

## الرضا الوظيفي وعلاقته بفعالية أداء العاملين بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان

(THE ROLE OF EMPLOYEES' SATISFACTION IN ENHANCING THE EMPLOYEES'  
PERFORMANCE AT THE DIRECTORATE GENERAL OF EDUCATION IN NORTH BATINAH  
GOVERNORATE, SULTANATE OF OMAN)

فاطمة صقر جمعه المسلمي<sup>1</sup>

أسماء عبدالرحمن<sup>2</sup>

روسني بن سامه<sup>3</sup>

(Musalami Fatema Saqer Juma

Asma Abdul Rahman

Rosni Samah)

### ملخص الدراسة

يهدف البحث إلى التحقق من وجود علاقة بين متغيرات (الرضا الوظيفي ، النوع الاجتماعي، الخبرة، المؤهل التعليمي) من جانب و متغيرات (الأداء الوظيفي للعاملين ) من جانب آخر. ولتحقيق أهداف البحث تبنى الباحثون إستبانة مكونة من محورين محاور رئيسيين هما ( الرضا الوظيفي ، تطوير الأداء) بحيث يضم كل محور عوامل فرعية وهي: (تحقيق الذات للعاملين، وأسلوب القيادة والإشراف، وبيئة العمل ) (الاتصال التنظيمي-الدافعية للعمل)- التنمية المهنية لتمثل محور الأداء الوظيفي). اتبع الباحثون المنهج الوصفي التحليلي وذلك بالاستعانة بالأسلوب الإحصائية الآتي: استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاستخلاص العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. وأظهرت نتائج البحث بوجود علاقة ارتباطية موجبة بين المتغير المستقل الأول (الرضا الوظيفي والمتغير التابع (تطوير الأداء). وأوصى الباحثون على أهمية الاهتمام تحسين بيئة العمل واستخدام الأساليب التحفيزية التي تشجع على الإبداع في العمل وتطوير مهارات العاملين لتنميتهم مهنيًا وتطوير أدائهم بشكل عام.

الكلمات المفتاحية: الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي، مديريات التربية والتعليم

### Abstract

The purpose of the research was to verify the existence of a relationship between variables (employees' satisfaction, gender, experience, educational qualification) with (job performance of employees). The researchers constructed a questionnaire composed of two major Variables (employees' satisfaction and performance development) which include sub-factors, Self-realization of employees, leadership and supervision style, and work environment) (organizational communication - motivation for work - professional development). The

<sup>1</sup> طالبة دكتوراه في التربية ، كلية دراسات اللغات الرئيسية ، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية (USIM)، 71800، نيلاي، نجري سمبيلان، هاتف: fatma.almosalami@moe.om، البريد الإلكتروني: +6 01126422847/0096899018758

<sup>2</sup> أستاذة مشاركة دكتوراه جامعية في التربية اللغوية ، كلية دراسات اللغات الرئيسية ، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية (USIM)، 71800، نيلاي،

نجري سمبيلان ، هاتف: +06 7986760، البريد الإلكتروني: asma@usim.edu.my

<sup>3</sup> أستاذ مشارك دكتور جامعي في اللغة العربية وآدابها ، كلية دراسات اللغات الرئيسية ، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية (USIM)، 71800، نيلاي، نجري سمبيلان ، هاتف: +06 7986760، البريد الإلكتروني: rosni @usim.edu.my

researchers used the descriptive and analytical approach, and used the multiple linear regression analysis to derive the relationship between the independent variable and dependent variables. The results suggested that the existence of positive correlation between the first independent variable relationship results (employees' satisfaction and the dependent variable (performance development). The researchers recommended the importance of giving good attention to improve and enhance the work environment and use motivational methods that encourage creativity at work. They also recommended developing employees' skills and developing their performance in general.

**Key words:** Employees' satisfaction, job performance, the Directorate General of Education.

GBSE Journal 2017

## المقدمة

اهتمت الدراسات الاجتماعية والإدارية على دراسة العلاقة بين تفسير وتحليل بعض العلاقات بين كل من الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي أو ضغوط العمل أو الأداء الوظيفي للعاملين ، و خصائص الوظيفة والمتغيرات الشخصية للعاملين على مستوى الأداء الوظيفي تحرص المؤسسات التعليمية على الاهتمام بالكوادر البشرية فيها في كافة المستويات وذلك سعياً لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين من خلال إتباع أساليب قيادية محفزة للعاملين وتوفير بيئة جاذبة وتوزيع المهام بين جميع المنتسبين لهذه المؤسسات وفق أسس وأنظمة واضحة للجميع وذلك سعياً لتحقيق لمستوى أداء عال للعاملين فيها. حيث ذكر الطويل (1999) بأن أهم ما يميز المخرجات التعليمية وفعاليتها هو البناء التنظيمي وما يسوده من مناخ إيجابي محفز للأداء الوظيفي للعاملين فيه. كما أشار إلى أن المؤسسة التي تتميز ببيئة تنظيمية محفزة تسعى لتبني التوجهات والأساليب الإدارية التي تحفز العاملين على الإبداع والتطوير والتغير على مستوى الأفراد ومستوى المؤسسة.

واهتمت سلطنة عمان شأنها شأن بقية الدول العربية بتنمية مهارات وقدرات العاملين في مختلف التخصصات إيماناً منها بالدور الفعال لتلك القيادات في نجاح المؤسسات والدخول في التنافسية المحلية والعالمية منذ بدء فجر النهضة العمانية. حيث كانت التوجيهات السامية لحضرة صاحب الجلالة السلطان قابوس بألوية الاهتمام بالمواطن العماني وإعداده للقيام بأدوار ريادية في سوق العمل. كما حرصت على توفير بيئة عمل محفزة في كافة المؤسسات الحكومية كما الحال في وزارة التربية والتعليم كأحد الأمثلة للتطور العمراني والخدمي الذي تم توفيره للعاملين سعياً لتوفير بيئة داعمة للإبداع والإنتاج.

