية يكون أكثر ارتياحاً تجاه المؤسسات التي يعملون فيها ويكون مستوى رضاهم مرتفع، وذلك بسبب تكيفهم واستقرارهم الوظيفي، وهناك دراسات أخرى تشير بأن المعلمات أكثر رضا في الوظيفة من المعلمين الذكور، والسبب أنهن أكثر تسامحًا كما أن لديهن علاقات شخصية جيدة مع زملاء العمل، وهذا يؤكد على أهمية توفير بيئة ديموغرافية مريحة ومتنوعة، لأن ذلك ينعكس بالرضا على المعلمين والمؤسسة معاً.

الأداء الوظيفي Job performance

إن الأداء الوظيفي موضوع قد اهتم به المفكرين والباحثين في مجالات مختلفة، فهو يعتبر المحصلة النهائية للمهام والأنشطة والواجبات التي يقوم بها الموظف، وهناك متطلبات لا بد من توفرها لإنجاز هذه المهام التي يتوقع من الموظف القيام بها، إن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها مرتبط بالأداء المنجز للموظف. حيث اكتسب العنصر البشري دورًا كبيرًا خصوصا في ظل هذا التسارع الذي يشهده العالم اليوم، فالتغيرات الاقتصادية، أو المهنية، أو البيئية، أو الاجتماعية، كان لها أثر في تأهيل وتطوير العنصري البشري وذلك من أجل تحسين أداء الموظف في المؤسسة.

مفهوم الأداء الوظيفي

معنى الأداء لغة: "الأداء: التأدية والتلاوة. والأداء: الإيصال والقضاء"(الهواري، 1971)، وذكر أنيس وآخرين (Anīs, 2004) بأن الأداء يعرف في المعجم الوسيط "بالتأدية، أي: الإكمال والإنجاز.

أما اصطلاحاً تعددت التعاريف لمفهوم الأداء منها: الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به(Muṣṭafā, 2017).

عرف معجم لونق مان Longman الأداء على انه "الطريقة التي يقوم بها فرد ما بعمله بشكل جيد؛ في حين عرف الإنتاجية بأنها كمية السلع المنتجة وما تتطلبه من جهد، ووقت، ومال" (Al-ʻUmarī, 2017).

يعرف الباحثان الأداء الوظيفي إجرائيًّا: بأنه جهد المعلم الناتج عن المهام المعينة التي يقوم بها لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية كالتخطيط للتدريس، والتنظيم داخل الفصل، والمتابعة والتقييم، والإدارة الصفية، والقيادة لدى المعلم، ليحقق تلك المهام على أكمل وجه.

أبعاد الأداء الوظيفي:

اولاً: بُعد التخطيط للتدريس: إن أي عمل ناجح يسبقه تخطيط ناجح، ومن المهم أن يقوم المعلم بالإعداد المسبق للدرس، وان لا يكون دفعة واحده، بل يجب ان يلتزم بالتسلسل المعرفي لضمان استيعاب الطلاب وقد أشار(Abu ʻAuda, 2008 ؛ Zaytūn, 1998) وقد قام الباحثان بتلخيص بعض ما ذكراه.

إن التخطيط للتدريس هو تحديد معالم الطريق التي سيتخذها المعلم لتحقيق الأهداف المرجوة من عملية التدريس. وهو عبارة عن تصور ذهني للمواقف التعليمية التي من المتوقع أن يوجهها المعلم خلال عملية التدريس. وهذه التصور الذهني يشمل الأنشطة والاستراتيجيات والوسائل التعليمية الملائمة، بالإضافة إلى اختيار طريقة التقويم المناسبة، ومن المهم تحديد المكان والزمن لكل موقف، وهناك العديد من الإجراءات يفضل تحديدها لتسهيل التنفيذ والتقييم داخل الفصل.

ثانيًا: بُعد التنظيم داخل الصف: إن غرفة الصف هي البيئة الفيزيقية التي يحدث في إطارها التعلم، ومن المفترض استغلال هذه البيئة على نحو أمثل من حيث التنظيم والإعداد

وذلك لتسهيل عملية التعلم لدى الطلاب، ومن المهم أن يقوم المعلم باستغلال كل جزء من اجزاء الغرفة الصفية، كما يجب على المعلم تجنب ملئ هذه الأجزاء بأشياء ليست ضرورية.

ثالثًا: بُعد المتابعة والتقييم: تعتبر متابعة وتقييم الطلاب من أساليب الإدارة الناجحة، حيث تقع على عاتق المعلم مسؤولية كبيرة في ملاحظة سلوك الطلاب ومتابعة مدى تقدمهم في تحقيق المهام المطلوب منهم. كما يجب تحفيزهم وحل المشكلات التي تواجههم، بالإضافة إلى تقييم أدائهم الأكاديمي والتحصيلي وقياس مدى النمو الذي يتحقق لدى الطلاب (Lifā & Ṣūfī, 2017).

رابعًا: بُعد الإدارة الصفية: الإدارة الصفية تعتبر من الموضوعات المهمة، وهي من المهمات التي يجب اتقانها، فهي تحتاج الكثير من الجهد والعناية من المعلمين في جميع المراحل سواء كانوا المعلمين حديثو العهد في التدريس أو من ذو الخبرات (Mukhamirah & Abū Samrah, 2012). وتعد الإدارة الفعالة للفصول الدراسية أمرًا بالغ الأهمية لكل من المعلمين والطلاب.

خامسًا: بُعد القيادة لدى المعلمين: إن الفصل الدراسي يعتبر مجتمع مصغر يشمل الأفراد الذين يشتركوا في دافع التعلم إلا انهم يتباينون في سماتهم الشخصية وفي اتجاهاتهم وميولهم وأهدافهم، ومن المحتمل أن تعم الصراعات والفوضى داخل الغرفة الصفية كأي مجتمع آخر ما لم يعمل المعلم على توفير مناخ اجتماعي عاطفي يدعم أواصر الصداقة والمحبة والتعاون والمنافسة الايجابية بين الطلاب من جهة وبين المعلم والطلاب من جهة أخرى.

العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي

تعددت الدراسات التي تناولت إلى العوامل التي تؤثر على أداء المعلمين كدراسة (Song, 2016)، ودراسة (Johnson, 2016, p.342)، ودراسة (Dūmā, 2017)، وبناءً على هذه الأدبيات التي أشارت إلى العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي، يمكن تلخيص اهم هذه العوامل فيما يلي:

(1) عدم وجود أهداف محددة وواضحة: ليس من السهل قياس الأداء ولا محاسبة الموظفين على التقصير، فالمؤسسة التعليمية التي لا تمتلك معياراً دقيقاً للأداء الوظيفي، ولا خططاً ولا مؤشرات للأداء ولا أهدافاً واضحة تسير عليها المؤسسة، في هذه الحالة لن تكون هناك عدالة، فيتساوى الموظف صاحب الأداء الضعيف مع الموظف صاحب الأداء العالي.

(2) عدم الرضا الوظيفي: فالموظف غير الراضي ينعكس شعوره على أدائه في المؤسسة، وبالتأكيد سينخفض مستوى أدائه ويقل إنتاجه، فالرضا الوظيفي يتأثر بعوامل كثيرة كالعمل بروح الفريق الواحد، والعمر والمؤهل التعليمي والعادات والتقاليد والنوع الاجتماعي والعوامل التنظيمية مثل الترقيات، والحوافز، والواجبات.

(3) التسيب الإداري: المقصود إهدار ساعات العمل في أشياء غير منتجة وليس لها ارتباط بالعمل، بل يمكن أن تؤثر بشكل سلبي على الأداء، وهناك عدة مسببات للتسيب ومنها: انعدام الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، تدني مستوى المراقبة من قبل المسؤولين المباشرين، وقد يكون هذه التسيب بعدم التزام الموظفين بقوانين العمل كالتصفح بالأنترنت، وقضاء أوقات طويلة في التحدث في الهاتف وكثرة الاستئذان لإنجاز مهام خاصة للموظف وغيرها من الأسباب المشابهة. من المهم غرس الانضباط في المؤسسات التعليمية، وذلك من خلال وضع ضوابط وأهداف ومهام محددة لكل موظف وربطها بأدائه وتقييمه، ولا بد من تطبيق أسلوب الثواب والعقاب، وذلك بهدف تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

(4) غياب المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة الموظفين في القرارات والخطط وكل الامور المتعلقة بالإدارة المدرسية، يشعر الموظفين أنهم مهمشين داخل المؤسسة لعدم المشاركة في وضع الحلول التي تواجههم، وذلك سيظهر فجوة بين إدارة المؤسسة التعليمية والموظفين تسهم في انخفاض مستوى الأداء لدى الموظفين، بالإضافة إلى عدم تحمل المسؤولية وعدم الإخلاص في أداء العمل.

