



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا
كلية التربية



الرضا الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الإداري والإشرافي
لدى مديري مدارس الأساس بمحلية بحري

**The Role of Job satisfaction and its role in improving the
administrative and supervisory performance of the principals of
the base schools in a maritime district**

دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في التربية تخصص (إدارة تربوية)

إشراف الدكتورة

أميرة محمد علي أحمد

إعداد الطالبة

حنان عباس إبراهيم أحمد

1439 هـ - 2018 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

استهلال

قال تعالى:

(قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ) .

سورة البقرة الآية (32)

إهداء

إلى

والدي ووالدتي أشكرهم من قلبي
وأدعو الله أن يمد في عمريهما

إلى

أخوتي عقدي الفريد، العطاء الذي لا ينضب
الذي يطوق عنقي بالفخر والإعزاز

إلى

كل من وقف بجاني وساندني طوال مشواري الدراسي
إليهم جميعا أهدى هذا الجهد

الدارسة

شكر وتقدير

الحمد لله أهل الحمد والثناء، والصلاة والسلام على نبينا محمد صلى الله عليه، وعلى آله وصحبه.

أشكر الله سبحانه وتعالى على إحسانه وتوفيقه لي وعلى ما أسداه من نعم لا تحصى ولا تعد، الشكر لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وكلية الدراسات العليا وكلية التربية، إدارة وأساتذة لإتاحة فرصة الدراسات العليا في رحابها. والشكر أجزله للدكتورة/ أميرة محمد علي أحمد التي أشرفت على الدراسة وأعطت من غير كلل وأرشدت بلا ملل وغمرتني بفيض علمها، ولم تبخل عليّ بنصيحة أو رأي سديد فكانت خير عون لي لإنجاز هذه الدراسة فجزاها الله عني خير الجزاء كما يحب ويرضى.

وأقدم شكري إلى السادة هيئة التدريس على آرائهم العلمية القيمة وملاحظاتهم السديدة التي كان لها الأثر في إخراج هذه الدراسة .

كما تشكر الدراسة أمناء مكاتب كليات التربية في الجامعات وأمين مكتبة كلية التربية جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

والشكر الجزيل لوزارة التربية والتعليم بولاية الخرطوم وإدارة مرحلة الأساس بمحلية بحري مكاتب تعليم وموجهين و لمدراء ومديرات المدارس بمرحلة الأساس، لأنهم لم يبخلوا عليها بالمعلومات لكونهم المجتمع الذي طبقت عليه الدراسة والذين قاموا بالتحليل الإحصائي.

ثم الشكر الجزيل لكل من اسهم بيده أو ماله أو فكره والعتبي لمن لم أذكرهم.

ثم الشكر لله تعالى أولاً وأخيراً، والصلاة والسلام على خير خلق الله أجمعين.

المستخلص

هدفت الدراسة للتعرف على الرضا الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الإداري والإشرافي لدى مديري مدارس الأساس بمحلية بحري، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي وتكون مجتمع الدراسة من (150) من مديري ومديرات مدارس مرحلة الأساس بمحلية بحري، تم اختيار (50) من العينة بالطريقة العشوائية البسيطة، اعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة، تم تحليل النتائج إحصائياً باستخدام برنامج SPSS. من أهم نتائج الدراسة : جاء مستوى الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الأساس بمحلية بحري بدرجة متوسطة و من العوامل المؤثرة على تحقيق الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الأساس بمحلية بحري عدم توفر عوامل الإنضباط المدرسي وتأهيل المعلمين وتوجد عدد من العقبات تحول دون تحقيق الرضا الوظيفي لدى لمديري مدارس الأساس بمحلية بحري منها عدم توفر العدالة في تقييم الأداء وعدم مناسبة العمل مقارنة بالمؤهل، في ضوء النتائج توصي الدراسة بالتوصيات التالية: العمل على تحسين مناخ العمل في المدارس بشكل عام ، التركيز على تحسين العلاقة بين الإدارة التعليمية وإدارة المدرسة وزملاء المهنة على مستوى المحلية، تعيين مدراء مدارس الأساس وفق شروط وضوابط حتى تسهم في جودة الإدارة .

Abstract

The study was designed to identify job satisfaction and its role in improving the administrative and supervisory performance of the principals of the base schools in a maritime district. The study followed the descriptive approach. The study community consisted of (150) principals and principals of the basic stage schools in a maritime district. The study was based on the questionnaire to collect information from the sample of the study. The results were statistically analyzed using the SPSS program. The main results of the study were: Lack of availability of factors of school discipline and teacher qualification There are a number of obstacles that prevent the achievement of job satisfaction among principals of basic schools in a maritime district, including the lack of justice in evaluating the performance and the lack of suitable work compared to the qualification. In light of the results, the study recommends the following recommendations: In schools in general, focus on improving the relationship between educational administration and school management and colleagues of the profession at the local level, the appointment of principals of basic schools under conditions and controls to contribute to the quality of management.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	استهلال
ب	إهداء
ج	شكر وتقدير
د	مستخلص الدراسة
هـ	Abstract
و	قائمة المحتويات
ي	قائمة الجداول
م	قائمة الأشكال
ن	قائمة الملاحق
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
1	مقدمة
2	مشكلة الدراسة
2	أهمية الدراسة
2	أهداف الدراسة
3	حدود الدراسة
3	مصطلحات الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
5	المبحث الأول : الرضا الوظيفي
5	مفهوم الرضا الوظيفي
6	أهمية الرضا الوظيفي
7	أبعاد الرضا الوظيفي
7	عوامل وعناصر الرضا عن العمل
8	أنواع الرضا الوظيفي ومحدداته
9	نظريات الرضا الوظيفي
13	قياس الرضا الوظيفي
15	العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء المهني
15	المناخ التنظيمي عامل وسيط بين الرضا والأداء

16	المبحث الثاني : الإدارة المدرسية
16	مفهوم الإدارة المدرسية
16	أهمية الإدارة المدرسية
17	أهداف الإدارة المدرسية
17	وظيفة الإدارة المدرسية
18	خصائص الإدارة المدرسية الناجحة
18	أنماط الإدارة المدرسية
20	الإدارة المدرسية الديمقراطية
20	الصفات المهنية لمدير المدرسة
21	الصفات الشخصية لمدير المدرسة
21	مؤهلات مدير المدرسة
22	مسئوليات مديري المدارس في مرحلة الأساس
22	أهم واجبات مدير المدرسة بصفة عامة
23	المهارات الإنسانية لمدير المدرسة
24	المهارات الفنية لمدير المدرسة
26	السلطات التي ينبغي أن يتمتع بها مدير المدرسة
26	العوامل التي تؤثر في وظيفة وواجبات مدير المدرسة
27	ماهية إدارة التغيير في المدرسة
27	الإدارة المدرسية والمستقبل
27	مرحلة الأساس
28	مفهوم التعليم الأساسي في السودان
29	الأهداف العامة للتعليم الأساسي في المرحلة المعاصرة
29	مهام الإدارة في مرحلة الأساس
30	المبحث الثالث : تحسين الأداء الإداري والإشرافي لمديري المدارس
30	مفهوم الأداء الوظيفي
30	تعريف الأداء الوظيفي
31	أهداف الأداء الوظيفي
31	أهمية الأداء الوظيفي
31	عناصر الأداء المهني

32	محددات الأداء الوظيفي
32	وضع مستويات الأداء الوظيفي
32	معدلات الأداء الوظيفي
33	العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي
34	ثانياً: الدراسات السابقة
34	الدراسات المحلية
41	الدراسات العربية
49	الدراسات الأجنبية
51	التعليق على الدراسات السابقة
53	موقع الدراسة الحالي من الدراسات السابقة
الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية	
54	تمهيد
54	منهج الدراسة
54	مجتمع الدراسة
54	عينة الدراسة
61	أداة الدراسة
61	وصف الاستبانة
62	صدق وثبات الاستبانة
63	تطبيق الاستبانة
63	الأساليب الإحصائية
الفصل الرابع: عرض و تحليل البيانات ومناقشة النتائج وتفسيرها	
64	عرض وتحليل البيانات ومناقشة وتفسير النتائج
64	مقياس تصحيح الاستبانة
64	عرض وتحليل بيانات المحور الأول
65	البعد الأول: الراتب والمكافآت
66	البعد الثاني: مهام العمل ووظائفه
68	البعد الثالث: الرضا عن العائد المهني والاجتماعي من الوظيفة
69	البعد الرابع: التقدير واحترام الذات
71	البعد الخامس: اتجاهات الطلاب وأولياء الأمور نحو عملية التعليم والتعلم

72	عرض وتحليل بيانات المحور الثاني
74	عرض وتحليل بيانات المحور الثالث
76	مناقشة النتائج وتفسيرها والتحقق من الفروض
90	التصور المقترح
الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات	
92	النتائج
92	التوصيات
92	المقترحات
94	المصادر والمراجع
-	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
55	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع	جدول رقم (1)
56	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	جدول رقم (2)
57	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	جدول رقم (3)
58	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات العمر.	جدول رقم (4)
59	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة العملية	جدول رقم (5)
60	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة العملية بالإدارة.	جدول رقم (6)
62	محاور إستبانة الرضا الوظيفي وعدد العبارات	جدول رقم (7)
63	معاملات الثبات والصدق الذاتي لمحاور الإستبانة للعينة الاستطلاعية.	جدول رقم (8)
64	مقياس الإستبانة وتصحيحها	جدول رقم (9)
65	التكرار والنسبة المئوية للإستجابات عن عبارات البعد الأول: الراتب والمكافآت	جدول رقم (10)
65	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تجاه البعد الأول: الراتب والمكافآت مرتبة تصاعدياً	جدول رقم (11)
66	التكرار والنسبة المئوية للإستجابات عن عبارات البعد الثاني: مهام العمل ووظائفه.	جدول رقم (12)
67	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تجاه البعد الثاني: مهام العمل ووظائفه مرتبة تصاعدياً	جدول رقم (13)

68	التكرار والنسبة المئوية للإستجابات عن عبارات البعد الثالث: الرضا عن العائد المهني والاجتماعي من الوظيفة.	جدول رقم (14)
68	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تجاه البعد الثالث: الرضا عن العائد المهني والاجتماعي من الوظيفة مرتبة تصاعدياً.	جدول رقم (15)
69	التكرار والنسبة المئوية للإستجابات عن عبارات البعد الرابع: التقدير واحترام الذات:	جدول رقم (16)
70	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تجاه بعد: التقدير واحترام الذات مرتبة تصاعدياً .	جدول رقم (17)
71	التكرار والنسبة المئوية للإستجابات عن عبارات البعد الخامس: اتجاهات الطلاب وأولياء الأمور نحو عملية التعليم والتعلم.	جدول رقم (18)
71	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تجاه بعد: اتجاهات الطلاب وأولياء الأمور نحو عملية التعليم والتعلم مرتبة تصاعدياً.	جدول رقم (19)
72	التكرار والنسبة المئوية للإستجابات عن عبارات المحور الثاني:العوامل التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي	جدول رقم (20)
73	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني العوامل التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي مرتبة تصاعدياً.	جدول رقم (21)
74	التكرار والنسبة المئوية للإستجابات عن عبارات المحور الثالث: أهم العقبات التي تحول دون تحقيق الرضا الوظيفي لمديري المدارس في محلية بحري	جدول رقم (22)
75	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تجاه المحور الثالث: أهم العقبات التي تحول دون تحقيق الرضا الوظيفي لمديري المدارس في محلية بحري مرتبة تصاعدياً.	جدول رقم (23)

76	ملخص لقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاوَر إستبانة الرضا الوظيفي.	جدول رقم (24)
79	معامل الارتباط بين الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة على تحقيقه لدى مديري مدارس الأساس.	جدول رقم (25)
80	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير النوع اتجاه الرضا الوظيفي.	جدول رقم (26)
80	قيم اختبار (ت لعينتين مستقلتين) لمتغير النوع على محاور استبانة الرضا الوظيفي.	جدول رقم (27)
82	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المؤهل العلمي اتجاه الرضا الوظيفي.	جدول رقم (28)
83	قيم اختبار (التباين الأحادي) لمتغير المؤهل العلمي اتجاه الرضا الوظيفي.	جدول رقم (29)
85	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير سنوات الخبرة الإدارية اتجاه أبعاد الرضا الوظيفي.	جدول رقم (30)
86	قيم اختبار (التباين الأحادي) لمتغير سنوات الخبرة الإدارية اتجاه أبعاد الرضا الوظيفي.	جدول رقم (31)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
9	هرم الحاجات لدى ماسلو	شكل رقم (2/1)
55	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع	شكل رقم (1)
56	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي.	شكل رقم (2)
57	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	شكل رقم (3)
58	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات العمر.	شكل رقم (4)
59	التوزيع التكراري لأفراد الدراسة عينة الدراسة وفق متغير الخبرة العملية	شكل رقم (5)
60	التوزيع التكراري لأفراد الدراسة عينة الدراسة وفق متغير الخبرة العملية بالإدارة.	شكل رقم (6)

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
ملحق رقم (1)	قائمة بأسماء المحكمين
ملحق رقم (2)	الاستبانة بصورتها الأولية
ملحق رقم (3)	الاستبانة بصورتها النهائية بعد التحكيم
ملحق رقم (4)	خطاب الدراسات العليا لتسهيل مهمة الدارسة
ملحق رقم (5)	خطاب الإدارة العامة للشؤون التعليمية محلية بحري
ملحق رقم (6)	أسماء المدارس الحكومية داخل محلية بحري التي وزعت عليهم الاستبانة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

مقدمة :

يعد الرضا الوظيفي من الموضوعات المهمة في الحياة الإنسانية من حيث أن رضا الفرد عن وظيفته ينعكس عن أدائه لعمله ومن الحقائق العلمية، إن الرضا عن العمل والاقتران به يدفع الفرد إلى بذل أقصى الجهود لإنجازه، فالرضا عن العمل يشكل دافعاً للإنجاز والعكس صحيح لذلك فإن عطاء الفرد وكفاءته المهنية دليل على مدى رضاه عن عمله وإحساسه بالنجاح والتقدم فيه.

ومن هنا تظهر أهمية التعرف على ما يؤثر في رضا مديري المدارس وردود الفعل الإيجابية والسلبية في مجال عمل مديري المدارس ومن الأدوار المهمة التي تناولتها الأبحاث والدراسات نظراً لأهميتها تحسين العمل الإداري والإشرافي لمديري المدارس مما يرفع كفاءة العملية التعليمية ويزيد الإنتاجية.

وتأتي هذه الدراسة في محاولة لاستقصاء مستوى رضا مديري المدارس في مرحلة الأساس وكذلك مستوى أدائهم والعلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء، كما أن رضا مديري المدارس يتوقع أن ينتج عنه القيام بواجبات الوظيفة بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية والإبداع، كما أن معرفة مستوى الرضا يعد أمراً جوهرياً يسهم في الوصول إلى تحقيق التفاعل الإيجابي الذي ينعكس على الأداء الوظيفي للمديرين وزيادة دافعية العاملين للعمل.

ومديري المدارس هم أحد ركائز العملية التربوية لذا يعد الرضا الوظيفي من أهم العوامل ذات التأثير الإيجابي نحو بذل المزيد من الجهود تجاه تحسين وتطوير الأداء وبالتالي تطوير العملية التعليمية، ويتحقق الرضا الوظيفي لمديري المدارس من خلال شعورهم بالإنجاز، وتجارب المعلمين معهم وكلما كانت نظرة مديري المدارس لمهنتهم تتمحور حول حياتهم كانوا أكثر رضا.

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

من خلال عمل الدراسة وما شعرت به من خلال خبرته العملية في الميدان التربوي واحتكاكها بالكثير ممن تقلدوا مناصب الإدارة المدرسية، إن مستوى الرضا الوظيفي لديهم أقل من المطلوب بسبب كثرة المسؤوليات والمهام الإدارية والإشرافية، وقلة الصلاحيات التي يملكونها وعدم وجود الحوافز التي تتناسب مع طبيعة أعمالهم ومن هنا رأت الدراسة ضرورة للكشف عن واقع رضا مديري المدارس عن أعمالهم، وعلى حد علم الدراسة لم تحظ دراسة موضوع الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس بالصورة المطلوبة، كما لم تعثر الدراسة على حسب حدود علمها على أي دراسة عن العلاقة بين الرضا الوظيفي وتحسين الأداء الإداري والإشرافي لدى مديري مدارس مرحلة الأساس الحكومية في السودان.

مشكلة الدراسة:

من خلال ما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل العام الرئيس التالي:
ما مدى توافر الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الأساس ودوره في تحسين الأداء الإداري والإشرافي؟
وتفرض منه عدة أسئلة يحاول البحث الإجابة عليها:

1. ما مستوى الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الأساس بمحلية بحري؟
2. ما أكثر العوامل تأثيراً على الرضا الوظيفي من وجهة نظر مديري مدارس الأساس بمحلية بحري؟
3. ما العلاقة بين الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة في تحقيقه لدى مديري مدارس الأساس بمحلية بحري؟
4. إلى أي مدى توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات (النوع، والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة الإدارية)؟
5. ما العقبات التي تحول دون تحقيق الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الأساس بمحلية بحري؟
6. ما التصور المقترح لرفع درجة مستوى الرضا الوظيفي وتحقيقه لدى مديري المدارس بمرحلة الأساس؟

أهداف الدراسة :

1. بيان مستوى الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الأساس بمحلية بحري.
2. التعرف على العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي من وجهة نظر مديري مدارس الأساس بمحلية بحري.
3. معرفة العلاقة واتجاهه بين العوامل المؤثرة والرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الأساس بمحلية بحري.
4. معرفة الفروق ذات دلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات (النوع، والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة الإدارية).
5. بيان العقبات التي تحول دون تحقيق الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الأساس بمحلية بحري.
6. وضع تصور مقترح لرفع درجة مستوى الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الأساس بمحلية بحري.

أهمية الدراسة :

تمكن أهمية الدراسة الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الأساس في تحديد المستوى العام للمقارنات المستقبلية ومن خلال دراسة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس يمكن الخروج بتوصيات لتعزيز الإيجابيات وتفادي السلبيات و الاتجاه نحو تبني طرق تؤدي إلى تطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس من خلال رفع مستوى الرضا الوظيفي و بالإمكان أن تساعد هذه الدراسة في تحسين بيئة العمل في الإدارة المدرسية الأمر الذي يؤدي إلى تحسين الأداء الإداري والإشرافي و تقديم بعض المقترحات التي قد تساعد متخذي القرار في تطوير سير العملية التعليمية وتهيئة الظروف المناسبة بما يحقق مستوى رضا وظيفي أعلى لمديري المدارس في مؤسسات التعليم العام.

حدود الدراسة :

1. حدود مكانية: ولاية الخرطوم محلية بحري.

2. حدود زمنية: 2015 – 2016 م.

مصطلحات البحث:

1. الرضا الوظيفي:

تقصد به الدراسة تقبل مديري المدارس لعملهم ومتطلباته ويبدو ارتياحاً لمكانته الاجتماعية وعلاقاته التي تتسم بالاحترام والتقدير المتبادل بينهم وبين زملائهم في العمل وكل من له صلة بعملهم ويقاس من خلال الدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد العينة من مديري مدارس الأساس بمحلية بحري عن فقرات الاستبانة المستخدمة لقياس مستوى الرضا الوظيفي التي تم إعدادها لذلك الغرض.

2. مديري المدارس:

وتقصد الدراسة بمديري المدارس هم القادة التربويين الذين أنيط إليهم تولي مسؤولية إدارة المدارس وتولي جميع شؤونها التربوية والتعليمية والإدارية في محلية بحري.

3. الأداء الإداري:

تقصد به الدراسة العمل الإداري الذي يقوم به مديري المدارس ويسعون من خلاله لتقدم واستمرار العملية التعليمية.

4. الأداء الإشرافي:

تعني به الدراسة العمل على تطوير العملية التعليمية ومتابعة وتوجيه العاملين في المؤسسة التعليمية والسعي لجعل العاملين في المؤسسة التعليمية متميزين ومتطورين ولتحسين البيئة التعليمية وكل ذلك يؤدي إلى تحسين عملية التعليم والتعلم.

5. تحسين الأداء الوظيفي :

تقصد به الدراسة تقديم أفضل أداء بأقل جهد وبفترة زمنية أقل.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول : الرضا الوظيفي .

أعقب ظهور الثورة الصناعية في أوروبا كثيراً من الدراسات التي حاولت معرفة تأثير عدد من العوامل على أداء العامل ومقدار إنتاجه وكانت ثمرة المحاولات الأولى التي قام بها علماء النفس في مجال الصناعة ظهور ما يعرف بعلم النفس الصناعي وكانت أهم أهداف هذه الدراسات هي محاولة زيادة إنتاج العامل دون الاهتمام بالعوامل والظروف التي تؤثر في صحة العوامل النفسية.

منذ أربعين سنة دارت مناقشات حول العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي إن نموذج قوة التكافؤ الذي اقترحه فروم(1994) توصل إلى تأييد المفهوم القائل بأن الرضا الوظيفي العالي يؤدي إلى التحسن الوظيفي ففي هذا النموذج يرتبط الرضا الوظيفي بشكل مباشر بالجاذبية المطلوبة للوظيفة فالموظف الذي يرى أن وظيفته أكثر جاذبية وذات عائد سيكون أدائه أعلى، وفقاً لنموذج قوة التكافؤ وبالتالي فإن الرضا الوظيفي يرتبط بشكل سلبي بمعدلات الغياب المرتفعة ومعدلات التسرب. (عبد المجيد، 2014، ص: 7)

مفهوم الرضا الوظيفي من المنظور الإسلامي:

إن مفهوم الرضا قديم وبخاصة في تراثنا الإسلامي، حيث أشير إليه في القرآن الكريم والأحاديث النبوية الشريفة وكتابات المسلمين فيما بعد. وحول مفهوم الرضا في التراث الإسلامي تذكر (فؤاد، 2008م) أن الرضا ثمرة الجهد في الدنيا وغاية الحياة، وهو من أعلى مقامات المقربين ومنتهى الإحسان في العمل والمكافآت، والرضا المتبادل بين الخالق والمخلوق هو الفوز العظيم وهما ليسا أمرين متضادين أو منفصلين، وإنما تقوم العلاقة بينهما على أساس أن أحدهما موجب للآخر وتحقيقهما قمة المقامات قال تعالى: (قَالَ اللَّهُ هَذَا يَوْمُ يَنْفَعُ الصَّادِقِينَ صِدْقُهُمْ لَهُمْ جَنَّاتٌ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ خَالِدِينَ فِيهَا أَبَدًا رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمْ وَرَضُوا عَنْهُ ذَلِكَ الْفَوْزُ الْعَظِيمُ) (سورة المائدة: ١١٩)، وقال تعالى: (يَأْتِيهَا النَّفْسُ الْمُطْمَئِنَّةُ {27} ارْجِعِي إِلَىٰ رَبِّكِ رَاضِيَةً مَرْضِيَّةً {28} فَادْخُلِي فِي عِبَادِي {29} وَادْخُلِي جَنَّاتِي {30} (سورة الفجر: ٢٧ - ٣٠) (فؤاد ، 2008م :41) ، والرضا كما تشير بعض المعاجم اللغوية هو : ضد السخط، وارتضاه رآه له أهلاً، ورضي عنه : أحبه وأقبل عليه. (ابن منظور، 1956).

ويعتبر الرضا الوظيفي متغيراً معقداً جداً، حيث يشير هوبكنز(1983) إلى أن الرضا الوظيفي هو شيء موقفي أساساً، قد تظهر هذه المواقف أو المشاعر أول ما تظهر في سلوك الفرد في مكان عمله، هذه المشاعر لها أصول عديدة تتنوع بتنوع المتغيرات ومدى شمولها واستمرارها والمهم هو التعرف عليه وفهم كيفية وأسباب تفاعل العمال مع وظائفهم حيث أن فهم هذه الأسباب مهمة معقدة وهذا ما يعطي القول بأن الرضا الوظيفي هو جملة مشاعر العاملين تجاه وظائفهم والنتائج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم وإدراكهم لما ينبغي أن يحصلوا عليه من الوظيفة . (حسان، 2005 م، ص : 101).