وتمثل المديرية العامة للتربية والتعليم الإدارة الوسطى وهي حلقة الوصل بين الإدارة العليا (وزارة التربية والتعليم) والإدارة التنفيذية (المدارس) بحيث تتشارك مع الإدارة العليا في وضع الخطط وتقوم بالإشراف والتوجيه للقيادات التنفيذية للوصول إلى الأهداف المرجوة من الجميع؛ وعلى ضوء ذلك تكمن أهمية مرحلة الإدارة الوسطى في التسلسل الهرمي داخل أي مؤسسة ويتطلب ذلك أن تمتلك هذه الفئة مهارات وأنماط إدارية عالية لتحقيق رؤية ورسالة وزارة التربية والتعليم وترجمتها إلى أهداف إجرائية يتم تنفيذها على مستوى المديرية وعلى مستوى الإدارات التنفيذية (المدارس).

## مشكلة الدراسة

على الرغم من تطوير الأساليب الإدارية المتبعة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وكذلك سبل تحفيز جميع المنتسبين إليها من موارد بشرية ووجود العديد من الجوانب التحفيزية المتبعة لدى الوزارة واستحداث قسم رعاية الموظفين في كل مديرية من مديريات التربية والتعليم، ومحاولة المديرية التعليمية للتناقص في إيجاد طرق ووسائل لزيادة فاعلية المؤسسات التعليمية وتوفير المناخ التنظيمي الملئم لظروف الإبداعات وتنمية العلاقات الإنسانية في المؤسسات التعليمية بالسلطنة باختلاف أنواعها، إلا أن هناك بعض الممارسات التي قد تحد من فاعليتها وتحقيقها للأهداف المنشودة منها. حيث لاحظت إحدى الباحثون تفاوت الرضا الوظيفي بين العاملين بمديرية التربية والتعليم مما انعكس على فاعلية أداءهم الوظيفي.

## أسئلة الدراسة

تمثلت أسئلة هذه الدراسة في الأسئلة الآتية :

- 1- ما هو مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة عينة الدراسة؟
- 2- هل توجد علاقة بين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين وتطوير أداء العاملين بمديرية التربية والتعليم بشمال الباطنة ؟

## أهداف الدراسة

يكن هدف البحث الرئيسي الذي تسعى الدراسة إلى تحقيقه في:

"تحليل واقع الرضا الوظيفي للعاملين وعلاقته بفاعلية أداءهم بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة.

**وينبثق من هذا الهدف ما يلي:**

1. قياس مدى ارتباط الرضا الوظيفي للعاملين بتطوير أداءهم الوظيفي بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان.
2. التحقق من وجود علاقة بين متغيرات (الرضا الوظيفي، النوع الاجتماعي، الخبرة، المؤهل التعليمي) من جانب و متغير (الأداء الوظيفي للعاملين) من جانب آخر.

## أهمية الدراسة

يكتسب هذا البحث أهميته نظراً للارتباط المباشر بين جودة الأداء الوظيفي للعاملين ورضائهم الوظيفي عند توافر الظروف المساعدة التي يتم تهيئتها من قبل إدارات قيادية تسعى نحو التغيير والتجديد المستمرين

- 1- تمهد هذه الدراسة إلى دراسات لاحقة في هذا الميدان تخدم مجال الإدارة التربوية تتناول الرضا الوظيفي للعاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم وآلية تطوير أداء العاملين فيها، وهذا وما تدعو له وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ظل إجراءاتها المستمرة للتقييم الشامل للمنظومة التعليمية بشكل عام في الوزارة وفقاً للمشروعات الجديدة التي تتبناها الوزارة في خططها المستقبلية.
- 2- تركز على أهمية العنصر البشري باعتباره العنصر الأساسي في العمل التنظيمي لتحقيق أهداف وغايات المنظمة؛ وذلك اقتراح آليات لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وذلك سعياً لتطوير أداءهم الوظيفي بشكل عام بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان.

## حدود البحث

سنتقصر حدود البحث الحالي على خمسة حدود، وهي :

-**الحد الموضوعي:** سيقصر البحث على الرضا الوظيفي وعلاقته بفاعلية أداء العاملين بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان.

-**الحد المكاني:** يتحدد هذا البحث بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان السلطنة.

-**الحد البشري:** العاملين في ديوان عام المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة عينة البحث بسلطنة عمان

-**الحد الزماني:** تقتصر الدراسة على الفترة الواقعة بين عام (2016-2017).

**الحدود الإحصائية:** سيقصر البحث الحالي على استخدام الأساليب

الإحصائية الآتية: استخدام الإنحدار الخطي المتعدد وفقاً لمتغيرات البحث وذلك لتوضيح العلاقة بين متغيرات البحث.

## مصطلحات الدراسة

**الرضا الوظيفي:** يعرفه أزري (Aziri, 2011) بأنه يمثل الشعور الذي يظهر نتيجة لإدراك الفرد أن وظيفة تمكنه من الاحتياجات المادية والنفسية (أزري، 2011، ص78).