(5) تباين مستويات الأداء: بطبيعة الحال يختلف أداء الموظفين، منهم من يكون أداؤه عالي ومنهم من يكون متوسط ومنهم من يكون منخفض، وهذا الاختلاف يعتبر من

أهم العوامل التي تؤثر على أداء العاملين داخل المؤسسة، ونقصد بمستويات الأداء أي الأساليب التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصل عليه الموظف. إن عدم نجاح هذه الأساليب يؤثر بشكل سلبي بشكل مباشر على أداء الموظف، ولهذا يجب على المؤسسات التعليمية إعداد نظام دقيق لتقييم أداء هؤلاء الموظفين؛ وذلك من أجل معرفة الموظف صاحب الأداء العالي من الموظف الذي يكون أداؤه متوسطًا أو ضعيفا.

(6) غياب العوامل الفنية داخل المؤسسة: إن جميع الأجهزة والأدوات والمعدات المختلفة التي تستخدم داخل المؤسسة لها تأثير على أداء الموظفين بشكل عام، كما تؤثر على مستوى الإنتاجية داخل المؤسسة، وتشمل هذه العوامل أساليب وطرائق العمل والتطور التكنولوجي التي تؤثر بشكل مباشر على أداء الأفراد داخل المؤسسة.

(7) عوامل بيئية خارجية: إن الأداء الوظيفي في المؤسسات يتأثر بالعوامل البيئية كالأحوال الاقتصادية والاضطرابات السياسية وتشريعات الحكومية وظروف الأسواق وسياسات النقابات.

فرضيات البحث

يهدف البحث إلى اختبار الفرضية التالية:

1. يوجد أثر للرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في اليمن.

منهج البحث

استخدم الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة ويقوم بوصفها وصفا دقيقا، ثم تحليل العلاقات الارتباطية التي توجد بين المتغير المستقل والذي هو الرضا الوظيفي والمتغيرات التابع وهو الأداء الوظيفي، وذلك من اجل الوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه.

المنهج الوصفي هو دراسة ووصف وتحليل ظاهرة محددة، من خلال جمع وتحليل آراء وسلوكيات ومواقف الأفراد الذين لهم العلاقة بالظاهرة المراد دراستها، يمكن استخدام الاستبانة أو المقابلة لجمع البيانات من عينة الدراسة (Creswell, 2018).

مجتمع البحث

يقصد بمجتمع البحث كل من يمكن ان تعمم عليه نتائج البحث سواء كانوا مجموعة أفراد او غيرهم وذلك طبقاً للمجال الموضوعي لمشكلة البحث (Al-'Assāf, 1988)، كما يعرف (Sekaran & Bougie, 2013) المجتمع الاحصائي للبحث بأنهم مجموعة الناس المستهدفين في البحث، ويعتبر معرفة مجتمع البحث مهم جداً لمجموعة من الأسباب أهمها: تبرير الاقتصار على العينة بدلاً من اجراء البحث على كل المجتمع، مدى إمكانية تعميم نتائج البحث، ضمان تمثيل العينة لمجتمع البحث (Hasan, 2016). مجتمع الدراسة في هذا البحث هو جميع المعلمين والمعلمات المدارس الثانوية الحكومية في اليمن والبالغ عددهم (21766) معلم ومعلمة (Mu'ashirāt al-ta'līm, 2014).

عينة البحث

أشار (Al-'Assāf, 1988)، إلى ان الأصل في البحوث العلمية هو ان يطبق البحث على جميع مفردات مجتمع الدراسة، ولكن قد يكون ذلك صعباً او مستحيلاً عندما يكون مجتمع البحث كبير جداً. وكما أشرنا سابقاً فان مجتمع البحث في هذه الدراسة هو جميع المعلمين والمعلمات المدارس الثانوية الحكومية في اليمن، فان الحد الأدنى لحجم العينة هو (408) مستجيب وهو عدد مناسب للتمثيل حجم العينة المشار إليه في هذه الدراسة، كما هو موضح في جدول (Morgan & Krejcie,1970).

أداة البحث

أداة البحث عبارة عن الوسيلة التي استخدمها الباحثان في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة، وقد تعددت الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات، الاستبانة والمقابلات الشخصية او استخدام الاثنين معاً. وقد اعتمد الباحثان في هذه الدراسة على وسيلة الاستبانة (Questionnaire)كأداة رئيسة للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة.

الرضا الوظيفي: بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الرضا الوظيفي للمعلمين، مثل دراسة (Al-Shahūmī, 2020) ودراسة (**Al-Ḥātimī**, 2022) ودراسة أبو حماد (Abu Ḥāmid, 2017) ؛ ، ودراسة (Al-Mutayrī,2016)، و دراسة (Al-Sālim, 2005) ، ودراسة (Al-Ḥaḍramī, 2021)، قام الباحثان بإعداد مقياس الرضا الوظيفي وتم إجراء بعض التعديلات على العبارات بما يتناسب مع مجتمع الدراسة، والذي يتكون من (32) فقرة، موزعة على الأبعاد الآتية: ظروف العمل وطبيعته وتتضمن (10) فقرات، الجانب المادي (6) فقرات، التدريب والنمو المهني (5) فقرا ت، الإشراف التربوي (5) فقرات، المكانة الاجتماعية وتكونت من (6) فقرات. وتقاس جميع عبارات المتغير التابع للرضا الوظيفي بمقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي لمعرفة درجة أهمية كل عبارة من عبارات الاستبانة.

الأداء الوظيفي: أن الأداء الوظيفي في هذا البحث يتكون من خمسة محاور وهم، بعد التخطيط للتدريس، وبعد التنظيم داخل الصفوف ، وبعد المتابعة والتقييم، وبعد الإدارة الصفية، وبعد القيادة لدى المعلمين. وبعد الاطلاع على الادب النظري والدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع الأداء الوظيفي، فقد قام الباحثان بإعداد مقياس الأداء الوظيفي بالاعتماد على الدراسات السابقة مثل دراسة (Al-Ḥaḍramī, 2021) ودراسة (Al-Ka‘bī, 2023) ودراسة (Gomez, et al., 2019) وتكون مقياس الأداء الوظيفي في هذا

البحث من (19 فقرة)، مقسمه على خمسة محاور وهي: التخطيط للتدريس (4) فقرات، التنظيم داخل الصفوف (4) فقرات، المتابعة والتقييم (3) فقرات، الإدارة الصفية (4) فقرات، القيادة لدى المعلمين (4) فقرات. واستخدم الباحثان مقياس ليكرت الخماسي لتقدير إجابات المستجيبين، ويتضمن المقياس خمس تقديرات وهي: (1) غير موافق بشدة، (2) غير موافق، (3) محايد، (4) موافق، (5) موافق بشدة. يوضح الجدول (3-3) تفاصيل متغيرات هذا البحث وأبعاده.

جدول (1) معاملات الثبات لمتغيرات البحث

المتغير	الأبعاد	عدد الفقرات	ألفاكونباخ للبُعد	ألفاكونباخ للمتغير ككل
الرضا الوظيفي	ظروف العمل وطبيعته	10	.850	.931
	الجانب المادي	6	.834	
	التدريب والنمو المهني	5	.851	
	الإشراف التربوي	5	.887	
	المكانة الاجتماعية	6	.884	
الأداء الوظيفي	التخطيط للتدريس	4	.790	.924
	التنظيم داخل الصفوف	4	.882	
	المتابعة والتقييم	3	.845	
	الإدارة الصفية	4	.820	
	القيادة لدى المعلمين	4	.871	