أورد الباحثون تعاريف عديدة تحاول توضيح معنى الرضا الوظيفي، ولكن ليس هناك تعريف موحد وعام لمفهوم الرضا الوظيفي نظراً لتعدد الدراسات والبحوث التي تناولت هذا الموضوع من جوانب مختلفة، حيث تحاول كل منها أن تطور مفهوم يساعد على متطلبات البحث أو الدراسة وتعبّر عن وجهة نظر صاحبها. وعرفه عبد المجيد على أنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله وما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل. (عبد المجيد، 2014، ص: 8)

وعرفه فؤاد بأنه حالة من القناعة والقبول وبلوغ المرغوب وذلك من خلال إشباع حاجات الفرد الناتجة من الوظيفة وتفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل ومن ثم الشعور بالثقة والولاء والانتماء مما يؤدي إلى زيادة إنتاج الفرد. (فؤاد، 2006، ص: 12)

ويصف الحنطي أن الرضا الوظيفي عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم، وأنه نتج عن إدارتهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو العناصر المتعلقة بالعمل المتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ونوعية الإشراف والعلاقة مع الزملاء والرؤساء والمباشرين والعلاقة بين العاملين والمرتب وفرص العمل والتقدم في العمل ومزايا العمل في المنظمة والأمان في العمل ومسؤوليات العمل وانجازه والمكان والاعتراف والتقدير. (ظافر، 2005، ص: 8).

وأيضاً يمكن القول بأن الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور بالاكتمال والإنجاز النابع من العمل، هذا الشعور ليس له علاقة بالنقود أو المميزات أو حتى الإجازات، إنما هو ذلك الشعور بالارتياح النابع من العمل ذاته، ومن الناحية النظرية يمكن لأي وظيفة أن تحقق قدراً من الرضا. (العامري، 2003م، ص: 11).

وعليه تستنتج الدراسة تباين التعريفات السابقة و اختلاف الباحثين واتفاهم على تحديد مفهوم الرضا الوظيفي ويمكن تلخيص هذا المفهوم بأنه مجموعة الدوافع التي تؤثر على العديد من الظواهر الإنسانية في المؤسسات إذ أن عدم الاهتمام بتنمية الدوافع الإيجابية نحو العمل يؤدي إلى بروز الظواهر السلبية لدى العاملين ومن أهم هذه الظواهر هي ظاهرة الرضا الوظيفي، وعلى الرغم من وجود عديد من الاتجاهات الخاصة بالعمل فإن الرضا الوظيفي أهم ظاهرة نالت اهتماماً كبيراً من الباحثين والعلماء السلوكيين.

أهمية الرضا الوظيفي:

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر المؤثرة في إنتاجية العمل فهو دعامة الإنتاج وتحدد مهارته مدى كفاية التنظيم وكفاءته وقد ترتب على إهمال العنصر البشري في بعض المجتمعات والمؤسسات أن تخلفت ونقصت إنتاجيتها وهذا مما يدعو إلى دراسة الرضا الوظيفي لما له من أهمية تطبيقية وعملية.

ويعد الرضا الوظيفي أو المهني من الموضوعات التي ينبغي أن تظل موضوعاً للبحث والدراسة بين فترة وأخرى عند المديرين، وذلك لأسباب متعددة فما يرضى عنه الفرد حالياً قد لا يرضيه مستقبلاً، وأيضاً لتأثير رضا الفرد في مراحل حياته فما لا يعد مرضياً حالياً قد يكون مرضياً في المستقبل.

ويعتبر الرضا الوظيفي أحد العناصر المهمة في تحقيق الأمن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي للأفراد العاملين في مختلف المستويات الإدارية، حيث يدفعهم طوعاً إلى زيادة الإنتاج وهو في نهاية المطاف ما تنتشه المنظمة بغض النظر عن طبيعة نشاطها. (فؤاد، 2006، ص:45).

أبعاد الرضا الوظيفي:

من خلال النظريات التي حاولت توضيح معنى الرضا الوظيفي وكيفية حدوثه نجد أنه يأخذ أحد الشكلين التاليين:

الرضا العام:

ويعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل فإما هو راضي أو غير راضي هكذا بصفة مطلقة، ولا يسمح هذا المؤشر بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها الموظف أو العامل أكثر من غيرها ولا مقدار ذلك، فضلاً عن الجوانب التي لا يرضى أصلاً بيدها أنه يفيد في إلقاء نظرة عامة على موقف العمل إزاء عمله بصفة عامة.

الرضا النوعي (الجزئي):

ويشير إلى رضا الفرد عن كل جانب من الجوانب على حدة، وتشمل تلك الجوانب سياسية المنظمة، الأجور، الإشراف، فرص الترقية، الرعاية الصحية والاجتماعية، ظروف العمل، أساليب الاتصال داخل المنظمة والعلاقات مع الزملاء وتفيد معرفة هذه الجوانب في التعرف على المصادر التي يمكن أن تساهم في زيادة أو تخفيض الرضا الوظيفي. (الشمري، 2009، ص:16)

عوامل وعناصر الرضا عن العمل:

أثبتت الدراسات والأبحاث التي تناولت الرضا على أنه يوجد مستوى عام للرضا ينعكس على الأفراد من خلال الرضا عن العوامل المختلفة للعمل، أو أن درجة رضا الأفراد عن عامل من عوامل العمل تؤثر على درجة الرضا عن العوامل الأخرى. وهذه العوامل يمكن أن تحدد بالتالي: (الكاسر، 2008، ص:13)

1. **الرضا عن الأجر:** وجد العديد من الباحثين أن هناك علاقة طردية بين مستوى الدخل وبين الرضا الوظيفي للفرد.

2. **الرضا عن محتوى العمل:** توصل عدد من الباحثين إلى أن محتوى العمل هو العامل الرئيسي في العمل.

3. **الرضا عن فرص الترقية:** كلما شعر الموظف أن ما يقوم به من أعمال هو محل شكر وتقدير وانه سوف يحصل على ترقية تمكنه من تحسين وضعه، كلما أصبح راضياً أكثر عن عمله، وبالتالي ارتفعت كفاءته في العمل.

4. **الرضا عن الإشراف:** كلما تواجد مشرفين قادرين على استيعاب مرؤوسيهم، كلما كان لدى هؤلاء المرؤوسين رضا كافيًا عن أعمالهم، وبالتالي يستطيعون أن يؤديوا مهامهم بدون توقع أي مفاجأة من مشرفيهم.

5. الرضا عن جماعة العمل: إذا تواجد الموظف في بيئة يرتاح لها، ومع موظفين يستطيع التفاهم معهم، فإنه لا بد وسيرضى عن عمله، وربما يصبح هذا العامل مؤشراً قوياً في رضاه عن العمل.
6. الرضا عن ساعات العمل: كلما توافقت ساعات العمل مع وقت راحة الموظف كلما ارتفع رضا الموظف عن عمله، والعكس صحيح.
7. الرضا عن ظروف العمل: تؤثر ظروف العمل المادية مثل (درجة الحرارة، التهوية، الرطوبة، والنظافة) على درجة جودة ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجنب التي تربط الموظف بعمله.

أنواع الرضا الوظيفي ومحدداته:

بما أن الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور بالارتياح النفسي في بيئة العمل، سواء كان موجه نحو زملاء العمل أو محتوى العمل أو ظروف العمل، وبما أنه أيضاً هناك اختلافات في درجة الرضا الوظيفي خلال الحياة الوظيفية، فإنه يمكننا تقسيم الرضا إلى عدة أقسام وفقاً لاعتبارات معينة كالتالي:

1) أنواع الرضا الوظيفي باعتبار الشمولية: (فؤاد، 2006، ص 65)

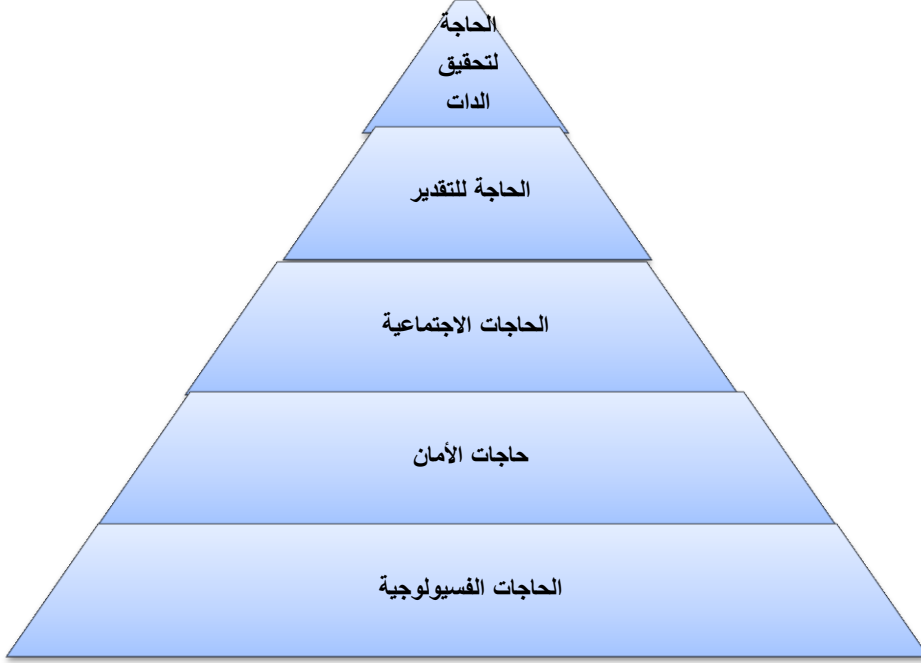
- أ. الرضا الوظيفي الداخلي: ويتعلق بالجوانب (الذاتية) للموظف مثل: التقدير، القبول، الشعور بالتمكن والإنجاز، والتعبير عن الذات.
- ب. الرضا الوظيفي الخارجي: ويتعلق بالجوانب الخارجية (البيئية) للموظف في محيط العمل مثل: زملاء العمل وطبيعة ونمط العمل.
- ج. الرضا الكلي العام: وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معاً.
- #### 2) أنواع الرضا الوظيفي باعتبار الزمن: (بن مطير، 2012، ص : 38)
- أ. الرضا الوظيفي المتوقع: ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذا كان متوقفاً أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة.
- ب. الرضا الوظيفي الفعلي: يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع عندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا الوظيفي.

نظريات الرضا الوظيفي:

يعتبر علماء الإدارة أن الأداء الإنساني هو دلالة لقدرة الفرد على أداء العمل ورغباته في أدائه، ومن هنا فإن أداء الفرد هو نتيجة لتفاعل قدرته مع دافعيته إذ ليس من المؤكد انه حتى لو تم تزويد العاملين بالتدريبات الممكنة وتم تطوير قدراتهم إلى أقصى حد من الكفاءة والجدارة فان هذا وحده لا يعتبر كافياً للأداء بشكل مرضي لذلك يجب على الإدارة أن تعمل على تنشيط طاقات القوى العاملة وتحفيزها، وقد ظهرت عدد من النظريات التي تبين ما يحتاجه الفرد ومنها:

1. نظرية الحاجات:

أشهر النظريات التي يمكن أن تكون مدخلاً للنظريات المتعلقة بالرضا الوظيفي، حيث لا يخلو منها كتاب من كتب الإدارة وخاصة في مجال السلوك الوظيفي، وتقوم هذه النظريات، على أساس أن الإنسان لديه رغبات يسعى لإشباعها وفقاً للتسلسل الهرمي الذي يوضحها الشكل التالي :



شكل رقم (2/1) هرم الحاجات لدى ماسلو

المصدر: (عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، 2003، ص: 16)

ويتضح من هذا الشكل أن هنالك مجموعة من الحاجات التي يحتاجها الإنسان من بيئته تتزايد من الأسفل إلى الأعلى وأن ماسلو قسم الحاجات الإنسانية إلى خمسة مستويات و وزعها كالتالي:

(أ) **الحاجات الأساسية:** (فؤاد ، 2014 ، ص : 47)

وتسمى أحيانا الفسيولوجية أو الطبيعية العضوية كحاجات المأكل والمشرب والسكن والراحة وهي أدنى التنظيمات للحاجات الإنسانية.

(ب) الحاجات إلى الأمن والضمان:

و هي الحاجات التي تتعلق بحماية الفرد من الأذى الجسدي والنفسي أو ضمان الدخل والحفاظة على مستوى معيشي لائق.

(ج) الاحتياجات الاجتماعية أو الحاجة إلى الانتماء :

وتمثل الحاجة لمشاركة الآخرين والتفاعل الاجتماعي والحاجة إلى الصداقة والحب والعطف و القبول من الآخرين، وتعتبر الحاجات الاجتماعية نقطة الانطلاق نحو حاجات أعلى وبعيدة عن الحاجات الأولية .
(بن مطير ، 2012 ، ص : 21)

(ح) الحاجات إلى التقدير:

في هذه المرحلة يسعى الفرد إلى الاعتزاز بنفسه وتكوين الثقة بنفسه، والاعتداد بالعمل الذي يؤديه، والكفاءة واحترام الآخرين له، والمكانة الاجتماعية العالية التي يمكن تحقيقها في مجال العمل من خلال الوصول إلى وظائف ومواقع ذات اسم لامع أو براق والحصول على الجوائز وخطابات الشكر أو الأنواط وغيرها.

(خ) الحاجات لتحقيق الذات:

في هذه الفترة يسعى الإنسان لأن يتميز عن غيره بأعمال معينة، أو يحاول أن يكون وضعه ذا خصوصية وتحقيق شهرة أعلى من خلال استغلال الظروف المتوافرة له وإمكانياته الذاتية، ويتصف من يسعون لتحقيق هذه الحاجات باستعدادهم للحصول على مهام صعبة لإظهار وإبراز إمكانياتهم وقدراتهم الخاصة.
(سلطان، 2003، ص:260)

والملاحظ على هذه النظرية لا تعتمد على تصنيف أنواع الحاجات عند الفرد وإنما اعتمدت على ترتيب الحاجات وهذه النظرية لا تفسر بشكل صحيح وكلي الحفز الإنساني إلا أن مساهمتها واضحة وتعتبر نقطة البداية في فهم الحفز عند الأفراد.

2. (نظرية Y-X):

وضع لدوغلاس ما يكرويجور مجموعتين من الافتراضات تحدد أن اتجاه السلوك الإداري بما يعكسناه من تباين في تناول الفرد كما أوردها . (رسمي ، 2004 ، ص : 192)

(أ) (نظرية X):

وتشير إلى الأسلوب الإداري التقليدي الذي تم بناؤه على عدة افتراضات هي:

1. الإدارة مسئولة عن تنظيم عناصر الإنتاج المختلفة لتحقيق أهداف التنظيم.
2. تقوم الإدارة بدور مراقبة وتوجيه جهود الأفراد وضبطها باستخدام أسلوب التهديد والعقاب حتى تتفق مع حاجات التنظيم.

3. بدون هذا التدخل من جانب الإدارة قد تسود حالة من التراخي والمعارضة لأهداف التنظيم.

وتستند هذه الافتراضات إلى مقولة أن الفرد يفتقد الطموح، لا يميل إلى العمل بطبعه، مناهض للتجديد والتغير، عديم الاكتراث بحاجات التنظيم.

(ب) نظرية (Y):

تستند إلى عدة افتراضات أساسية هي:

1. الإدارة مسئولة عن تنظيم عناصر الإنتاج المختلفة لتحقيق أهداف التنظيم.
2. الفرد الجديد يتحمل المسؤولية، ويميل إلى العمل والتجديد، واتجاهات المضادة للتنظيم غالباً ما تعكسها الخبرات البيئية.
3. وجود دافع داخل الفرد نحو العمل وتحمل المسؤولية.
4. الإدارة مسئولة من خلق الظروف البيئية وأساليب العمل لمعاونة الأفراد في تحقيق أهدافهم وتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف التنظيم.

وتعكس هاتان النظريتان بعض الجوانب التي يجب وضعها في الاعتبار في مجال إدارة الأفراد وهي:

- أ. تمثل نظرية (X) أسلوب شائع هو الإدارة باللوائح إلى إجبار الفرد على العمل مقابل العائد المادي بما ينبع الحاجات الفسيولوجية والاستقرار بالاستناد إلى أسلوب الرقابة والإشراف اللصيق لتأكيد على الإنتاجية وتحقيق الأهداف.
 - ب. إهمال الجانب الإنساني وقدرات الفرد وتجاهل الحاجة إلى التقدير وتحقيق الذات بما ينتج عنه تبلد الفكر وقتل روح التجديد والإبداع.
 - ج. تمثل نظرية (Y) الإدارة الإنسانية بافتراض أساسي مؤداه وجود دوافع كامنة في الفرد يمكن استغلالها لتحقيق كفاية وفعالية العمل والارتقاء بالأداء.
 - د. تتطلب الإدارة الإنسانية إتباع مختلف مستويات الحاجات لتحقيق أهداف الفرد بما يتفق والأهداف التنظيمية باللجوء إلى المشاركة في اتخاذ القرار، توازن الاهتمام بالعمل والأفراد، تقديم برامج التدريب والتوجيه.
- ### 3. نظرية التعارض:

وتقوم هذه النظرية على افتراض أن الذي يحدد الرضا الوظيفي هو إدراك الفرد للنتيجة التي يعتقد أنه ينبغي أن يتلقاه في الواقع، على سبيل المثال إذا كان شخص يستحق المكافأة خمسة آلاف جنيهاً في العام وبأخذ في الواقع ثلاثة آلاف في هذه الحالة يحدث تعارض بين ما يتوقعه الشخص وبين ما يحصل عليه ويسمى ذلك تعارض والذي قد يؤدي إلى عدم الرضا. ومن هنا يطور لولر مراحل تطوير نظرية الرضا من خلال حدوث تعارض أو فجوة بين ما يحصل عليه الفرد وما يتوقعه. ومن هنا يعرف لولر الرضا المرحلي بأنه رد فعل المؤثر لما يتلقاه وما يتوقعه من الوظيفة مثل المرتبات والفوائد وظروف العمل والإشراف وفرص الترقى. (حسان، 2005، ص: 126)

4. نظرية العاملين لهيدزبيرج:

تعد النظرية من أهم النظريات في مجال الرضا الوظيفي والتي ظهرت كنتاج لدراسة هيرزبيرج وآخرون (1957) والتي تم فيها دراسة عوامل الرضا وأثبتت النتائج أن عوامل الرضا مرتبطة بعوامل تتعلق بالعمل نفسه أي أنها عوامل داخلية أطلق عليها العوامل الدافعية، وتشكل طبيعة العمل والإنجاز والتقدم الوظيفي المسؤولية والتقدير هذه عوامل تدفع إلي العمل، توفر هذه العوامل تؤثر في وجود درجة عالية من الرضا عن العمل إلا أن عدم توفرها لا يؤدي إلى الشعور بعدم الرضا، أي أن وجود أي عامل من هذه العوامل سيرضي ويحفز العاملين، وأن غياب هذه العوامل لن يؤدي إلى عدم الحفز أو عدم الرضا. وقد أوضح هيرزبيرج أن الرضا الوظيفي وعدمه هما مستقلان لأن الرضا الوظيفي التام ليس مضاد للاستياء وان عكس الرضا التام هو عدم وجود رضا، وان عكس عدم الرضا لا يعني وجود رضا تام وإنما يعني عدم وجود استياء. (عبد المجيد، 2014، ص: 15)

5. نظرية بوتر ولولر:

وفي عام 1968م اقترح بوتر ولولر نظرية أخرى تتعلق بالعلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء والتي تقول بأن الأداء يؤدي إلى الرضا الوظيفي، ويقول ستيرز وبوتر أن المكافآت تعمل كمتغير وسيط ويعتبر الرضا وظيفة للأداء للذين يتلقون مكافآت.

يقول باحثون آخرون إن الرضا الوظيفي والرضا يسببها متغيرات إضافية مثل الانجازات الشخصية وثقافة سوق العمل وأساليب الإدارة والقيم المشتركة والمتغيرات الديمغرافية والمؤسسية وبشكل أكثر وضوحاً المكافآت، وفي هذه الحالة نصل إلى القول القائل بأن الضغط الوظيفي المرتفع يؤثر بشكل سلبي على صحة الفرد واتجاهاته العقلية، ومما لاشك فيه أن هذه المشاكل تؤثر سلبياً على المؤسسات. (حسان، 2005، ص: 128).

وبالتالي أن العمليات النفسية التي تحدد رضا الفرد في عمله تقريبا واحدة وذات علاقة بذات أبعاده بالنسبة لعمل الوظيفي وهي الأمن والرضا عن العمل ومحتوى الوظيفة كالإنجاز والمسؤوليات و الإصلاحات.

6. نظرية الوسيلة والغاية (فروم):

تقوم على ثلاثة مفاهيم رئيسية هي القيمة وتشير إلى وجود مستويين من الحاجات تتوقف قيمتها على قدرتها على تحقيق الحاجات التي تقع في المستوى الثاني وتشير التوقع إلى احتمالات المستوى الثاني نتيجة لتحقيق حاجات المستوى الأول وتشير القوة إلى سلوك الفرد نتيجة التفاعل بين مفهومي القوة والتوقع، وتفترض الدراسة وجود علاقة سلبية بين العمل المطلوب بما تمثله من أهداف أولية وأهداف الفرد بما تمثله من أهداف ثانوية.

وتضع النظرية ثلاثة متغيرات تحكم الموقف وهي عوامل ترتبط بالفرد هدفه وعوامل بيئية وإثابة، عقاب والعلاقة بين العوامل البيئية وتحضير الوسيلة.(رسمي،2004،ص: 195).

7.نظرية العدالة والمساواة:

وهذه النظرية وضعها العالم أدمز حيث أن المحدد الرئيسي لجهود العامل وأدائه والرضا عنه هو درجة العدالة والمساواة أو عدما التي يدركها الفرد في وظيفته، ودرجة العدالة تعرف بأنها نسبة مدخلات الفرد للمخرجات مقارنة بالآخرين. (حسان ، 2005 ، ص127)

مما تقدم يتضح أن نظريات الرضا الوظيفي مازالت مستخدمة و تدور حولها العديد من الدراسات، كما تبين هذه النظريات أن وصول الفرد إلى درجة من الرضا لا بد من إشباع حاجاته الفسيولوجية أولاً وثانياً حاجاته إلى الأمن، وثالثاً حاجاته الاجتماعية ، كما أن أهمية المستوى الأدنى من الحاجات نقل بمجرد الانتقال إلى المستوى الأعلى، وأيضاً وجود العدالة والمساواة بين الأفراد يؤدي إلى الرضا، وأيضاً عدم حصول الفرد على ما يتلقاه وما يتوقعه من الوظيفة مثل المرتبات والفوائد وظروف العمل والإشراف وفرص الترقى كل ذلك قد يؤدي إلى عدم الرضا، .

من خلال العرض تلاحظ الدراسة أن نظريات التي تم تناولها والتي تحاول تفسير السلوك الإنساني و دافعيته وطرق تحفيزه للوصول للرضا وبذلك يمكن القول بشكل عام لا توجد نظرية واحدة تفسر جميع حالات الرضا أو عدمه وبذلك تمثل النظريات وجهات نظر مختلفة للرضا .

قياس الرضا الوظيفي:

أن طرق قياس الرضا الوظيفي كما ذكرها (عبد المجيد، 2014م، ص:8) تتمثل في الآتي:

1.طريقة تحليل ظواهر الرضا الوظيفي:

تعتبر هذه الطريقة من أكثر طرق القياس بساطة حيث تقوم على تحليل الظواهر التي تدل على رضا العاملين ومشاعرهم تجاه العمل مثل التغيب والتمارض ومن تحليل هذه العوامل تبين أن نسبة الغياب بين الأفراد الذين يتمتعون بدرجة عالية من الرضا الوظيفي منخفضة مقارنة بالذين ينخفض رضاهم الوظيفي. من مزايا هذه الطريقة دقة المعلومات، البعد عن التحيز وسهولة تصنيفها ومشكلاتها في عدم وجود وسيلة للتأكد من صحة البيانات.

