



تصور مقترح لتعزيز الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت  
مقدم من

أ.م.د./ محمد حسن أحمد جمعه

أ.د/ علي صالح جوهر

أستاذ أصول التربية المساعد

أستاذ التخطيط التربوي المتفرغ

مدير وحدة ضمان الجودة

عميد كلية التربية النوعية بدمياط سابقا

كلية التربية- جامعة دمياط

كلية التربية- جامعة دمياط

إسراء حبيب خلف نعمة حبيب

باحثة ماجستير

2021/هـ1442م

## (المخلص)

حظى مفهوم الرضا الوظيفي باهتمام العديد من الباحثين منذ أمدٍ بعيد، ويُعزى هذا الاهتمام لما له من تأثيرات مهمة على كثير من سلوكيات واتجاهات الأفراد؛ فله انعكاسات على الفرد والمؤسسة على حدٍ سواء. ويفترض أن يكون الرضا الوظيفي من أولى السلوكيات الطبيعية والمهمة التي يجب أن يتصف بها سلوك الأفراد في المؤسسات التعليمية.

ويهدف البحث إلى التعرف على الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي. والتعرف على متطلبات الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت. والتعرف على المعوقات التي تحول دون تمتع معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت بالرضا الوظيفي. والتوصل إلى مقترحات لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.

**منهج البحث اعتمد البحث على المنهج الوصفي.**

**نتائج البحث**

توصل البحث إلى مقترحات لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، في الآتي:

- إتاحة نظام الكتروني يتيح للسادة المعلمين عرض آرائهم ومقترحاتهم المختلفة للتطوير وتحسين أدائهم وبالتالي تحسين رضاهم الوظيفي.
- الأخذ بعين الاعتبار كل الاقتراحات والتعليقات دون تسفيه لأصحابها أو التقليل من شأنها.
- استطلاع رأي المعلمين في تحديد الاحتياجات التدريبية المتنوعة لهم.
- الاستفادة من وسائل التواصل الاجتماعي في نشر المكاتبات وإعلام جميع المعلمين بها.

**كلمات مفتاحية**

الرضا الوظيفي - المرحلة المتوسطة- دولة الكويت



**(summary)**

The concept of job satisfaction has an interest by many researchers a long time ago, because of the great effects of this subject on a lot of morals and trends of individuals. That it has effects on the institution also this job satisfaction should be the first of natural and important behaviors which the individuals in the educational institutions should hare..

The research aims to target the conceptual ground of job satisfaction. Job satisfaction requirements for teachers of the stage in the State of Kuwait. And to know the obstacles that prevent you from enjoying first place. And come up with job satisfaction proposals for my teachers.

**Study methodology:** The study based on descriptive method.

**Results of the study:**

- The research reached proposals for job satisfaction for teachers of the stage in the State of Kuwait, as follows:
- Providing an electronic system for teachers to present their opinions and suggestions to develop and improve the literature of drawing
- The evaluation takes into account all suggestions and comments without belittling or minimizing the owners .
- Polling teachers 'opinion on identifying the various training needs for them. From social media to spreading correspondence and informing all teachers about it.

**Key words:** Job Satisfaction - Middle School - State of Kuwait.

تصور مقترح لتعزيز الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة المتوسطة بدولة

الكويت

## تمهيد

يزداد اهتمام المؤسسات بالعنصر البشري في الوقت الذي يشهد فيه العالم المعاصر وعلى كافة الأصعدة ثورة معرفية وتكنولوجية لا ترحم التخلفين عنها، أو الغافلين عن أهميتها حاضراً ومستقبلاً في ظل عالم تلاشت الحدود بين دوله، بفعل النمو المتسارع لتقنيات وأدوات وأساليب الاتصال، وانتشار المعرفة والتواصل على المستويين الفردي والجماعي، الأمر الذي رتب على المؤسسات بيئة أكثر تعقياً وتنوعاً، وتحديات كبيرة أما تحقيق الميزة التنافسية التي تمكن المؤسسة من البقاء والتطور، وذلك من خلال الاهتمام بالإنسان العامل كأحد أهم عناصر الإنتاج، حيث تعتمد كفاءة التحصيل لعناصر الإنتاج مجتمعة على كفاءة العنصر البشري المؤهل والمدرّب والمتسلح بالمعرفة والخبرة والمهارة التي تمكنه من تأدية مهامه بكفاءة وفاعلية. (بسام، 2018، 572)

وقد حظي مفهوم الرضا الوظيفي باهتمام العديد من الباحثين منذ أمدٍ بعيد، ويُعزى هذا الاهتمام لما له من تأثيرات هامة على كثير من سلوكيات واتجاهات الأفراد؛ فله انعكاسات على الفرد والمنظمة على حدٍ سواء. ويفترض أن يكون الرضا الوظيفي من أولى السلوكيات الطبيعية والمهمة التي يجب أن يتصف بها سلوك الأفراد في المنظمة.

كما أن رغبة الفرد بالاستمرار في العمل في المؤسسة، ورضاه عن مهامه تعكس كفاءة أدائه، ويعتبر رضاه إحدى المهمات التي تسعى الإدارة في المنظمة وبالخصوص إدارة الموارد البشرية لتحقيقه، فالرضا الوظيفي لدى الأفراد في المنظمة يعكس كيفية توجيه سلوكهم الذي يحقق بذلك الولاء لتلك المنظمة. (Shekhawat, 2016)

والفرد في المؤسسة يعتبر مورداً حيوياً إذا كان راضياً ومخلصاً لوظيفته، لذلك نجد أن للرضا الوظيفي أهمية في بناء قيم الفرد مما يؤدي إلى ولائه للمنظمة التي يعمل بها وبالتالي تحقيق أعلى مستويات الرضا الوظيفي. (Ismail, 2016, 14)

وتسعى المجتمعات الإنسانية في جميع أنحاء العالم إلى تطوير نفسها في جميع مجالات الحياة، ولا يحصل هذا التطوير إلا بالعنصر البشري، الذي يعتبر أهم أساس فيه، وأن الوسيلة في تطوير المجتمع الإنساني هو التعليم الذي يمد المجتمع بالكفاءات البشرية القادرة على المساهمة في تحقيق أهدافه المنشودة. وتعتبر الإدارة المدرسية تنظيم إداري في النظام التعليمي وهي جزء من أجزاء المجال التربوي، وهي التي تقوم بتنفيذ السياسة التعليمية في البلاد، وأن نجاحها أو فشلها يعكس مستوى التعليم في البلد.