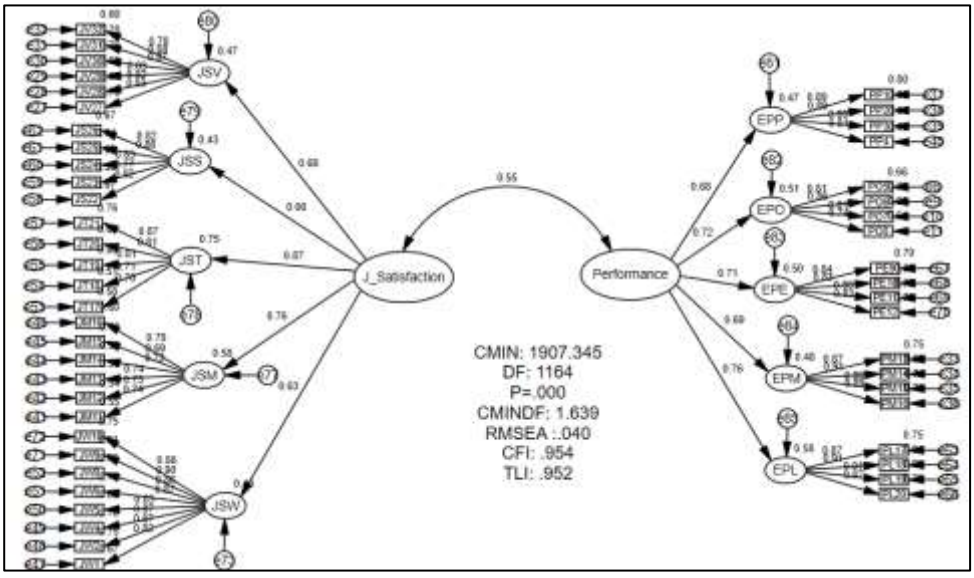
التحليل الوصفي لعينة الدراسة

شملت عينة الدراسة (408) من المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الحكومية في اليمن، حيث أظهرت النتائج أن نسبة الذكور بلغت 58.1%، بينما كانت نسبة الإناث 41.9%، مما يعكس توزيع القوى العاملة التعليمية في المدارس الحكومية. أما من حيث الفئة العمرية، فقد كانت النسبة الأكبر للمعلمين الذين تتراوح أعمارهم بين 25–35 سنة بنسبة 34.6%، تليها الفئة العمرية 36–45 سنة بنسبة 29.9%، في حين أن المعلمين الذين تقل أعمارهم عن 25 سنة يشكلون 13.2%، بينما بلغت نسبة من هم فوق 45 سنة حوالي 22.3%. وبالنسبة للمؤهل العلمي، كانت الغالبية العظمى من المعلمين يحملون شهادة البكالوريوس بنسبة 84.3%، يليهم الحاصلون على شهادة الماجستير فما فوق بنسبة 11.5%، بينما بلغت نسبة الحاصلين على شهادة الدبلوم 4.2%، وهذه الفئة يتم الاستعانة بها لتغطية العجز في مدارس البنات. كما أظهرت البيانات أن نسبة المعلمين الذين لديهم خبرة تفوق 15 سنة هي الأعلى، حيث بلغت 30.4%، يليهم من لديهم خبرة تتراوح بين 10–15 سنة بنسبة 29.7%، ثم من لديهم خبرة بين 5–10 سنوات بنسبة 18.6%، وأخيرًا المعلمين حديثي الخبرة (أقل من 5 سنوات) بنسبة 21.3%. أما من حيث التوزيع الجغرافي، فقد توزعت العينة على ثلاث محافظات، حيث جاءت النسبة الأكبر من محافظة عدن (42.4%)، تليها حضرموت (36.5%)، ثم شبوة (21.1%)، وهو ما يعكس التوزيع السكاني والتعليمي في هذه المناطق.

التحليل العاملي التوكيدي للنموذج القياسي الكلي لمتغيرات البحث

يُعد التحليل الإحصائي، وتحديدًا التحليل العاملي التوكيدي للنموذج القياسي الكلي للدراسة، من الخطوات الأساسية في البحث، حيث يتضمن هذا النموذج متغيرين رئيسين: الرضا الوظيفي، الذي يشمل خمسة أبعاد وهي ظروف العمل، الجانب المادي، التدريب، الإشراف التربوي، والمكانة الاجتماعية، بالإضافة إلى الأداء الوظيفي الذي يتألف من خمسة

أبعاد هي التخطيط للتدريس، والتنظيم داخل الصفوف، والمتابعة والتقييم، والإدارة الصفية، والقيادة لدى المعلمين. وقد أظهرت نتائج التحليل العاملي التوكيدي للنموذج القياسي الكلي أن مؤشرات القياس لهذا النموذج كانت ملائمة، حيث بلغت قيمة مربع كاي (χ^2) 1907.345 مع درجة حرية بلغت 1164، وكانت قيمة (P) أقل من 0.000، مما يشير إلى دلالة إحصائية عالية. كما بلغت قيمة مربع كاي المعيارية 1.64، وهي تدل على جودة مطابقة ممتازة. بالإضافة إلى ذلك، بلغ مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA)بلغت قيمته 0.040، وهو أقل من الحد المقبول (0.080)، مما يعكس جودة مطابقة مرتفعة للنموذج. كذلك، قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) بلغت 0.954، ومؤشر تاكر لويس (TLI) بلغت قيمته 0.952، مما يؤكد ملاءمة النموذج (Hair et al., 2019). بناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج بأن النموذج القياسي الكلي قد حقق مستوى المطابقة المطلوب. ويوضح الشكل (1) قيم مؤشرات النموذج القياسي الكلي المستخدمة في الدراسة.



شكل (1) النموذج القياسي الكلي للدراسة

كما تمت الإشارة سابقًا، فإن جميع تشبعات فقرات المكونات الرئيسية للنموذج كانت ضمن الحدود المقبولة، حيث تجاوزت القيمة الموصى بها وفقًا لـ (Byrne, 2016) و (Collier,

.(2020وهذا يدل على قوة العلاقة بين كل فقرة والبعد الخاص بها في النموذج. علاوة على ذلك، فإن الثبات المركب (CR) لجميع المتغيرات الرئيسية في النموذج كان أعلى من الحد الأدنى الموصى به وهو (0.70)، حيث بلغت قيمته للرضا الوظيفي (0.85)، بينما بلغت قيمة الثبات المركب للأداء الوظيفي (0.83). وبالمثل، فإن مؤشر الموثوقية القصوى ((MaxR(H) بلغ قيمًا تتراوح بين (0.86-0.84)، وهي أعلى من القيمة الموصى بها، مما يعزز موثوقية النموذج. أما بالنسبة لمتوسط التباين المستخلص(AVE) ، فقد تراوح بين (0.51-0.52)، متجاوزًا الحد الأدنى الموصى به (0.50)، مما يدل على تحقيق صدق التقارب لهذا النموذج القياسي. يوضح الجدول (1) تفاصيل الثبات وصدق التقارب للنموذج.

الجدول 1 ثبات وصدق تطابق النموذج القياسي الكلي

أسم المتغير	الثبات المركب (CR)	التباين المستخلص (AVE)	الموثوقية القصوى MaxR(H)
الرضا الوظيفي	0.85	0.53	0.86
الأداء الوظيفي	0.83	0.51	0.84

صدق التمايز لنموذج Discriminant Validity

تم اختبار صدق التمايز بين مكونات النموذج القياسي الكلي من خلال مقارنة قيم الجذر التربيعي لمتوسطات التباين المستخلص (AVE) لكل متغير مع تقدير الارتباطات أو العلاقات بين المتغيرات الأخرى. في هذا النموذج، كانت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخلص (AVE) لكل متغير (المشار إليها باللون الأسود الغامق) أكبر من قيمة الارتباط بين هذا المتغير والمتغيرات الأخرى، مما يؤكد تحقق صدق التمايز بين مكونات النموذج القياسي الكلي.

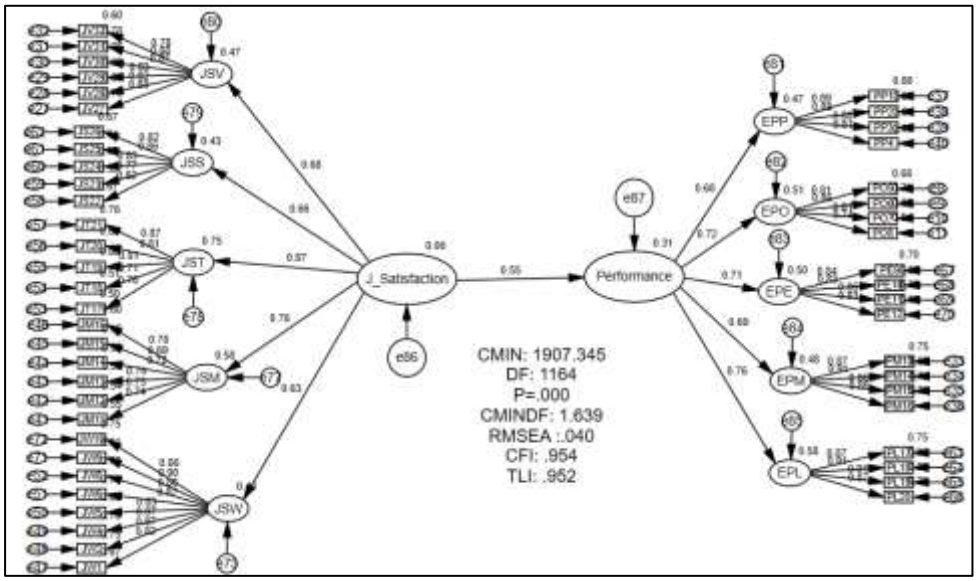
يوضح الجدول (2) قيم الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخلص لكل متغير من متغيرات النموذج، بالإضافة إلى قيم الارتباط بين المتغيرات الأخرى في النموذج.