**الأداء الوظيفي:** يعرفه كل من براون وموتوويدلو Motowidlo و Borman 1997 المذكور في جانكينتون ورووركوم Jankinthong & Rukkum بأنه ينقسم إلى قسمين : أداء المهمة والأداء السياقي. ويعرف أداء المهمة بأنه : فاعلية أداء الموظف للأنشطة ذات العلاقة بالمهام التقنية للمؤسسة. وأما الأداء السياقي: فهو الأداء الغير رسمي الذي يؤثر على العلاقات النفسية والاجتماعية بالمؤسسة (جانكينتون ورووركوم، 2012، ص116-117).

## الإطار النظري

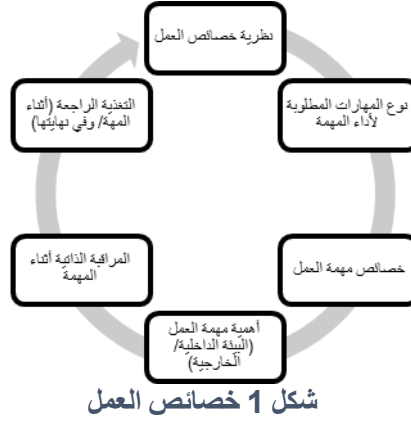
### المبحث الأول: الرضا الوظيفي

يعد الرضا الوظيفي من أهم المؤشرات على تقبل الأفراد لبيئة العمل المحيطة بهم وما تحويه من مؤثرات مادية ومعنوية، وتشير الدراسات العلمية على أهمية تناول الرضا باستمرار وذلك لاختلاف مؤشرات الرضا باختلاف وتطور بيئات العمل. ويعرف أرمسترونج الرضا الوظيفي بأنه الانطباعات والمشاعر لدى الأفراد في عملهم. كما أن المواقف الإيجابية تجاه الوظيفة تعبر عن الرضا الوظيفي بينما المواقف والمشاعر السلبية تجاه الوظيفة تعبر عن عدم الرضا الوظيفي (Armstrong, 2006).

وذكرت الغيلاني بأن طبيعة العمل الذي يقوم به الفرد قد تنعكس على مشاعره الإيجابية أو السلبية تجاه هذه الوظيفة ومساره المهني فيها وهو ما تمثله مبادئ الرضا الوظيفي مما قد يؤثر على الفرد وعلى طبيعة علاقاته الشخصية والاجتماعية. وأشارت بأن الرضا الوظيفي هو وسيلة لتحقيق الجودة في أداء العمل (الغيلاني، 2012، ص 34). وذكر البلادي (1432، ص19) بأن الرضا الوظيفي يعد من أهم معايير فاعلية المؤسسة لارتباطه بتحسين أداء العاملين، وأحد مبررات الاستمرارية في العمل في المؤسسة . وذكر خيرى بأن الرضا الوظيفي يتمثل في مراعاة الجوانب الاجتماعية لكل من المرؤسين وأصحاب المصالح المرتبطة بالمؤسسة ويمكن قياسه من خلال نسب غياب وتأخر المرؤوسين ومعدل الشكاوى حول أداء المؤسسة (خيرى، 2012، ص215).

### نظرية خصائص العمل:

اقترح كلا من (هاكمان وألدهام 1976) وهيليرجيل وسكلوم (1999) ودوجوه (Hackman & Dugguh, 2008) and (Hellriegel, Jackson & Slocum, 1999), (Oldham, 1976) الإطار العملي لدراسة النظرية وكيف تؤثر خصائص وظيفة معينة في الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي للعاملين. حيث يوضح هذا الإطار الخصائص الأساسية التي تؤثر على الأداء وهي كالتالي: **تنوع المهارات** ( وهي تمثل درجة الأنشطة والفعاليات التي تتطلبها مهمة معينة والتي تتطلب استخدام الفرد مهاراته ومواهبه المختلفة)، و **خصائص المهمة** ( و تتمثل في درجة ما يتطلبه العمل لانتهاء من مهمة كاملة (من بدايتها للنهائية في ظل نتائج واضحة)، و **أهمية المهمة** ( وتتمثل في درجة تأثير هذه المهمة على حياة أو أداء العاملين الآخرين في المؤسسة أو في البيئة الخارجية)، و **المراقبة الذاتية للمهمة** (درجة الحرية التي يحصل عليها الفرد استقلالية، حرية التصرف في جدولة العمل وتحديد الإجراءات اللازمة لتنفيذ المهمة)، وأخيراً **التغذية الراجعة للمهمة** ( درجة حصول الفرد على تغذية راجعة واضحة حول تنفيذ الأنشطة المصاحبة للمهمة ونتائج أدائه مباشرة بعد أدائها)، كما هو موضح في الشكل (9)



### المبحث الثاني:فاعلية الأداء الوظيفي

ذكر محمد وآخرون (Mohammed et al (2014) بأن المؤسسات مكونة من مجموعات من الأفراد بحيث يتوقع من كل مجموعة أن تنجز المهام الموكلة بها ومعيار الحكم على أداء تلك المهام هو الفعالية، وبالتالي فإن أداء المجموعة في المؤسسة.

أتفق الباحثون (Borman and Motowidlo, 1993; Campbell et.al, Mccloy 1993; Roe, 1999) على أن الأداء الوظيفي متعدد الأبعاد، وفي المستوى الأساسي يمكن التفريق بين الجانب العملي (كالسلوك) والجانب الآخر نتائج الأداء. ويتفق ريتشارد (Richard 2014 مع ما سبق بأن الأداء الوظيفي هو مرحلة تقييم لسلوك الفرد، وتشمل عملية التقييم درجة إجابة الفرد للمهام التي كلف بإنجازها حيث أظهرت دراسته بأن التحفيز هو من أهم المؤثرات على الأداء الوظيفي للعاملين في المدارس الغانية.