2.طريقة هيرزبيرج (طريقة القصة):

تقوم هذه الطريقة على إجراء مقابلات شخصية لأفراد العينة يطلب فيها منهم تذكر الأوقات التي كانوا يشعرون فيها بالرضا والأوقات التي كانوا يشعرون فيها بالاستياء خلال فترة معينه وتذكر الظروف والأساليب التي كانت تؤدي إلى رضاهم أو استيائهم وأثر ذلك إيجابياً أو سلبياً على أدائهم، أدى استخدام هذه الطريقة إلى نتيجة هامة مفادها أن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الشعور بالرضا الوظيفي. ومن مساوئ هذه الطريقة أن المعلومات المقدمة من أفراد العينة تفتقر إلى الكثير من الدقة والموضوعية لاعتمادها على النظرة التقديرية والشخصية لأفراد العينة.

3. طريقة الاستقصاءات:

تعتمد على استخدام نماذج استطلاع أو استبيانات يتم تصميمها وصياغة أهدافها بالشكل الذي يخدم أهداف الباحثين من أجل استطلاع آراء أفراد العينة المراد قياس رضاهم الوظيفي، وتختلف هذه النماذج من حيث البساطة والتعقيد وذلك تبعاً للغرض منها وطريقة معالجة البيانات التي يتم الحصول عليها. من مزايا الطريقة سهولة تصنيف البيانات كمياً، إمكانية استخدامها في حالة العينات الكبيرة قلة التكاليف وخصوصية المعلومات. عيوبها، احتمال إغفال بعض الجوانب المهمة في الرضا الوظيفي واحتمال التحيز في الإجابات المقدمة من المستجيبين.

4. طريقة المقابلة:

تقوم هذه الطريقة على مقابلة العاملين شخصياً وتوجيه أسئلة مباشرة لهم لمعرفة درجة رضاهم عن العمل وقد تكون هذه المقابلة رسمية أو غير رسمية مقننة أو غير مقننة وتعتبر هذه الطريقة فعالة في حالة المؤسسات الصغيرة من مزايا هذه الطريقة المرونة في جميع البيانات أثناء المقابلة، وخصوصية المعلومات وتوفير الفرصة للحصول على معلومات إضافية أثناء المقابلة، أما عيوبها فهي: التكلفة العالية احتمال تحيز المقابل، احتمال تحيز المستقضي.

5. طريقة الملاحظة:

تعتمد هذه الطريقة على ملاحظة سلوك العاملين أثناء العمل تتصف هذه الطريقة بالمرونة في جميع المعلومات ولكن يعيبها مشكلة ترجمة بعض السلوكيات إلى معلومات تعبر عن رضا أو عدم رضا العاملين تحيز الملاحظ والتكلفة العالية لهذه الطريقة.

ترى الدراسة أن طريقتي المقابلة وتحليل ظواهر الرضا الوظيفي هما أفضل طريقتين يمكن أن يقاس بهما الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس ففي الطريقتين يمكن التعرف على درجة الرضا التي يتمتع بها المدير وذلك من خلال سهولة جمع كل المعلومات التي تؤكد رضا المدير أو عدمه.

العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء المهني:

تعددت واختلفت وجهات النظر التي فسرت العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، كما أوردها: (خوام، 2001 ، ص:19)

الأداء الوظيفي يتبع الرضا الوظيفي:

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

الرضا يتبع الأداء:

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

المناخ التنظيمي عامل وسيط بين الرضا والأداء:

بني هذا الرأي على أساس المناخ التنظيمي باعتباره العامل الوسيط بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، فقد اعتبر المناخ التنظيمي بأنه العاكس للانطباع الذي يكون لدى العاملين بالمنظمة عن جميع العناصر الموضوعية فيها، على أساس أن العاملين يعتبرون الوسيلة الأساسية لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف، وبالتالي فإنه كلما كانت صورة المنظمة إيجابية لديهم كلما أدي ذلك إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وهذا سينعكس إيجاباً على أدائهم، ومن ثم أمكن القول إن المناخ التنظيمي هو عامل وسيط يربط بين الرضا الوظيفي والأداء.

المبحث الثاني : الإدارة المدرسية:

كانت الإدارة المدرسية في السابق تقوم على تنفيذ التعليمات الصادرة إليها من مركز الوزارة والمديريات وتتنحصر مهمتها في القيام بالأمور الإدارية فقط بمعزل عن البيئة والمجتمع من حولها، ونظر التطور مفهومي التربية والإدارة المدرسية، فقد برزت، في الآونة الأخيرة، اتجاهات متجددة في مجال تطوير الإدارة المدرسية.

مفهوم الإدارة المدرسية:

عرفت الإدارة بأنها سلسلة لا تنتهي حلقاتها تبدأ بالتعرف على المشكلات ثم تحديد الأهداف ثم الرقابة على تحقيق تلك الأهداف وكذلك العلاقة العامة وكل حلقة من هذه الحلقات تعد في منتهى الأهمية لتحقيق النجاح المنشود. (عدنان، 2011، ص:28).

وأيضاً يمكن تعريفها بأنها "عملية اجتماعية مستمرة تسعى إلى استثمار القوى البشرية والإمكانيات المادية من أجل تحقيق أهداف مرسومة بدرجة عالية من الكفاءة". (حامد، 2009، ص:5)،

وعرفت أيضاً بأنها "عملية توجيه، وتنسيق، وتخطيط لكل، عمل تعليمي أو تربوي يحدث داخل المدرسة من أجل تطوير وتقديم التعليم فيها". (عبد الهادي، 2011، ص:128).

وهذا يعني أن الإدارة المدرسية عملية تخطيط وتنسيق وتوجيه بكل عمل تعليمي أو تربوي يحدث داخل المدرسة من أجل تطور وتقديم التعليم فيها.

فالإدارة المدرسية هي ذلك الكل المنظم الذي يتفاعل بإيجابية داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة، وفلسفة تربوية تضعها الدولة، رغبة في إعداد الناشئين بما يتفق مع أهداف المجتمع والصالح العام للدولة. وهذا يقتضي القيام بمجموعة متناسقة من الأعمال والأنشطة مع توفير المناخ المناسب لإتمامها بنجاح. كذلك هي مجموعة العمليات التي يتم بمقتضاها تعبئة القوى البشرية وتوجيهها كفاياً لتحقيق أهداف الجهاز الذي توجد فيه، وأيضاً هي الوحدة القائمة بتنفيذ اللوائح والقوانين التعليمية التي تصدر من الوزارة وأيضاً هي الكيفية التي يدار بها النظام المدرسي حتى يمكن تحقيق الأهداف من أجل إعداد أجيال ناشئة نافعة لأنفسهم ومجتمعهم، هي كل نشاط منظم مقصود وهادف تتحقق من ورائه الأهداف التربوية المنشودة من المدرسة والإدارة المدرسية ليس غاية في حد ذاتها وإنما وسيلة لتحقيق أهداف العملية التعليمية. (أحمد، 2005، ص:23).

أهداف الإدارة المدرسية:

أن الإدارة المدرسية تأثرت كثيراً بوظيفة المدرسة ، فلم يعد هدف الإدارة المدرسية مجرد تسيير شؤون المدرسة والمحافظة على النظام وضبط الطلبة ومساعدتهم على عملية التلقين وحشو أذهانهم بالمعلومات ، بل أصبحت أهدافها تتمحور حول تهيئة الظروف وتوفير الإمكانيات التي تساعد المتعلم على النمو المتكامل وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للقيام برسالة المدرسة وتحقيق التكامل بين الإدارة الإدارية

والإشراف الفني للعملية التعليمية التربوية وتوفير قدوة حسنة للتلاميذ وتوجيه المتعلم ومساعدته في اختيار الخبرات التي تساعد على نموه الشخصي وتؤدي إلى نفعه. (بن مطير ، 2012 ، ص : 60)

أهمية الإدارة المدرسية:

مما لا شك فيه أن الإدارة عامة تحتل في المجتمعات الحديثة مكانة هامة ومرموقة، ذلك أن الإدارة في المنظور الحديث هي وظيفة إنسانية يعتمد نجاحها إلى حد كبير على روح التعاون والمشاركة بين العاملين في أي مؤسسة، وعلى قدرة الإداري في توظيف طاقاتهم وقدرتهم للحصول على أكبر قدر من الإنتاج بأقصر وقت وأقل جهد وكلفة. ومن هنا جاءت أهمية الإدارة في كل قطاعات الحياة وإذا كان العالم يشهد الكثير من المتغيرات والتطورات في مجالات عديدة والإدارة هي واحدة من هذه المجالات ومن أشدها تأثيراً بتلك التطورات، فالإدارة التعليمية إذاً لم تعد مجرد عملية تقليدية تعنى بتسيير شؤون المدرسة وإنما قد أصبحت عامل الخبرة والاجتهادات الشخصية وإنما أصبحت علماً له الفلسفة الخاصة به وأصوله وقواعده وأساليبه وطرقه وممارسته، كما أصبحت الأساس لأي تغيير أو تطوير في التعليم ليكون هذا التعليم قادراً على تحقيق أهدافه في تطوير المجتمع وتميمته الشاملة. (صبري، 2003، ص: 31).

وظيفة الإدارة المدرسية:

الإدارة المدرسية تعمل على تسيير شؤون المدرسة تحافظ على نظامها وسير الدراسة وفق الجدول الموضوع وحصر التلاميذ العمل على إتقانهم للمواد الدراسية، ومحدد الإدارة في هذه يدور حول التلاميذ وكل الظروف والإمكانيات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والبدني والروحي والتي تعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو.

إضافة لذلك فإن وظيفة الإدارة المدرسية نمو خبرات كل من في المدرسة وفقاً للصالح العام ومما يساعد على تحقيق ذلك مراعاة ما يلي كما أوردها (عبد الكريم، 2013، ص: 22).

1. الإيمان بقيمة الفرد، وجماعية القيادة مع ترشيد العمل.
2. حسن التخطيط والتنظيم والتنسيق، ثم المتابعة والتقويم.
3. اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسة العمل في المدرسة بأسلوب سليم.
4. إتباع الأساليب الإيجابية في حل مشكلات العمل الدراسي.
5. الإدراك التام لأهداف المرحلة التعليمية، ومكانتها بين السلم التعليمي.
6. الإدراك التام لخصائص نمو التلاميذ وما يستلزمها.
7. الإلمام بمناهج المرحلة التعليمية وما تهدف إليه.
8. معرفة احتياجات البيئة ومشكلاتها واقتراح الحلول.

خصائص الإدارة المدرسية الناجحة:

المدرسة ينبغي أن تكون بيئة منتقاة بالقياس إلى البيئات والمؤسسات الأخرى الموجودة في المجتمع، وهي لن تكون بيئة منتقاة إلا إذا كانت إدارتها منتقاة، ومعنى هذا أن يكون كل من الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية نموذجاً صالحاً في العلاقات الإنسانية، وفي سير العمل، وفي التعاون وإتباع الأساليب الديمقراطية، وعلى ذلك توجب أن يكون بعض ما يميزها كما وضحتها : (حامد، 2009، ص:39)

1. أن تكون إدارة هادفة: بمعنى أنها لا تعتمد على العشوائية أو التخطيط أو الصدفة في تحقيق غاياتها، بل تعتمد على الموضوعية والتخطيط السليم.
2. أن تكون إدارة إيجابية وهذا يعني أنها لا تدرك إلى السلبيات أو المواقف الجامدة بل يكون لها الدور القيادي الرائد في المجالات العمل وتوجيهه.
3. أن تكون إدارة اجتماعية: وهذا يعني أن تكون بعيدة عن الاستبداد والتسلط مستجيبة للمشورة، مدركة للصالح العام، عن طريق عمل جاد مشبع بالتعاون والألفة.
4. أن تكون إدارة إنسانية: وهذا يعني أنها لا تتحاز إلى الأداء أو مذاهب فكرية أو تربية معينة، قد تسئ إلى العمل التربوي لسبب أو لآخر.
5. أن تتسم بالمرونة، وألا تكون ذات قوالب جامدة وثابتة، وإنما ينبغي أن تتكيف حسب مقتضيات المواقف وتغير الظروف.
6. أن تكون عملية، بمعنى أن تتكيف الأصول والمبادئ النظرية حسب مقتضيات الموقف.
7. أن تتميز بالكفاءة والفاعلية، ويتحقق ذلك بالاستخدام الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية.

أنماط الإدارة المدرسية:

يمكن تناول أنماط الإدارة المدرسية من حيث الممارسات والإجراءات العملية (التنفيذية) في صورتين متناقضتين، الأولى موجه نحو العمل (الإنتاجية)، والثانية (ترتبط بالعلاقات الإنسانية).

1/ الإدارة الأوتوقراطية:

تعرف بالإدارة الديكتاتورية أو التسلطية أو النمط الاستبدادي مدير هذه الإدارة يتصف بأنه ديكتاتورية يصدر القوانين والتعليمات بطريقة فوقية، ومن خلال اجتماعات قصيرة، وغير مخطط لها، ينحصر جل همه بمراقبة تنفيذها وتطبيقها، ومن وافقه من العاملين معه ونفذ هذه التعليمات دون مناقشة أو جدال كان محبوب لديه، ومرغوب فيه أما الذي يخالف أو يتذمر ويظهر عدم الرضا فهو إنسان ليس لديه خطوة، ولا ينال أي من التكريم، فالدور ثانوي أو هامشي . (سمارة، 2007، ص:23).

ومن ناحية أخرى فإن مدير المدرسة الأوتوقراطية غامض في تعليماته وأوامره ويتعصب لرأيه وينزع إلى الهيمنة والانفراد بالرأي في جميع العمليات الإدارية وانه يتخذ القرارات للعاملين ويوجههم إلى كيفية العمل دون أن يسمح لهم بمناقشة قراراته وتعليماته أو المشاركة في رسم سياسة المدرسة وانه لا يهتم بكسب ولاء

العاملين أو بناء علاقات إنسانية معهم مما يجعل المناخ السائد في المدرسة مناخاً جافاً يقود إلى عزلة إدارة المدرسة عن بقية أعضاء مجتمعهم وانعدام أو انخفاض مستوى الثقة.

2/ الإدارة الدبلوماسية:

يجمع المدير في ظل النمط الإداري الدبلوماسي بين سمات النمط الديمقراطي وسمات المتساهل، حيث يأخذ منهم المرح، وسعة الاطلاع واجتتاب تعريف المرؤوسين بوجهة نظره، وهذا لا يعني انه يهرب من تحمل المسؤولية بجهله بالأمر الإدارية، فهو شخص ملم بالجوانب الفنية المتصلة بالإدارة، بل لرغبته في عدم حرمان المدرسة من خبرات وابتكارات المرؤوسين، وحرصه على مشاعرهم وحثهم على العمل في جو تسوده العلاقات الإنسانية الطيبة والمدير الدبلوماسي وفقاً للنمط الإداري الدبلوماسي يقوم بالتوجيه اللبق للمرؤوسين وبمناقشة قضايا المؤسسة مع أصحاب النفوذ قبل عرضها على مجلس الإدارة. ويهتم بالتخطيط للاجتماعات التي يغلب عليها الطابع الدوري المنظم، وقد يشارك معه في التخطيط لجنة تقوم بهذا العمل. ومن خصائص هذا النمط من المديرين التمتع بالقدرة على توجيه العمل والفكر الجماعي، لديه دراسة أصحاب النفوذ ويكسب ودهم واحترامهم ومن ثم فهو مدير محبوب عند الجميع. (إبراهيم، 2011، ص:131).

3/ الإدارة الترسيبية:

يطلق على هذا النمط من الإدارة عدة مسميات منها السائبة والحرية المطلقة والمتساهلة جاء هذا الأسلوب من القيادة رداً على الأسلوب الديكتاتوري وفي هذا النمط يترك لكل فرد حرية التصرف وان يعمل في ظل الإدارة ما يشاء، يتصف سلوك المدير في هذا النمط من الإدارة عادة بما يلي: (عبد الكريم، 2013، ص:25).

1. يتميز بشخصية مرحة وباطلاعه الواسع الفريد في النواحي المتعلقة وهو يظهر اعتقاده التام في الديمقراطية، وضرورة ملائمة برنامج المدرسة حاجات التلاميذ وميولهم.
2. يترك للآخرين حرية التصرف دون تدخل في شؤونهم، فيقوم عادة بتوصيل المعلومات إلى العاملين ويترك لهم مطلق الحرية في التصرف دون أي تدخل.
3. لا يعرف موقف المدرسين منه ولاهم يعرفون موقفهم منه يستمع لكل مدرس بصبر وأناة وابتساماً دائمة.
4. الاجتماعات عنده طويلة، الجميع يتحدثون ويبدون آرائهم، جميعهم مستشارون للمدير، لا يميز أحدهم على الآخر، فهو يعتبر أن المسؤولية والتوجيه الذاتي لا يمكن أن ينمو إلا إذا توفرت الحرية.
5. يكون المدير متساهل غير قادر على اتخاذ القرارات وإصدار الأحكام بحكمة وموضوعية.

الإدارة المدرسية الديمقراطية:

يعتمد هذا النوع من القيادة على المشاركة من قبل الجماعة في اتخاذ القرارات وعمليات التخطيط والتنظيم، مما يؤدي إلى التزام الجماعة تجاه سياقات العمل، وتحفيز لديهم الرغبة على الجدية وتحمل المسؤولية وتنمية القدرات على الإبداع والتجديد، وتتوفر لها كامل الحرية للاتصال والتعبير عن مفاهيمها الفكرية والعقائدية فيما بينهما أو مع المحيط الخارجي، مما يبعث فيهم روح التفاؤل وإستشراق المستقبل ويؤدي إلى خلق القادة، والتي تتبع من حالة الرضا، لأنه أساس العمل التعاون السليم مع الاحتفاظ بذاتية القرار، فيندفع الجميع نحو العمل بمعنويات عالية وحوافز روحية لتحقيق الهدف أو مجموعة الأهداف والمصالح المشتركة، فالقيادة الديمقراطية على هذا الأساس هي القيادة الإنسانية والجماعية التي تضمن التفاف الجماعة حول القائد الذي يمثلهم، كنموذج في تحقيق ذواتهم ويعبر عن طموحاتهم المشروعة بإطار الولاء له والإخلاص من، ويتصرف ويشمل في جميع أعماله بما يعمق لديهم صورة الإخلاص والتفاف للمصالح الجماعية ويعمل بوحى هذه المبادئ جاهداً على خلق قيادات جديدة من ضمن أعضاء المجموعة نفسها. (البدري، 2005، ص:53).

مدير المدرسة:

هو الشخص الذي يكون مسئولاً عن جميع المدخلات من أصحاب المصالح المدرسية ويتمتع بسلطة نهائية بالنسبة للقرارات المتعلقة بالتحكم في موقع المدرسة ويعمل من خلال خطوط عريضة يضعها مجلس إدارة المدرسة ومدير الإدارة التعليمية. (حسان، 2005، ص:105).

وهناك عدد من الصفات ينبغي توافرها فيمن يقوم بهذا العمل هي:

1. صفات مهنية: وهي التي تتصل بالمجال الوظيفي، من حيث هو عمل تربوي، يقتضي القيام به، وتوفر صفات معينة، تؤهل صاحبها لممارسة عمل بنجاح.
2. صفات شخصية: وهي التي تتصل بالتكوين العام لمن يمارس هذه القيادة فكريا ووجدانيا واجتماعيا، ومن حيث مسؤولياته عن عمل متكامل لفريق من العاملين، وبالتالي، يتمكن من القيام بواجباته على الوجه الأكمل.

الصفات المهنية كما ذكرها (نعيم، 2008، ص:29) تتمثل في:

1. الإيمان الشديد بمهنة التربية والتعليم، والاعتزاز بها، مع الإيمان المطلق بالعمل الدراسي، وتدعيم التقاليد المدرسية.
2. الإدراك الكامل لأهداف التعليم في المرحلة التي يعمل بها، وعلاقة ذلك بالأهداف الاجتماعية، مع الدراية الكافية بالمراحل التعليمية المختلفة، وصلة كل منها ببقية المراحل.
3. الإلمام الكافي بوسائل تحقق الأهداف، وتفيد المناهج، والاتجاهات التربوية، الحديثة، والمعاصرة.

4. معرفة خصائص الطلاب في مرحلة النمو التي يمرون بها ومتطلبات هذا النمو، ومراعاة ذلك في العملية التربوية.

5. القدرة على العمل مع الآخرين بطريقة بناءة، وفي تعاون مثمر، فعال.

6. القدرة على تنسيق جهود العاملين، مع إتاحة الفرصة للتشجيع والابتكار.

7. القدرة على معرفة اتجاهات هيئة التدريس، من خلال الاجتماعات، وما يحدث فيها من مناقشات.

8. التعرف على البيئة المحلية، وتفهم مشكلاتها ومحاولة الإسهام في حلها.

الصفات الشخصية: وتتمثل في: (عبد الهادي، 2011م، ص:41)

1. أن يكون إنساناً سوياً متقفاً ثقافة عامة عالية.

2. أن يكون عادلاً معتدلاً الصحة والمزاج لأن كل انحراف في صفاته كإنسان يسئ في تصرفاته كمدير.

3. أن يكون متمكناً على الأقل من مادة واحدة من المواد الدراسية.

4. أن يكون قد مارس التدريس بنجاح لعدة سنوات.

5. أن يكون ملماً بالقدر الكافي من الفلسفة الاجتماعية والمجتمع الذي فيه المدرسة.

6. أن يفهم علاقة المدرسة بالمجتمع وأن يهتم بشعور الآخرين وأرائهم و أفكارهم.

7. أن يكون واسع الإطلاع، مبتكراً، ذكياً.

8. أن يكون مرناً في تصرفاته يجمع بين الحزم واللين.

مؤهلات مدير المدرسة وإعداده:

من الواضح أن منصب مدير المدرسة ليس بالمنصب البسيط الهين الذي يمكن ملؤه بكل من هب ودب عن طريق التعيين المتحيز أو الانتخاب بالمرتلج أو الترقية القائمة على أساس مجرد الاقدمية. بل هو منصب خطير وجرئ ومهم يحتاج إلى كل مقومات القيادة الشاملة الناجحة. ومما يزيد من خطورته وأهميته هو شموله وتعلقه بإدارة البشر.

ولأهمية هذا المنصب فإنه لا بد أن يحسن اختيار من يتولاه ويحسن إعداده وتدريبه وتوجيهه، ويعطي كل الصلاحيات والسلطات والحقوق والإمكانات الممكنة له من النجاح فيه ويكون الاختيار أو الترقية على أساسها من الموضوعية وتقدير المصلحة العامة، وعلى أساس ما يمتلك من تلك الصفات المشار إليها سابقاً، وعلى أساس ما يتوافر له من مؤهلات دراسية وخبرات علمية وعملية ناجحة في مجالات التدريس والتوجيه التربوي والتوجيه الفني والقيادة المدرسية وبصورة عامة يمكن القول بأن مؤهلات المدير لأي مستوى دراسي أو عملي أو إداري قيادي، يجب أن لا تقل عن مؤهلات الموجه الفني في هذه المرحلة. (البدري، 2005، ص:113).

مسؤوليات مديري المدارس في مرحلة الأساس:

يعتبر مدير المدرسة المسئول الأول في مدرسته فهو المشرف على جميع شؤونها التربوية والتعليمية والإدارية والإشرافية والاجتماعية. كما ذكرها (الخميسي ، 2002، ص 58) .

أ. فهو مسئول عن توجيه التعليم ومتابعته وتقويمه.

ب. وهو مسئول عن توجيه المعلمين على تنوع مستوياتهم وتخصصاتهم.