جدول 2. صدق التمايز وقيمة الارتباط بين ابعاد النموذج

المحور	الحياة الاقتصادية	الأداء الوظيفي
الرضا الوظيفي	0.724	
الأداء الوظيفي	0.551***	0.713

الأنموذج الهيكلي للبحث واختبار الفرضيات

الخطوة الرئيسة الثانية في عملية تحليل بيانات للدراسة الحالية هي اختبار نموذج المعادلة الهيكلية، والنموذج الهيكلي يتكون من المتغيرات المستقلة وهي الرضا الوظيفي، بأبعاده وهي ظروف العمل، الجانب المادي، التدريب، الإشراف التربوي، والمكانة الاجتماعية، بالإضافة إلى الأداء الوظيفي الذي يتألف من خمسة أبعاد هي التخطيط للتدريس، والتنظيم داخل الصفوف، والمتابعة والتقييم، والإدارة الصفية، والقيادة لدى المعلمين. وفي النموذج الهيكلي يتم تحديد العلاقات بين جميع متغيرات البحث، وهي العلاقة المباشرة بين الرضا الوظيفي كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع، والشكل (2) يوضح النموذج الهيكلي للدراسة ونتائج العلاقة بين مكونات النموذج



شكل 2. النموذج الهيكلي للدراسة

تحليل نتائج الفرضيات في النموذج الهيكلي

نصت الفرضية الأولى على وجود علاقة مباشرة بين الرضا الوظيفي (J-satisfaction) والأداء (Performance). وقد أظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين، حيث بلغت قيمة (t) الإحصائية لهذه العلاقة 7.748، وهي أعلى من الحد الأدنى المقبول (1.96)، كما بلغت القيمة الاحتمالية (P-value=0.000) ، وهي أقل من (0.05)، مما يشير إلى دلالة إحصائية لهذه العلاقة. بالإضافة إلى ذلك، بلغت قيمة معامل المسار 0.682، مما يدل على أن الرضا الوظيفي له تأثير إيجابي على الأداء. وبناءً على هذه النتائج، يتم دعم الفرضية القائلة بوجود علاقة مباشرة بين الرضا الوظيفي والأداء. هذه النتائج تؤكد أهمية تعزيز الرضا الوظيفي في مختلف جوانبه لتحسين الأداء بشكل عام. والجدول (3) يستعرض تفاصيل نتائج فرضية الدراسة.

جدول (3) نتائج الفرضيات المباشرة للبحث

	الفرضيات المباشرة		معامل المسار	قيمة t	قيمة P	النتيجة
	المتغير المستقل	المتغير التابع				
1	الرضا الوظيفي	الأداء الوظيفي	0.682	7.748	00.00	قبول الفرضية

مناقشة سؤال وفرضية البحث

ارتبط سؤال البحث بمعرفة تأثير الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية باليمن، إذ أظهرت نتائج السؤال من خلال استجابات المبحوثين عينة الدراسة ممن يمثلون المعلمين في المدارس الثانوية في الجمهورية اليمنية، إذ تم تقسيم أبعاد محور الرضا الوظيفي إلى خمسة أبعاد تمثلت في البُعد الأول والذي يقيس ظروف العمل وطبيعته، والبُعد الثاني الذي يقيس الجانب المادي، والبُعد الثالث الذي يقيس التدريب والنمو المهني، والبعد الرابع والذي يقيس الإشراف التربوي، والبعد الخامس يقيس المكانة الاجتماعية، اما الأداء الوظيفي فقد كانت له خمسة أبعاد، تمثلت في البُعد الأول والذي يقيس التخطيط للتدريس، والبُعد الثاني الذي يقيس التنظيم داخل الفصول، والبُعد الثالث الذي يقيس المتابعة والتقييم، والبعد الرابع والذي يقيس الإدارة الصفية، والبعد الخامس يقيس القيادة لدى المعلمين.

نصت الفرضية الدراسة على وجود علاقة مباشرة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في اليمن. فقد أظهرت النتائج لاختبار هذه الفرضية المباشرة على وجود علاقة إيجابية ذو دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، وبالتالي فان هذه النتائج تدعم قبول الفرضية التي تنص على وجود علاقة مباشرة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي في المدارس الحكومية في اليمن، كلما زاد رضا المعلمين الوظيفي ساهم ذلك في زيادة انتاجيتهم وأدائهم في المدرسة، بمعنى إن مستوى الرضا الوظيفي

لدى المعلمين له تأثير مباشر على الأداء وعلى تحقيق أهداف المؤسسة، حيث يؤثر الرضا الوظيفي لدى المعلمين بشكل كبير في جوانب مختلفة ترتبط بأداء المعلمين داخل المدرسة.

اتفقت هذه النتيجة مع الدراسات السابقة، حيث أكدت على وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، وهذا يعزى إلى عدة عوامل منها العوامل التحفيزية التي تقدم في مناخ العمل مثل الترقيات وغيرها مما كان لها الأثر الإيجابي على الأداء ومن هذه الدراسات، دراسة (Curado & Santos, 2021) ودراسة (Mughal, et al., 2021) ودراسة (Shtayyān, 2018) ودراسة (Muṣṭafā, 2017) ودراسة (Ḥasan & Bashīr, 2015). وأشار كل من (Ferreira, Martinez, Lamelas, and Rodrigues, 2017) أن عدم رضا الموظفين في المؤسسات قد يشجعهم على انتهاج سلوكيات غير مقبولة تضر بمصلحة المؤسسة، فضلاً عن أن مستويات الرضا المنخفضة تؤثر سلباً على أداء العمل، كما تعدُّ سبباً في ظهور الكثير من المشاكل مثل انخفاض الأداء وذلك لتأثيره في الحالة النفسية والانفعالات الداخلية للموظف، ومن جهة أخرى يعتبر مستوى الرضا الوظيفي هو الحافز الذي يحرك الموظف لأداء فعال، حيث أن الموظف الراضي عن وظيفته يكون أداؤه متميز وعالي، لذا فإن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى انخفاض معدل الغياب وزيادة الإنتاجية وارتفاع كفاءة الأداء ، وقد أكد (Ḥāmid, 2017) أن تدني مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى تدني مستوى الأداء الوظيفي الجيد في المؤسسة وبالتالي ينعكس ذلك سلباً على الانتاج والإنجاز والإبداع في العمل، والنتيجة لذلك سيفقد النمو والتعلم والتطور سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

تتوافق نتيجة البحث مع نظرية التبادل الاجتماعي، حيث تعتبر نظرية التبادل الاجتماعي من أكثر النظريات ملائمة في تفسير مشاعر وأحاسيس العاملين نحو المؤسسات، فهي تفسر جميع أشكال رد الجميل تجاه المؤسسات (Saks, 2006). حيث أن العلاقة الاجتماعية التبادلية بين الأفراد تقتضي أن عملية تقديم عطاء من فرد لآخر ينتج عنها رد هذا الجميل من قبل الشخص الآخذ للعطاء، وليس هناك تحديد في كيفية ونوع ووقت رد

هذا (Blau, 1964)، وهذه العلاقة التي تتم بين الأفراد، وعند تقديم المؤسسات بعض المنح والامتيازات لموظفيها، حيث إنها تتوقع أن تنعكس تلك العطاءات المقدَمة بسلوك إيجابي من الموظفين والذي يتحقق منه مصلحة المؤسسة. (Wayne, et al., 1997; Gould- 2005 Williams, & Davies,). وإذا كانت المؤسسات تتوقع ردًا للامتيازات التي تقدمها لموظفيها، فإن ذلك الشعور وفقًا لكاهن (Kahn, 1990) يقابله شعور موازٍ من قبل الموظفين في المؤسسة.

وتتوافق نتيجة هذا البحث مع ما أشار اليه تايلر وبليدر (Tyler ad , 2003 Blader) بأن تفاعل المعلمين في مجموعات العمل يكون موازٍ لمستوى تعامل المؤسسات معهم. فعندما تحرص المؤسس على تقدير جهود ومساهمات الموظفين وتلبي احتياجاتهم، ينجم عن ذلك أداء والتزام متميز من قبل الموظفين تجاه المؤسسة موزٍ للعطاءات المقدمة من المؤسسة. وهذا السلوك الإيجابي يمثل استجابة ناجمة عن رضا الموظفين عن تعامل المؤسسة معهم، وذلك الرضا يعتبر أمرًا كافيًا في أن يسلكوا سلوكيات إيجابية تحقق مصالح تلك المؤسسات التي ينتمون إليها (Eisenberger et al, 2001, Mael & Ashforth, , 2010 1992, Lavelle, et al.,2007,Sluss .(, et al., 2008, Ertürk

يتفق رأي الباحثان مع النتيجة التي تم التوصل إليها، فالرضا الوظيفي له جوانب تتعلق بطبيعة العمل، وأخرى مادية كالأجور والرواتب والمكافآت، والتدريب والنمو المهني، وجوانب اجتماعية كالاحترام، والاعتراف، والتقدير، والمكانة. أما الأداء الوظيفي، يشمل التخطيط للدروس والتنظيم داخل الفصول والمتابعة والتقييم والإدارة الصفية والقيادة لدى المعلم، هذه الأمور لا يمكن أن تنفذ لمعلم غير راضي وظيفته. وقد أوضح **ايزنبرجر** أن المؤسسات إذا استثمرت في تقدير جهود الموظفين والاعتراف بمساهماتهم وإنجازاتهم ومراعاة ظروفهم وفي تلبية احتياجاتهم ، فإن ذلك يولّد شعورًا لدى الموظفين بأنهم ملزمون مبادلة العطاء بالعطاء من خلال السلوك الإيجابي الذي يحقق أهداف المؤسسة (Eisenberger,

et al.,1986). إن اهتمام المؤسسة التعليمية باحتياجاته ودعمه ماديًا ومعنويًا، سيكون ذلك حافزًا له على الإخلاص وبذل الجهد المطلوب في تأدية عمله، وبالتأكيد سيسهم ذلك في رفع معدلات الأداء وزيادة الإنتاجية حتى أنها قد تتفوق على المعدلات المرجو تحقيقها داخل المدارس.