ويعد المعلم أهم عضو في الإدارة المدرسية وأحد أهم الركائز التي تقوم عليها العملية التعليمية والتربوية، وعلى ذلك فإن الاهتمام به يساهم في تحقيق المجتمع لأهدافه، ولما كان المعلم يقضي وقتاً طويلاً في عمله بالمدرس، فيفترض أن يكون راضياً عن العمل الذي يؤديه، فبقدر ما يكون الإنسان راضياً عن عمله بقدر ما يكون راضياً عن حياته والعكس صحيح. كما أنه من الصعب أو ربما يكون من المستحيل الفصل بين الرضا عن المهنة بخاصة والرضا عن الحياة بعامه.

ويؤثر المناخ المدرسي إيجاباً أو سلباً على مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، فكلما كان المناخ الذي يسود المدرسة قائماً على أساس من التعاون والعلاقات الإنسانية الجيدة بين أفراد الإدارة المدرسية، كما كان مستوى الرضا الوظيفي مرتفعاً، وهذا يسهل سير العمل، ويؤدي إلى تحسين أداء الإدارة المدرسية.

ويشكل الرضا الوظيفي لمعلمي المدرسة مسألة مهمة بالنسبة له، إذ إن إحساسه بضخامة المسؤولية الملقاة على عاتقه تستوجب توافر القدر الكافي من رضاه عن عمله. حيث يؤثر الرضا الوظيفي على شخصية المعلم وينعكس الرضا على أداء عمله؛ فالرضا الوظيفي يعطي المعلم القدرة على تنمية وتطوير أساليب التفكير لدى الطلاب وتتأثر عملية التفكير بالمناخ الصفي والمدرسي وكفاءة المعلم والمصادر التعليمية، فالمعلم هو حجر الزاوية في العملية التعليمية وينمي تفكير طلابه من خلال ما يمارسه من سلوكيات داخل الصف كاستماعه لطلابهم ومناقشتهم وتقبل آرائهم وتثمين أفكارهم.

وترى الباحثة أن الرضا الوظيفي هو إحساس الفرد بالالتزام تجاه المنظمة التي يعمل بها، مما يدفعه للبقاء بها فترة طويلة وبالتالي العمل بكل حماس ودافعية لتحقيق أهدافها. وعليه فإن أهمية الرضا الوظيفي والحاجة إلي دراسته أصبحت مطلباً ملحاً لمعرفة متطلبات دعم الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.

### مشكلة البحث

حيث إن المعلم ولأسباب متعددة قد يتعرض إلى بعض الظروف والتي لا يستطيع مقاومتها والتي تحول دون قيامه بدوره بشكل فعال والتي تساهم في إحساسه بالعجز عن القيام بالدور المطلوب منه بشكل فعال. والرضا الوظيفي للمعلم يعد عنصراً حاسماً لنجاح العملية التعليمية حيث ارتبط الرضا الوظيفي للمعلم بعدة عوامل منها ما هو متعلق بذاتيته مثل حبه وميله نحو مهنة التعليم، ومنها ما هو متعلق بالتنظيم وهو العامل الأهم مثل الرواتب والإشراف والترقية.

وكما أن دور المعلم من الأدوار الرئيسية في بناء المجتمع ومساعدة الأجيال على شق طريقها في الحياة لذلك فإن رضاه عن عمله يجب أن يكون أولوية وذلك باعتباره أحد الدعائم الأساسية للعملية التعليمية؛ فكلما ارتفعت أو نقصت درجة رضاه الوظيفي انعكس ذلك على أدائه بالإيجاب أو السلب، حيث إن الرضا الوظيفي يرتبط بالنجاح في العمل.

إن العملية التعليمية العملية مستمرة لا تُقاس حودتها وامتيازتها بمعايير مستمدة من داخل العملية التعليمية ذاتها فقط، ولكنها تُقاس أيضاً بمعايير تتعلق بفائدتها، وفعاليتها، ومدى تناسبها مع الحاجات المتغيرة للطلاب والمعلمين، فالطلاب هم محور العملية التعليمية التعليمية، والمعلمون هم أصحاب رسالة يهتمون بإعداد الأجيال للمستقبل، وليؤدوا هذه الرسالة بكفاءة واقتدار لابد أن يمتلكوا مجموعة من المهارات الأساسية تساعدهم على إحداث تغييرات في سلوكيات المتعلمين، وهذا يتطلب تطوير القدرات والمهارات والمؤهلات الأكاديمية والتربوية للمعلمين، إضافة إلى تحقيق الرضا الوظيفي عن مهنتهم، لينعكس هذا الرضا على حماسهم ودافعيتهم وعلاقتهم بطلابهم، فالمعلمون الراضون عن وظائفهم بإمكانهم أن يجعلوا التعليم

مصدرًا لسعادة طلابهم، وهم الأقدر على القيام بالسلوكيات الإيجابية التي لها الأثر الإيجابي في الطلاب، وأولياء أمورهم، والمدرسة والمجتمع. (نشأت، 2018، 257-258)

وقد وجدت الكثير من الأبحاث مثل دراسة (الشحنة، 2020)، ودراسة (التوبجري، 2019)، ودراسة (Agustinus Kia Wolomasio , others , 2019) أن الرضا الوظيفي لديه قدرة جيدة على التنبؤ ببعض سلوكيات العمل المهمة ومن هذا المنطلق اهتمت العديد من المؤسسات بقياس معدلات الرضا الوظيفي لدى موظفيها في محاولة منها للتنبؤ بسلوكيات ذات أهمية لها مثل سلوك ترك العمل وسلوك المواطنة الصالحة في العمل، لذا تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

وبناء على ما سبق يمكن أن تتحدد مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

1. ما الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي؟
2. ما أهم متطلبات الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت؟
3. ما أهم المعوقات التي تحول دون تمتع معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت بالرضا الوظيفي؟
4. ما مقترحات تحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت؟

#### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي.
- التعرف على متطلبات الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.
- التعرف على المعوقات التي تحول دون تمتع معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت بالرضا الوظيفي.
- التوصل إلى مقترحات لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.

**أهمية الدراسة:**

التأمل لطبيعة القرن الحادي والعشرين يجد أن السمة الغالبة عليه هي التغيير المستمر، وهو ما ترتب عليه بطبيعة الحال إحداث العديد من التغييرات على مستوى البيئات ولذلك فإن أهمية الدراسة تنبع من طبيعة موضوع الرضا الوظيفي الذي يحتل اهتماماً كبيراً في الأدبيات التربوية، وبناءً عليه تتضح أهمية البحث الحالي من أهمية تعزيز لرضا الوظيفي في لمعلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت باعتباره من المفاهيم المهمة في الأدبيات التي يُمكن أن توظفها جميع المؤسسات لمعالجة مشكلاتها والارتقاء بخدماتها ومنتجاتها بما يضمن لها البقاء والاستمرارية.