ج. وهو مسئول عن إدارة ومتابعة الشؤون المالية والحسابات.

د. وهو مسئول عن تشغيل العاملين على اختلاف مهامهم وأدوارهم.

هـ. وهو موجه التلاميذ ومرشدهم ومدلل عقبات تعلمهم.

و. وهو قاض وحكم بين المتنازعين في المدرسة ومنفذ للقانون عدالة وفاعلية.

ذ. وهو حلقة الوصل بين المدرسة بكامل هيئتها والسلطات التعليمية الأعلى.

أهم واجبات مدير المدرسة بصفة عامة: (الخوaja، 2009، ص:89).

1. تخطيط البرامج وأوجه النشاط التي يمكن التخطيط لها وتطبيقها داخل المدرسة، وتجمع البيانات والمعلومات اللازمة لهذا التخطيط.

2. يحدد الأهداف لكل برنامج أو نشاط يخطط له ويوجه إلى التنفيذ الأمثل حسب الخطط المرسومة.

3. يشترك في تقويم ومراجعة المناهج والكتب المدرسية.

4. يشترك في وضع الجدول المدرسي.

5. يضع القرارات أو التعليمات والتوجيهات والنماذج الإدارية المنظمة للعمل والمسيرة لأدائه.

6. يتخذ القرارات التي تضع لجنة المدرسة أو مجلس المدرسين أو مجلس الآباء والمدرسين موقع التنفيذ.

7. يقابل المدرسين ويتناقش معهم اقتراحاتهم ومطالبهم ومشكلاتهم.

8. يقابل المشرفين التربويين والفنيين والإداريين والمسؤولين في الوزارة أو المديرية أو السلطة المركزية.

9. يساهم في التحضير لاجتماعات لجنة أو مجلس المدرسة.

10. متابعة تطبيق المنهج المعد من الوزارة أو الجهة المسؤولة وذلك بزيادة الفصول.

11. الاطلاع على الكتب المقررة والتأكد من صحتها وسلامتها من العيوب والأخطاء.

12. إبداء الرأي في التقرير الفني والتقارير السنوية فيما يصلح العملية التربوية.

13. إعداد التقارير السنوية في مواعيدها وفق منهجية علمية موضوعية.

14. رعاية المتفوقين والمتخلفين من الطلبة بحيث يشجعهم ويأخذ بيدهم.

15. تطوير مستوى أداء المشرف التربوي.

16. وضع خطة طويلة الأجل يتم من خلالها تزويد الميدان بكفاءات بشرية مؤهلة تأهيل أكاديميا عاليا في مجالات التربية.

يبدو من الدراسات العلمية والكفايات التربوية المتعلقة بمدير المدرسة أن هناك عدة سمات يتحلى بها مدير المدرسة الجيد. ومن هذه السمات ما يأتي: (مرسي، 2001، ص134-135).

أن يكون له بصيرة تربوية ملهمة للآخرين وأن يحسن الإدارة والتنظيم وأن تكون له رؤية آنية ومستقبلية واضحة لما يريد أن ينجزه في المدرسة وأن يهيئ العاملين معه ويعددهم سلفاً لأية تغييرات أو تجديدات في المدرسة وأن يحفز العاملين معه على العمل ويشجعهم عليه وأن يتوفر لديه مهارات الاتصال والتواصل وأن يكون حازماً قوياً عادلاً في أسلوب إدارته قادراً على حل المشكلات وإلا ينعزل عن العاملين معه من معلمين وتلاميذ وآباء، وإنما يكون على اتصال دائم بهم كما يسهل عليهم الاتصال به وان يحافظ على النظام في المدرسة بحيث تكون مكاناً آمناً هادئاً لعملية التعليم والتعلم وأن يساعد العاملين معه ويساعدهم في عملهم المهني وفي التغلب على مشكلاته وأن يحافظ على البيئة الصحية العامة للمدرسة ويحميها من أي إخطار ويوفر لها الأمن والسلامة وأن يحرص على تكوين مناخ عام جيد بين جميع من في المدرسة وان يؤكد في إدارته على القيم والمثل العليا الكريمة التي يجب أن يلتزم بها الجميع وإلا يحتكر العمل لنفسه بدون داع وإنما يفوض سلطاته واختصاصاته بما يراه مناسباً للإدارة الفعالة للمدرسة وأن يكون قادراً على إعداد ميزانية مدرسته وأن يحسن التصرف فيها و أن يكون قدوة في السلوك وأن يحظى باحترام وتقدير كل العاملين معه من معلمين وتلاميذ وآباء وأن يكون على صلة قوية بالسلطات التعليمية الأعلى والسلطات المحلية.

يشهد عالم اليوم سلسلة من التغييرات والتطورات المعرفية والتكنولوجية، وتتميز الإدارة في المجتمعات الحديثة بالقدرة على الحركة السريعة والتكيف مع الأوضاع المتغيرة.

وتستنتج الدراسة لكي تقوم المدرسة بواجبها وتقود المجتمع نحو التطور والنقدم، فأنها تحتاج إلى قدر كبير من الكفاءة العلمية لتوجيه العمل المدرسي نحو التطور المستمر وفي ضوء المستجدات التربوية والتكنولوجية نجد أن أعضاء أسرة المدرسة يحتاجون إلى مهارات معينة، ومن ثم نجد بصورة تلقائية ضرورة أن يمتلك الناظر/ المدير مجموعة من المهارات لكي تواكب تلك التغييرات وفهم من خلال النمو الوظيفي، ومن ثم فإن الإستراتيجية الجيدة لاختيار الكوادر الإدارية ذات الكفاءة العالية تفترض أن يتوفر فيمن تسند إليه قيادة العمل بالمدرسة مجموعة من المهارات الذاتية والفنية والإنسانية والإدراكية.

وقد أجمع العلماء والباحثون على أهميتها وضرورتها لنجاح الإدارة المدرسية في أداء الأعمال المكلفة بها بدقة وسرعة.

المهارات الإنسانية:

مهمة وضرورية للعمل في كل المؤسسات وعلى مختلف المستويات، إلا أنها تبرز بصورة واضحة بالنسبة للإدارة المدرسية، نظراً للتنوع الكبير في الأفراد الذين يتعامل معهم ناظر/ مدير المدرسة، وما يرتبط بذلك من طبيعة العلاقات والتي تجمع بينهم. وتوفر هذه المهارات لدى ناظر/ مدير المدارس يؤكد على ضمان أداء العمل بفعالية وسرعة من قبل العاملين في المدرسة ومن المسؤوليات الهامة التي يقوم بها الناظر/ مدير

المدرسة القدرة على تكوين العلاقات الإنسانية مع أسرة المدرسة، ويستلزم ذلك أن تكون لديه مهارة في تهيئة أفضل الظروف التي يعمل فيها المعلمون، وأن يتقن المهارة السلوكية الإنسانية ليتمكن من فهم سلوك أفراد المجتمع المدرسي، والقدرة على التعامل معهم، وفهم دافع سلوكهم. وتتجلى مهارات العلاقات الإنسانية لنظار/ مديري المدارس من خلال تنمية العمل الفردي والجماعي والعمل المشترك، وتنمية روح الجماعة والتعاون وتتطلب التحديات المستقبلية أن يكون ناظر/ مدير المدرسة قادراً على استخدام الديمقراطية في كل ما يبشره من عمل مع غيره قولاً وفعلاً وبالتالي يفرض على الناظر/ المدير مستويات مختلفة من المهارات، وأن يكون، صادقاً، ميالاً للمودة ولديه القدرة على الاعتماد على النفس، والقدرة على الابتكار. (أحمد، 2005، ص:175).

المهارات الفنية الضرورية لمدير المدرسة:

هناك عدة مهارات فنية ينبغي توفرها في ناظر المدرسة حتى يستطيع أن يؤدي عمله بنجاح. وتتعلق هذه المهارات بالميادين المختلفة التي تمثل العمل الوظيفي لناظر المدرسة. ومن هذا المهارات ما يتعلق بالتعليم وتطوير المنهج ومما يتعلق بالعاملين والمدرسة والتنظيم المدرسي وهيئة المعلمين. (مرسي، 2001، ص:117).

أولاً:

- فيما يتعلق بالتعليم على الاتجاهات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية المساهمة في المجتمع.
1. المهارة في تشكيل المناهج لتقابل احتياجات التلاميذ.
 2. المهارة في تقدير القيمة التربوية لمختلف أنواع الخبرات والأنشطة.
 3. المهارة في الخدمات التربوية التي تحتاج إليها مختلف التلاميذ.
 4. المهارة في ترتيب وتنسيق بين الأنشطة بحيث لا يحدث تعارض بينهما.
 5. المهارة في إعداد أنشطه خاصة لتقابل أنواعا معينه من احتياجات المهنية.
 6. المهارة في ترتيب وجدولة توزيع الأجهزة والموارد المتاحة للاستفادة منها على أوسع نطاق.
 7. المهارة في تقدير فعالية الإشراف في تطوير التدريس.
 8. المهارة في الاتصال بالإدارة المركزية حول البرنامج التعليمي للمدرسة.

ثانياً:

فيما يتعلق بالتلاميذ وتشمل: (حسين، 2008، ص: 70)

1. المهارة في إرساء طرق جمع البيانات الرئيسية مثل حضور التلاميذ وتفسيرها وتحليلها.
2. المهارة في الاتصال بآباء التلاميذ وتهيئة الأطفال الذين سيلحقون بالمدرسة في المستقبل.
3. المهارة في تقويم ربط الخدمات التوجيهية مع البرنامج الكلي للمدرسة وفي تقويم فعالية الخدمات التوجيهية بالنسبة للتلميذ.

4. المهارة في تحليل درجات التلاميذ وتفسير معناها بالنسبة لبرنامج المدرسة.
5. المهارة في تحديد مضمون الخطط القومية الكبيرة بالنسبة للبرنامج التعليمي.
6. المهارة في تكييف البرنامج التعليمي للظروف المتغيرة في المجتمع.

ثالثاً:

بالنسبة للمعلمين وتشمل: (مرسي، 2001م، ص:120)

1. تلبية حاجاتهم وتقصيها.
2. تحليل وتفسير التوصيات التي تصدر عنهم.
3. التعرف على النمو المهني لديهم.
4. وضع برامج التنمية المهنية والتي تستهدف رفع كفايات العاملين وزيادة فاعليتهم.

رابعاً:

بالنسبة للمدرسة وتشمل: (حسين، 2008م، ص: 71)

1. المهارة في تنظيم وجمع وإعداد المتطلبات التربوية في ضوء المعلومات الاجتماعية الاقتصادية.
2. المهارة في تقويم أي خطة تربوية من خلال برنامج حقيقي فعال.
3. المهارة في البرنامج التربوي إلى خطة واقعية.
4. المهارة في تطوير وتطبيق المعايير المناسبة لاختيار العاملين في الخدمات المدرسية.
5. المهارة في إعداد برنامج عملي للأمن يمكن تطبيقه.

خامساً:

بالنسبة للشئون المالية والإدارية وتشمل: (مرسي، 2001م، ص: 121)

1. المهارة في العملية الآلية الضرورية اللازمة لمتطلبات حساب الميزانية ألياً.
2. المهارة في تناول وفهم الاستثمارات الخاصة بالمشتريات والعمليات المتعلقة بها.
3. معالجة المعلومات المالية وإتباع الطرق السليمة في الحسابات.
4. المهارة في وضع نظام جيد للسجلات المدرسية يتحقق بموجبها الاحتفاظ بهذه السجلات في صورة سليمة ودقيقة وأمنة.

أما ما يتعلق بالأعمال الإشرافية التي يقوم بها مدير المدرسة وتهدف إلى تحسين العملية التربوية فهي:

(الطعان، 2010م، ص: 132)

أ. تهيئة الفرص لتسهيل عملية اشتراك المعلمين في تحديد سياسة المدرسة حتى نشعرهم بأهمية العمل وكذلك تحمل المسؤولية بقناعة.

ب. إعطاء حرية للمعلمين لإتباع برامج تناسبهم.

ج. المشاركة الفاعلة في الأعمال المشتركة وكذلك احترام آرائهم.

د. عقد اجتماعات مع الهيئة التدريسية لمناقشة المشكلات التعليمية من أجل تنشيط دورة العمل المدرسي وتحسين العملية التعليمية التعلمية.

هـ. توجيه الهيئة التعليمية والإشراف عليهم ومساعدتهم على النمو المهني.

السلطات التي ينبغي أن يتمتع بها مدير المدرسة لكي ينجح في قيادته:

لا بد من أن يتمتع مدير المدرسة ببعض السلطات الضرورية لتأدية مسؤولياته وواجباته وإظهار قدرته الحقيقية على القيادة والإدارة والتوجيه، ومن هذه الصلاحيات والسلطات صلاحية التخطيط للبرامج وأوجه النشاط الخاصة بمدرسته، وصلاحية إنشاء أنشطة غير الموجودة في المدارس الأخرى، وصلاحية إصدار كافة القرارات والتعليمات المنظمة لتسيير العمل الإداري وأسلوب الأداء في جميع النواحي، وصلاحية توزيع الاختصاصات والتفويض في بعض اختصاصاته لنائبه ومساعديه الإداريين وبعض المدرسين والمشرفين الفنيين والرياضيين، والمسئولين عن التوجيه التربوي والفني والاجتماعي والمهني، وبعض الفنيين كأمين المكتبة وأمين المخازن وأمين الحرائق كذلك صلاحية الاتصال الخارجي بالجهات الحكومية ومراكز الخدمات العامة المتواجدة في منطقته لصالح مدرسته وصلاحية قبول المساعدات وصلاحية قبول المساعدات والتبرعات وصلاحية إقامة دورات التقوية والدروس الإضافية وإعطاء أضعاف من المالية والحوافز المالية للقائمين عليها. (البدري، 2005، ص: 119).

العوامل التي تؤثر في وظيفة وواجبات مدير المدرسة كما أوردها: (محمد، 2008، ص: 55).

1. طبيعة النظام السياسي المتبع في البلاد وفلسفته وأهدافه ومدى ما يسمح به من لا مركزية واستقلال سلطات الحكم المحلي.
2. القيم الخلقية السائدة في المجتمع وتوقعات المجتمع وأولياء أمور التلاميذ والطلاب من مؤسساتهم التربوية ومن مدراء مدارسهم أن يقوموا في خدمة أبنائهم ومجتمعهم.
3. طبيعة النظام التربوي المتبع في البلاد ومدى ما يسمح لمديري أو مراقبة التعليم من استقلال ولا مركزية في إدارة وتوجيه شئون التعليم.
4. نوع التعليم الذي تقدمه المدرسة ومرحلة الدراسة فيها وحجمها ومدى قرب أو بعد موقعها من مكان السلطة المركزية.
5. مدى مرونة القوانين واللوائح التي تصدرها السلطات التربوية المركزية ومدى ما يملكه المسؤولون في الأجهزة التربوية من وعي إداري وخبرة إدارية حديثة ومن استعداد للإشراف في مسؤولية إدارة التعليم.
6. مدى الإمكانيات المالية والبشرية المتاحة للمدرسة ومدى كفاءة العاملين بها من إداريين ومدرسين ومشرفين للمساهمة في الأعمال ومدى استعدادهم ورغبتهم في هذه المساهمة. مدى ما يمتلكه مدير المدرسة من مؤهلات عملية وإدارية ومن خبرة فنية وإدارية ومن روح الديمقراطية وحب العمل ورغبة في إشراك العاملين في مسؤولياته وسلطاته الإدارية.

ماهية إدارة التغيير في المدرسة:

تسعى المؤسسات التربوية ومنها المدرسة إلى البقاء والاستمرار والنمو، فهي لا يستطيع أن تقف ثابتة أمام التغيير المتسارع بشتى مجالات الحياة في المؤسسة التي يترك أمورها للصدفة والظروف غالباً ما تصبح خاضعة للتغيير، وليست صانعة له، فالإدارة لمدرسية يجب عليها تتمشى مع التغيير، وأن تكون سابقة له، فعلى مدير المدرسة أن يكون قائداً للتغيير ومتفهماً له لأن التغيير أمر ضروري، ولكل تغيير قيادة يتعين وجودها ولها مواصفات تجعلها قادرة وناجحة في إحداث التغيير.

لذا فمدى إلمام مدير المدرسة بالمعارف الإنسانية المختلفة، ومدى قدرته على التوقع وتفهم متطلبات الموقف الكلي الذي يواجهه، ومدى قدرته على تحمل المسؤولية، ومقاومة ضغط العمل من أعلى إلى أسفل، يوثر على الأداء داخل المدرسة بصورة واضحة، حيث ينعكس اتجاهات المدير وقيمة أخلاقياته وأهدافه الشخصية على أداء الفرد وبالتالي توثر على مدى استقرار العمل داخل المدرسة. (برنج، 2012، ص:91).

الإدارة المدرسية والمستقبل:

تعد المؤسسة المدرسية أساس التطوير التربوي ومركز الانطلاق لإحداث التطوير والتحسين المتلاحقين، بطريقة ناجحة و متميزة، وهذا يتوقف على قدر ما يتمتع به مدير المدرسة كقائد إداري وتربوي، إن المدرسة المتميزة والفاعلة لابد وأن تحتويها قيادة واعية قوية وعلى قدر واسع من الثقافة التنظيمية والإدارية ولها دراية بفن التعامل مع العنصر البشري بقيادة التطوير والبناء المستمر، إن ظهور الثورة المعلوماتية في مختلف مجالات العلوم، والتكنولوجيا أوجب حدوث التغيير الجذري الشامل في مجال التربية وذلك بسبب الانفجار السكاني والانفجار العرفي والتكنولوجيا الإدارية والأساليب الإدارية الحديثة (جلال، 2007، ص:110).

مرحلة الأساس:

لقد أصبح التعليم الأساسي بديلاً عن القاعدة القديمة التعليم الابتدائي الإلزامي. وازداد الاهتمام به لقناعة المربين والمسؤولين والقياديين بملائمته واستجابته لمتطلبات التنمية ومواكبة العصر لأنه يوفر فرص تعليمية نوعية يتسع قدر منها للجميع ويمكن تهيئة الأجيال للمهام التي تنتظرهم وذلك يتسنى لهم من خلال إيجاد مدرسة عربية أصلية قادرة، على معايشة الواقع بجميع أبعاده وتلمس جذور هذا الواقع وتغييره، لذا فقد برزت المدرسة المنشودة التي تعمل على إذابة الحواجز التي تفصلها عن بيئتها وواقعها وعصرها وعلى دمج النشاط الذهني واليدوي في وحدة متماسكة ومتكاملة.

في ضوء تشخيص واقع التعليم الأساسي في البلاد العربية برزت جوانب القصور ومظاهر الضعف، التي تمثلت بعدم كفاية الفرص الكمية والنوعية التي يقدمها التعليم الابتدائي والتركيز على المعرفة واعتبارها غاية في حد ذاتها مما وسع الفجوة بين المعرفة كفكر وبين العمل كتطبيق لها، وتهميش الجوانب العملية والنشاطات الإبداعية، وضعف ارتباط المحتوى التعليمي ببيئة التلاميذ، وقلة الاهتمام العملي بتكوين الوجدان

والمشاعر لدى التلاميذ وقلة تعميق الانتماء الروحي والحضاري وتنمية الشعور الوطني والولاء القومي لدى الأجيال.

إن مصطلح التعليم الأساسي قد استخدم منذ السبعينات للإشارة إلى صيغ جديدة من التعليم تهدف إلى سد الحد الأدنى من الحاجات الإنسانية الأساسية في المجال التعليمي من خلال التعليم النظامي أو غير النظامي، وقد استحوذ هذا الأمر على اهتمام المنظمات والهيئات الدولية والإقليمية. المفهوم الحديث الأساسي بأنه مرحلة التعليم التي تكفل للطفل التمرس على طرق التفكير السليم، وتؤمن له الحد الأدنى من المعارف والمهارات والخبرات التي تسمح له بالاستعداد للحياة، وممارسة دوره كمواطن منتج.

لقد عرّف التعليم الأساسي في جوهره بأنه عمل يستهدف تلبية حاجات التعليم الأساسية لذا ينبغي تمكين كل شخص الاستفادة من الفرص التربوية المصممة على نحو يلي حاجاته الأساسية للتعليم، وتشمل وسائل التعليم، والمضامين الأساسية للتعليم التي يحتاجها البشر من البقاء وتنمية كافة قدراتهم، وللعيش والعمل بكرامة، وللمساهمة مساهمة فعالة في عملية التنمية، ولتحسين نوعية حياتهم، ولاتخاذ قرارات مستنيرة ولمواصلة التعليم. (عبد الغني، 1994، ص:79).

وهذا بدوره يحتاج قيادة تربوية فاعلة وعملية من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية.

مفهوم التعليم الأساسي في السودان:

يبدو أن مفهوم التعليم الأساسي قد استوعب المفهومين التوأمين للتعليم الابتدائي والأساسي وفي ذات الوقت قد تحول التركيز من التعليم إلى التعلم، مما ينبغي للمجتمع أن يوفره أي من التعليم "المجاني" و"الإلزامي" والموجه نحو إلى ما يقال إن أفراد المجتمع يطلبون الفرص التربوية المصممة على نحو حاجاتهم الأساسية للتعليم.

إن النظام التعليمي يظل في تطور مستمر ويتأثر في ذلك بالتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والمستجدات العالمية كما أنه يمثل أداة لذلك التغير، فتطور التعليم في السودان من التعليم الأولي إلى التعليم الابتدائي وأخيراً التعليم الأساسي يقصد بالتعليم الأساسي توفير قدر كاف من التعليم تجمع أبناء المجتمع دون تمييز، ويسمح هذا القدر من التعليم بمتابعة الدراسة لمن يشاء، وبدخول الحياة العملية والمشاركة في الأنشطة الاجتماعية والاقتصادية بحكم مواطنين فعالين. (الفريجات، 2003، ص:67) وكان النظام التعليمي في السودان يقوم على الخلاوي كمؤسسات تعليمية وتربوية وقد عرف السودان المدرسة كمؤسسة تعليمية على النظام الإداري الحديث في العهد الحكم التركي. (بلال، 2014، ص 12).

الأهداف العامة للتعليم الأساسي في المرحلة المعاصرة: (مصطفى، 2009، ص:34).

1- تعميق انتماء الطفل لوطنه وحضارته.

2- ترسيخ الإيمان والاعتزاز بدينه وقيمه السماوية والاجتماعية، واحترام عقائد الآخرين ومقدساتهم وشعائرهم.

3- اكتساب المهارات الأساسية في القراءة والكتابة .

4- تقوية الولاء بينه وبين بيئته وتنمية قدراته وخبراته في مجال حياته اليومية.

5- تنمية مهارات التعليم الذاتي واتجاهاته مما يجعله قادراً على الوصول إلى المعلومة الصحيحة من مصادرها الأصلية.

6- اكتساب القدرة على المشاركة الإيجابية في عمل الجماعة، والجهد التعاوني والتكافلي، والقدرة على إدراك العلاقة بين الحق والواجب، وبين العطاء والمسئوليات في إطار من تحقيق الحرية وإقرار الديمقراطية وتعميق احترام الطفل لنفسه وللآخرين والإحساس بالمسئولية.

مهام الإدارة في مرحلة الأساس:

المهام الرئيسية للإدارة المدرسية هي تهيئة الظروف وتقديم الخدمات التي تساعد على تربية التلاميذ، وتعليمهم، رغبة في تخفيف النمو المتكامل لهم، وذلك لنفع أنفسهم ومجتمعاتهم. إلى جانب هذا فمن مهام الإدارة المدرسية العمل على نمو خبرات كل من في المدرسة وفقاً للصالح العام. (إبراهيم، 2011، ص:9).

ومن ناحية أخرى يمكن توضيح أهم مهام الإدارة:

1. تحسين المنهج والعملية التعليمية.

2. تنظيم وإدارة وتنسيق العمل المدرسي.

3. القيادة المهنية للمدرسين والنجاح في العمل.

4. وضع السياسة واتخاذ القرارات وتنفيذها.