### نظرية الأداء التكيفي:

ويعرف كامبل وآخرون (Campbell et al. 1993) الأداء الوظيفي بأنه مرادف للسلوك وهو كل ما يقوم به الأفراد ويمكن ملاحظته وقياسه بقدر ما يقدمه الفرد من كفاءة ومساهمة في العمل بشكل عام. وبعد سنوات من إجراء الدراسات العلمية الواسعة لمراجعة مفهوم الأداء الوظيفي قدم بولاكوس وآخرون (2000 تصنيف مكون من ثمانية أبعاد للأداء التكيفي وهي كالتالي:

(التعامل مع الأزمات وحالات الطوارئ، التعامل مع ضغوط العمل، حل المشكلات بإبداع، التعامل مع أوضاع العمل غير المتوقعة وغير المسيطر عليها، تعلم مهام العمل (تعلم التقنيات والإجراءات)، إظهار القدرة على التكيف مع الأفراد، إظهار القدرة على التكيف الثقافي، يظهر القدرة على التكيف الجسدي). حيث ظهرت هذه الأبعاد الثمانية في نظرية الأداء التكيفي في العديد من الوظائف (Pulakos et al. 2000).

وعلى غرار بقية نظريات الأداء الوظيفي فإن نظرية الأداء التكيفي بحاجة للتطوير نظرا للتطور العلمي في مجال البحث العملية وأيضا التغيرات التي تحدث بشكل يومي في بيئة العمل وإستحداث بعض أشكال التحديات التي تحتاج لمتابعة وتقييم لتأثيرها المباشر على أداء العاملين.

### العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

القدرة على العمل ويقصد بها القدرات الفطرية والصحة الجسدية للعاملين وأيضا القدرة المكتسبة وهي الخبرات والمعارف التي يكسبها العاملين من خلال تنمية مهاراتهم المهنية. خصائص بيئة العمل وما توفره للعاملين

من توفير الموارد المالية التي تمكنهم من إنجاز مهامهم الوظيفية وأيضا توفر العوامل الفنية كالدعم الفني والتقني وطبيعة العلاقات الإنسانية في بيئة العمل. **الدافعية للعمل** ويمكن تقسيمها إلى دافعية داخلية تعود لرغبة العامل في تحسين أدائه ذاتيا ودافعية خارجية من خلال الأساليب التحفيزية المتبعة من القيادة الإدارية. ويوضح الشكل العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي كما أشار له إسماعيل وآخرون المذكور في عمار (2015، ص64)



شكل 2 العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

### المبحث الثالث: مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان

تمثل مديريات التربية والتعليم العنصر الأساسي في العملية الإدارية، لدورها الفعال في رفع مستوى كفاءة المؤسسة التعليمية. حيث يقع على عاتقها إدارة العمل الذي تمارسه المستويات التنفيذية ( المدارس)، بحيث تقوم بتنسيق جهود المرؤوسين نحو تحقيق أهداف وزارة التربية والتعليم العامة وأيضا تقوم بالإشتراك مع القيادة العليا في إعداد الخطط الإستراتيجية العامة للوزارة من خلال رفع التوصيات والمقترحات من قبل المعنيين في الإدارة التنفيذية .

وتتبع المديريات العامة للتربية والتعليم مكتب معالي وزيرة التربية والتعليم وفق الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم ويوضح ملحق ( 1 ) المذكور في البوابة التعليمية لوزارة التربية والتعليم مارس 2017

### الدراسات السابقة

قامت شبيخة سالم النبهانية (2014/2015) في دراستها للماجستير في جامعة نزوى بدراسة بعنوان "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان". واستهدفت الباحثة إلى التعرف على علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم. استهدفت الباحثة رؤساء الأقسام كمجتمع الدراسة واختارت عينة مكونة من 160 رئيس قسم في مديريات (الداخلية، الظاهرة، مسقط، ظفار، شمال الباطنة) للاستجابة لأداة الدراسة. واتبعت الباحثة المنهج الوصفي وطبقت استبانة مكونة من 55 فقرة ، واتبعت أسلوب المتوسط الحسابي وتحليل التباين والمقارنات البعدية لاستخلاص العلاقة بين متغيرات الدراسة. واستنتجت الباحثة من تحليل استجابات عينة الدراسة وجود ارتباط طردي وذو دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة (المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي).

وقام إيمهان 2012, Emhan بدراسة لمقارنة العلاقة بين الدعم الإداري والرضا الوظيفي والانتماء للمؤسسة في المؤسسات غير الربحية، المؤسسات الربحية والمؤسسات الحكومية (العامة) في تركيا. شملت الدراسة قطاعات الصحة والتعليم، حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الدعم الإداري والرضا الوظيفي للعاملين، واتبع الباحث نظرية التبادل الاجتماعي لهومانس (1958، ص179) التي تقوم على تبادل المنفعة بين الإدارة والعاملين وكلما زادت المعاملة الحسنة من قبل المؤسسة للعاملين زاد اهتمام العاملين بالعمل والمؤسسة وهو يمثل العلاقة بين الدعم الإداري و الرضا الوظيفي للعاملين.

وذكرت دراسة محمد نور وآخرون (2013) Mohd Noor et al أن رضى العاملين يرتبط بطبيعة عملية الإشراف التي يقوم بها القائد. حيث هدفت الدراسة الحالية لدراسة الرضا الوظيفي لدى الأكاديميين في الجامعة حول عملية الإشراف المباشرة من قبل رؤسائهم، حيث استخدم الباحثون المقابلات شبه الموجهة والمقابلات الجماعية مع التركيز على عينة الدراسة وهي سبعة عشرة مقابلة من بينهم ستة عشرة أكاديمي من 3 جامعات ماليزية عامة ووزير سابق في وزارة التعليم العالي في ماليزيا. و أظهرت نتائج الدراسة إلى ردود أفعال متفاوتة بين عينة الدراسة حول رضائهم عن الإشراف. وتمت مناقشة بعض القضايا ذات الصلة حول عدم الرضا الوظيفي مثل العدالة في التعامل مع العاملين، استراتيجيات القيادة والإدارة المتبعة، عدم الأخذ بمبدأ التشاور، السلطة والحرية.