**منهج الدراسة:** تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي في تحقيق أهدافه.  
**أداة الدراسة:** استبانة عن المعوقات التي تحول دون تمتع معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت بالرضا الوظيفي، ومتطلبات تحقيقه.

**حدود الدراسة:**

- الحدود الموضوعية: تصور مقترح لتعزيز الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.
- الحدود البشرية: المديرين والمديرين المساعدين ورؤساء الأقسام والمعلمين بالمدارس المتوسطة بمحافظة مبارك الكبير التعليمية وحولي بدولة الكويت.
- الحدود الزمنية: الزمن اللازم لإجراء الدراسة.
- الحدود المكانية: مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.

**مصطلحات الدراسة:****الرضا الوظيفي:**

- شعور داخلي ينتج عن تفاعل الفرد مع وظيفته، ويعكس مدى الإشباع الذي يستمده الفرد من عمله، كما يعكس انتماءه وتفاعله مع جماعة العمل، ومع بيئة العمل الداخلية والخارجية، وبالتالي فهو يشير إلى الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله. ( عبد العزيز، 2020، 709)

- بينما عرفه **Thanos** الرضا الوظيفي بأنه شعور إيجابي يصدر من الموظف حول وظيفة معينة، أو بيئة معينة، أو التزام تنظيمي معين في المنظمة التي يعمل بها.

(Thanos, 2015, 4)

وترى الباحثة أن الرضا الوظيفي مسألة حاسمة بالنسبة لكافة المؤسسات عامة، والتعليمية خاصة، وفي هذه الدراسة يُعبر عن ردة فعل العاملين بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت ومشاعرهم العاطفية الناتجة عن عملهم وخبراتهم الوظيفية، وموقفهم نحو ظروف عملهم أو البيئات التي تؤثر على رغبتهم.

### المحور الأول: الإطار النظري

يعد العنصر التنظيمي والعنصر البشري من أهم محددات الإدارة بشكلها العام، فالعنصر الأولي تشكل من الوظائف والأطر القابلة للتغيير إعادة التشكيل مجدداً لتكون أكثر كفاءة وملائمة لتغير الظروف وتقلب البيئة وتطورها، أما ما يتعلق بالجانب البشري، فيتركز على التدريب المستمر واكتساب المهارات، والعمل على تنمية الإحساس بالمسؤولية والثقة بالنفس لتعميق قدرتهم على اتخاذ القرارات المناسبة.

ويعد الانسجام والتآلف بين المعلمين فيما بينهم وبينهم والكادر الإداري يعزز الانتماء للمؤسسة التربوية ومن أهم الأمور التي في ذلك أيضاً تلبية احتياجات العاملين الوظيفية والشخصية، وتوفير الخدمات العامة لهم وذلك يجسد مهمة الإدارة الأساسية عبر خدمة الأفراد، والاستجابة لحاجاتهم للوصول لعملية تربوية ناجحة توتي أكلها على نحو جيد. (محمد، 2018، 562)

ويؤكد ذلك مدى تأثير وحدات التعليم المختلفة إلى حد كبير بطبيعة الكادر الإدارة وكفاءته ومدى انسجامه مع العاملين والمعلمين خصوصاً، وتنظيمها مجموعة من القوانين والتعليمات التي تهدف إلى تحسين أوضاع المعلمين وتحقيق الرفاهية لهم والارتقاء بأدائهم عبر تلبية احتياجاتهم لتحقيق أعلى مستوى من الرضا الوظيفي، الأمر الذي يسهم بشكل كبير في رفع سويتهم وشحنهم للوصول للقدر الأكبر من تحقيق المزيد من الإنجازات والأهداف التعليمية.

إن ديناميكية الإدارة الحديثة وتطور أساليبها العملية يسهم بشكل ملموس في الموائمة بين احتياجات العاملين وإنجاز المهام التعليمية للوصول إلى الحد المطلوب من الرضا الوظيفي خلافاً للطرق التقليدية القديمة، ويكون عبر استخدام معايير موضوعية تحقق العدالة ورضا المستفيدين من توزيع الخدمات التي تقدمها الإدارة التعليمية للمعلمين.

### أولاً: الرضا الوظيفي (المفهوم - المكونات)

يُعد الرضا الوظيفي مؤشر أو دليل على فعالية وجودة المؤسسة، ومعظم المدراء يدركوا أهمية الرضا الوظيفي لأنهم يعلموا أن الفرد الراضى عن عمله يكون فرد منتج ويُعد الرضا الوظيفي مفهوم رئيسي ومحورى فى سيكولوجية المؤسسات والبحث حول محدداته ومخرجاته يؤثر إيجابياً فى تطوير الموارد البشرية ويؤثر فى أدائهم وإلتزامهم، وإن تقييم وتقدير ظروف عمل الفرد ينعكس على المواقف التي يُقاس من خلالها الرضا الوظيفي. ومن الضروري التمييز بين الشخص كامل الرضا تجاه عمله والفرد الراضى تحت ظروف معينة ومدى أهمية الجوانب المختلفة للعمل بالنسبة له ومحاولة إدراكها وتمييزها إذا كانت حالة رضا أو عدم رضا. ويتأثر الرضا الوظيفي ببعض العوامل المؤسسية التي تسبب رد فعل عاطفي والذي يؤثر فى الإلتزام المهني للفرد ودافعية العاملين عامل محورى وأساس فى نجاح المؤسسات وهناك أهمية كبيرة لفهم ما يؤدي إلى تحفيزهم وبهذه المعرفة يحصل على الفرد العامل الملتزم، والرضا الوظيفي لدى العاملين يؤثر على سلامة علاقاتهم الشخصية خارج بيئة العمل وتقييم الذات وفهم الرضا الوظيفي هام جدا فى فهم مدى إسهام الأفراد فى جودة الحياة ككل، وإن توافق وانسجام قيم العاملين ومعتقداتهم مع قيم ومعتقدات المؤسسة ينتج عنه زيادة الرضا الوظيفي. (Gasper, 2017, 4-5)

وتحاول الدراسة فى هذا البحث فى مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته وأهدافه والعوامل المؤثرة فى الرضا الوظيفي وطرق دعم الرضا الوظيفي فى المؤسسات التعليمية.