الخاتمة

استهدف البحث الحالي أحد أهم القضايا المثارة في البيئة التعليمية اليمنية، وذلك من خلال دراسته الرضا الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في اليمن، حيث قام الباحثان باختبار أنموذج البحث لتمحيص الموضوع وكشف جوانبه، وبناءً عليه بدأ البحث بمناقشة المتغيرات لهذه الدراسة والمتمثلة بالرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي، بالإضافة إلى مناقشة بعض النقاط المتعلقة بالخلفية النظرية للبحث باعتبارها تمهيدا لتفسير ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها من اختبار الفرضيات الخمسة التي قام عليها البحث.

التوصيات

استناداً إلى النتائج التي تم التوصل إليها من وجود علاقة إيجابية مباشرة للرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة على الأداء الوظيفي، يتقدم الباحثان بمجموعة من التوصيات وذلك كما يلي:

اولاً: المسؤولون بوزارة التربية والتعليم والمديريات العامة بالمحافظات التعليمية

تمثل التوصيات التالية بعض المقترحات التي يمكن الاعتماد عليها من قبل وزارة التربية والتعليم والمديرات اليمنية للارتقاء بمستوى المعلم والعملية التعليمية بصورة عامة:

1. ضرورة تقديم الرعاية المناسبة والدعم الكامل للمعلمين في المدارس الحكومية في الجمهورية اليمنية بما يتناسب مع مكانتهم الاجتماعية ودورهم في تنمية المجتمع والارتقاء به، حيث إن المعلم يعتبر اللبنة الأساسية للنهوض بالأجيال من خلال دوره الهام والفعال.

2. يجب توفير وسائل الاتصال الفعالة بين المعلمين والمعلمات والمسؤولين عن التعليمي سواء كانوا بالوزارة أو المديريات التعليمية التابعة لها، وهذا لأهميته في تبادل المعلومات فيما بينهم.
3. من المهم إشراك المعلمين والمعلمات في عملية إعداد الخطط والسياسات التعليمية وكيفية تنفيذها وكيف يمكن تحسين النظم التعليمية المتبعة.
4. من المهم تزويد المعلمين ببرامج ودورات تدريبية ذات فعالية والتي ستسهم في رفع كفاءة وخبرات ومهارات المعلمين والمعلمات في المراحل التعليمية الثانوية.

ثانياً: مديرو المدارس

1. تقدير جهود المعلمين وذلك من خلال تحفيزهم مادياً ومعنوياً، مما يؤدي إلى تحسين أداؤهم الوظيفي.
2. وضع الخطط الفعالة لتذليل التحديات التي تواجه المعلمين في العملية التعليمية.
3. تطوير أداء المعلمين من خلال الربط والتنسيق مع جهات أخرى حكومية أو خاصة ذات خبرة في تنفيذ البرامج التدريبية المناسبة لحاجة المعلمين المهنية وذلك لمواكبة التطورات المتسارعة في العصر الحالي.
4. تفعيل الشراكة المجتمعية وذلك للمساهمة في خدمة العملية التعليمية في المدارس من خلال البرامج والمشاريع التربوية المشتركة.

شكر وتقدير

يتقدم الباحثان بالشكر إلى قسم المناهج وطرق التدريس، كلية التربية في الجامعة الإسلامية العالمية ماليزيا، لإعطاء بيئة مواتية لإجراء وبناء فكرة هذا المقال.

تضارب المصالح

يعلن ويعترف الباحثان بعدم وجود تنافس في المصالح المالية أو الشخصية أو غيرها فيما تتعلق بكتابة هذا المقال.

مساهمات الباحث

قام الباحثان بتصميم هذه الدراسة تحت عنوان " **أثر الرضا الوظيفي على أداء معلمي المدارس الثانوية في اليمن**" كما تم جمع وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة لإثراء محتوى المقال.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع العربية

أبو حماد، آمال موسى. (2018م). **درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في منطقة النقب لمهامهن وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات من وجهة نظرهن**، رسالة دكتوراه، جامعة اليرموك، الأردن، ص1–114.

أبو عودة، جمعة. (2008). **المختصر النفيس في مهارات وطرق التدريس**. د.م: د.ن.

الإمام، الرضى جادين وإبراهيم، ابن عوف محمد. (2015م). **فاعلية التدريب أثناء الخدمة في تحقيق الرضا الوظيفي للمكتبيين: دراسة حالة: العاملين بمكتبات جامعة الجزيرة السودان**. أعمال المؤتمر الرابع والعشرون للاتحاد العربي للمكتبات – والمعلومات، ص65–90.

أنيس، إبراهيم .(2004م). **معجم الوسيط**. القاهرة: مجموع اللغة العربية. مكتبة الشروق الدولية. ط1.

بن موفق الميلود، وبن صافي، وعبد الكريم (2017). **الرضا الوظيفي وأثره على أداء المعلم دراسة مقارنة بين المعلم في المدرسة العمومية والمعلم في المدرسة الخاصة**

بولاية الجلفة. جامعة زيان عاشور الجلفة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع والديموغرافيا.

تايه، وعفاف محمد. (2014). "**واقع الممارسات الإدارية لدى مديري مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين ومقترحات تطويرية**. رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن .178-1

التقرير الوطني للتعليم للجميع في الجمهورية اليمنية (2014).

الثبيتي، محمد بن عبد الله؛ العنزي، خالد بن عويد. (2014). عوامل الرضا الوظيفي لدى معلمي محافظة القريات من وجهة نظرهم دراسة إدارة التربية والتعليم بمحافظة القريات. **المجلة الدولية التربوية المتخصصة**. المجلد (3)، العدد (6).

جواد محمد الشيخ خليل، عزيزة عبد الله شرير. (2016). الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات (الديموغرافية) لدى المعلمين. **مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية**. 16(1).

الحاتمي يوسف. (2022). **التعلم التنظيمي وعلاقته برضا المعلمين وأدائهم في مدارس محافظة الظاهرة بسلطنة عُمان**. رسالة دكتوراه، الجامعة الإسلامية العالمية ماليزيا.

حامد، عثمان عبد القادر. (2017م). **أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين: بالتطبيق على شركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة بالسودان 2016-2006**. رسالة دكتوراه، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.

حسن، يوسف؛ بشير، آدم. (2015). **أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي**. بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال بالتطبيق على كلية الإمارات للعلوم والتكنولوجيا.

الحسيان، محمد هزاع جاسم. (2010 م). **العلاقة بين المناخ التنظيمي، وكل من الرضا الوظيفي للمعلمين وتحصيل الطلبة في المدارس الثانوية في دولة الكويت**. رسالة دكتوراه، كلية العلوم التربوية والنفسية جامعة عمان العربية، الأردن.

الحضرمي، أحمد بن سالم بن حميد. (2021). **مشاركة الإدارة الوسطى في صنع القرار وأثرها على رضا الوظيفي وجودة الأداء في وزارة التربية والتعليم**. رسالة دكتوراه منشورة، الجامعة الإسلامية العالمية – ماليزيا، كلية التربية.

دومه، أم هاني. (2017م). **تأثير التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي**. جامعة قاصدي مرباح – بورقلة-. رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر، ص13-183.

زايد، كاشف نايف. (2008 م). الرضا الوظيفي لمعلمي ومعلمات التربية الرياضية في سلطنة عمان وعلاقته ببعض المتغيرات، **مجلة العلوم التربوية والنفسية**. المجلد 9، العدد 4، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان، ص161–182.

زيتون، كمال عبد الحميد. (1998). **التدريس نماذجه ومهاراته**. الإسكندرية: المكتب العلمي.

السالم، مؤيد سعيد. (2005م). **منظمات التعلم. منظمات العربية للتنمية والإدارية**. كلية الإدارة والاقتصاد: جامعة قطر، ص 49.

شتيان، محمد إسعاف فياض. (2018). الرضا الوظيفي وعلاقته بتطوير أداء المعلمين في مدارس لواء بني كنانة. **مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية**. جامعة بابل العدد، 41 الأردن. ص559-569.

شقير، يسرى حسين إبراهيم. (2005م). **العوامل الاجتماعية والمهنية والاقتصادية والسياسية ودورها في الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الحكومية والخاصة في فلسطين**. رسالة دكتوراه. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية التربية، السودان.

الشهومي، سعيد. (2020م). أثر الرضا الوظيفي في الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي الحلقة الثانية (10-5) سلطنة عمان. **المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECS)**. العدد 22، ص1.