وأظهرت دراسة رتشارد 2014 بأن التحفيز هو من أهم المؤثرات على الأداء الوظيفي للعاملين في المدارس الغانية وأشار بأن مديريات التربية والتعليم في غانا بحاجة للاهتمام بأجور العاملين ورواتبهم لتوفير الرضا الوظيفي للعاملين حيث استنتجت دراسته بأن ضعف الأجور تسبب في كثرت عملية الدوران بين الوظائف.

وتناول كل من هيرماواتي وسوسي Hermawati, A & Suci, R (2015) بعنوان علاقة التمكين بجودة حياة العمل والثقة والرضا والأداء والالتزام، دراسة حالة في بنك الشريعة شرق جافا بأندونيسيا . هدفت الدراسة لتحديد أدلة تجريبية لاختبار وتفسير التأثير النفسي للتمكين، جودة حياة العمل، الثقة التنظيمية، الرضا الوظيفي على أداء العاملين في بنك الشريعة شرق جافا بأندونيسيا. وتمثل مجتمع البحث في جميع موظفي بنك الشريعة في 38 فرع ؛ ولكبر حجم مجتمع الدراسة تم اختيار عينة عشوائية للاستجابة لأدوات الدراسة. حيث أظهرت نتائج الدراسة بأن التأثير النفسي للتمكين له أثر واضح على جودة حياة العمل، والثقة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين. وأنه لا يوجد تأثير مباشر للتمكين على الإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين. وأن جودة الحياة في العمل لها تأثير مباشر على الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي؛ بينما لا يوجد أثر مباشر لجودة الحياة في العمل على الأداء الوظيفي للعاملين. وأظهرت النتائج بأن الثقة التنظيمية لها تأثير مباشر على الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين. وأظهرت الدراسة وجود تأثير مباشر للرضا الوظيفي على الإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين. وأخيراً وجود أثر للإلتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين.

### التعقيب على الدراسات السابقة

اتفقت نتائج معظم الدراسات السابقة على أن الأساليب القيادية الإيجابية لها أثر للتنبؤ في فعالية القيادة الإدارية والذي تنعكس آثارها على رضا العاملين وأداؤهم الوظيفي وعلى بيئة العمل بشكل خاص؛ وهذا يتناسب مع أهداف الدراسة الحالية. كما تتبع الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي الذي اتبعته معظم الدراسات السابقة المشار إليها في البحث الحالي لمناسبته لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات البحث.

### الإجراءات المنهجية للبحث

#### مقدمة:

يتناول هذا الفصل وصفا لمنهجية البحث ، والطريقة التي اتبعتها الباحثة لاختيار العينة، ووصفا لأدوات البحث، بالإضافة إلى الطريقة الإحصائية لتحليل البيانات.

#### منهج البحث:

المنهج الوصفي التحليلي هو المنهج المناسب لهذا البحث لملاءمته لطبيعة البحث وأهدافه، كما يتم دراسة الظاهرة ووصفها كمياً ونوعياً. ويعد المنهج الوصفي من أنسب المناهج العلمية لدراسة العلوم الإنسانية والاجتماعية.

### مجتمع وعينة البحث:

اختار الباحثون عينة عشوائية عنقودية من المجتمع الأصلي والمتكون من جميع الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة. حيث تم اختيار مكونة من 30 فردا من العاملين من إحدى الدوائر في ديوان عام المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة تم إختيارها عشوائيا لتمثيل مجتمع البحث الفعلي لمعرفة وجهة نظرهم حول الرضا الوظيفي وعلاقته بفعالية أداء العاملين، وعلاقة كلا من النوع الاجتماعي، الخبرة، المؤهل التعليمي بأدائهم الوظيفي.

### أداة البحث:

قام الباحثون بمراجعة الدراسات السابقة في هذا المجال وإعداد إستبانة تضمنت بعدين رئيسيين ينبثق منهما عوامل فرعية وهي كالتالي:

البعد الأول: الرضا الوظيفي حيث اشتمل هذا المحور على ثلاثة عوامل هي: تحقيق الذات للعاملين، وأسلوب القيادة والإشراف، وبيئة العمل والمكون من 20 فقرة.

البعد الثاني: تطوير الأداء الوظيفي للعاملين حيث اشتمل المحور على ثلاثة عوامل هي: الاتصال التنظيمي، والدافعية للعمل، والتنمية المهنية للعاملين والمكون من 21 فقرة.

### (أ)الصدق الظاهري:

قام الباحثون بعرض الأداة بصيغتها الأولية على لجنة من المحكمين المتخصصين ذوي الكفاءة والخبرة في مجالات الإدارة التربوية أو القياس والتقويم وعلم النفس التربوي للتأكد من صدق المحتوى لأداة البحث وللتأكد من أنها تخدم أهداف البحث.

### قياس ثبات الاتساق الداخلي:

اتبع الباحثون طريقة كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha لاستخلاص متوسط معاملات الارتباط بين الفقرات Scale If Item Deleted.