## (1) مفهوم الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي أهم ظاهرة التي نالت اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين والعلماء والسلوكيين، حيث بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي منذ أول مرة في المجال الصناعي وهو من الاتجاهات الخاصة بالعمل، من خلال أن المنظمات تعتمد بشكل عام في نجاحها على مدى فاعلية الأفراد في أدائهم لأعمالهم والتي تتوقف بدورها على درجة رضائهم ومستوى حماسهم للعمل، الأمر الذي يؤكد أهمية العنصر البشري في حياة واستمرار المنظمات مع ضرورة الاهتمام به.

لا يوجد حتى الآن اتفاق بين الباحثين حول مفهوم متفق عليه لمعنى الرضا الوظيفي، وسبب ذلك راجع إلى اختلاف الأبحاث والدراسات وتعدد المجالات العلمية التي تناوله بالدراسة والرضا الوظيفي هو موضوع فردي بحث ويمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر. (محمد، 2004، 194-195)

**تعريف الرضا في اللغة:** هو ضد السخط، وارتضاه يعني رآه أهلاً ورضي عنه، أحبه وأقبل عليه. (ابن منظور، 2005، 168)

تعددت تعريفات الرضا الوظيفي تبعاً لتطور البحوث حوله، كما تباينت آراء ونظريات الباحثين حول هذا الموضوع، ولذلك فليس هناك تعريف موحد متفق عليه من قبل جميع الباحثين وفيما يلي عرض لبعض هذه التعريفات:

- عبارة عن عملية تقييم شامل لكافة المزايا المتعددة والتي ترتبط مع وظيفة الفرد العامل في المنظمة، والتي يتم تحديدها عن طريق التقييمات الوجدانية والمعرفية للوظيفة". (Trunk, 2012, 7170)

- أنه "حالة عاطفية لطيفة وإيجابية، تنمو من خلال عملية تقييم تجربة الفرد لعمله". (Kuatonen, 2013, 140)

- عملية تقييم مرتبطة مع وظيفة الفرد العامل في المنظمة، والتي يتم تحديدها عن طريق التقييمات الوجدانية والمعرفية للوظيفة"، وأنه المشاعر الإيجابية التي تعبر عن مدى حب الأفراد لوظائفهم. (N Roque, 2013)

- هو رد فعل فعال تجاه عمل الفرد أو عبارة عن شعور عام تجاه عمل الفرد ومن الممكن ربطه بالنواتج والمخرجات بوجه عام، ويرتبط الرضا الوظيفي لدى المعلم بأداء العمل ويتضمن الإلتزام والدافعية للعمل ولا يُعد الرضا الوظيفي مرتبط بالمعلم فقط ولكن يؤثر على الطلاب أيضا وعلى المدرسة ككل. (Meimei, 2006, 1)
- هو "مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل الفرد على القول بصدق أنني راض في وظيفتي".
- مشاعر العاملين اتجاه العمل بنفس الطريقة التي تستخدم بها عبارة نوعية الحياة المعيشية لوصف ردود فعل أو انطباعات الفرد عن الحياة بشكل عام". (محمد، 2008، 131-132)
- يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم ويمكن تحديد تلك المشاعر في زاويتين مما يوفر العمل للعاملين في الواقع وما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم". (صلاح، 2002، 211-212)
- ويُعرف بأنه إحساس أو شعور الفرد بالإنجاز والنجاح في الوظيفة أو العمل وبوجه عام يرتبط بشكل مباشر بالإنتاجية وأيضا البنية الشخصية والرضا الوظيفي يعطى الفرد شعور بالسعادة في العمل الذي يؤديه ويمكن أن يعرف أيضا أنه مدى رضا العامل عن المكافآت التي يحصل عليها من عمله خاصة فيما يتعلق بالدافعية الداخلية. (Desta, 2014, 25)
- وهناك من يعتقد أن الرضا الوظيفي والاندفاع نحو العمل يكون في إطار حياة العمل التي تعني كافة الصفات والجوانب الإيجابية وغير الإيجابية المرتبطة بالوظيفة وقيمة العمل كما يدركها العاملون". (مؤيد، 2001، 354)
- وتسعى المنظمات المتقدمة لتحقيق رضا العاملين لديها لما له من أثر واضح في الإنتاجية والولاء وبالتالي تحقيق الأهداف، ويعد مفهوم الرضا الوظيفي معقداً ومتعدد الأوجه، فهو حالة إما داخلية أو خارجية، كما يعد الرضا الوظيفي مهما في التحفيز والأداء. (S Sarwar, 2013, 22-23)

وترى الباحثة أن الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور الطيب من قبل الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، حيث يشعر الإنسان الذي يمتلك الرضا الوظيفي بحبه للعمل والإخلاص فيه، ويعمل على زيادة الكفاءة الإنتاجية لديه وبالتالي للمنظمة، فالرضا الوظيفي هو الباعث والمحرك الأساسي لحركة الإنتاج وبناء علاقات طيبة ومتينة بين المنظمة والمنظمات الأخرى.

## (2) مكونات الرضا الوظيفي

ويتكون الرضا الوظيفي من: (Desta, 2014, 24)

- مكونات وجدانية أو حسية: وتشير إلى المشاعر تجاه العمل مثل الملل والقلق والحماس والإنفعال
- مكونات إدراكية: مثل الشعور بأن العمل الذى يؤديه صعب
- مكونات سلوكية: ويشير إلى أفعال الأفراد المرتبطة بعملهم

### ثانياً: علاقة الرضا الوظيفي بالإحتفاظ بالمعلمين فى المؤسسة التعليمية:

إن الرضا الوظيفي أساس تحديد التغييرات التي من شأنها تحسين الإستبقاء على المعلمين ويتضمن إطار الإحتفاظ بالمعلمين ثلاث نقاط: (Meimei, 2006, 4)

1- خصائص المجتمع.

2- خصائص المدرسة.

3- خصائص المعلم.

ويرتبط الإطار بخصائص المجتمع والمدرسة أكثر من خصائص المعلم لأنها ليست سهلة التغيير، وتتمثل خصائص المجتمع فى:

- تدريب المديرين والزملاء وأفراد الأسرة على دعم المعلم
- تقديم المرافق اللازمة والمواد الخام
- تقديم الرعاية للأطفال من المعلمين أثناء اليوم الدراسى
- تهيئة الشراكة مع المؤسسات التعليمية والمدارس الأخرى

وتتمثل خصائص المدرسة فى:

- 1- تأسيس شبكة إنترنت حتى يتمكن المعلمين من التواصل مع الآخرين.