الشيدي، محمد بن خميس بن سالم. (2001م). **أثر الحوافز على الرضا الوظيفي: دراسة اتجاهات الموظفين في وحدات الجهاز الإداري في سلطنة عمان**. رسالة دكتوراه، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، ص1–206.

الطوخي، هيثم محمد إسماعيل وآخرون. (2016م). التنمية المهنية للقيادات التربوية بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها بال رضا الوظيفي من وجهة نظرهم. **مجلة العلوم التربوية**. مصر، مجلد 24، العدد 3، ص406–441.

العساف، صالح بن أحمد. (1988). **المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية**. المملكة العربية السعودية: مكتبة العبيكان.

العمري، اليافي. (2017). أثر عناصر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموظف العام: دراسة تطبيقية على موظفي الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية. **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**. المجلّد 13، العدد 1.

عونالي، وحمزة. (2015). **الرضا الوظيفي للمعلم وتأثيره على الأداء التربوي**. رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم العلوم الاجتماعية.

القاسمية، عايدة بنت بطي بن راشد والعمرية، مريم بنت سعيد بن محمد. (2018م). التنمية المهنية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة صحار بسلطنة عمان. **مجلة كلية التربية بأسيوط**. مصر، المجلد 34، العدد 6، ص447-517.

قريطع، فراس. (2017). الضغوط النفسية لدى المعلمين وعلاقتها بالرضا عن الحياة. **المجلة الأردنية في العلوم التربوية**. المجلد 13، العدد 4، ص475-486.

الكعبي، عبد الله. (2023). **الأثر الوسيط للابتكار الإداري في العلاقة بين ممارسة المديرين للقيادة التشاركية وأداء معلمي التعليم الأساسي بسلطنة عمان**. رسالة دكتوراة، الجامعة الإسلامية العالمية ماليزيا.

لغرام، عبد القادر، عيساوي، مصطفى، مخلوف، وردة/مؤطر. (2019). **الرضا الوظيفي وأثره على الأداء المهني لدى معلمات التعليم الابتدائي**. رسالة دكتوراه، جامعة أحمد دراية–أدرار.

مخامرة، كمال وأبو سمرة، محمود. (2012). أنماط الأداء الصفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وكالة الغوث في الخليل وبيت لحم. **مجلة جامعة الأزهر**. 14(1)، ص46-75.

مصطفى، مروان. (2016–2017م). **أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي: دراسة حالة ثانوية الأمل بزدين**. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير الأكاديمي في علوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

المطيري، عزيز عبد الله. (2016م). **أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الدوائر الحكومية في منطقة تبوك**. رسالة ماجستير، جامعة مؤتة: الكرك، الأردن.

المنبهي، عمير بن عبد الله بن فايز. (2014م). **دور الإدارة المدرسية في توفير المناخ التنظيمي لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية بمحافظة بيشة بالمملكة العربية السعودية**. رسالة دكتوراه، جامعة أم درمان الإسلامية، كلية التربية، السودان.

موسي، منتصر كمال الدين محمد. (2019). **نوعية الحياة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين ببعض المؤسسات التقنية بولاية الخرطوم**. الهيئة القومية للكهرباء، هيئة السكة حديد، والمؤسسة السودانية للنفط.

مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية، مراحله – أنواعه المختلفة للعام 2013-2014م.

ليفة، نصر الدين؛ وسوفي نعيمة. (2017). **الإستراتيجيات المعتمدة من طرف الأستاذ داخل الصف ودورها في تنمية القدرة على التحكم في حل المشكلات الرياضية لدى تلاميذ الطور المتوسط**.

المراجع الانجليزية

‘Awnālī, Ḥ. (2015). *Al-riḍā al-waẓīfī li-al-mu‘allim wa-ta’thīruhu ‘alā al-adā’ al-tarbawī* [Aṭrūḥat Duktūrāh, Jāmi‘at Muḥammad Khīḍr Biskrah, Qism al-‘Ulūm al-Ijtima‘iyyah]. http://thesis.univ-biskra.dz/2355/1/Socio_m1_2016.pdf

Abu ‘Auda, J. (2008). *Al-mukhtasar al-nafīs fī mahārat wa-ṭuruq al-tadrīs.* D.M: D.N.

Abu Hamad, A. M. (2018). *Darajat mumārasat mudīrāt riyāḍ al-aṭfāl fī minṭaqat al-Naqab limahāminhun wa ‘alaqatuhā bil-riḍā’ al-waẓīfī lil-mu‘allimāt min wijhat naẓarihin*.

Al-‘Assāf, Ṣ. A. (1988). *Al-madkhal ilā al-baḥth fī al-‘ulūm al-sulūkiyyah.* Maktabat al-‘Ubaykān.

Al-‘Umarī, A. Y. (2017). *Athar ‘anāṣir jawdat al-ḥayāh al-waẓīfiyyah ‘alā adā’ al-muwaẓẓaf al-‘āmm: Dirāsah taṭbīqiyyah ‘alā muwaẓẓafī al-khidmah al-madaniyyah fī al-Mamlakah al-‘Arabiyyah al-Su‘ūdiyyah. Al-Majallah al-Urduniyyah fī Idārat al-A‘māl, 13*(1). http://faculty.ksu.edu.sa/ar/alyafi/publication/304723

Al-Ḥaḍramī, A. bin S. bin Ḥ. (2021). *Mushārakat al-idārah al-wusṭā fī ṣinā‘at al-qarār wa-atharuhā ‘alā al-riḍā’ al-waẓīfī wa jawdat al-adā’ fī Wizārat al-Tarbiyyah wa al-Ta‘līm* [Aṭrūḥat Duktūrāh Man shūrah, Al-Jāmi‘ah al-Islāmiyyah al-‘Ālamiyyah, Kulliyyat al-Tarbiyyah, Mālīzyā].

Al-Ḥasiyān, M. Ḥ. J. (2010). *Al-‘Alāqah bayn al-munākh al-tanzīmī, wa kil min al-riḍā’ al-waẓīfī lil-mu‘allimīn wa taḥṣīl al-ṭullāb fī al-madāris al-thanawiyyah fī Dawlat al-Kuwayt* [Aṭrūḥat Duktūrāh, Jāmi‘at

‘Ammān al-‘Arabiyyah, Kulliyyat al-‘Ulūm al-Tarbawiyyah wa-al-Nafsiyyah, Al-Urdunn].
https://search.mandumah.com/Record/637342

Al-Ḥātimī, Yūsuf. (2022). ***Al-ta‘allum al-tanzīmī wa ‘alaqatuhu biriḍā al-mu‘allimīn wa adā’ihim fī madāris muḥāfaẓat al-Ẓāhirah bi-Salṭanat ‘Umān*** [Aṭrūḥat Duktūrāh, Al-Jāmi‘ah al-Islāmiyyah al-‘Ālamiyyah, Mālīzyā].

Al-Imām, al-Riḍā J., & Ibrāhīm, I. ‘A. M. (2015). *Fa‘īliyyah al-tadrīb athnā’ al-khidmah fī taḥqīq al-riḍā’ al-waẓīfī lil-maktibiyyīn: Dirāsat ḥālat al-‘āmilīn bimaktabat Jāmi‘at al-Jazīrah al-Sūdān.* A‘māl al-Mu’tamar al-Rābi‘ wa al-‘Ishrīn lil-Ittiḥād al-‘Arabī lil-Maktabāt wa al-Ma‘lūmāt, 65–90.
https://ddl.mbrf.ae/book/5196947

Al-Ka‘bī, ‘A. (2023). *Al-athar al-wasīṭ li-al-ibtikār al-idārī fī al-‘alāqah bayn mumārasat al-mudīrīn li-al-qiyādah al-tashārukiyyah wa-adā’ mu‘allimī al-ta‘līm al-asāsī bi-Salṭanat ‘Umān* [Aṭrūḥat Duktūrāh, Al-Jāmi‘ah al-Islāmiyyah al-‘Ālamiyyah, Mālīzyā]

Al-Munbihī, ‘Umayr bin ‘Abd Allāh bin Fayiz. (2014). Dawr al-idārah al-madrasiyyah fī tawfīr al-munākh al-tanzīmī li-taḥqīq al-riḍā al-waẓīfī li-mu‘allimī al-marḥalah al-thānawiyyah bi-Muḥāfaẓat Bīshah bi-al-Mamlakah al-‘Arabiyyah al-Su‘ūdiyyah [Aṭrūḥat Duktūrāh, Jāmi‘at Umm Durmān al-Islāmiyyah, Kulliyyat al-Tarbiyyah, Al-Sūdān].