جدول (2) الاتساق الداخلي لعوامل استبانة دور القيادة الإدارية في تطوير الأداء الوظيفي

م	العامل	كرونباخ ألفا
1	الخبرة	0.85
2	المؤهل التعليمي	0.89
3	تحقيق الذات للعاملين	0.79
4	أسلوب القيادة والإشراف	0.82
5	بيئة العمل	0.81
6	الاتصال التنظيمي	0.81
7	الدافعية للعمل	0.78



0.79

التنمية المهنية

8

0.84

كرونباخ ألفا الكلية

### نتائج البحث والتوصيات والمقترحات

عند بدأ عمليات التحليل الإحصائي يحرص كل باحث للقيام بعمليات التحليل الأولية ولذلك للتأكد من صحة البيانات وقابليتها لعمليات التحليل اللاحقة وأيضا للتأكد من فرضيات كل عملية إحصائية على حدة. حيث استخدم الباحثون تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) في إجراء هذا البحث الميداني والذي يهدف إلى دراسة العلاقة المحتملة بين المتغيرات المستقلة (عوامل الرضا الوظيفي : وهي تقدير الذات، وأسلوب القيادة والإشراف، وبيئة العمل) والنوع الاجتماعي من ناحية وأداء العاملين والتي الاتصال التنظيمي والدافعية للعمل والتنمية المهنية من ناحية أخرى. ويعد تحليل الانحدار الخطي من الأساليب الإحصائية المستخدمة لاستخلاص العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

ومن أهم فرضيات تحليل الانحدار المتعدد الخطي هي اختبار مدى ملاءمة البيانات التي تستخدم في إجراء التحليل الكمي من خلال الاتساق الداخلي للأداة المستخدمة وصلاحيتها. وللتحقق من الفرضيات السابقة أجرى الباحثون اختبار كرونباخ ألفا للتأكد لفحص الاتساق الداخلي للبيانات وثباتها حيث أظهرت النتائج أن قيمة كرونباخ ألفا تراوحت بين 0.78 و 0.89 وهي دليل على ملاءمة البيانات لإجراءات التحليل الكمي في تحليل الانحدار المتعدد الخطي.

### ثانياً: التوزيع الطبيعي (Normal Distribution)

وتشير الفرضية الثانية إلى أهمية التأكد من أن تكون البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع وذلك من خلال استخلاص معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis). حيث أشارت نتائج الجدول (3) إلى أن معامل الالتواء لجميع متغيرات البحث المستقلة والمتغير التابع تراوح بين بين (-0.82 و 1.17) وأن معامل التفرطح للمتغيرات السابقة تراوح بين (-0.78 و 3.11). ويعد مؤشر التوزيع الطبيعي الإعتدالي للبيانات المعياري هو أن تقع البيانات بين (2 □ و 2 □) ، وهذا ما أظهرت نتائج اختبارات معاملي الالتواء والتفرطح لعينة الدراسة الحالية فيما عدا العامل الأخير في الرضا الوظيفي ( بيئة العمل) حيث أظهرت النتائج أن قمة التوزيع التعدالي مدببة إلى حد بسيط في العامل وقد يعزى ذلك لصغر حجم العينة . لذا يؤكد الباحثون بصحة البيانات وإمكانية استخدامها في عمليات الإحصاء الإسنديالية اللاحقة كما هو موضح في الجدول (3) أدناه:

م	العامل	الإلتواء	التفرطح
1	تحقيق الذات للعاملين	-0.46	0.51
2	أسلوب القيادة والإشراف	-0.23	-0.73
3	بيئة العمل	-0.82	3.11
4	الاتصال التنظيمي	-0.44	0.83
5	الدافعية للعمل	-0.29	-0.62

0.61-	0.14-	التنمية المهنية	6
0.78-	1.17	النوع	7
0.69-	0.27	المؤهل التعليمي	8
0.55-	0.62-	الخبرة	9

### ثالثاً: اختبار التعدد الخطي (عدم وجود ارتباط عالي بين العوامل)

قام الباحثون بالتأكد من عدم وجود التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة (أي عدم الارتباطات القوية بين المتغيرات المستقلة) وذلك باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factory-VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات البحث مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (1) كما يوضحها الجدول رقم (4)

المتغيرات المستقلة	تضخم التباين VIF	التباين المسموح Tolerance
تحقيق الذات للعاملين	2.16	0.46
أسلوب القيادة والإشراف	1.87	0.53
بيئة العمل	2.61	0.38
النوع	1.62	0.61
المؤهل التعليمي	1.42	0.70
الخبرة	1.35	0.74

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن 10 حيث تراوحت بين (1.35 و 2.61). وتراوحت قيم التباين المسموح Tolerance بين (0.38 و 0.74) ويستنتج الباحثون من ذلك عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

### ثالثاً: مصفوفة الارتباط Correlations

ومن أهم فروض تحليل الانحدار الخطي المتعدد أن يكون هنالك ارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وأن لا يكون هنالك ارتباط داخلي بين المتغيرات المستقلة وبعض، لذلك قام الباحثون بإجراء اختبار بيرسون Pearson Correlations لاستخلاص العلاقات بين المتغيرات كما يوضحها الجدول (4). حيث أشارت النتائج إلى أن العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة كانت قوية تتراوح بين (-0.46, 0.96) وكانت أعلى الروابط متمثلة بين متغير تقدير الذات ومتغير الأداء. كما أظهرت النتائج ضعف علاقة الارتباط بين المتغيرات المستقلة بعضها البعض وهذا يدل على أن المتغيرات المستقلة تنبؤ بتغيير في المتغير التابع كما يوضحها الجدول رقم