- 2- زيادة الأمان داخل المدرسة.
- 3- تهيئة جو داعم داخل المدرسة.
- 4- التوازن بين التطور المهني للمعلم وأهداف المدرسة.
- 5- تشجيع المعلمين على الإلتحاق ببرامج ومؤسسات التعليم العالى.
- 6- تقديم برامج تدريبية أثناء الخدمة.
- 7- تشجيع المعلمون على عمل الأبحاث والمشاركة فى المؤتمرات.
- 8- تقديم فرص سواء أفقية أو رأسية فى التناوب على الوظائف حيث يستطيع المعلمين لعب أدوار مختلفة من خلالها.

### ثالثاً: العلاقة بين الكفاءة الذاتية ومستوى الرضا الوظيفى:

إن كفاءة المعلم هى قدرته على تحقيق الأهداف المرغوبة فى تعلم الطلاب، والكفاءة الذاتية يمكنها عمل الإستراتيجيات التعليمية الهادفة بإدخال الطلاب فى أنشطة تعليمية، ويرتبط شعور المعلم بالكفاءة الذاتية بالنتائج الإيجابية مثل الإنجاز، وهناك مميزات للكفاءة الذاتية مثل: (Seyithan, 2015, 3)

- التفتح على الأفكار الجديدة.
  - إظهار مستويات متميزة فى التخطيط والتنظيم.
  - فنية تطبيق إستراتيجيات تعليمية جديدة مع طلابهم.
  - لديهم أهداف واضحة ومحددة ومستوى عالى من الطموح.
  - تلعب الكفاءة الذاتية دوراً فى تشكيل السلوك وإنجاز الطلاب.
- ووجدت الدراسات أن الكفاءة الذاتية تساهم بشكل كبير فى الرضا الوظيفى ويظهر ذلك فى العمل مع الطلاب، ملاحظة التقدم الذى يحرزه الطلاب، العمل مع الزملاء الداعمين، وتهيئة المناخ ككل داخل المؤسسة فى خلق الرضا بين المعلمين. والمعلمين الذين ليس لديهم كفاءة ذاتية لا يكون لديهم شعور بالرضا وبالتالي ربما يتركون مهنتهم فى هذا المجال. والبيئة التعليمية يمكن أن يتواجد بها الرضا مع الضغط لدى المعلمين نظراً لمطالب المديرين، الزملاء، الطالب، أولياء الأمور، سوء

سلوك الطلاب، نقص الإنجازات ويرجع عدم الرضا إلى ضغط العمل والتي لها تأثير سلبي على أداء المعلم وعلى الكفاءة الذاتية.

رابعاً: الأدوار الإدارية التي تؤثر وتدعم الرضا الوظيفي للمعلمين :

تتمثل الأدوار الإدارية التي تؤثر وتدعم الرضا الوظيفي، في الآتي: (Nganzi, 2014, 12-14)

- وضع جدول مدرسي مرن يقبل التغيير أو الإضافة حسب ظروف المعلمين.
- تضمين المعلمين في صناعة القرار في المدرسة.
- العلاقات الداخلية والعلاقات بين الأفراد في المدرسة.
- المناهج المرنة.
- الإستحقاقات الإضافية.
- الحرية في أداء المهام بدون تدخل.
- ساعات عمل معتدلة.
- الأمان الوظيفي.
- التحويلات والتقلات عن طريق المديرين.
- شبكة التواصل بين أعضاء المؤسسة والإدارة.

### المحور الثاني: الإطار الميداني للبحث

يتناول البحث في قسمه الثاني الإطار الميداني، والذي يمكن من خلاله رصد المعوقات التي تحول دون تمتع معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت بالرضا الوظيفي، ومتطلبات تحقيقه، وصولاً إلى مقترحات لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.

### مجتمع وعينة الدراسة الميدانية

تمثل مجتمع الدراسة في المديرين والمديرين المساعدين ورؤساء الأقسام والمعلمين بالمدارس المتوسطة بمحافظة مبارك الكبير التعليمية وحولي بدولة الكويت.

قامت الباحثة بمحاولة اختيار عينة الدراسة تكون ممثلة للمجتمع الأصلي وبشكل عشوائى من المديرين والمديرين المساعدين ورؤساء الأقسام والمعلمين بالمدارس المتوسطة بمحافظة مبارك الكبير التعليمية وحولي بدولة الكويت، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية والجدول التالي يوضح مجتمع وعينة الدراسة.

جدول (1) يوضح مجتمع الدراسة وعينتها

م	البيان	المجتمع	العينة	النسبة المئوية %
1	المديرين	38	23	60.53%
2	المديرين المساعدين	76	21	27.63%
3	رؤساء الأقسام	342	113	33.53%
4	المعلمين	4800	343	7.15%
	الإجمالي	5256	500	9.5%

يتضح من الجدول (6) السابق مجتمع وعينة الدراسة من المديرين والمديرين المساعدين ورؤساء الأقسام والمعلمين بالمدارس المتوسطة بمحافظة مبارك الكبير التعليمية وحولي بدولة الكويت، حيث بلغ مجتمع الدراسة (5256) من المديرين والمديرين المساعدين ورؤساء الأقسام والمعلمين بالمدارس المتوسطة بمحافظة مبارك الكبير التعليمية وحولي بدولة الكويت، وبلغت العينة (500) من المديرين والمديرين المساعدين ورؤساء الأقسام والمعلمين بالمدارس المتوسطة بمحافظة مبارك الكبير التعليمية وحولي بدولة الكويت بنسبة (9.5%).

#### صدق وثبات الاستبانة

اعتمدت الباحثة على صدق المحكمين للتحقق من صدق الاستبانة، وذلك بعرضها بصورتها الأولية على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية، وبناء على ملاحظات المحكمين حول محاور الاستبانة وقياسها للغرض الذي وضعت

من أجله ومناسبة بنود كل محور من المحاور تم إعادة صياغة بعض العبارات. وبذلك تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال اتفاق معظم المحكمين على صلاحية عباراتها.

كما يُعد الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور بباقي محاور الاستبانة. وكانت نتائج الصدق البنائي محددة في الجدول التالي كما يلي:

جدول (2) يوضح معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للاستبانة.