5. تقويم العملية التعليمية.

وتلاحظ الدراسة من خلال ما سبق ضرورة الاهتمام بالإدارة المدرسية في مرحلة الأساس لان لها دور كبير في تقويم العملية التعليمية وتنظيم وتنسيق العمل المدرسي ووضع السياسة واتخاذ القرارات وتنفيذها.

المبحث الثالث

تحسين الأداء الإداري والإشرافي لمديري المدارس:

إن تطوير الموارد البشرية يعتبر أحد العوامل التي تساعد بشكل كبير على تطوير المنظمات، ومن أهم عوامل التطوير هو تقييم أداء العاملين. وإنا لأداء عبارة عن نظام متكامل يمثل الأداء الفردي العنصر الأساسي فيه، وهذا يرجع إلى أن العنصر البشري هو العنصر الفعال في الأداء لما يتمتع به من خبرات وقدرات لإنجاز الأعمال.

مفهوم الأداء:

هناك العديد من التعاريف للأداء منها أنه "نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين". كما يمكن تعريف إدارة الأداء بأنها عبارة عن "عملية أو مجموعة من العمليات لمساعدة الأنظمة على تحقيق أهدافها، وتهتم بوجود فهم مشترك بين المديرين وفريق عملهم عما يجب تحقيقه، ثم إدارة وتطوير العاملين بطريقة تزيد من احتمال إنجازها على المدى القصير والطوي".

تعريف الأداء الوظيفي:

يعرف الأداء بأنه: "نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين" (رضا، 2011، ص 25). يعتبر الأداء الوظيفي عنصراً من عناصر الإنتاجية، وهو يختص بالجانب الإنساني، ويتم تحديد الإنتاجية تبعاً لعدة أبعاد متداخلة وهي: (خوام، 2001، ص 48)

1. العمل الذي يؤديه العامل، ومدى تفهمه لدوره واختصاصه، ومدى إتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة عبر المشرف المباشر له.
2. الإنجاز الذي يحققه العامل ومدة توافقه مع المعايير ومستويات الجودة.
3. سلوك العامل في وظيفته من حيث اهتمامه بالعمل وأدوات العمل وشعوره بالانتماء لمكان العمل، وتطوره المهني وإتقانه.
4. سلوك العامل مع زملائه ورؤسائه ومدى تعاونه مع روح الفريق.
5. الحالة النفسية التي يوجد عليها العامل من حيث الرغبة في العمل وإتقانه عمله والسعي لتطوير نفسه.
6. طرق التحسين والتطوير التي يمكن أن يوفرها العامل في عمله، وبالتالي انعكاسها على ترقيته.

أهداف الأداء الوظيفي:

لتقويم الأداء الوظيفي للموظف وإعداد تقارير عنه كثير من الأهداف منها ما ورد من الديوان العام للخدمة المدنية. (القحطاني، 2005 ص:25).

1. إعداد تقارير وسيلة مهمة من وسائل الإصلاح الوظيفي إذ تمكن المسؤولين من معرفة الموظفين الذين يحتاجون إلى مزيد من التدريب والتوجيه.
2. اختيار الكفاءات المناسبة القادرة لملء الوظائف العليا.
3. تحقيق العدالة بين الموظفين بانتهاج الأسلوب العلمي للتقويم بعيداً عن العمومية والعفوية.
4. تشجيع الموظفين ودفعهم لمزيد من البذل والعطاء بمكافأة المجددين.

أهمية الأداء الوظيفي:

تتبلور أهمية الأداء الوظيفي فيما يلي: (فؤاد، 2010م: 45).

- أ. إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح لدى العاملين في المؤسسات المختلفة.
- ب. إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين.
- ج. إن الفرد ذو درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكون أكثر رضا عن وقت فراغه وخاصة مع عائلته، وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- د. هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاجية في العمل، فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا الوظيفي أدى ذلك إلى زيادة الإنتاجية.

عناصر الأداء المهني:

تتنوع العناصر المرتبطة بالأداء والتي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد ويشير كثير من الباحثين إلى أهمها ما يلي: (صليحة، 2010، ص65).

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة.
2. كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
3. المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل، والقدرة على تحمل مسئولية العمل.

محددات الأداء: (أسامة، 2014، ص:9)

1. **الجهد:** حيث يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

2. القدرات: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة والتي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة.

3. إدراك الدور أو المهمة: يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله.

وضع مستويات الأداء:

استناداً على نظرية الوسيلة والغاية بما تحده من علاقة بين القدرة والأداء فإن فاعلية القيادة في تحقيق الإنتاجية المرغوبة تتوقف على القدرة على تناول مجموعة من المتغيرات الموقفية منها التحديد الدقيق لمجموعة الأنشطة والمزاوجة بينهما وبين قدرات الأفراد العقلية لتحليل الدقيق لاتجاهات لأفراد، الجوانب المعرفية والفنية، توقع جهد الجوانب المعرفية، توقع جهد الفرد ممثلاً في عدد الوحدات التي يمكنه إنتاجها في الساعة، والتحديد الدقيق لنوعية ومستويات الأداء على المستوى الفردي، وهناك عوامل تؤثر في مستويات الإنتاجية ومنها تحديد أهداف واتجاهات العمل والاهتمام بنوعية الأداء والمخرج الوظيفي.

كما تتضح كفاية وفعالية القيادة في قدرتها على المزاوجة بين القدرة والأداء استناداً على عامل التأهيل، والانتماء، والالتزام القيمي نحو العمل وحتى لا تنزلق القيادة إلى ترسلية الإدارة من ترك العنان للأفراد في أداء العمل أو الديكتاتورية الإدارية في إجهاد الأفراد بما يستتبعه من انخفاض في مستوى الرضا والولاء والثقة من جانب الأفراد تجاه كل من الخطين. (رسمي، 2004، ص: 319).

تتمحور المهمة الرئيسية للإدارة الإجرائية على مستوى المؤسسة التعليمية. في توجيه الجهود لتحقيق أعلى معدلات من الأداء وبتخذ الأداء في المؤسسة التعليمية أشكالاً متنوعة في:

1. أداء إداري: ويشمل فيما تقوم به عناصر الإدارة المدير، الناظر، الوكلاء من جهود وتنظيم وتنسيق مختلف الأداءات الأخرى لتحقيق الأهداف التعليمية المرجوة.

2. أداء إشرافي: وتتمثل في الجهود المبذولة من قبل المشرفين التربويين والفنيين (الموجهين) الذين يطلعون من خلال أدوارهم الإدارية والفنية بمراقبة الأداء الداخلي للمدرسة والإشراف عليه وتقويمه وتطويره..

معدلات الأداء:

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

وعلى الرغم من أهمية تحديد معدلات الأداء والتي تؤدي إلى وضوح العاملين إلا أنها قد تجعل العاملين يركزون على تحقيق هذه المعدلات المكتوبة ويهملون غيرها مثل استخدام التقنيات الحديثة أو اكتشاف أفكار جديدة. (خميسي، 2002، ص: 97).

العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي:

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

1. الأداء الوظيفي يتبع الرضا الوظيفي: أي أنه كلما ارتفع مستوى الرضا لدى العاملين، كلما ارتفع مستوى الأداء الوظيفي، فهناك علاقة طردية بين طرفين الأول مستقل وهو الرضا والثاني تابع وهو الأداء.
2. الرضا يتبع الأداء: أي أنه كلما كان مستوى الأداء جيداً كلما شعر العامل برضا عن العمل، بالتالي حسب هذا الرأي فإن الرضا الوظيفي ما هو إلا متغير تابع لمتغير مستقل وهو الأداء الوظيفي على أساس أن الأداء الجيد للموظف وما يعقبه من مكافآت يؤدي إلى زيادة قدرته على إشباع حاجاته وبالتالي زيادة درجة رضاه عن العمل.
3. المناخ التنظيمي عامل وسيط بين الرضا والأداء: بني هذا الرأي على أساس المناخ التنظيمي باعتباره العامل الوسيط بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، فقد اعتبر المناخ التنظيمي بأنه العاكس للانطباع الذي يكون لدى العاملين بالمنظمة عن جميع العناصر الموضوعية فيها، على أساس أن العاملين يعتبروا الوسيلة الأساسية لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف، بالتالي فإنه كلما كانت صورة المنظمة إيجابية لديهم كلما أدى ذلك إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وهذا سينعكس إيجابياً على أدائهم، ومن ثم أمكن القول أن المناخ التنظيمي هو عامل وسيط يربط بين الرضا الوظيفي، ويتوقف سلوك وأداء الفرد على حسب نوعية الدوافع المؤثرة فيه ويمكن تعريف الدافع على أنه: "حاجة غير مشبعة، أو حاجة داخلية تتبع من داخل الفرد، وتحدث نوعاً من عدم التوازن والتوتر، هذه الحاجات غير المشبعة تدفع الفرد لاتخاذ سلوك تجاه هدف محدد". (خوام ، 2001 ، ص:19).

المبحث الرابع: الدراسات السابقة:

اطلعت الدراسة على عدد من البحوث والدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة أو علاقة غير مباشرة مع موضوع بحثها، الذي يتناول الرضا الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الإداري والإشرافي لدى مديري مدارس الأساس بمحلية بحري، ركزت الباحث على الجوانب الرئيسية التالية: أهداف الدراسة، منهج الدراسة، أدوات الدراسة، عينة الدراسة، أهم النتائج.

بدأت الدراسة بالدراسات المحلية ثم الدراسات العربية ثم الدراسات الأجنبية كما رتبها الدراسة على حسب تسلسل تاريخها الزمني من القديم للحديث.

الدراسات المحلية:

1. دراسة علي حسن أحمد الفكي، (1996). بعنوان: (تحليل وتقويم الرضا المهني لمعلمي مرحلة الأساس محلية الخرطوم). رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أمدرمان الإسلامية.

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل التي تؤدي إلى الرضا أو عدمه عن التدريس بين معلمي مرحلة الأساس ولاية الخرطوم، كما هدفت لمعرفة العلاقة بين الرضا عن مهنة التدريس وبعض المتغيرات مثل (النوع، مدة الخدمة، المؤهل الدراسي)، أتبع الباحث المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة إستبانة لقياس الرضا المهني من إعداد الباحث، تم تطبيقها على عينة تكونت من 420 معلماً ومعلمة.

أهم النتائج:

1. إن درجة الرضا عن المهنة لدي معلمي مرحلة الأساس تفوق درجة عدم الرضا عنها.
 2. تتأثر درجة الرضا عن المهنة بالأنوع حيث تبين أن المعلمات أكثر رضا عن المهنة من المعلمين.
 3. تتأثر درجة الرضا عن المهنة بالمؤهل الدراسي حيث ثبت أن المعلمين حملة الشهادة المتوسطة أكثر رضا عن المهنة ويليههم حملة الشهادة الثانوية ثم حملة الشهادة الجامعية.
- وجه الشبه:

تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها موضوع الرضا الوظيفي للمعلمين في مرحلة الأساس.

وجه الاختلاف:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في مجتمع الدراسة والتناول لموضوع الرضا حيث أنها ركزت على دور الرضا الوظيفي في تحسين الأداء الإداري والإشرافي لدى مديري مرحلة الأساس بمحلية بحري، بينما ركزت الدراسة السابقة على تحليل وتقويم الرضا المهني لمعلمي مرحلة الأساس محلية الخرطوم.

2. دراسة رانية محمد عيسى، (2003). بعنوان: (الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية لدي معلمي المرحلة الثانوية بولاية الخرطوم). رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة الجزيرة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية بولاية الخرطوم وعلاقته ببعض المتغيرات.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت أداة الدراسة في مقياس الرضا الوظيفي من إعداد نور حمزة المحمود (1999م)، تكونت العينة من 150 معلم ومعلمة.

من أهم النتائج:

1. إن المعلمين راضين عن الوظيفة في حد ذاتها، العلاقة مع الزملاء، الأمن والاستقرار الوظيفي وفرص النمو المهني، وغير راضين عن المرتبات والحوافز المادية والإدارة والإشراف المباشر.
2. أثبتت الدراسة أن المعلمات أكثر رضا من المعلمين في بعدي الرواتب والحوافز المادية الأخرى وفرص النمو والترقي.

وجه الشبه:

تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها لموضوع الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية.

وجه الاختلاف:

ركزت الدراسة الحالية على تناول دور الرضا الوظيفي في تحسين الأداء الإداري والإشرافي لمديري مرحلة الأساس، بينما اقتصرَت الدراسة السابقة على الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية لدى معلمي المرحلة الثانوية، يظهر الاختلاف أيضاً في المرحلة التعليمية والمدى الزمني.

3. دراسة أحمد عثمان إبراهيم، (2003). بعنوان: (نظم الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي)، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر نظم الحوافز على درجة الرضا الوظيفي للعاملين والتعرف على تقييم الموظف في الجامعة لنظام الحوافز الممنوحة له لمعرفة مدى رضاه عن الحوافز التي يتقاضاها واتجاهاته والتعرف على أهم مشكلات نظام الحوافز التي يعاني منها العاملون بالجامعة، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت الأداة المستخدمة الاستبانة، تكون مجتمع الدراسة من الموظفين غير الأكاديميين العاملين بكلية التجارة بجامعة النيلين.

نتائج الدراسة:

1. إن الموظفين العاملين في كلية التجارة بجامعة النيلين غير راضين بالأغلبية عن نظام الحوافز المطبق في الجامعة.
2. إجماع الموظفين على أن هناك عديد من السلبيات في نظام الحوافز المطبق في الجامعة مثل (الشعور بعدم وجود حوافز، عدم وجود معايير ثابتة لتقييم أداء الموظفين).
3. عدم تطبيق الحوافز بالعدل.

4. أن غالبية الموظفين يرون أن الحوافز الممنوحة لهم غير كافية وأن هناك أنواعاً أخرى من الحوافز يجب أن يحصلوا عليها.

وجه الشبه:

تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها لأحد أبعاد الرضا الوظيفي.

وجه الاختلاف:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في تناول موضوع الرضا تناولت دور الرضا الوظيفي في تحسين الأداء الإداري والإشرافي لمديري مرحلة الأساس، كما تختلف عنها في المجتمع والأهداف والمرحلة الدراسية، بينما ركزت الدراسة السابقة على أثر نظم الحوافز على درجة الرضا الوظيفي للموظفين غير الأكاديميين العاملين بكلية التجارة بجامعة النيلين.

4. دراسة محمد حبيب بابكر محمد، (2005م). بعنوان: (دور مدير المدرسة في تحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي مرحلة الأساس وعلاقته بمستوى الأداء)، رسالة دكتوراه غير منشورة في الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة أفريقيا العالمية.

هدف هذا الدراسة إلى تحديد المهام والواجبات التي يقوم بها مدير المدرسة لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي مرحلة الأساس بولاية الخرطوم والخروج ببعض التوصيات التي تساعد علي تحسين عمل المعلم بمرحلة الأساس. أستخدم الباحث المنهج الوصفي وكانت أداة الدراسة الاستبانة، ويتكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات مرحلة الأساس بمحليات أم درمان البالغ عددهم (8515) معلماً ومعلمة.

من النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. إن مديري مدارس الأساس يؤدون مهامهم الإدارية بدرجة عالية.
2. إن تفويض المدير لأعبائه الإدارية تقود لتحقيق رضىً وظيفياً للمعلمين بدرجة عالية.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهام التي يضطلع بها مديري مدارس الأساس ورضا المعلمين وانعكاسه على مستوى أدائهم.

وجه الشبه:

تتشابه الدراسة السابقة مع الحالية في تناولها لدور الرضا الوظيفي وعلاقته بمستوى الأداء.

وجه الاختلاف:

تختلف الدراسة السابقة عن الدراسة الحالية، الدراسة الحالية تتناول دور الرضا الوظيفي في تحسين الأداء الإداري والإشرافي لمديري مرحلة الأساس، أما الدراسة السابقة تحدثت عن دور مدير المدرسة في تحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي مرحلة الأساس.

5. دراسة أزهري آدم إبراهيم يحيى، (2007) بعنوان: (اتجاهات معلمي مرحلة الأساس نحو مهنة التدريس وعلاقتها بالرضا المهني)، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعه السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية التربية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على وجهات نظر المعلمين نحو التدريس في مرحلة الأساس، وعلى مدى الرضا المهني الذي يتمتع به معلمو هذه المرحلة وكذلك يهدف إلى إشراك معلمي الأساس في وضع الحلول المناسبة لمشكلات التدريس في تلك المرحلة المهمة وكذلك التعرف على الظروف الخاصة بمعلم الأساس وربطها بالرضا المهني.

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي، وكانت الأداة المستخدمة الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الأساس الحكومية بمدينة الفاشر والبالغ عددهم 988 معلماً و1732 معلمة.

وأسفرت الدراسة على النتائج الآتية:

1. أن درجة الرضا لدى معلمي مرحلة الأساس متوسطة.
2. تتأثر درجة الرضا عن المهنة بالنوع حيث تبين أن المعلمات الإناث أكثر رضا من المعلمين الذكور.

وجه الشبه:

تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أنها تناولت الرضا الوظيفي وتأثيره على العاملين بمرحلة الأساس.

وجه الاختلاف:

تختلف الدراسة الحالية عن الدارسة السابقة في أنها ركزت على الرضا لدى مديري مدارس مرحلة الأساس بمحلية بحري، بينما الدراسة السابقة ركزت على اتجاهات معلمي الأساس نحو التدريس وعلاقتها بالرضا الوظيفي وكذلك يظهر الاختلاف في الأهداف والمدى الزمني.

6. دراسة النذير أحمد علي أحمد، (2007). بعنوان: (الرضا الوظيفي وعلاقته بدافعية الإنجاز والتحصيل

الدراسي)، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين - كلية الآداب.

هدفت هذه الدراسة للكشف عن العلاقات بين الرضا الوظيفي ودافعية الانجاز والتحصيل الدراسي لدى معلمي مرحلة الأساس المنتسبين للجامعة المفتوحة المنطقة التعليمية سنار، أستخدم الباحث المنهج الوصفي وكانت أداة البحث الاستبانة وطبقت على عينة (204) معلماً ومعلمة، وحجم العينة 10% من مجتمع الدراسة الأصلي، والأدوات مقياس الرضا الوظيفي ومقياس دافعية الانجاز.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزي للنوع (ذكر، أنثي)، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دافعية الإنجاز تعزي للنوع (ذكر، أنثي)، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في التحصيل الدراسي تعزي للنوع، وتوجد علاقة إرتباطية بين دافعية الإنجاز لدى المعلمين والتحصيل الدراسي.

وجه الشبه:

تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أنها تناولت الرضا الوظيفي وتأثيره على العاملين بمرحلة الأساس.

وجه الاختلاف:

تختلف الدراسة الحالية عن الدارسة السابقة في أنها ركزت على الرضا لدى مديري مدارس مرحلة الأساس بمحلية بحري، بينما الدراسة السابقة ركزت على الرضا الوظيفي وعلاقته بدافعية الإنجاز والتحصيل الدراسي.

7. دراسة منال حسن، (2011). بعنوان: (الرضا الوظيفي لدي العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية وعلاقته بدافعية الإنجاز بولاية الخرطوم)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

هدفت الدراسة للتعرف على الرضا الوظيفي لدي العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية وعلاقته بدافعية الإنجاز بولاية الخرطوم، لتحقيق هذه الأهداف تم تطبيق مقياس الرضا الوظيفي ومقياس دافعية الإنجاز كأدوات للبحث على عينة بلغت 130 عاملاً وعاملة من العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية، ثم أتبعته الدراسة المنهج الوصفي الذي يقوم بوصف الظاهرة بصورة حقيقية كما هي عليه في الواقع.

أهم النتائج:

ليس هناك علاقة إرتباطية بين الرضا الوظيفي ودافعية الإنجاز، وعدم وجود فروق فردية بين الذكور والإناث في الرضا الوظيفي ووجود فروق بين الذكور والإناث في دافعية الإنجاز وعدم وجود فروق في الرضا الوظيفي لدي العاملين تبعاً لسنوات الخدمة وعدم وجود فروق في دافعية الإنجاز لدي العاملين تبعاً للمؤهل الأكاديمي.

وجه الشبه:

تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أنها تناولت الرضا الوظيفي وعلاقته بدافعية الإنجاز.

وجه الاختلاف:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في طرح الموضوع حيث تناولت الرضا لدى مديري مدارس مرحلة الأساس بمحلية بحري، بينما الدراسة السابقة ركزت على الرضا الوظيفي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية.

8. دراسة توفيق الزاكي حسن موسى، (2013م). بعنوان: (المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية وأثرها على العملية التربوية)، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية التربية.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية بغرض التعرف على المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية ومحاولة التعرف على إذا ما كان نمط شخصية المدير يمثل أحد معوقات الإدارة المدرسية.

وكذلك محاولة التعرف على إذا ما كان نمط شخصية المعلم يمثل أحد معوقات الإدارة المدرسية ومحاولة التعرف على إذا ما كانت اللوائح تحكم وتنظم العملية التربوية والتعليمية تمثل أحد معوقات الإدارة المدرسية، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت الأداة المستخدمة الاستبانة، وكانت عينة الدراسة من مديري ومديرات المدارس الثانوية وعددهم (26) مدير ومديرة.

من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

1. عدم توفر لوائح مجزية للترقيات وغلاء المعيشة للعاملين يضعف الدافعية ويثبط همهم.
2. عدم مراعاة لوائح التنقلات للجوانب الإنسانية يؤدي إلى ضعف أداء المعلمين.

وجه الشبه:

تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أنها تناولت المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية وأثرها على العملية التربوية.

وجه الاختلاف:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في أنها ركزت على الرضا الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الإداري والإشرافي وان عينة الدراسة هم مديري مرحلة الأساس بولاية الخرطوم محلية بحري، بينما ركزت الدراسة السابقة على المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية في ريك وأيضاً تختلف في الأهداف والمدى الزمني.

9. دراسة ثوية عبد الكريم إبراهيم عبد الكريم، (2013). بعنوان: (الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية

من وجهة نظر مديري المدارس)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية التربية.

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية وهي معرفة الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية بمرحلتها الأساس والثانوي بمحلية كادوقلي بولاية جنوب كردفان المتمثلة في المجالات التي تتعلق بكل من الإدارة التعليمية المشرفة والمعلمين) وأولياء الأمور والبيئة المدرسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت الأداة المستخدمة الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة 37 مدير ومديرة من مديري المدارس بمرحلتها الأساس والثانوي بمحلية كادوقلي.

أسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

1. أن الإدارة التعليمية لا توفر للإدارة المدرسية ميزانية سنوية ووسائل تقنية كما أنها لا تحفز المعلم والطالب المثالي وعدم توفيرها لبرامج تدريبية متخصصة ومنظمة.

2. عدم تهيئة البيئة المدرسية (بوفيه، داخلات ملحقة، مرافق صحية، صيانة، مباني، إجلاس).

وجه الشبه:

تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في معرفة الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس.

وجه الاختلاف:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في أنها ركزت على الرضا الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الإداري والإشرافي، بينما ركزت الدراسة السابقة على الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية وأيضاً تختلف في الأهداف والمدى الزمني والمكاني.