**جدول (5) مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة (تقدير الذات/أساليب القيادة والإشراف/ بيئة العمل / النوع/الخبرة/المؤهل التعليمي) و المتغير التابع ( الأداء الوظيفي) لعينة من الإداريين باستخدام معامل ارتباط بيرسون**

المتغيرات	الأداء الوظيفي	تقدير الذات	أساليب القيادة والإشراف	بيئة العمل	النوع	المؤهل التعليمي	الخبرة
الأداء الوظيفي (المحك)	-						
تقدير الذات	0.80	-					
أساليب القيادة والإشراف	0.70	0.48	-				
بيئة العمل	0.72	0.68	0.53	-			
النوع	0.03	0.27	0.26	0.26	-		
المؤهل التعليمي	0.12-	0.01	0.24-	0.21-	0.7-	-	
الخبرة	0.22	0.41	0.22	0.22-	0.17	0.29	-

#### نتيجة الانحدار الخطي المتعدد:

إن من أهم شروط الانحدار الخطي المتعدد أن تكون العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع خطية ويمكن التحقق منها باستخدام نتائج التحليل في اختبار ANOVA (b) لتأكد من الفرضية الصفرية واختبار معنوية النموذج الذي نستطيع أن نستخلص منه الحكم على معنوية معالم النموذج في جدول المعاملات. حيث كشفت نتائج التحليل معنوية الفاء النسبية ورفض الفرضية الصفرية لذا اتبع الباحثون الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير من المتغيرات المستقلة عوامل الرضا الوظيفي وهي تقدير الذات، أساليب القيادة والإشراف، بيئة العمل، النوع الاجتماعي، الخبرة، المؤهل التعليمي على المتغير التابع الأداء الوظيفي للعاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة حيث كانت قيمة الفاء الإحصائية 21.77 والنسبة الفائية تساوي 0.00 وتتفق نتائج تحليل التباين (بي) مع نتائج جدول المعاملات لتوضيح أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً وتنبأ بالتغيير المستقبلي للمتغير التابع ( المحك ) .

#### الجدول (6) تحليل التباين (بي)

النسبة الفائية	الفاء الإحصائي	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج	النموذج
0.00	21.77	2.43	4	9.73	الانحدار الخطي	المتغيرات
		0.11	22	2.46	الخطأ المعياري	المأثرة (التنبئية) على المتغير التابع
			26	12.2	المجموع	

#### تحديد نسبة تفسير المتغيرات المستقلة للمتغير التابع:

يوضح الجدول (6) بأن متغيرات الرضا الوظيفي والنوع والخبرة والمؤهل التعليمي يفسروا 82% من التغيير الواقع على المتغير التابع في عينة الدراسة. واستناداً على نتائج الارتباط التربيعي المعدل يتوقع الباحثون بتغيير في الأداء الوظيفي للعاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة مجتمع البحث بنسبة 77% يعزى لمتغيرات القيادة الإدارية والنوع والخبرة والمؤهل التعليمي كما هو في الجدول (6).

النموذج	الارتباط	الارتباط التربيعي	الارتباط التربيعي المعدل	الخطأ المعياري
1	0.90	0.82	0.77	0.33

**نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التسلسلي باستخدام جدول المعاملات** Coefficients  
يختبر جدول المعاملات معنوية معالم نموذج التحليل حيث أظهرت النتائج أكثر العوامل والمتغيرات تأثيراً للنتيجة بالتغيير الواقع على المتغير التابع، واتفقت نتيجة تحليل المعاملات مع نتيجة تحليل التباين ومصفوفة الارتباط بعدم تأثير متغيرات النوع والخبرة والمؤهل على المحك.

النموذج	جدول (8): معاملات			
	معاملات غير مقننة	معاملات مقننة	تي	النسبة الفائية
	بي	بيتا		
المحك (الأداء)	0.19	0.49	0.46	0.70
تقدير الذات	0.50	0.13	3.90	0.00
أساليب القيادة والإشراف	0.21	0.09	2.51	0.02
بيئة العمل	0.28	0.15	1.98	0.07
النوع	0.01	0.01	0.74	0.47
الخبرة	0.21-	0.13	1.62-	0.13
المؤهل	0.08	0.12	0.72	0.48

وتشير النتائج في جدول المعاملات إلى أن قيمة بيتا لمتغير النوع تساوي 0.19 والنسبة الفائية تساوي 0.47 وكانت قيمة بيتا في متغير الخبرة تساوي 0.17 والنسبة الفائية 0.13، وأخيراً مثلت قيمة بيتا لمتغير المؤهل التعليمي 0.11 وقيمة النسبة الفائية 0.48. وكما أظهرت نتائج تحليل البيانات في جدول المعاملات Coefficient بأن هناك علاقة طردية بين المتغيرات المستقلة (تقدير الذات وأساليب القيادة والإشراف) والمتغير المحك (الأداء الوظيفي للإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الباطنة شمال). وتبعاً للجدول (8) فإن متغير تقدير الذات هو المؤشر الجوهري في إحداث التغيير على الأداء الوظيفي فكانت قيمة بيتا تساوي 0.54 والنسبة الفائية تساوي 0.00. نتائج الفروق النوعية في مستوى الرضا الوظيفي:

#### الخلاصة

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة منى رسول سلمان 2011 التي أشارت إلى أنه كلما زاد الرضا الوظيفي للعاملين كلما زاد الأداء الوظيفي، ودراسة هيرماواتي وسوسي 2015 التي أظهرت وجود تأثير مباشر للرضا الوظيفي على أداء الوظيفي للعاملين. كما اتفقت مع دراسة محمد نور وآخرون (2013) التي ذكرت بأن أسلوب القيادة والإشراف يعد من العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين. لذلك يوصي الباحثون بأهمية الاهتمام بأساليب القيادة الإدارية المتبعة في المؤسسات والحرص على تبني أساليب قيادية تحفيزية إبداعية لينعكس ذلك على العاملين وأدائهم. الاهتمام بنوعية البرامج التدريبية المقدمة للعاملين وقياس أثرها على أداء العاملين من خلال استخدام مقاييس الأداء المتنوعة. كما يوصي الباحثون على تنويع وسائل التحفيز للعاملين مادياً ومعنوياً وتشجيعهم للمشاركة في المؤتمرات العلمية ذات الصلة بمجال العمل وإعداد دراسات علمية حول القضايا والظواهر التي تمثل تحدي لبيئة العمل ثم الأخذ بتوصيات تلك الدراسات. وأخيراً يوصي الباحثون بإجراء دراسات مستقبلية حول علاقة القيادة الإدارية وكل من الرضا الوظيفي للعاملين وانعكاس ذلك على أدائهم الوظيفي في المؤسسات التعليمية وأهمها مديريات التربية والتعليم لأهمية الأدوار المنوطة كحلقة وصل بين القيادات العليا والقيادات التنفيذية.

## المراجع

- البلادي، صالح بن مطير. 1432. الرضا الوظيفي لمديري المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير). جامعة أم القرى. المملكة العربية السعودية.
- البوابة التعليمية Educational Portor <http://home.moe.gov.om/arabic/index.php>
- العراييد، نبيل أحمد. 2010. دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة. (رسالة ماجستير). جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الغيلاني، صبحة بنت سالم. 2015. درجة ممارسة المشرفين الإداريين لأبعاد إدارة التغيير وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمديري المدارس ومساعدتهم بمحافظة جنوب الشرقية في سلطنة عمان. (رسالة ماجستير). جامعة نزوى. سلطنة عمان.
- الطويل هاني عبد الرحمن صالح (1999). الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق، دار وائل للنشر عمان.
- النبهانية، شيخة بنت سالم. 2015. المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان. (رسالة ماجستير). جامعة نزوى. سلطنة عمان.
- خير، أسامة. 2012. القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- سلمان، منى رسول. 2011. "الرضا الوظيفي لدى المشرفين الاختصاصي وعلاقته بأدائهم الوظيفي". مجلة دراسات تربوية، العدد الخامس عشر. بغداد. العراق.
- عمار، كيرد. 2015. تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط. (رسالة ماجستير). جامعة أكلي محند أولحاج. البويرة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

## المراجع الأجنبية

- Armstrong, M. 2006. A Handbook of Human resource Management Practice, Tenth Edition, Kogan Page Publishing, London, , p. 264
- Aziri, Brikend. 2011. Job Satisfication: "Literature Review". *Management Research and Practice*. Vol.3. Issue 4. PP.77-86.
- Borman (eds), Personnel Selection in Organizations. San Francisco: JosseyBass, pp. 35-7
- Campbell, et al. 's. 1993. 'A theory of performance', in C. W. Schmitt and W. C. A
- Dugguh S. I. & Dennis A. 2014. "Job satisfaction theories: Traceability to employee performance in organizations. IOSR Journal of Business and Management". (IOSR-JBM) e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 16, Issue 5. Ver. I (May. 2014), PP 11-18
- Emhan, Abdurrahim. 2012." Relationship among Managerial Support, Job Satisfication and Organizational Commitment: A Comparative Study of Nonprofit and public Sectors in Turkey". *International Journal of Business, Humanities and Technology*. Vol.2. No.5. pp179-190.
- Hackman, J. R & Oldham, G.R 1976. 'Motivation through the design of work' *Organizational Behaviour and human performance*, 16: 250-279.
- Hellriegel, D.J, Jackson, S. & Slocum Jr. 1999. *Management*, 8th edition, Cincinnati, South-western College Publishing
- Hermawati, A & Suci, R. 2015. The relationship between empowerment to quality of work life, trust, satisfaction, commitment and performance (case study in sharia bank in East Java, Indonesia). *International Journal of Applied Business and Economic Research*, vol. 13, issue 5 (2015). SCOPUS: 2-s2.0-85006168512. ISSN: 09727302.PUI: 608108981
- Jankingthong, Korkeaw & Rukkum, Suthinee. 2012. "Factors Affecting Job Performance: Review of Litreture". *Slipakorn University of social Science, Humanities, and Arts*. Vol. 12 (2). PP.115-127.
- Mohammed et al .2014. 'The Relationship Leadership Styles and Employees' Performance in Organizations (A Study of Selected Business in Organizations in Federal Capital of Territory,

Abuja Nigeria)' European Journal of Business and Management. ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.6, No.22,pp1-11.

Mohd Noor et al. (2013). Am I Happy with My Bosses? A Study on Satisfication of Academics with The Role of Suprevison of Their Leaders in the University Setting. Rerecived on 27<sup>th</sup> September 201. [Al-'Abqari Vol.3, 2013.http://ddms.usim.edu.my/handle/123456789/9923](http://ddms.usim.edu.my/handle/123456789/9923)

Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A. and Plamondon, K. E. 2000. 'Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance', Journal of Applied Psychology, 85: 612-624.

Richard, Boamah. 2014. The Effect of Motivation on employees' Performance Empirical Evidence from The Brong Ahafo Education Directorate. (Master Desertation). School of Business, KNUST

Roe, R. A. (1999) 'Work performance: AMultiple regulation perspective', in C. L. Cooper and I. T. Robertson (eds), International Review of Industrial and Organizational Psychology. Chichester: Wiley. Vol. 14: pp. 231-335.