Al-Mutayrī, ‘Azīz ‘Abd Allāh. (2016). Athar Istrātījiyyāt Idārat al-Mawārid al-Bashariyya fī al-Adā’ al-Waẓīfī: Dirāsah Taṭbīqiyyah ‘alā al-Dawā’ir al-Ḥukūmiyyah fī Minṭaqat Tabūk [Risālat Mājistīr, Jāmi‘at Mu’tah, Al-Karak, Al-Urdunn].
https://search.mandumah.com/Record/787451

Al-Qāsmiyyah, ‘Ā. B. B. R., & Al-‘Umariyyah, M. B. S. M. (2018). *Al-tanmiyah al-mihaniyyah wa-‘alaqatuhā bi-mustawā al-riḍā al-waẓīfī ladā muwaẓẓafī Jāmi‘at Ṣuḥār bi-Salṭanat ‘Umān. Majallat Kulliyyat al-Tarbiyyah bi-Asyūṭ, 34*(6), 447–517.
https://mfes.journals.ekb.eg/article_105277.html

Al-Sālim, M. S. (2005). *Munazamat al-ta‘allum.* Al-Munazzamah al-‘Arabiyyah li-al-Tanmiyah al-Idāriyyah.
https://www.neelwafurat.com/itempage.aspx?id=egb97855-5097606&search=books

Al-Shahūmī, S. (2020). *Athar al-riḍā al-waẓīfī fī al-iltizām al-tanzīmī ladā mu‘allimī madāris al-ta‘līm al-asāsī al-ḥalaqah al-thāniyah (5–10) fī Salṭanat ‘Umān. Al-Majallah al-Iliktrūniyyah al-Shāmilah*

Muta'addidat al-Ma'rifah li-Nashr al-Abḥāth al-'Ilmiyyah wa-al-Tarbawiyyah (MECS), 22, 1.
https://saep.journals.ekb.eg/article_234575.html

Al-Shīdī, M. K. S. (2001). *Athar al-ḥawāfiz 'alā al-riḍā al-waẓīfī: Dirāsat ittijāhāt al-muwaẓẓafīn fī waḥadāt al-jihāz al-idārī fī Salṭanat 'Umān* [Aṭrūḥat Duktūrāh, Jāmi'at Āl al-Bayt, Kulliyyat al-Iqtiṣād wa-al-'Ulūm al-Idāriyyah, Al-Urdunn].
https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-319701-

Al-Thubaytī, M. bin 'A. A., & Al-'Anazī, Kh. bin 'U. (2014). *'Awāmil al-riḍā' al-waẓīfī ladā mu'allimī muḥāfaẓat al-Qurayyāt min wijhat naẓarihim: Dirāsat Idārat al-Tarbiyyah wa al-Ta'līm bi-Muḥāfaẓat al-Qurayyāt.* Al-Majallah al-Dawliyyah al-Tarbawiyyah al-Mutakhaṣṣiṣah, 3(6).
https://search.mandumah.com/Record/843027

Al-Ṭūkhī, H. M. I., & others. (2016). *Al-tanmiyah al-mihaniyyah li-al-qiyādāt al-tarbawiyyah bi-al-Mamlakah al-'Arabiyyah al-Su'ūdiyyah wa-'alaqatuhā bi-al-riḍā al-waẓīfī min wijhat naẓarihim. Majallat al-'Ulūm al-Tarbawiyyah, 24*(3), 406–441.
https://search.mandumah.com/Record/834055

Andresen, I. H., Hansen, T., & Grov, E. K. (2017). Norwegian nurses' quality of life, job satisfaction, as well as intention to change jobs. *Nordic Journal of Nursing Research*, *37*(2), 90-99.

Anīs, Ibrahim .(2004). *Al-Mu'jam al-wasīṭ.* Cairo: Majma' al-Lughah al-'Arabiyyah, Maktabat al-Shurūq al-Dawliyyah.

Arslan, R., & Acar, B. N. (2013). A RESEARCH ON ACADEMICS ON LIFE SATISFACTION, JOB SATISFACTION AND PROFESSIONAL BURNOUT. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, *18*(3).

Audenaert, M., Decramer, A., & George, B. (2021). How to foster employee quality of life: The role of employee performance management and authentic leadership. Evaluation and Program Planning, 85, 101909.

Bayar, A. (2014). The Components of Effective Professional Development Activities in Terms of Teachers' Perspective. *Online Submission*, *6*(2), 319-327.

Billeh, V. (2002). Matching education to demand for labor in the MENA region. *Employment creation and social protection in the Middle East and North Africa*, *1*.

Bin Muwāfiq, al-M., Bin Ṣāfī, & 'A. al-Karīm. (2017). *Al-riḍā' al-waẓīfī wa-atharuhu 'alā adā' al-mu'allim: Dirāsat muqāranah bayna al-*

mu'allim fī al-madrasah al-'umūmiyyah wa al-mu'allim fī al-madrasah al-khāṣṣah bi-wilāyat al-Jilfah. Jāmi'at Ziyān 'Āshūr al-Jilfah, Kulliyyat al-'Ulūm al-Insāniyyah wa al-Ijtimā'iyyah, Qism 'Ilm al-Ijtimā' wa al-Dīmūghrāfiyā.
http://dspace.univ-djelfa.dz:8080/xmlui/handle/123456789/616?locale-attribute=ar

Boset, S. A. A., Asmawi, A., & Abedalaziz, N. (2017). A conceptual analysis of the factors affecting EFL teachers' professional performance. *International Journal of Language Education and Applied Linguistics*.

Byrne, B.M. (2016). Structural equation modelling with AMOS: basic concepts, applications, and programming. Taylor and Francis.

Cheng, L., & Gan, Y. (2020). Psychological capital and occupational commitment of Chinese urban preschool teachers mediated by work-related quality of life. *Social Behavior and Personality: an international journal*, *48*(5), 1-12.

Collier, J. E. (2020). Applied structural equation modeling using AMOS: Basic to advanced techniques. Routledge.

Curado, C., & Santos, R. (2021). Transformational leadership and work performance in health care: the mediating role of job satisfaction. *Leadership in Health Services*.

Darling-Hammond, L. (2010). Evaluating Teacher Effectiveness: How Teacher Performance Assessments can Measure and Improve Teaching. Washington DC: Center for American Progress.

Dūmah, U. H. (2017). *Ta'thīr al-ta'allum al-tanzīmī 'alā al-adā' al-waẓīfī* [Aṭrūḥat Māgjistīr ghayr man shūrah, Jāmi'at Qasdi Marbah – Warqla, Al-Jazā'ir].
https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/14766

Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, *86*(1), 42.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. Journal of Applied psychology, 71(3), 500.

Ertürk, A. (2010). Exploring predictors of organizational identification: Moderating role of trust on the associations between empowerment, organizational support, and identification. European journal of work and organizational psychology, 19(4), 409-441.

Ferreira, A. I., Martinez, L. F., Lamelas, J. p., Rodrigues, R. I. (2017). Mediation of Job Embeddedness and Satisfaction in the Relationship

Between Task Characteristics and Turnover: A multilevel study in Portuguese hotels. *International Journal of contemporary Hospitality Management, 29*(1), pp.248- 267

Gould-Williams, J., & Davies, F. (2005). Using social exchange theory to predict the effects of HRM practice on employee outcomes: An analysis of public sector workers. *Public management review*, *7*(1), 1-24.

Ḥāmid, ‘U. ‘A. al-Q. (2017). *Athar al-riḍā’ al-waẓīfī ‘alā adā’ al-‘āmilīn: Bi-taṭbīq ‘alā al-Sharikah al-Sūdāniyyah litawzī‘ al-kahrubā’ al-maḥdūdah bi-al-Sūdān (2006–2016)* [Aṭrūḥat Duktūrāh, Jāmi‘at Umm Durmān al-Islāmiyyah, Ma‘had Buḥūth wa Dirāsāt al-‘Ālam al-Islāmī, Al-Sūdān].
https://search.mandumah.com/Record/793901

Ḥasan, Y., & Bashīr, ‘A. (2015). *Athar al-riḍā’ al-waẓīfī ‘alā adā’ al-‘āmilīn fī mu’assasāt al-ta‘līm al-‘ālī.* Baḥth takmīlī li-nayl darajat al-mājistīr fī Idārat al-A‘māl bi-taṭbīq ‘alā Kulliyyat al-Imārāt lil-‘Ulūm wa al-Tiknūlūjiyā.

Jimbo, H., Hisamura, K., & Yoffe, L. (2010). Developing English Teacher Competencies: An Integrated Study of Pre-service Training, Professional Development, Teacher Evaluation, and Certification Systems. JACET SIG on English Education, 7.

Johnson, A. (2016). Strategic planning and management in local government in Norway: Status after three decades. *Scandinavian Political Studies, 39*(4), 333-367.

Johnson, J. K., Pitt-Catsouphes, M., Besen, E., Smyer, M., & Matz-Costa, C. (2008). Quality of employment and life satisfaction: A relationship that matters for older workers.

Jones, M. D. (2006). Which is a better predictor of job performance: Job satisfaction or life satisfaction?. *Journal of Behavioral and Applied Management*, *8*(1), 20-42.