10. دراسة رقية الطيب أحمد، (2015م). بعنوان: (مدى تطبيق الوظائف الإدارية لدى مديري ومديرات مدارس مرحلة الأساس وانعكاساتها على العملية التعليمية والتربوية بولاية غرب دارفور)، رسالة دكتوراه منشورة، كلية التربية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

هدف الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مديري ومديرات مدارس الأساس للوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه المراقبة) بولاية غرب دارفور والتعرف على العوامل المؤثرة التي تؤثر على أساليب المديرين والمديرات في تطبيق الوظائف الإدارية داخل المدرسة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وتكون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات مدارس الأساس بالولاية البالغ عددهم (357) مديراً ومديرة. وتكونت العينة الفعلية من (105) مديراً ومديرة.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. مديرو ومديرات مدارس الأساس بولاية غرب دارفور يطبقون مهام الوظائف الإدارية المنوطة بهم بدرجة متوسطة.
2. توجد عوامل موضوعية تتمثل في تنظيم أعمال الامتحانات، متابعة المناوبة اليومية، تنفيذ الشؤون الإدارية، معالجة غياب التلاميذ، تؤثر على أساليب مديري ومديرات مدارس الأساس في تطبيق مهامهم الوظيفية بدرجة كبيرة.
3. توجد معوقات (تتمثل في تحليل أسباب قصور العمل المدرسي، إجراء مداورات توجيهية، تقويم الحوافز، تنمية الخبرات) نحول دون تطبيق مديري ومديرات الأساس لمهامهم الوظيفية.

وجه الشبه:

تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في مدى تطبيق مديري مدارس الأساس للوظائف الإدارية في انعكاسها على العملية التعليمية والوقف على دور مديري المدارس في تحقيق أهداف العملية التعليمية

وجه الاختلاف:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في أنها ركزت على الرضا لدى مديري مدارس الأساس محلية بحري.

بينما ركزت الدراسة السابقة على تطبيق المهام الإدارية لدى مديري مدارس الأساس وانعكاساتها على تطوير العملية التعليمية وكذلك يظهر الاختلاف في المدى المكاني حيث كانت الدراسة السابقة في ولاية غرب دارفور والحالية في ولاية الخرطوم محلية بحري وتركز على العلاقة بين درجة الرضا الوظيفي والأداء.

ثانياً: الدراسات العربية:

11. دراسة أحمد زكي الهزيمة، (1990). بعنوان: رضا المعلمين عن الممارسات الإشرافية في مديرية التعليم العالي بمحافظة إربد، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.

هدفت دراسة الهزيمة إلى معرفة نمط المدير القيادي وضبط الوضع المدرسي على كل من رضا المعلمين وتحصيل التلاميذ في المدارس الثانوية بعمان، اتبع الباحث المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وبلغت عينة الدراسة (47) مدرسة ثانوية حكومية، وعدد المعلمين (158) معلماً ومعلمة، وعدد التلاميذ (7604) طالباً وطالبة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

1. توجد علاقة بين نمط المدير القيادي العالي ونفوذه ورضا المعلمين عن فرص الترقية والمرتب ورضا المعلمين العام.

2. توجد علاقة بين نمط المدير القيادي المتدني ونفوذه ورضا المعلمين عن طبيعة العمل وعن المشاركة في العمل ورضا المعلمين العام.

3. وجود فروق دالة إحصائية بين درجات المعلمين تعزي لمتغير الجنس لصالح المعلمات في جوانب الرضا الوظيفي عن طبيعة العمل والمشاركة به ورضا المعلمين العام.

وجه الشبه:

تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول موضوع الرضا الوظيفي.

وجه الاختلاف:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في أنها ركزت على الرضا لدى مديري مدارس الأساس محلية بحري، بينما ركزت الدراسة السابقة على رضا المعلمين عن الممارسات الإشرافية في مديرية التعليم العالي بمحافظة إربد.

12. دراسة محمود علي نهاد عبد الرحمن، (1991). بعنوان: العلاقة بين سلوكيات إدارية مختارة لمديري المدارس الثانوية في الأردن ودرجة رضا معلميهم لقراراتهم الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين سلوكيات إدارية مختارة لمديري المدارس الثانوية في الأردن ودرجة رضا معلميهم لقراراتهم الإدارية، اتبع الباحث المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وشملت عينة الدراسة (365) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

1. وجود علاقة ايجابية بين استخدام المديرين لمهارة العلاقات الإنسانية وثقة المديرين بمعلميهم، والقدرة على الاتصال والتواصل ودرجة رضا المعلمين لقراراتهم الإدارية.

2. وجود فروق دالة إحصائية لأثر كل من الجنس والمؤهل والخبرة بين السلوك القيادي للمديرين ودرجة رضاهم الوظيفي لصالح الإناث والمؤهل الأعلى والخبرة الأكثر.

وجه الشبه:

تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول موضوع الرضا الوظيفي لمديري المدارس.

وجه الاختلاف:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في أنها ركزت على الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الأساس محلية بحري، بينما ركزت الدراسة السابقة على سلوكيات إدارية مختارة لمديري المدارس الثانوية في الأردن ودرجة رضا المعلمين عن القرارات الإدارية.

13. دراسة فريز محمود أحمد الشلحوط ، (1992) . بعنوان : درجة رضا مديري التربية والتعليم في الأردن عن السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية .

دراسة الشلحوط هدفت إلى معرفة درجة رضا مديري التربية والتعليم في الأردن عن السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية ، اتبع الباحث المنهج الوصفي ، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة ، وتكونت عينة الدراسة من (84) مديراً في وزارة التربية والتعليم و (538) مديراً ومديرة بالمدارس . وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

1. إن درجة رضا مديري التربية والتعليم عن السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية درجة مقبولة في مجالات الكفاية المهنية والعلاقات الإنسانية .

2. لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة رضا مديرية التربية والتعليم بالأردن عن السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية تعزى للجنس ، بينما توجد فروق دالة إحصائية في جميع المجالات لصالح مديرية التربية لصالح الخبرة (6-10) سنوات .

وجه الشبه :

تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول موضوع الرضا لمديري الإدارة التعليمية عن السلوك الإداري لمديري المدارس .

وجه الاختلاف :

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسة المستقبلية في أنها ركزت على الرضا لدى مديري مدارس الأساس محلية بحري ، بينما ركزت الدراسة السابقة على الرضا لمديري الإدارة التعليمية عن السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية في الأردن .

14. دراسة فواد العاجز، وجميل نشوان، (2004). بعنوان: العلاقة بين الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة. بحث مقدم إلى لمؤتمر التربوي الأول، كلية التربية، الجامعة الإسلامية.

هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة، تم إتباع المنهج الوصفي في الدراسة، كما استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة تكونت من خمسة مجالات، تكونت عينة الدراسة من (302) من المعلمين والمعلمات.

أهم النتائج:

1. أن أكثر عوامل الرضا الوظيفي التي تسهم في تطوير فعالية أداء المعلمين كانت سلامة النظام والانضباط المدرسي، ومراعاة احتياجات المعلمين المهنية في الجدول المدرسي، وتوفير الأمن والأمان والحرية والديمقراطية للمعلمين، واستخدام أساليب متنوعة وحديثة في الإشراف التربوي.
2. وجود فروق دالة إحصائية بين عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين المدرسي لصالح الذكور، وطبقا للمرحلة التعليمية لصالح المرحلة الإعدادية، وطبقا للمؤهل لصالح حملة الشهادات العليا، كما أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية بالنسبة لسنوات الخدمة.

وجه الشبه:

تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول موضوع الرضا وعلاقته بتطوير الأداء.

وجه الاختلاف:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في أنها ركزت على دور الرضا في تحسين الأداء الإداري والإشرافي لدى مديري مدارس الأساس محلية بحري، بينما ركزت الدراسة السابقة على الرضا الوظيفي للمعلمين وعلاقته بتطوير الأداء لدى معلمي المدارس الأساسية في الأردن.

ثانياً : المجالات و أوراق العمل

15. دراسة خالد العمري، (1992). بعنوان: مستوي الرضا الوظيفي لمديري المدارس في الأردن وعلاقته

ببعض خصائصهم الشخصية والوظيفية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد السابع، العدد الثاني. دراسة العمري التي هدفت إلى تحديد مستوى الرضا الوظيفي لمدير المدارس في الأردن وكذلك العلاقة بين هذا المستوى وبعض خصائص المدير الشخصية والوظيفية، اتبع الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الباحث استبانة مینوسوتا لقياس الرضا الوظيفي، وبلغت عينة الدراسة (323) مديراً ومديرة.

من النتائج التي توصلت لها الدراسة:

1. وجود عوامل عديدة أسهمت في الرضا الوظيفي بشكل ايجابي لدي المديرين تتعلق بمستوي الإنجاز وتقدير المجتمع لهم.

2. كانت عوامل التقدم الوظيفي والصلاحيات والأجور وأسلوب اتخاذ القرار والاستقلالية مصدراً ضعيفاً ومعيقاً للرضا الوظيفي.

وجه الشبه:

تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول موضوع الرضا الوظيفي لمديري المدارس.

وجه الاختلاف:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في أنها ركزت على الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الأساس محلية بحري، بينما ركزت الدراسة السابقة على مستوى الرضا الوظيفي لمديري المدارس في الأردن وعلاقته ببعض خصائصهم الشخصية والوظيفية.

16. هيام الشريدي وزهير عبد الرحيم، (1999). بعنوان: (أنماط السلوك القيادي لدى مديري المدارس

الأساسية في محافظة إربد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين)، مجلة اتحاد

الجامعات العربية، العدد السادس والثلاثون، جامعة اليرموك، عمان.

دراسة الشريدي وعبد الرحيم التي هدفت إلى التعرف على أنماط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة إربد وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، ومعرفة أثر كل من الجنس والخبرة والتدريب على الرضا الوظيفي لديهم.

اتباع الباحثان المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة (775) معلماً ومعلمة من المجتمع الأصلي البالغ (5815) معلماً ومعلمة، واستخدم الباحثان مقياس جوردن (Gordon) لوصف السلوك القيادي، ومقياس مينوسوتا لقياس الرضا الوظيفي.

وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها :

1. وجود فروق بين الأنماط القيادية عن الرضا الوظيفي وذلك لصالح النط الديمقراطي.

2. وجود فروق بين متوسطات الرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات لصالح المعلمات.

3. لا توجد فروق في درجات الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير الخبرة.

وجه الشبه:

تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول موضوع الرضا وعلاقته بأنماط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الأساسية.

وجه الاختلاف:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في أنها ركزت على الرضا لدى مديري مدارس الأساس محلية بحري، بينما ركزت الدراسة السابقة على الرضا الوظيفي للمعلمين عن أنماط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة إربد في الأردن.

17. محمد البنا وفؤاد العاجز (2003م) بعنوان: الأداء المهني لمعلمي المرحلة الثانوية بفلسطين وعلاقته

ببعض المتغيرات. مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 23، ص 111.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الأداء المهني وعلاقته ببعض المتغيرات (النوع، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل الأكاديمي، ونوع التخصص) لدى معلمي المرحلة الثانوية بقطاع غزة. اتبع الباحثان المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة (275) معلماً ومعلمة بنسبة مئوية (15%) من مجتمع الدراسة المكون من (1837) معلماً ومعلمة يعملون في المدارس الثانوية بالقطاع.

من أهم النتائج:

1. ارتفاع مستوى الأداء المهني لدى معلمي المرحلة الثانوية بفلسطين بدرجة دالة إحصائياً.
2. توجد فروق دلالة إحصائية بين تقديرات المعلمين والمعلمات في الأداء المهني لصالح المعلمات.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات في الأداء المهني للمعلمين والمعلمات تعزى لمتغير مدة الخدمة، بينما لا توجد علاقة ارتباطية بين الأداء المهني ونوع المؤهل الأكاديمي للمعلم والمعلمة.

وجه الشبه:

تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول موضوع الأداء وعلاقته ببعض المتغيرات.

وجه الاختلاف:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في أنها ركزت على الرضا لدى مديري مدارس الأساس محلية بحري، بينما ركزت الدراسة السابقة على الأداء المهني لمعلمي المرحلة الثانوية بفلسطين وعلاقته ببعض المتغيرات.

18. دراسة يحي محمد شديفات، (2003). بعنوان: (الرضا الوظيفي لمعلمي ومعلمات مدارس البادية

الشمالية بالمملكة الأردنية)، مجلة المنارة، العدد التاسع، جامعة آل البيت، الأردن.

هدفت الدراسة للكشف عن مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي ومعلمات مدارس البادية بالمملكة الأردنية وعلاقتها بمتغيرات النوع المؤهل العلمي، والخبرة التدريسية.

تكونت عينة الدراسة من (330) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية ومن الأدوات التي تم استخدامها مقياس الرضا الوظيفي من إعداد الباحث، اتبع الباحث المنهج الوصفي، ومن الأساليب الإحصائية التي استخدمت اختبار (ت) ثم معامل الارتباط لبيرسون.

أهم النتائج:

1. أن درجة الرضا الوظيفي لعينة المعلمين والمعلمات ترتبط بمتغيرات: المؤهل العلمي، والخبرة التدريسية.
2. عدم وجود فروق بين المعلمين والمعلمات في الرضا الوظيفي تعزى لمتغير النوع.

وجه الشبه:

تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول موضوع الرضا المهني.

وجه الاختلاف:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في أنها ركزت على الرضا لدى مديري مدارس الأساس محلية بحري، بينما ركزت الدراسة السابقة على مدارس البادية الشمالية بالمملكة الأردنية.

19. دراسة زياد الجرجاوي وجميل نشوان، (2006). بعنوان: تقويم أداء المعلمين المهني في مدارس وكالة الغوث الدولية في ضوء مؤشرات الجودة الشاملة. مجلة الجامعة الإسلامية، العدد الأول، المجلد السادس عشر، غزة، فلسطين.

هدفت الدراسة إلى تقويم أداء المعلمين المهني العاملين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة في ضوء مؤشرات الجودة الشاملة.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق أداة الدراسة وهي إستبانة تكونت من (42) فقرة، وتكونت عينة الدراسة من (25) معلما ومعلمة.

من أهم النتائج:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أداء المعلمين المهني يرجع لكل من الجنس والخبرة والمؤهل العلمي للمعلمين.

وجه الشبه:

تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول موضوع الأداء لدى المعلمين.

وجه الاختلاف:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في أنها ركزت على دور الرضا في تحسين الأداء الإداري والإشرافي لدى مديري مدارس الأساس محلية بحري، بينما ركزت الدراسة السابقة على تقويم أداء المعلمين المهني في ضوء مؤشرات الجودة الشاملة.

20. دراسة جواد محمد خليل وعزيزة عبد الله شيرير، (2007). بعنوان: الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية لدى المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية، العدد الأول، المجلد السادس عشر، غزة، فلسطين.

هدفت الدراسة للتعرف على الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية لدي المعلمين في مدارس السلطة الفلسطينية في محافظة غزة، وقد تم استخدام الاستبانة لقياس الرضا الوظيفي كأداة للدراسة، تكونت عينة الدراسة من (360) معلما ومعلمة، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية العنقودية من (18) مدرسة.

من أهم النتائج:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي ككل لصالح الإناث وحملة الدبلوم والمتوسط والمرحلة الأساسية الدنيا.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة على الرضا الوظيفي.

وجه الشبه:

تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول موضوع الرضا وعلاقته ببعض المتغيرات.

وجه الاختلاف:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في أنها ركزت على دور الرضا في تحسين الأداء الإداري والإشرافي لدى مديري مدارس الأساس محلية بحري، بينما ركزت الدراسة السابقة على الرضا وعلاقته ببعض المتغيرات، كما تختلف في تناول الموضوعي ومكان التطبيق.

21. دراسة محمد عواده، (2009). بعنوان: تحديد الرضا الوظيفي لدى عينة من معلمات الصفوف

الأولى من المرحلة الابتدائية في مدينة الناصرة. مجلة جامعة دمشق، دمشق، المجلد (28). العدد (1).

هدفت الدراسة لقياس الرضا الوظيفي لدى معلمات الصفوف الأولى من المرحلة الابتدائية في مدينة الناصرة، واتبع الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الإستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (164) معلمة تم اختيارهن بالطريقة العشوائية البسيطة.

من أهم النتائج:

1. أظهرت النتائج درجة عالية من الرضا الوظيفي لدى المعلمات تعزى إلى متغيرات الخبرة التدريسية والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي (تربوي، غير تربوي).

وجه الشبه:

تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول موضوع الرضا.

وجه الاختلاف:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في أنها ركزت على دور الرضا في تحسين الأداء الإداري والإشرافي لدى مديري مدارس الأساس محلية بحري، بينما ركزت الدراسة السابقة على الرضا لدى معلمات الصفوف الأولى من المرحلة الابتدائية، كما تختلف في تناول الموضوعي ومكان التطبيق.

22. دراسة خالد بن عويد العتري ومحمد بن عبد الله الثبتي (2014). بعنوان: عوامل الرضا الوظيفي

لدى معلمي محافظة القريات من وجهة نظرهم، دراسة إدارة التربية والتعليم بمحافظة القريات، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (3). العدد (6).

هدفت الدراسة لمعرفة عوامل الرضا الوظيفي لدى معلمي محافظة القريات، واتبع الباحثان المنهج الوصفي، واستخدمت الإستبانة كأداة للدراسة، تكونت عينة الدراسة من (307) معلم يعملون بمحافظة القريات تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية.

من أهم النتائج:

1. أظهرت نتائج الدراسة إلى أن عوامل الرضا الوظيفي جاءت كما يأتي:
بعد القيادة المدرسية جاء بالمرتبة الأولى، وبعد بيئة العمل جاء بالمرتبة الثانية، وبعد أساليب الزيارة الإشرافية جاء بالمرتبة الثالثة، بعد الجوانب المادية والحوافز جاء بالمرتبة الرابعة، وبعد التأهيل والتدريب جاء بالمرتبة الخامسة.
2. هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في محافظة القريات تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح مؤهل البكالوريوس والدراسات العليا.
3. هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في محافظة القريات تعزى لمتغير الخبرة لصالح الخبرة فوق عشر سنوات.

وجه الشبه:

تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول موضوع الرضا.

وجه الاختلاف:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في أنها ركزت على دور الرضا في تحسين الأداء الإداري والإشرافي لدى مديري مدارس الأساس محلية بحري، بينما ركزت الدراسة السابقة على عوامل الرضا الوظيفي لدى معلمي محافظة القريات، كما تختلف في تناول الموضوعي ومكان التطبيق.

ثالثاً : الدراسات الأجنبية:

23. دراسة هازاردوسيتون، (Hazard, B. & Seaton, M)(1991). بعنوان: الرضا الوظيفي للمعلم. التي هدفت إلى التعرف على درجة الرضا الوظيفي للمعلم عن العمل من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في نبراسكا، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق إستبانة لهذا الغرض على مديري المدارس الثانوية في نبراسكا.

وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها :

وجود أثر موجب دال إحصائياً لمقدار الراتب والأمن الوظيفي على الرضا الوظيفي.

وجه الشبه:

تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول موضوع الرضا الوظيفي.

وجه الاختلاف:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في أنها ركزت على دور الرضا في تحسين الأداء الإداري والإشرافي لدى مديري مدارس الأساس محلية بحري، بينما ركزت الدراسة السابقة على عوامل الرضا الوظيفي لدى مدير بالمرحلة الثانوية في أمريكا، كما تختلف في تناول الموضوعي ومكان التطبيق.

24. دراسة جيانق (2005) بعنوان: معرفة أهم العوامل المؤثرة والفاعلة في الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال.

هدفت الدراسة لمعرفة العوامل المؤثرة والفاعلة في الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال بشنغهاي، استخدم الباحث المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من (317) معلمة، تم اختيارهن من (21) روضة أطفال في مدينة (شانغهاي) الصينية.

من أهم النتائج:

1. أن المناخ التنظيمي ومشاركة المعلمات في بناء وإصلاح المناهج كانت من أهم العوامل المباشرة في تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي لديهن، وتخفف من مستوى الاحتراق النفسي.

وجه الشبه:

تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول موضوع الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة عليه.

وجه الاختلاف:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في أنها ركزت على دور الرضا في تحسين الأداء الإداري والإشرافي لدى مديري مدارس الأساس محلية بحري، بينما ركزت الدراسة السابقة على عوامل الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال، كما تختلف في تناول الموضوعي ومكان التطبيق الجغرافي.

25. دراسة فريدي ولسون (Ngimbudzi, Fredy. W)، (2009). بعنوان: (الرضا الوظيفي لدى معلمي

المرحلة الثانوية تنزانيا)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة Jyvaskyla .

هدفت الدراسة للتعرف على العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية تنزانيا، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من 162 معلماً بالمرحلة الثانوية بمقاطعة Njombe.

من أهم النتائج الآتية:

1. المعلمون راضون عن بعد الفائدة الاجتماعية للوظيفة، والبعد المعنوي من الوظيفة، وبعد دعم الإدارة، بالمقابل أشار المعلمون إلى أنهم أقل رضا عن السمات تحت بُعد خصائص الوظيفة.

2. وجود فروق دالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية تعزى لمتغيرات النوع والعمر وموقع المدرسة ونوع المدرسة.

3. لا توجد فروق دالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية تعزى لمتغيرات الحالة الاجتماعية والخبرة التدريسية والتخصص الدراسي للمعلم.

وجه الشبه:

تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول موضوع الرضا والعوامل المؤثرة عليه.

وجه الاختلاف:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في أنها ركزت على دور الرضا في تحسين الأداء الإداري والإشرافي لدى مديري مدارس الأساس محلية بحري، بينما ركزت الدراسة السابقة على عوامل الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية بتنزانيا.

التعقيب على الدراسات السابقة:

على الرغم من كثرة الدراسات التي أجريت حول الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه، تلاحظ الدراسة أن الدراسات التي تتناول الرضا الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الإداري والإشرافي لدى مديري مدارس قليلة، وأن معظمها قد انفتحت على أن الرضا الوظيفي يؤثر على أداء المديرين مما يقود إلى تطوير الإدارة المدرسية، دون التركيز على هذا الأثر في تعزيز وتحسين الأداء الإداري والإشرافي وهذا ما يميز هذه الدراسة.

لقد تعددت الموضوعات التي تناولتها هذه الدراسات وتتنوع أهدافها ومناهجها كل حسب الغرض، كما اتسمت بالتنوع والثراء والتباين في بعض الأحيان، ومن ثم اختلفت النتائج والفوائد في الحقل التعليمي، وهذا هو غاية الدراسة العلمي، وحتى تتضح الصورة سوف تورد الدراسة في هذا التعقيب، رؤية مجملة عن محتواها ومناهجها وربط ذلك بالدراسة الحالية للتعرف على نقاط الالتقاء والاختلاف، وما استفادته الدراسة من موضوع بحثها قسمت الدراسة هذه الدراسة حسب موضوعها إلى:

النوع الأول:

تعرض لتحليل وتقويم درجة الرضا الوظيفي، كذلك الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي، كما في دراسات: علي حسن أحمد الفكي (1996)، ومحمد حبيب بابكر محمد (2005)، ومنال حسن (2011)، يحي محمد شديفات (2003)، ودراسة فواد العاجز وجميل نشوان (2004). ودراسة زياد الجرجاوي وجميل نشوان (2006)، دراسة جواد محمد خليل وعزيزة عبد الله شريبر (2007)، محمد عواده (2009)، دراسة فريدي ولسون (2009).

النوع الثاني:

تعرض الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض العوامل المؤثرة فيه، كما في دراسات: دراسة محمد البنا وفؤاد العاجز (2003)، دراسة خالد بن عويد العتري ومحمد بن عبد الله الثبيتي (2014). ودراسة رانية محمد عيسى (2003)، أحمد عثمان إبراهيم (2003)، وخالد العمري (1992)، ودراسة جيانق (2005).

النوع الثالث:

تعرض إلى دور الرضا الوظيفي في أداء المديرين والتطور الإداري، كما في دراسات: النذير أحمد علي أحمد (2007)، وأزاهر آدم إبراهيم يحي (2007)، وتوفيق الزاكي حسن موسى (2013)، وثوبية عبد الكريم إبراهيم عبد الكريم (2013)، رقية الطيب أحمد (2015)، أحمد زكي الهزايمة (1990)، محمود علي نهاد عبد الرحمن (1991)، وفريز محمود أحمد الشلعوط (1992)، ودراسة هيام الشريدي وزهير عبد الرحيم (1999)، ودراسة هازارد (1994).