محاور الاستبانة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية
المحور الأول: المعوقات التي تحول دون تمتع معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت بالرضا الوظيفي	0.675	0.01	دال
المحور الثاني: متطلبات الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة المتوسطة دولة الكويت	0.745	0.01	دال

يبين جدول (2) معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للاستبانة حيث تراوحت ما بين (0.675 - 0.745) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) وبذلك تعتبر محاور الاستبانة صادقه لما وضعت لقياسه. كما تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي المرجح وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي لتحديد اتجاه الاستجابات لعبارات الاستبانة كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (3) يوضح مقياس ليكرت الثلاثي

الرأي	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة ضعيفة
الوزن	3	2	1
الوسط الحسابي المرجح	(3-2.34)	(2.33 - 1.67)	(1.66 - 1)

عرض نتائج الاستبانة وتفسيرها

فيما يلي سوف يقوم الباحث بعرض وتحليل المعوقات التي تحول دون تمتع معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت بالرضا الوظيفي، ومتطلبات تحقيقه وذلك على النحو التالي:

أولاً: المعوقات التي تحول دون تمتع معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت بالرضا الوظيفي

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لآراء أفراد عينة الدراسة نحو عبارات المحور الأول: المعوقات التي تحول دون تمتع معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت بالرضا الوظيفي.

م	العبارات	المرجح	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الاتجاه	الترتيب
1	تتيح المدرسة فرص لتطبيق آرائ الخاصة في العمل	2.49	0.689	82.92	موافق بدرجة كبيرة	3 مكرر	
2	تدني الراتب الذي انتقاه	2.54	0.576	84.58	موافق بدرجة كبيرة	2	

م	العبارات	المرجع الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الاتجاه	الترتيب
3	ساعات العمل ومواعيد الدوام غير مناسبة	2.44	0.686	81.25	موافق بدرجة كبيرة	5
4	ضعف اتسام التعليمات الصادرة من الإدارة بالوضوح	2.28	0.753	75.92	موافق بدرجة متوسطة	10
5	ضعف اتسام المدير المباشر بالقدرة على التوجيه والمتابعة	2.38	0.736	79.25	موافق بدرجة كبيرة	7
6	ضعف اتسام المدير المباشر بالكفاءة	2.44	0.686	81.25	موافق بدرجة كبيرة	5 مكرر
7	ضعف الشعور بالاستقرار الوظيفي من خلال العمل	2.24	0.712	74.59	موافق بدرجة متوسطة	11 مكرر
8	قصور الإدارة في الاحتفاظ بالمعلمين الأكفاء	2.22	0.744	73.93	موافق بدرجة متوسطة	12

م	العبارات	المرجع الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الاتجاه	الترتيب
9	لا يلبي الراتب الذي اتقاضاه احتياجاتي	2.69	0.563	89.58	موافق بدرجة كبيرة	1
10	ندرة اتسام الإدارة بالعدل في معاملة المعلمين	2.36	0.718	78.59	موافق بدرجة كبيرة	8
11	ندرة اتسام الإدارة بالموضوعية في اتخاذ القرار	2.24	0.712	74.59	موافق بدرجة متوسطة	11
12	ندرة ارتباط الترقيات في المدرسة بالكفاءة	2.19	0.706	72.93	موافق بدرجة متوسطة	14
13	ندرة اهتمام الإدارة بالمقترحات المتعلقة بالعمل	2.34	0.728	77.92	موافق بدرجة كبيرة	9
14	ندرة تطبيق المدرسة مبدأ المكافآت والحوافز الإضافية	2.44	0.729	81.25	موافق بدرجة كبيرة	4

م	العبارات	المرجح الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الاتجاه	الترتيب
15	ندرة تقبل مديري المدارس النقد البناء من قبل المدرسين	2.19	0.748	72.93	موافق بدرجة متوسطة	15
16	ندرة توفر الشفافية والتواصل مع المسؤولين	2.22	0.746	73.93	موافق بدرجة متوسطة	13
17	ندرة وجود خطط واضحة لتدريب المعلمين	2.41	0.698	80.25	موافق بدرجة كبيرة	6
18	ينتقد زملائي كل منهم الاخر بدرجة كبيرة	2.49	0.689	82.92	موافق بدرجة كبيرة	3
	المعوقات التي تحول دون تمتع معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت بالرضا الوظيفي	2.24		72.70	موافق بدرجة متوسطة	

يبين الجدول (4) السابق التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لآراء أفراد عينة الدراسة نحو عبارات المعوقات التي تحول دون تمتع معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت بالرضا

الوظيفي، وتراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (2.19 - 2.69) وتراوحت الأوزان النسبية ما بين (72.93% - 82.92%).

وجاءت المعوقات التي تحول دون تمتع معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت بالرضا الوظيفي ككل من خلال آراء أفراد عينة الدراسة في مستوى متحقق بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (2.24) ووزن نسبي (72.70%).

وقد جاء ترتيب أهم خمس عبارات من عبارات المعوقات التي تحول دون تمتع معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت بالرضا الوظيفي على النحو التالي من حيث الأهمية:

1. لا يلبي الراتب الذي اتقاضاه احتياجاتي
  2. تدني الراتب الذي اتقاضاه
  3. ينتقد زملائي كل منهم الاخر بدرجة كبيرة، وتتيح المدرسة فرص لتطبيق آرائني الخاصة في العمل
  4. ندرة تطبق المدرسة مبدأ المكافآت والحوافز الإضافية
  5. ساعات العمل ومواعيد الدوام غير مناسبة
- بينما جاء ترتيب آخر خمس عبارات من عبارات المعوقات التي تحول دون تمتع معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت بالرضا الوظيفي على النحو التالي من حيث الأهمية:

1. ندرة اتسام الإدارة بالموضوعية في اتخاذ القرار، وضعف الشعور بالاستقرار الوظيفي من خلال العمل
2. قصور الإدارة في الاحتفاظ بالمعلمين الأكفاء
3. ندرة توفر الشفافية والتواصل مع المسؤولين
4. ندرة ارتباط الترقيات في المدرسة بالكفاءة
5. ندرة تقبل مديري المدارس النقد البناء من قبل المدرسين

ثانياً: متطلبات الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة المتوسطة دولة الكويت  
جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لآراء أفراد  
عينة الدراسة نحو عبارات المحور الثاني: متطلبات الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة  
المتوسطة دولة الكويت

م	العبارات	المرجح	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الاتجاه	الترتيب
1	إشراك إدارة المدرسة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية	1.83	0.792	60.94	موافق بدرجة متوسطة	22	
2	إطلاع المعلمين على نتائج التقارير السنوية	2.19	0.748	72.93	متحقق بدرجة متوسطة	13	
3	اهتمام إدارة المدرسة بإقامة علاقات انسانية مع جميع المعلمين بدرجة متوازنة	2.44	0.729	81.25	موافق بدرجة كبيرة	5	
4	اهتمام الإدارة المدرسية بعملية النظافة والصحة المدرسية	2.60	0.651	86.58	موافق بدرجة كبيرة	3	
5	اهتمام المدرسة بسلامة النظام المدرسي والانضباط الصفي	1.76	0.754	58.61	موافق بدرجة متوسطة	24	