Juwād, M. al-Sh. Kh., & ‘Azīzah ‘A. Sh. (2016). *Al-riḍā’ al-waẓīfī wa ‘alaqatuhu bi-ba‘ḍ al-mutaġayyirāt al-dīmūghrāfiyyah ladā al-mu‘allimīn.* Majallat al-Jāmi‘ah al-Islāmiyyah lil-Buḥūth al-Insāniyyah, 16(1).
https://journals.iugaza.edu.ps/index.php/IUGJHR/article/view/1008

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, *33*(4), 692-724.

Kim, M. Y., & Lee, H. J. (2021). Does Grit Matter to Employees' Quality of Work Life and Quality of Life? The Case of the Korean Public Sector. *Public Personnel Management*, 00910260211012713.

Kippenberg Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. Educational and Psychological Measurement, 30(3), 607-610.

Lavelle, J. J., Rupp, D. E., & Brockner, J. (2007). Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: The target similarity model. Journal of management, 33(6), 841-866.

Levitt, H. M., Bamberg, M., Creswell, J. W., Frost, D. M., Josselson, R., & Suárez-Orozco, C. (2018). Journal article reporting standards for qualitative primary, qualitative meta-analytic, and mixed methods research in psychology: The APA Publications and Communications Board task force report. *American Psychologist*, *73*(1), 26.

Lighrām, 'A. Q., 'Īsāwī, M., & Makhlūf, W. (2019). *Al-riḍā al-waẓīfī wa-atharuhu 'alā al-adā' al-mihaniyy ladā mu'allimāt al-ta'līm al-ibtidā'ī* [Aṭrūḥat Duktūrāh, Jāmi'at Aḥmad Darāyah – Adrār]. https://theses-algerie.com/3760315897257915/memoire

Lin, W. Q., Wu, J., Yuan, L. X., Zhang, S. C., Jing, M. J., Zhang, H. S., ... & Wang, P. X. (2015). Workplace violence and job performance among community healthcare workers in China: The mediator role of quality of life. *International journal of environmental research and public health*, *12*(11), 14872-14886.

MacNeil, A. J. (1993). Principal instructional management and its relation to teacher job satisfaction.

Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of organizational Behavior*, *13*(2), 103-123.

Mukhamirah, K., & Abū Samrah, M. (2012). *Anmāṭ al-adā' al-ṣāfī ladā mu'allimī madāris mudīriyyat tarbiyya wikalat al-ghūth fī al-Khalīl wa-Bayt Laḥm. Majallat Jāmi'at al-Azhar,* 14(1), 46-75**.** https://www.alazhar.edu.ps/journal/detailsr.asp?seqq1=2168

Muṣṭafā, M. (2016–2017). *Athar al-riḍā al-waẓīfī 'alā al-adā' al-waẓīfī li-asātidhat al-ta'līm al-thānawī: Dirāsah ḥālah Thānawiyyat al-Amal bi-Zdīn*, Madhkarah mājistīr, Jāmi'at al-Jīlālī Būnā'amah bi-Khamīs Milānah]. Kulliyat al-'Ulūm al-Iqtiṣādiyyah wa-al-Tijāriyyah wa-'Ulūm al-Tasīr.

Muḥammad, M. 'A. A. Ḥ. (2016). *Athar al-riḍā al-waẓīfī fī adā' al-'āmilīn bi-al-qiṭā' al-khāṣ fī al-Yaman: Dirāsah taṭbīqiyyah fī Sharikat*

Sabafūn li-al-hātif al-naqqāl. Risalat Dukturah, Kulliyat al-‘Ulūm al-Idāriyya, Jāmi‘at al-Qur’ān al-Karīm al-Islāmiyya, al-Sūdān.

Mu’ashirāt al-ta‘līm fī al-Jumhūriyyah al-Yamaniyyah, marāḥiluh – anwā‘uh al-mukhtalifah lil-‘ām 2013-2014. (2014).

Mughal, S. H., Soomro, F. A., & Soomro, M. A. (2021). Job Satisfaction And Employee Work Performance Among Academic Staff: A Case of Shah Abdul Latif University, Khairpur Mir’s. *Ilkogretim Online*, *20*(5).

Mūsī, M. K. D. M. (2019). *Nū‘iyyat al-ḥayāh wa-‘alaqatuhā bi-al-riḍā al-waẓīfī ladā al-‘āmilīn bi-ba‘ḍ al-mu’assasāt al-taqaniyyah bi-Wilāyat al-Kharṭūm.* Al-Hay’ah al-Qawmiyyah li-al-Kahrabā’, Hay’at al-Sikkah Ḥadīd, wa-al-Mu’assasah al-Sūdāniyyah li-al-Nafṭ. https://thesis.mandumah.com/Record/312434/Details

Oana Alina Bota (2013) “ Job satisfaction of teachers” 2nd World Conference on Educational Technology Researches – WCETR2012,Procedia - Social and Behavioral Sciences 83 ,634 – 638.

Qurayṭa‘, F. (2017). *Al-ḍughūṭ al-nafsiyyah ladā al-mu‘allimīn wa-‘alaqatuhā bi-al-riḍā ‘an al-ḥayāh. Al-Majallah al-Urduniyyah fī al-‘Ulūm al-Tarbawiyyah, 13*(4), 475–486. https://search.shamaa.org/fullrecord?ID=128108

Rostami, H. R., Akbarfahimi, M., Ghaffari, A., Kamali, M., & Rassafiani, M. (2021). Relationship between Work-Related Quality of Life and Job Satisfaction in Iranian Occupational Therapists. *Occupational Therapy International*, *2021*.

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, *21*(7), 600-619.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). Edisi 6. Research Methods for Business.

Shabbir, M., Wei, S., Nabi, G., Zaheer, A. N., & Khan, H. (2014). Job satisfaction status of public primary school teachers: A case of Pakistan Administrative Kashmir. *European Journal of Educational Sciences*, *1*(4), 56-71.

Shahbazi, H.(2014) The Evaluation of Guidance and High School Teachers’ Opinions about In-Service Teacher Training. In The 11 th TELLSI International Conference.

Shtayyān, M. I. F. (2018). *Al-riḍā al-waẓīfī wa-‘alaqatuhu bi-taṭwīr adā’ al-mu‘allimīn fī madāris Liwā’ Banī Kinānah. Majallat Kulliyyat al-Tarbiyyah al-Asāsiyyah li-al-‘Ulūm al-Tarbawiyyah wa-al-Insāniyyah, Jāmi‘at Bābil, 41*, 559–569. https://search.shamaa.org/fullrecord?ID=244153

Shuqayr, Y. Ḥ. I. (2005). *Al-ʻawāmil al-ijtimaʻiyyah wa-al-mihaniyyah wa-al-iqtiṣādiyyah wa-al-siyāsiyyah wa-dawruhā fī al-riḍā al-waẓīfī li-muʻallimī al-madāris al-ḥukūmiyyah wa-al-khāṣṣah fī Filasṭīn* [Aṭrūḥat Duktūrāh, Jāmiʻat al-Sūdān li-al-ʻUlūm wa-al-Tiknūlūjiyā, Kulliyyat al-Tarbiyyah].
https://koha.birzeit.edu/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=231545

Sluss, D. M., Klimchak, M., & Holmes, J. J. (2008). Perceived organizational support as a mediator between relational exchange and organizational identification. *Journal of vocational behavior*, *73*(3), 457-464.

Song, (2016). *The effect of social capital on organizational performance in different cultures:* across-national comparison of the United States South Korea, Florida international university.

Tāyah, ʻAfāf Muḥammad. (2014). *Wāqiʻ al-mumārasāt al-idāriyyah ladā mudīrī madāris dhawī al-iḥtiyājāt al-khāṣṣah dākhil al-khaṭṭ al-akhdar wa ʻalaqatuhā bil-riḍā al-waẓīfī ladā al-muʻallimīn wa maqtarḥāt taṭwīriyyah* [Aṭrūḥat Duktūrāh, Jāmiʻat al-Yarmūk, Kulliyyat al-Tarbiyyah, Al-Urdunn].1-178.
https://search.mandumah.com/MyResearch/MyProfile

Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and social psychology review*, *7*(4), 349-361.

Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management journal*, *40*(1), 82-111.

Wizārat al-Tarbiyyah wa al-Taʻlīm fī al-Jumhūriyyah al-Yamaniyyah. (2014). *Al-taqrīr al-waṭanī lil-taʻlīm lil-jamīʻ fī al-Jumhūriyyah al-Yamaniyyah.*
https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000229892

Zāyid, K. N. (2008). *Al-riḍā' al-waẓīfī li-muʻallimī wa muʻallimāt al-tarbiyyah al-riyāḍiyyah fī Salṭanat ʻUmān wa ʻalaqatuhu bi-baʻḍ al-mutaġayyirāt.* Majallat al-ʻUlūm al-Tarbawiyyah wa al-Nafsiyyah, 9(4), 161–182.
https://squ.elsevierpure.com/files/42566983/0040_009_004_009.pdf

Zaytūn, K. ʻA. al-Ḥ. (1998). *Al-Tadrīs: Namādhijuhu wa mahārātuhu.* Alexandria: Al-Maktab al-ʻIlmī.