المجموعة الأولى:

تتفق مع الدراسة الحالية في أنها ركزت على الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء وتأثيره على متغيرات الأداء والعوامل المرتبطة بالرضا

المجموعة الثانية:

اتفقت مع الدراسة الحالية في معرفة الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض العوامل المؤثرة فيه.

المجموعة الثالثة:

اتفقت مع الدراسة الحالية في دور الرضا الوظيفي في تحسين الأداء الإداري للمديرين لتحقيق التطوير الإداري للمدرسة.

يمكن القول بأن الدراسات استخدمت مناهج بحث مختلفة، ويعتبر المنهج الوصفي أكثر المناهج التي تم استخدامها من قبل الباحثين سواء في بيئات محلية أو عربية أو أجنبية وفيما يتعلق بأدوات جمع المعلومات التي اعتمدها الباحثون فقد كانت الإستبانة.

على الرغم من تعدد جنسيات الباحثين الذين قاموا بدراسة الرضا الوظيفي ودوره في تحسين الأداء، فإن هذه الدراسات وصلت إلى نتائج من أهمها أن هناك تأثير قوي ومعنوي لمتغيرات الرضا على متغيرات الأداء.

من خلال ما تقدم يمكن للباحثة أن توضح ما استفادته من هذه الدراسات في النقاط التالية:

1. استفادت الدراسة في الاطلاع على هذه الدراسات لتثبيت فرضياته وإثبات تأثير الرضا على تحسين الأداء الإداري والإشرافي.

2. استفادت الدراسة كثيراً من الدراسات السابقة في بناء إطارها النظري مما فتح المجال واسعاً للباحثة لاختيار أفضل الطرق الإحصائية لتحليل البيانات ومناقشة النتائج والفروض.

3. استفادت الدراسة من الوسائل التي اتبعتها الباحثون في الدراسات من إجراءات الدراسة الميدانية، حيث فتحت المجال واسعاً أمامها لاختيار أمثل الوسائل لبحثها.

تم عرض (25) دراسة منها: (10) محلية، و(12) عربية، و(3) أجنبية ومن خلال الاطلاع عليها استطاعت الدراسة أخذ فكرة واسعة عن الرضا الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الإداري والإشرافي للمديرين وبعد استعراض الدراسة لهذه الدراسات وجدت الكثير منها يتفق مع الدراسة الحالي في بعض جوانبه، ويختلف في جوانب أخرى فيما يلي توضيح بذلك:

من حيث الهدف: تتفق جميع الدراسات التي عرضتها الدراسة في تناولها للرضا الوظيفي عدا دراسات: توفيق الزاكي حسن موسى، التي هدفت لمعرفة المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية وأثرها على العملية التربوية، وثويبة عبد الكريم إبراهيم عبد الكريم التي هدفت للتعرف على الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس.

ودراسة رقية الطيب أحمد التي هدفت للتعرف على مدى تطبيق الوظائف الإدارية لدى مديري ومديرات مدارس مرحلة الأساس وانعكاساتها على العملية التعليمية والتربوية بولاية غرب دارفور، ودراسة محمد البنا وفؤاد العاجز التي تناولت الأداء المهني لمعلمي المرحلة الثانوية بفلسطين وعلاقته ببعض المتغيرات. ودراسة زياد الجرجاوي وجميل نشوان، التي تناولت تقييم أداء المعلمين المهني في مدارس وكالة الغوث الدولية في ضوء مؤشرات الجودة الشاملة.

من حيث العينة:

تفاوتت عينات الدراسات السابقة من حيث أعدادها وأحجامها وأجناسها، وذلك بحسب طبيعة الدراسة ومشكلته، فعلى سبيل المثال، فقد بلغت العينة في دراسة أزهري آدم إبراهيم (988) معلماً و(1732) معلمة، أما دراسة رقية الطيب أحمد فقد وصلت العينة إلى (105) مديراً ومديرة. أما دراسة توفيق الزاكي حسن موسى كانت العينة (26) مدير ومديرة، أما دراسة محمد فالح صالح فكانت العينة (623) مديراً.

من حيث أداة الدراسة:

اتفقت معظم الدراسات السابقة والدراسة الحالية في استخدام الإستبانة كأداة للبحث.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

من العرض السابق للدراسات السابقة والتي شكلت قاعدة انطلاق للدراسة الحالية يلاحظ أن الدراسة الحالية ركزت على الرضا الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الإداري والإشرافي، وهذا ما يجعلها تختلف عن الدراسات السابقة.

كما تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في تقديمها لتصور مقترح لرفع درجة مستوى الرضا الوظيفي وتحقيقه لدى مديري المدارس بمرحلة الأساس وأيضاً تطرقت للصعوبات التي تحول دون تحقيق الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الأساس وهذا ما يجعل للدراسة الحالية قيمة وفائدة في مجال الدراسة والدراسة.

الفصل الثالث
إجراءات الدراسة الميدانية

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد أن تمت معالجة الإطار النظري الذي تضمن مفهوم الرضا الوظيفي، والإدارة المدرسية ومرحلة التعليم الأساسي والعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي الأداء المهني، بالإضافة للدراسات السابقة لجأت الدراسة إلى الدراسة الميدانية لتوضيح الرضا الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الإداري والإشرافي لدى مديري مدارس الأساس بمحلية بحري.

1. منهج البحث:

أستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الخصائص المتعلقة بطبيعة الظواهر من خلال جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها واستخلاص النتائج، أتبعته الدراسة المنهج الوصفي حيث ترى أنه يتناسب مع طبيعة بيانات وأهداف هذه الدراسة، الرضا الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الإداري والإشرافي لدى مديري مدارس الأساس بمحلية بحري.

2. مجتمع البحث:

تكون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات لمدارس مرحلة الأساس بمحلية بحري، البالغ عددهم (150) مدير ومديرة، موزعين على خمسة قطاعات تعليمية.

3. عينة البحث:

بلغ عدد أفراد عينة الدراسة من المديرين والمديرات لمدارس مرحلة الأساس بمحلية بحري (50) فرداً ويمثل العدد نسبة (33%) من العدد الكلي لمجتمع الدراسة، تم استقصاء آرائهم، سحبت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة لتطبيق إستبانة الدراسة عليها.

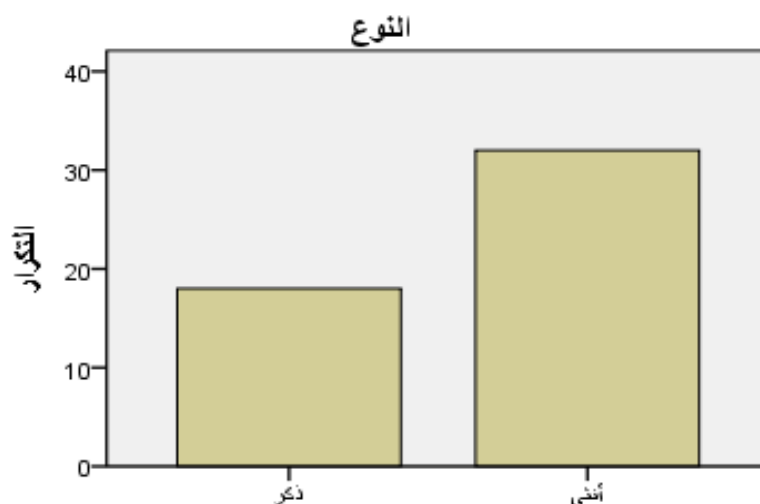
فقد عمدت الدراسة إلى أن تغطي الدراسة بصورة مناسبة المديرين والمديرات لمدارس مرحلة الأساس بمحلية بحري حتى تتحصل على نتائج من شأنها تبرز الخصائص المتعلقة بطبيعة الرضا الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الإداري والإشرافي لدى مديري مدارس الأساس بمحلية بحري.

فيما يلي وصف للخصائص (البيانات الشخصية) لأفراد عينة الدراسة تصنيفهم حسب النوع، المؤهل العلمي، نوع المؤهل العلمي وسنوات العمر وسنوات الخبرة العملية، وسنوات الخبرة بالإدارة.

1. النوع:

جدول رقم (1) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	18	36.0
أنثى	32	64.0
المجموع	50	100.0



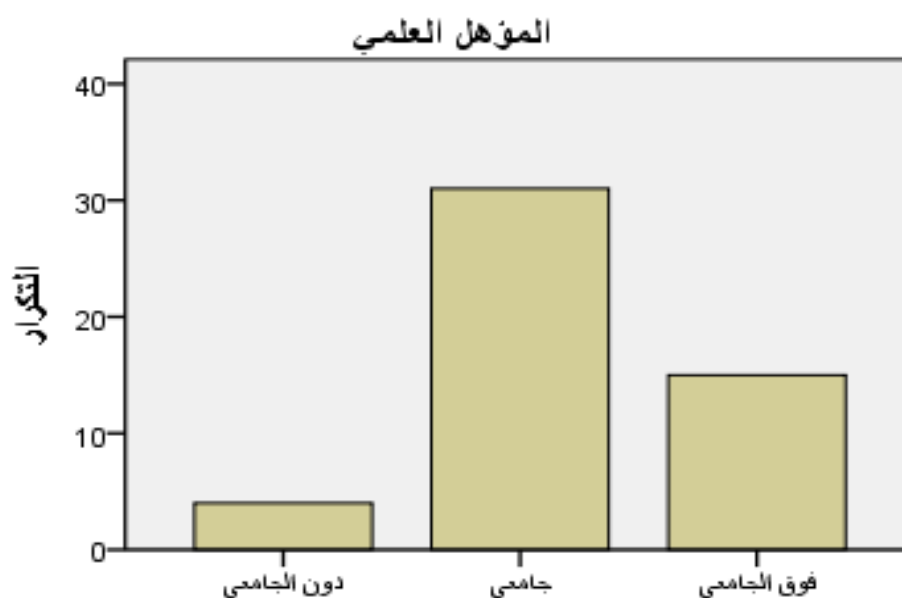
شكل رقم (1) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع

يلاحظ من الجدول رقم (1) والشكل رقم (1) يوضحان توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع، عدد الإناث (32) بنسبة بلغت (64%) مقابل (16) من الذكور بنسبة (36%) يلاحظ ارتفاع نسبة الإناث في إدارة المدارس وتعزي الدراسة ذلك لعزوف الذكور من الاتجاه نحو مهنة التدريس مما جعل النسبة تميل لصالح الإناث.

2. المؤهل العلمي:

جدول رقم (2) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دون الجامعي	4	8.0
جامعي	31	62.0
فوق الجامعي	15	30.0
المجموع	50	100.0



شكل رقم (2) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي.

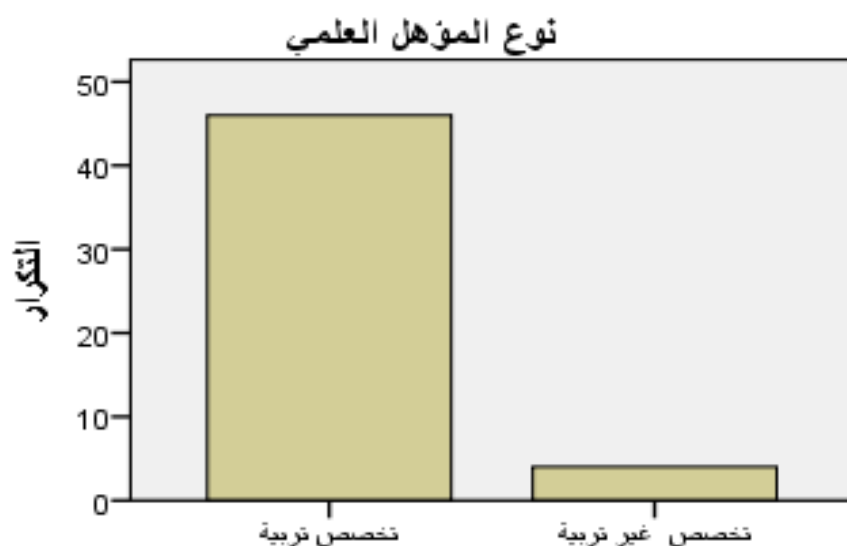
يوضح كل من الجدول رقم (2) والشكل رقم (2) يوضحان المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة حيث يلاحظ أن (31) من أفراد العينة وبنسبة بلغت (62%) يحملون المؤهل العلمي بكالوريوس، (4) من أفراد العينة وبنسبة بلغت (8%) يحمل مؤهل علمي دون الجامعي، بينما (15) أفراد من العينة وبنسبة بلغت (30%) يحملون مؤهل علمي فوق الجامعي.

ويشير هذا إن التأهيل الأكاديمي بين أفراد عينة الدراسة على مستوى الدراسات العليا في تنامي مما ويمكن تفسيره لصالح الرضا عن الوظيفة وتحسين الأداء المهني بالتأهيل العلمي.

3. نوع المؤهل العلمي:

جدول رقم (3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

نوع المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
تربوي	46	92.0
غير تربوي	4	8.0
المجموع	50	100.0



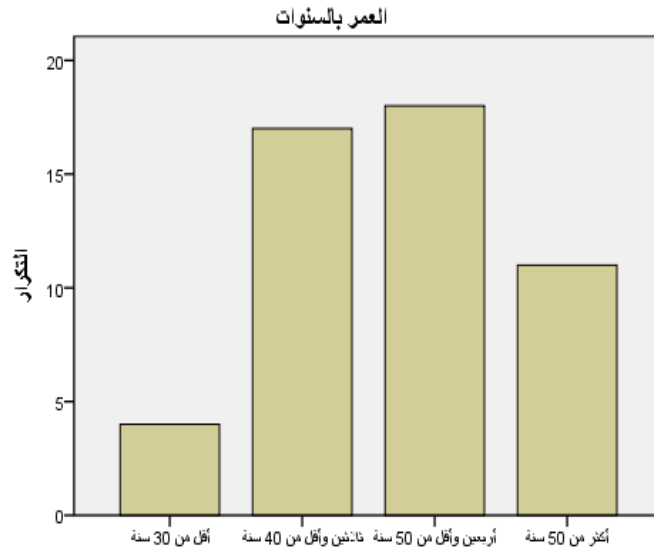
شكل رقم (3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

الجدول رقم (3) والشكل رقم (3) يوضحان أن نوع المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة حيث يلاحظ أن معظم أفراد وبنسبة بلغت (92%) يحملون مؤهل علمي تخصص تربوية، مقابل (4) أفراد بنسبة بلغت (8%) يحملون مؤهل علمي تخصص غير التربية.

4. سنوات العمر:

جدول رقم (4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات العمر.

النسبة المئوية	التكرار	سنوات العمر
8.0	4	أقل من 30 سنة
34.0	17	30 وأقل من 40 سنة
36.0	18	40 وأقل من 50 سنة
22.0	11	أكثر من 50 سنة
100.0	50	المجموع



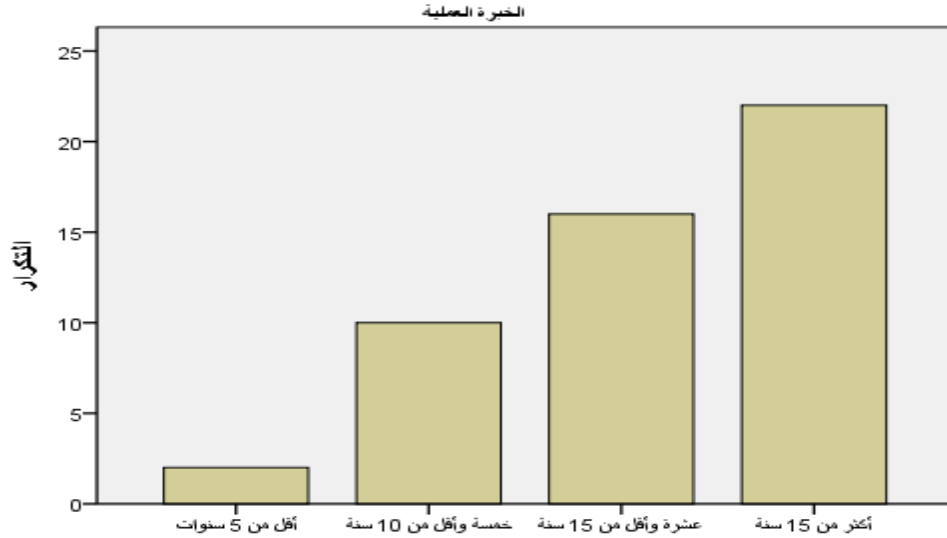
شكل رقم (4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات العمر.

يوضح الجدول رقم (4) والشكل رقم (4) توزيع الفئات العمرية لأفراد عينة الدراسة جاءت كالتالي: (5) من أفراد العينة وبنسبة بلغت (10%) من الفئة العمرية أقل من 30 سنة، (11) من أفراد العينة وبنسبة بلغت (22%) من الفئة العمرية أكثر من 50 سنة، مقابل (18) من أفراد العينة وبنسبة بلغت (36%) من الفئة العمرية 30 وأقل من 40 سنة، (17) من أفراد العينة وبنسبة بلغت (34%) من الفئة العمرية 40 وأقل من 50 سنة، مجموع أفراد الفئتين يمثل (70%) من جملة عينة الدراسة، مما يجعل طرح موضوع الدراسة حيوي باعتبارهم أن هذه الفئة في مرحلة العطاء ويتوقع أن تقيد آرائهم في تقديم حلول مناسبة حتى يتثنى لهم مواصلة العطاء في مهنة التعليم.

5. الخبرة العملية:

جدول رقم (5) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة العملية.

الخبرة العملية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنة	2	4.0
5 وأقل من 10 سنة	10	20.0
10 وأقل من 15 سنة	16	32.0
أكثر من 15 سنة	22	44.0
المجموع	50	100.0



شكل رقم (5) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة العملية

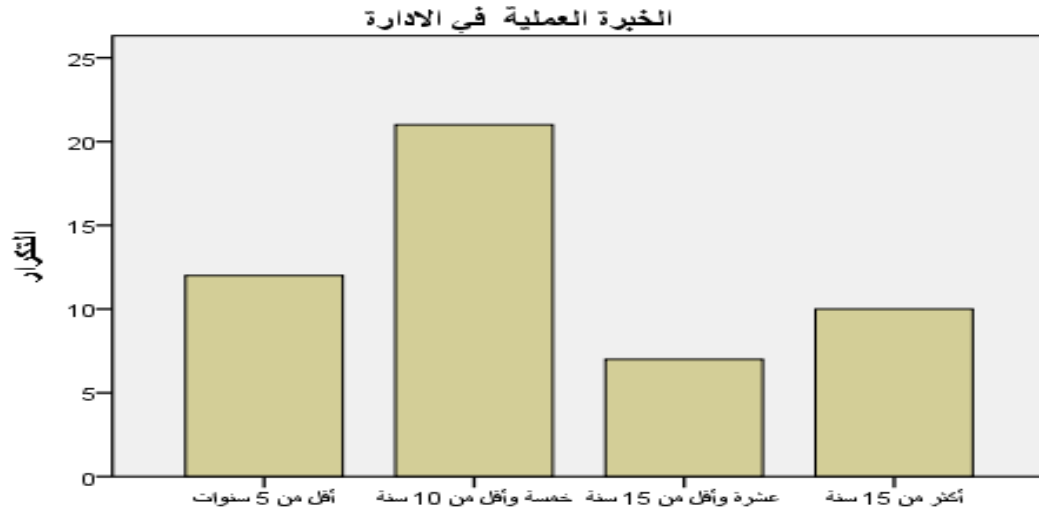
يوضح الجدول رقم (5) والشكل رقم (5) الخبرة العملية لأفراد عينة الدراسة يلاحظ أن سنوات الخبرة في العمل بالتعليم لأفراد عينة الدراسة توزعت كالآتي: (2) من أفراد العينة وبنسبة بلغت (10%) لهما سنوات خبرة في العمل بالتعليم أقل من 5 سنوات، و(10) من أفراد العينة وبنسبة بلغت (20%) لهم سنوات خبرة في العمل بالتعليم تتراوح بين 5 وأقل من 10 سنوات. بينما (16) من أفراد العينة وبنسبة بلغت (32%) لهم سنوات خبرة في العمل بالتعليم تتراوح بين 10 وأقل من 15 سنة، و(22) من أفراد العينة وبنسبة بلغت (50%) لهم سنوات خبرة في العمل بالتعليم أكثر من 15 سنة.

يلاحظ من سنوات الخبرة تواصل الأجيال وتعاقبها في خدمة التعليم مما يجعل طرح موضوع الرضا الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الإداري والإشرافي لدى مديري مدارس الأساس حيوي لاستمرارية هذه المسيرة وزيادة العطاء لأطول مدة ممكنة.

6. الخبرة العملية بالإدارة:

جدول رقم (6) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة العملية بالإدارة.

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة العملية
24.0	12	أقل من 5 سنة
42.0	21	5 وأقل من 10 سنة
14.0	7	10 وأقل من 15 سنة
20.0	10	أكثر من 15 سنة
100.0	50	المجموع



شكل رقم (6) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة العملية بالإدارة.

يوضح الجدول رقم (6) والشكل رقم (6) الخبرة العملية بالإدارة لأفراد عينة الدراسة يلاحظ أن سنوات الخبرة في العمل بالإدارة المدرسية لأفراد عينة الدراسة توزعت كالآتي: (12) من أفراد العينة وبنسبة بلغت (24%) لهم سنوات خبرة بالإدارة المدرسية أقل من 5 سنوات، و (21) من أفراد العينة وبنسبة بلغت (42%) لهم سنوات خبرة في الإدارة المدرسية تتراوح بين 5 وأقل من 10 سنوات.

(7) من أفراد العينة وبنسبة بلغت (14%) لهم سنوات خبرة بالإدارة المدرسية تتراوح بين 10 وأقل من 15 سنة، و (10) من أفراد العينة وبنسبة بلغت (20%) لهم سنوات خبرة بالإدارة المدرسية أكثر من 15 سنة.

يلاحظ من سنوات الخبرة بالإدارة المدرسية أغلبها من الإدارات الحديثة الخبرة يجعل طرح موضوع الرضا الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الإداري والإشرافي لدى مديري مدارس الأساس حيوي.

7. أداة الدراسة:

أداة الدراسة عبارة عن الوسيلة التي استخدمتها الدراسة في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة، اعتمدت الدراسة على الإستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة لكونها الأداة المناسبة حيث تم بناءها من خلال الاستفادة من الإطار النظري والدراسات السابقة. حيث للإستبانة مزاياها:

1. يمكن تطبيقها للحصول على معلومات حول موضوع من العينة.
 2. قلة تكلفتها وسهولة تطبيقها.
 3. سهولة صياغة عباراتها واختيار ألفاظها.
 4. توفر وقت الدراسة وتعطي المستجيب فرصة للتفكير.
 5. تعطي بعض الحرية للمستجيب في التعبير عن الآراء التي يخشون التعبير عنها أمام الآخرين.
- تم تصميم الإستبانة لجمع البيانات من المديرين والمديرات بمدارس الأساس بمحلية بحري الإستبانة في صورتها النهائية أنظر الملحق رقم (3)
- قد اعتمدت الدراسة في بناء الإستبانة على المصادر الآتية:

1. الإطار النظري.

2. أدبيات الدراسة التربوي.

3. الدراسات السابقة.

8. وصف الإستبانة:

صممت الدراسة إستبانة لتكون أداة الدراسة الأساسية، استخدمت الدراسة مقياس ليكرث الخماسي لتدرج الاستجابات: أوافق بشدة، أوافق، لا أوافق لحد ما، لا أوافق، لا أوافق بشدة، ليختار الإجابة المناسبة. مكونات الإستبانة: تتكون الإستبانة من قسمين، القسم الأول: البيانات الأساسية وتشمل: النوع، المؤهل العلمي، نوع المؤهل العلمي، وسنوات العمر وسنوات الخبرة العملية، وسنوات الخبرة بالإدارة. **القسم الثاني:** صممت الدراسة إستبانة خماسية الخيارات ليختار كل مشارك من عبارات الإستبانة ما يناسب رأيه.