م	العبارات	المرجح الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الاتجاه	الترتيب
6	بعد الإدارة المدرسية عن التعليمات والأعمال الروتينية الكتابية	2.49	0.689	82.92	موافق بدرجة كبيرة	4
7	تشجيع إدارة المدرسة العمل بروح الفريق المدرسي الواحد	2.13	0.706	70.93	متحقق بدرجة متوسطة	15
8	تقدير الإدارة المدرسية لجهود المعلمين الإبداعية	2.23	0.679	74.26	متحقق بدرجة متوسطة	11
9	تلبية الراتب الذي يتقاضاه المعلم لاحتياجاته	2.69	0.631	89.58	موافق بدرجة كبيرة	1
10	تنمية إدارة المدرسة لروح التعاون بين المعلمين	2.22	0.746	73.93	متحقق بدرجة متوسطة	12
11	تنمية العلاقات الانسانية مع الزملاء في العمل.	2.14	0.779	71.26	متحقق بدرجة متوسطة	14

م	العبارات	المرجع الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الاتجاه	الترتيب
12	توفر الاحترام والتقدير المتبادل في العلاقة مع الرؤساء	2.44	0.686	81.25	موافق بدرجة كبيرة	6 مكرر
13	توفر الاحترام والتقدير المتبادل في العلاقة مع الزملاء	2.38	0.736	79.25	موافق بدرجة كبيرة	8
14	توفر الإمكانيات المطلوبة لإنجاز العمل	1.88	0.782	62.60	موافق بدرجة متوسطة	17
15	توفر الوقت الكافي لإنجاز العمل بكفاءة	2.41	0.698	80.25	موافق بدرجة كبيرة	7
16	توفر قدر من الصلاحيات والسلطات الممنوحة للمعلمين	1.82	0.770	60.61	موافق بدرجة متوسطة	23
17	توفر وسائل الراحة في بيئة العمل.	1.88	0.820	62.60	موافق بدرجة متوسطة	18

م	العبارات	المرجع الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الاتجاه	الترتيب
18	توفير الإدارة المدرسية إمكانات مادية تراعي أعداد الطلاب في الفصول	1.92	0.787	63.94	موافق بدرجة متوسطة	16
19	توفير الإدارة المدرسية جو من الأمن والأمان للمعلمين داخل المدرسة	2.62	0.599	87.25	موافق بدرجة كبيرة	2
20	سهولة التنقل من مقر السكن إلى مواقع العمل.	2.34	0.728	77.92	موافق بدرجة كبيرة	10
21	مراعاة إدارة المدرسة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية	1.76	0.740	58.61	موافق بدرجة متوسطة	25
22	مراعاة إدارة المدرسة حاجات ورغبات المعلمين المهنية	1.85	0.796	61.61	موافق بدرجة متوسطة	21
23	مراعاة إدارة المدرسة قدرات وكفايات المعلمين	1.86	0.766	61.94	موافق بدرجة متوسطة	20

م	العبارات	المرجع الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الاتجاه	الترتيب
24	مراعاة الإدارة المدرسية لحاجات المعلمين في الجدول الدراسي	1.88	0.820	62.60	موافق بدرجة متوسطة	18 مكرر
25	مراعاة المعلمين النشطين والفعالين بالمدارس	2.44	0.686	81.25	موافق بدرجة كبيرة	6
26	معاملة المعلمين حسب مؤهلاتهم العليا	1.87	0.754	62.27	موافق بدرجة متوسطة	19
27	ملاءمة المكان المخصص لأداء العمل	2.36	0.718	78.59	موافق بدرجة كبيرة	9
28	ملاءمة ساعات الدوام الرسمي مع أعباء العمل.	2.41	0.698	80.25	موافق بدرجة كبيرة	7 مكرر
29	مناسبة نظام التقويم المدرسي لأداء وقدرات المعلمين	2.34	0.728	77.92	موافق بدرجة كبيرة	10 مكرر

م	العبارات	المرجح الوسط الحسابي	المعياري الانحراف	الوزن النسبي %	الاتجاه	الترتيب
	متطلبات الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة المتوسطة دولة الكويت	2.17		72.55	موافق بدرجة متوسطة	

يبين الجدول (5) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لآراء أفراد عينة الدراسة نحو عبارات متطلبات الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة المتوسطة دولة الكويت، وتراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (1.76 - 2.69) وتراوحت الأوزان النسبية ما بين (58.61% - 89.58%).

وجاءت متطلبات الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة المتوسطة دولة الكويت ككل من خلال آراء أفراد عينة الدراسة في مستوى موافق بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (2.17) ووزن نسبي (72.55%).

وقد جاء ترتيب أهم خمس عبارات من عبارات متطلبات الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة المتوسطة دولة الكويت على النحو التالي من حيث الأهمية:

1. تلبية الراتب الذي يتقاضاه المعلم لاحتياجاته
  2. توفير الإدارة المدرسية جو من الأمن والأمان للمعلمين داخل المدرسة
  3. اهتمام الإدارة المدرسية بعملية النظافة والصحة المدرسية
  4. بعد الإدارة المدرسية عن التعليمات والأعمال الروتينية الكتابية
  5. اهتمام إدارة المدرسة بإقامة علاقات انسانية مع جميع المعلمين بدرجة متوازنة
- بينما جاء ترتيب آخر خمس عبارات من عبارات متطلبات الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة المتوسطة دولة الكويت على النحو التالي من حيث الأهمية:

1. مراعاة إدارة المدرسة حاجات ورغبات المعلمين المهنية

2. إشراك إدارة المدرسة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية
3. توفر قدر من الصلاحيات والسلطات الممنوحة للمعلمين
4. اهتمام المدرسة بسلامة النظام المدرسي والانضباط الصفّي
5. مراعاة إدارة المدرسة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية

### المحور الثالث: مقترحات لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة

#### المتوسطة بدولة الكويت

1. إتاحة نظام الكتروني يتيح للسادة المعلمين عرض آرائهم ومقترحاتهم المختلفة للتطوير وتحسين أدائهم وبالتالي تحسين رضاهم الوظيفي.
2. الأخذ بعين الاعتبار كل الاقتراحات والتعليقات دون تسفيه لأصحابها أو التقليل من شأنها.
3. استطلاع رأي المعلمين في تحديد الاحتياجات التدريبية المتنوعة لهم.
4. الاستفادة من وسائل التواصل الاجتماعي في نشر المكاتبات وإعلام جميع المعلمين بها.
5. الإشادة بالجهد المبذول دون بخس أو إحفاف.
6. الإطلاع والمشاركة في العمليات الإدارية بحيث يصبح القرار جماعيا.
7. التأكيد على حق المعلم في المشاركة في صنع القرار.
8. تفعيل الآليات التي تضمن وصول مقترحات المعلمين للقيادات التعليمية، وتنفيذ المقترحات البناءة.
9. تكريس الجهود المختلفة لتعزيز مكانة المعلم.
10. تنويع مواعيد الدورات المقدمة للسادة المعلمين لتناسب مع ظروف المعلمين والأخذ في الاعتبار إمكانية تقديم الدورات إلكترونياً للتغلب على بعض المعوقات الموجودة حالياً.
11. توسيع قنوات الاتصال بين المعلمين والإدارة المدرسية.
12. توفر التسهيلات لتحسين الذات والتنمية المستدامة لها.

13. الثقة في القيادة المدرسية نحو موضوعية التقييم ونزاهتها، وتنوع وسائل التحفيز.
14. الحرص على تقوية روابط التعاون والاتصال بين المعلمين والإدارة المدرسية، وذلك من خلا توفير فعاليات وأنشطة اجتماعية تعمل على تقوية مثل هذه الروابط.
15. خلو بيئة العمل من الخلافات الشخصية التي تؤثر سلبًا على الأداء.
16. شيوع الاحترام المتبادل بين المعلم والإدارة والمعلمين والطلاب.
17. شيوع الموقف الإيجابي من الإدارة تجاه المعلم وعدم تصيد الأخطاء.
18. عمل بروتوكلات تعاون بين المدارس المتوسطة ومؤسسات المجتمع الكويتي الترفهية.
19. العمل على تحسين السلامة الجسدية والصحية بتوفير مقوماتها.
20. العمل على توفير الاحتياجات التدريبية للسادة المعلمين للتزود بالمعرفة الكافية للأدوار المطلوبة منهم وكذا للترقي للدرجات الأعلى.
21. متابعة القيادة المدرسية لعمليات التحديث المستمر للبيئة التعليمية التي يعمل بها المعلم.
22. وضع معايير عادلة وواضحة لتولي المناصب القيادية، وتوفير الفرص للجميع لتولي هذه المناصب إذا توافرت فيهم المقومات والكفايات المهنية والتطوير والابتكار.

## المراجع

1. ابن منظور وأبو الفضل جمال الدين بن مكرم: لسان العرب، مج 5، ط4 دار صادر، بيروت، لبنان، 2005.
2. بسام محمد عبد الله أبو خضير: "مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الواقعة في محافظات الشمال- دراسة ميدانية"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج 19، ع 2، مركز النشر العلمي، جامعة البحرين، يونيو 2018.
3. صلاح الدين محمد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، القاهرة، 2002.
4. عبد العزيز سالم مهدي الشهري: "درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس مدينة الدمام وعلاقتها بالرضا الوظيفي عند المعلمين"، مجلة التربية، ع 186، ج 2، كلية التربية، جامعة الأزهر، أبريل 2020.
5. عبد المنعم الدسوقي حسن الشحنة: "أنماط القيادة السائدة لدى مديري مدارس التعليم الابتدائي بمحافظة بورسعيد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين- دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية، ع 29، كلية التربية، جامعة بورسعيد، يناير 2020.
6. محمد إسعاف فياض شتيايات: "الرضا الوظيفي وعلاقته بتطوير أداء المعلمين في مدارس لواء بني كنانة"، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، ع 41، جامعة بابل، العراق، 2018.
7. محمد الصيرفي: السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، جمهورية مصر العربية، 2008.
8. محمد سعيد سلطان: السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 2004.
9. مؤيد سعيد سالم: إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي متكامل، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.

10. نشأت محمود ذيب أبو حسونة: "بناء مقياس لتقييم مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات في الأردن"، إربد للبحوث والدراسات- العلوم التربوية، مج 19، ع 3، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، جامعة إربد الأهلية، الأردن، 2018.
11. هيله منديل محمد التويجري: "العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة بريدة كمدخل لتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين"، دراسات- العلوم التربوية، مج 46، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، 2019.
12. Desta Ayele: teachers job satisfaction and commitment in general secondary schools of Hadiya Zone in Southern nation nationality and people of regional state , institute of education and professional development studies , 2014.
13. Gasper Jordan and others: "psychological empowerment, job satisfaction and organizational commitment among lecturers in higher education: comparison of six countries" , **organizacija ,research papers** , Vol. 50, No. 1, 2017.
14. Ismail Razak: Effect of Job Satisfaction on Organizational Commitment, **Management & Marketing Journal**, 2016.
15. Kuatonen Hytti: Determinants of job satisfaction for salaried and self-employed professionals in Finland, The International Journal of Human Resource Management, 2013.
16. Meimei ouyang and Kenneth Paprock: teacher job satisfaction and retention: a comparison study between the V.S. and China , Texax A&M university ,2006.
17. N Roque: Teachers job satisfaction and loneliness in Brazil testing integrative models, Saint Mary's College of California. 2013.
18. Nganzi Christopher : "factors influencing secondary school teachers' job satisfaction levels in Lang' district , Nairobi\_Kenya departemrnt of education: university of Eloret", **international journal of community and cooperative studies** , Vol .1 , No.2 , 2014.

- 19.S Sarwar, and J. Abugre: "The Influence of Rewards and Job Satisfaction on Employees in the Service Industry", The Business & Management Review Journal,. 3, (2). 2013.
- 20.Seyithan Demirdag: " assessing teacher self – efficacy and job satisfaction: middle school teachers" , **journal of educational and instructional studies in the world**, Vol. 5 ,No. 3, 2015.
21. Shekhawat, S.: Job Satisfaction Leads to Employee Loyalty, **International Journal of Business and Research (IJBER)**, Vol. 10, 2016.
- 22.Thanos, C. A.: The Effect of Job Satisfaction and Employee Motivation on Employee Loyalty (Case Study of Pt Kimia Farma Apoted In Sam Ratulangi, Manado). **Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi**, 2015.
- 23.Trunk Sirca and Others: The relationship between Human Resource Development System and Job Satisfaction. Management, Knowledge and Learning, International Conference. 2012.
- 24.Agustinus Kia Wolomasi , Sandra ingried asaloei and basillius redan werang: job satisfaction and performance of elementary school teachers, international journal of education and research in education ,vol.no.4, 2019