جدول رقم (7): محاور إستبانة الرضا الوظيفي وعدد العبارات

عدد العبارات	بعد المحور	المحاور
24	الرضا الوظيفي مكون من أربعة أبعاد:	المحور الأول
5	الراتب والمكافآت	البعد الأول
5	مهام العمل ووظائفه	البعد الثاني
5	الرضا عن العائد من الوظيفة	البعد الثالث
5	التقدير واحترام الذات	البعد الرابع
4	اتجاهات الطلاب وأولياء الأمور نحو عملية التعليم والتعلم	البعد الخامس
10	العوامل التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي	المحور الثاني
10	العقبات التي تحول دون تحقيق الرضا الوظيفي لمديري المدارس	المحور الثالث
44		مجموع العبارات

صدق وثبات الإستبانة:

أولاً: الصدق الظاهري:

يقصد بالصدق قدرة الأداة عل تحقيق نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها مرة أخرى وتقيس الأهداف التي صممت من أجلها، والمقصود بالصدق الظاهري هنا هو مدى ارتباط فقرات الإستبانة بالأهداف التي صممت من أجلها والذي يشير إلى الشكل العام للإستبانة ومدى وضوح اللغة ومناسبتها للعينه ووضوح التعليمات وصحة ترتيب الخطوات الأساسية.

وقد تم التحقق من الصدق الظاهري للإستبانة بعرض فقراتها على (6) من المحكمين ذلك بغرض الإدلاء بأرائهم وملاحظاتهم حول العبارات التي تخص كل إستبانة وصياغة مفرداتها أنظر ملحق رقم (1). ولقد قامت الدارسة بإجراء التعديلات التي اقترحتها عليها المشرفة والمحكمين.

طبقت الدارسة الإستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (13) أفراد من مجتمع الدارسة خلاف عينة الدارسة لقياس الثبات والصدق والتحقق من صلاحية المقياس للتطبيق.

باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) تم حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس معامل الثبات، معامل الصدق الذاتي = معامل الثبات/√.

جدول رقم (8): معاملات الثبات والصدق الذاتي لمحاور الإستبانة للعيينة الاستطلاعية.

المحاور	بعد المحور	معامل ألفا كرنباخ للثبات	معامل الصدق الذاتي
المحور الأول	الرضا الوظيفي مكون من أربعة أبعاد:	0.80	0.89
البعد الأول	البعد الأول: الراتب والمكافآت	0.83	0.91
البعد الثاني	مهام العمل ووظائفه	0.74	0.86
البعد الثالث	الرضا عن العائد من الوظيفة	0.41	0.64
البعد الرابع	التقدير واحترام الذات	0.54	0.73
البعد الخامس	اتجاهات الطلاب وأولياء الأمور نحو عملية التعليم والتعلم	0.69	0.83
المحور الثاني	العوامل التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي	0.70	0.84
المحور الثالث	العقبات التي تحول دون تحقيق الرضا الوظيفي لمديري المدارس	0.85	0.92
الصدق والثبات الكلي للإستبانة		0.81	0.90

في ضوء هذه المعاملات من الصدق والثبات أن إستبانة الرضا الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الإداري والإشرافي لدى مديري مدارس الأساس بمحلية بحري صالحة للتطبيق والدراسة العلمي.

تطبيق الإستبانة:

بعد الحصول على الإذن والموافقة من إدارة التعليم بمحلية بحري بتطبيق الإستبانة، قامت الدارسة بالاتصال بمديري ومديرات مرحلة الأساس بمحلية بحري الذين يمثلون مجتمع وعينة الدراسة، وعرفتهم بنفسها والدارسة التي تقوم بها وشرح الإجراءات المراد تنفيذها، وجدت تعاوناً كبيراً منهم.

وزعت الإستبانة على 60 مدير ومديرة، تم استرداد 50 إستبانة صالحة للتحليل بلغت نسبة الإستبانات المستردة 83.3% ومن ثم فرغت محتوياتها وحولت متغيراتها إلى أرقام لتسهيل عملية تحليل معلوماتها.

7. الأساليب الإحصائية:

لتحليل المعلومات والبيانات التي حصلت عليها الدراسة من خلال الإستبانة تم إدخال هذه البيانات في جهاز الحاسب الآلي استخدمت الدارسة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) (Statistical Package for Social Science) الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، ثم طبقت مجموعة من الأساليب الإحصائية:

1. الجداول التكرارية والنسب المئوية.
2. الأشكال البيانية.
3. القيمة الاحتمالية.
4. الوسط الحسابي.
5. اختبار ت.
6. اختبار التباين الأحادي للتعرف على بيان الفروق في اتجاهات وآراء أفراد العينة حول موضوع الدراسة.

الفصل الرابع

عرض وتحليل البيانات ومناقشة وتفسير النتائج

الفصل الرابع

عرض وتحليل البيانات ومناقشة وتفسير النتائج

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصل إليها البحث، من خلال الإجابة عن تساؤلات الدراسة، والمتعلقة بإستبانة الرضا الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الإداري والإشرافي لدى مديري مدارس الأساس بمحلية بحري واستناداً لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة البحث.

عرض وتحليل بيانات إستبانة الرضا الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الإداري والإشرافي لدى مديري مدارس الأساس بمحلية بحري.

مقياس تصحيح الإستبانة:

تمّ الاعتماد على مقياس ليكرت (Likert Scale) في مقياس الإستبانة وتصحيحها وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (9) مقياس الإستبانة وتصحيحها

المتوسط	مستوى الرضا
2.50 وأقل	يعد مستوى الرضا متدن.
3.50-2.51	يعد مستوى الرضا متوسط.
5.00-3.51	يعد مستوى الرضا مرتفع.

عرض وتحليل بيانات المحور الأول: الرضا الوظيفي:

السؤال الأول : ما مستوى الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الأساس بمحلية بحري ، ويقابله الفرض القائل أن مستوى الرضا الوظيفي متدن لدى مديري مدارس الأساس بمحلية بحري وتندرج تحت هذا المحور خمسة أبعاد وفيما يلي عرض لتحليل هذه الأبعاد.

البعد الأول: الراتب والمكافآت:

جدول (10) التكرار والنسبة المئوية للإستجابات عن عبارات البعد الأول: الراتب والمكافآت:

م	الفقرات	الإستجابات						
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
1	الراتب الذي أحصل عليه يسد حاجاتي.	التكرار	9	12	9	20	0	50
		النسبة %	18	24	18	40	0	100
2	يتناسب الراتب إلي أتقاضاه مع الوضع الاقتصادي العام.	التكرار	12	24	11	3	0	50
		النسبة %	24	48	22	6	0	100
3	يتناسب الذي الراتب مع أتقاضاه مع ما أقوم به من عمل	التكرار	11	19	10	8	2	50
		النسبة %	22	38	20	16	4	100
4	الحصول على الترقيات في الوقت المناسب.	التكرار	6	17	13	10	4	50
		النسبة %	12	34	26	20	8	100
5	يوجد عدالة في نظام الحوافز.	التكرار	7	26	13	3	1	50
		النسبة %	14	52	26	6	2	100

جدول رقم (11): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تجاه البعد الأول: الراتب والمكافآت

مرتبة تصاعدياً (ن = 50)

م	الفقرات	الوسط	الانحراف المعياري	مستوى الرضا
2	يتناسب الراتب إلي أتقاضاه مع الوضع الاقتصادي العام.	2.20	0.839	متدن
5	يوجد عدالة في نظام الحوافز.	2.30	0.863	متدن
3	يتناسب الذي الراتب مع أتقاضاه مع ما أقوم به من عمل	2.40	1.126	متدن
4	الحصول على الترقيات في الوقت المناسب.	2.78	1.148	متوسط
1	الراتب الذي أحصل عليه يسد حاجاتي.	2.80	1.161	متوسط
	المتوسط العام للبعد	2.48	1.027	متدن

تشير نتائج جدول رقم (11): إلى أن متوسط درجات الرضا تجاه عبارات مجال الراتب والمكافآت تراوحت بين (2.20 - 2.80) تنوعت فمنه المتوسطة كما في العبارات (4،1) وهناك أيضاً المتدنية كما هو، حال الفقرات (5،3،2) التي تنص على أن: عدم تناسب الراتب مع الوضع الاقتصادي العام ولا يتناسب الراتب مع العمل الذي أقوم به إلى جانب عدم عدالة نظام الحوافز، وجاء تدرجه الرضا الكلية عن بعد الراتب والمكافآت متدنية (2.48).

ترى الدراسة ضرورة الاهتمام ببعد الراتب والمكافآت والتي جاء الرضا عنه بتقدير متدن لأن هذا البعد يلامس حياتهم بصورة مباشرة ويؤثر على الرضا الوظيفي لديهم .

البعد الثاني: مهام العمل ووظائفه:

جدول (12) التكرار والنسبة المئوية للإستجابات عن عبارات البعد الثاني: مهام العمل ووظائفه.

م	الفقرات	الإستجابات						
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
6	المهام المطلوبة في العمل واضحة.	التكرار	3	3	7	28	9	50
		النسبة %	6.0	6.0	14.0	56.0	18.0	100.0
7	نظام قياس أداء المعلمين جيد.	التكرار	1	9	12	19	9	50
		النسبة %	2.0	18.0	24.0	38.0	18.0	100
8	إتاحة الفرصة للمعلمين للابتكار.	التكرار	4	9	10	23	4	50
		النسبة %	8.0	18.0	20.0	46.0	8.0	100.0
9	الوقت الذي استغرقه في الوظيفة يبعدني عن التواصل مع الأسرة.	التكرار	0	9	12	17	12	50
		النسبة %	0	18.0	24.0	34.0	24.0	100.0
10	مكان العمل مناسب للقيام بالمهام المطلوبة.	التكرار	5	9	9	18	9	50
		النسبة %	10.0	18.0	18.0	36.0	18.0	100.0

جدول رقم (13): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تجاه البعد الثاني: مهام العمل ووظائفه مرتبة تصاعدياً (ن = 50)

م	الفقرات	الوسط	الانحراف المعياري	مستوى الرضا
8	إتاحة الفرصة للمعلمين للابتكار.	3.30	1.107	متوسط
10	مكان العمل مناسب للقيام بالمهام المطلوبة.	3.38	1.255	متوسط
7	نظام قياس أداء المعلمين جيد.	3.55	1.054	مرتفع
9	الوقت الذي استغرقه في الوظيفة يبعدني عن التواصل مع الأسرة.	3.64	1.045	مرتفع
6	المهام المطلوبة في العمل واضحة.	3.74	1.026	مرتفع
	المتوسط العام للبعد	3.52	1.098	مرتفع

تشير نتائج جدول رقم (12): إلى أن متوسط درجات الرضا تجاه عبارات البعد الثاني: مهام العمل ووظائفه تراوحت بين (3.30 - 3.74) تنوعت درجات الرضا فمنها المتوسطة كما في العبارات (8،10) التي تنص على أن: إتاحة الفرصة للمعلمين للابتكار ومناسبة مكان العمل للقيام بالمهام المطلوبة. وهناك أيضاً فقرات جاءت درجة الرضا عنها مرتفعة، كما هو حال الفقرات (7،9،6) التي تنص على أن: الوظيفة تستغرق الوقت كثير خصماً على التواصل مع الأسرة، اتفقت الآراء على جودة نظام قياس أداء المعلمين ووضوح مهام العمل المطلوبة، وجاءت درجة الرضا الكلية عن بعد مهام العمل ووظائفه مرتفعة (3.52).

البعد الثالث: الرضا عن العائد المهني والاجتماعي من الوظيفة:

جدول (14) التكرار والنسبة المئوية للإستجابات عن عبارات البعد الثالث: الرضا عن العائد المهني والاجتماعي من الوظيفة.

م	الفقرات	الإستجابات				
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
11	التقدير الذي تجده من قبل الإدارة التعليمية في العمل.	2	9	6	20	13
		4.0	18.0	12.0	40.0	26.0
12	المعلمون يقدرون ما أقوم به من جهد في العمل.	2	6	9	25	8
		4.0	12.0	18.0	50.0	16.0
13	مناسبة الراتب مع خبراتك ومؤهلات العلمية.	6	12	7	21	4
		12.0	24.0	14.0	42.0	8.0
14	يعجبني في وظيفتي أنها تتيح لي فرصة تكوين أصدقاء.	1	2	5	33	9
		2.0	4.0	10.0	66.0	18.0
15	وظيفتي تمنحني مكانة اجتماعية جيدة	4	1	3	27	15
		8.0	2.0	6.0	54.0	30.0

جدول رقم (15): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تجاه البعد الثالث: الرضا عن العائد

المهني والاجتماعي من الوظيفة مرتبة تصاعدياً (ن = 50)

م	الفقرات	الوسط	الانحراف المعياري	مستوى الرضا
13	مناسبة الراتب مع خبراتك ومؤهلات العلمية.	3.10	1.216	متوسط
12	المعلمون يقدرون ما أقوم به من جهد في العمل.	3.62	1.028	مرتفع
11	التقدير الذي تجده من قبل الإدارة التعليمية في العمل.	3.66	1.171	مرتفع
14	يعجبني في وظيفتي أنها تتيح لي فرصة تكوين أصدقاء.	3.94	.793	مرتفع
15	وظيفتي تمنحني مكانة اجتماعية جيدة	3.96	1.087	مرتفع
	المتوسط العام للبعد	3.66	1.059	مرتفع

تشير نتائج جدول رقم (15): إلى أن متوسط درجات الرضا تجاه عبارات بعد العائد من الوظيفة تراوحت بين (3.10 – 3.96) جاءت معظم عبارات درجة الرضا عنها مرتفعة كما في العبارات (11،12،14،15) التي تنص على أن: الرضا عن الصورة الاجتماعية للعائد من الوظيفة ونتيح الوظيفة فرص لمعرفة أشخاص جدد وتكوين صداقات، أيضا التقدير من المعلمين والإدارة التعليمية لشاغلي هذه الوظيفة للجهد الذي يبذلونه لتحقيق جودة العمل.

العبارة (13) جاءت درجة الرضا عنها متوسطة ونصت على: عدم تناسب الراتب مع الخبرات والمؤهلات العلمية، وجاء تدرجه الرضا الكلية عن بعد العائد من الوظيفة مرتفعة بمتوسط بلغ (3.66). ترى الدارسة ضرورة العدالة في تقييم الحافز والمكافآت للخبرات والمؤهلات العلمية لإدارات المدارس لإشباع رضاهم في هذا البعد لأنه يحفزهم بصورة كبيرة لرفع جودة الأداء المهني.

البعد الرابع: التقدير واحترام الذات:

جدول (16) التكرار والنسبة المئوية للإستجابات عن عبارات البعد الرابع: التقدير واحترام الذات:

م	الفقرات	الإستجابات				
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
16	يمكنني العمل في مهنة التدريس	1	0	3	33	13
	تمكن من الحصول على التقدير والاحترام.	2	0	6.0	66.0	26.0
17	أشعر بالراحة النفسية أثناء ممارسة مهامي.	0	0	3	24	23
		0	0	6.0	48.0	46.0
18	مناسبة أعمالي مع المستوى الاجتماعي.	3	1	9	26	11
		6.0	2.0	18.0	52.0	22.0
19	الرضا عن الصورة الاجتماعية التي يحققها لك تواجدك في هذا المنصب.	1	3	4	24	18
		2.0	6.0	8.0	48.0	36.0
20	سيادة روح الثقة بين المعلمين وإدارة المدرسة	11	19	10	8	2
		22.0	38.0	20.0	16.0	4.0

جدول رقم (17): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تجاه بعد: التقدير واحترام الذات مرتبة تصاعدياً (ن = 50)

م	الفقرات	الوسط	الانحراف المعياري	مستوى الرضا
20	سيادة روح الثقة بين المعلمين وإدارة المدرسة	2.42	1.126	متدن
18	مناسبة أعمال مع المستوى الاجتماعي.	3.82	1.004	مرتفع
19	الرضا عن الصورة الاجتماعية التي يحققها لك تواجدك في هذا المنصب.	4.10	.931	مرتفع
16	يمكنني العمل في مهنة التدريس تمكن من الحصول على التقدير والاحترام.	4.14	.700	مرتفع
17	أشعر بالراحة النفسية أثناء ممارسة مهامي.	4.40	.606	مرتفع
	المتوسط العام للبعد	3.78	0.874	مرتفع

تشير نتائج جدول رقم (17): إلى أن متوسط درجات الرضا تجاه عبارات بعد التقدير واحترام الذات تراوحت بين (2.42 - 4.40) جاءت معظم عبارات درجة الرضا عنها مرتفعة كما في العبارات (17،16،19،18) التي تنص على أن: الرضا عن الصورة الاجتماعية عن التواجد في منصب هذه الوظيفة، تتناسب العمل مع المستوى الاجتماعي والشعور بالراحة النفسية أثناء ممارسة مهام العمل، بالعمل بمهنة التدريس موضع للتقدير والاحترام.

العبارة (20) جاءت درجة الرضا عنها متدنية ونصت على: عدم سيادة روح الثقة بين المعلمين وإدارة المدرسة، وجاء تدرجه الرضا الكلية عن بعد العائد من الوظيفة مرتفعة بمتوسط بلغ (3.78). ترى الدارسة يمكن بناء جسور الثقة بين المعلمين والإدارة المدرسية من خلال تتبنى المنهج الديمقراطي في الإدارة حيث للعلاقات الإنسانية دور كبير في تسيير العمل، يؤثر ذلك بصورة كبيرة جودة الأداء المهني ونجاح الإدارة المدرسة.

البعد الخامس: اتجاهات الطلاب وأولياء الأمور نحو عملية التعليم والتعلم:
جدول (18) التكرار والنسبة المئوية للإستجابات عن عبارات البعد الخامس: اتجاهات الطلاب وأولياء
الأمور نحو عملية التعليم والتعلم.

م	الفقرات	الإستجابات				
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
21	اتجاهات التلاميذ نحو عملية التعلم عالية	10	12	6	16	6
	التكرار	20.0	24.0	12.0	32.0	12.0
22	انخفاض مستوى تحصيل التلاميذ العلمي	5	13	9	18	5
	التكرار	10.0	26.0	18.0	36.0	10.0
23	ضعف متابعة أولياء الأمور في تحصيل أبنائهم	11	20	6	10	3
	التكرار	22.0	40.0	12.0	20.0	6.0
24	تفهم أولياء الأمور لأهمية العلاقة بين المدرسة والبيت	8	16	6	14	6
	التكرار	16.0	32.0	12.0	28.0	12.0

جدول رقم (19): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تجاه بعد: اتجاهات الطلاب وأولياء
الأمور نحو عملية التعليم والتعلم مرتبة تصاعدياً (ن = 50)

م	الفقرات	الوسط	الانحراف المعياري	مستوى الرضا
23	ضعف متابعة أولياء الأمور في تحصيل أبنائهم	2.48	1.216	متدن
24	تفهم أولياء الأمور لأهمية العلاقة بين المدرسة والبيت	2.88	1.319	متوسط
21	اتجاهات التلاميذ نحو عملية التعلم عالية	2.92	1.368	متوسط
22	انخفاض مستوى تحصيل التلاميذ العلمي	3.10	1.199	متوسط
	المتوسط العام للبعد	2.85	1.276	متوسط

تشير نتائج جدول رقم (19): إلى أن متوسط درجات الرضا تجاه عبارات بعد اتجاهات الطلاب وأولياء الأمور نحو عملية التعليم والتعلم، تراوحت بين (2.48 - 3.10) جاءت معظم عبارات درجة الرضا عنها مرتفعة كما في العبارات (24،21،22) التي تتص على أن: تفهم أولياء الأمور لأهمية العلاقة بين المدرسة والبيت، اتجاهات التلاميذ نحو عملية التعلم عالية، انخفاض مستوى تحصيل التلاميذ العلمي.

العبارة (23) جاءت درجة الرضا عنها متدنية ونصت على: ضعف متابعة أولياء الأمور في تحصيل أبنائهم، وجاءت درجة الرضا الكلية عن بعد اتجاهات الطلاب وأولياء الأمور متوسطة نحو عملية التعليم والتعلم بمتوسط بلغ (2.85).

ترى الدارسة أن اتجاهات الطلاب وأولياء الأمور نحو عملية التعليم والتعلم هي ترجمة لاحتياجات وتوقعات الطلاب إلى خصائص محددة لتكون أساساً في تعليمهم وتدريبهم وصياغتها في أهداف بما يوافق تطلعات الطلبة المتوقعة وأسرههم، وتمثل إدارة المدرسة رأس الرمح في عملية التعليم والتعلم تخطيطاً وتنفيذاً ومتابعة فيما يتعلق بكافة السمات والخواص المراد تحقيقها من التعليم والتي تظهر في جودة مخرجات العملية التعليمية.

عرض وتحليل بيانات المحور الثاني: العوامل التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي من وجهة نظر مديري مرحلة الأساس:

الذي يقابله السؤال الثاني الذي ينص على: ما أكثر العوامل تأثيراً على الرضا الوظيفي من وجهة نظر مديري مدارس الأساس بمحلية بحري؟ ويقابله الفرض القائل: هناك عوامل تؤثر على الرضا الوظيفي من وجهة نظر مديري مدارس الأساس بمحلية بحري.

جدول (20) التكرار والنسبة المئوية للاستجابات عن عبارات المحور الثاني:العوامل التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي

م	الفقرات	الاستجابات				
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
25	مراعاة حاجات المعلمين في الجدول المدرسي.	10	12	6	16	6
		النسبة %	20.0	24.0	12.0	32.0
26	توفر عوامل الانضباط المدرسي.	5	13	9	18	5
		النسبة %	10.0	26.0	18.0	36.0
27	تأهيل المعلمين أثناء الخدمة بطريقة مباشرة.	11	20	6	10	3
		النسبة %	22.0	40.0	12.0	20.0
28	التركيز على الحاجات الحقيقية للمعلمين.	8	16	6	14	6
		النسبة %	16.0	32.0	12.0	28.0
29	التفاعل مع رؤساء الشعب	6	15	10	10	9

100.0	18.0	20.0	20.0	30.0	12.0	النسبة %	بصورة التقدير والاحترام.	
50	8	14	7	12	9	التكرار	كفاية الإشراف المباشر من قبل الإدارة التعليمية.	30
100.0	16.0	28.0	14.0	24.0	18.0	النسبة %		
50	7	16	8	10	9	التكرار	توفير إمكانيات تحسين البيئة المدرسية	31
100	14.0	32.0	16.0	20.0	18.0	النسبة %		
50	8	7	5	20	10	التكرار	تحسين ظروف العمل.	32
100.0	16.0	14.0	10.0	40.0	20.0	النسبة %		
50	10	10	9	16	5	التكرار	وجود قوانين عادلة تضمن الحقوق.	33
100.0	20.0	20.0	18.0	32.0	10.0	النسبة %		
50	18	17	7	6	2	التكرار	سيادة روح الثقة بين الإدارة العليا وإدارة المدرسة.	34
100.0	36.0	34.0	14.0	12.0	4.0	النسبة %		

جدول رقم (21): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني العوامل التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي مرتبة تصاعدياً (ن = 50)

م	الفقرات	الوسط	الانحراف المعياري	مستوى الرضا
28	التركيز على الحاجات الحقيقية للمعلمين.	2.66	1.379	متوسط
26	توفر عوامل الانضباط المدرسي.	3.00	1.385	متوسط
25	مراعاة حاجات المعلمين في الجدول المدرسي.	3.02	1.317	متوسط
27	تأهيل المعلمين أثناء الخدمة بطريقة مباشرة.	3.04	1.355	متوسط
29	التفاعل مع رؤساء الشعب بصورة التقدير الاحترام.	3.08	1.322	متوسط
30	كفاية الإشراف المباشر من قبل الإدارة التعليمية.	3.86	1.161	مرتفع
34	سيادة روح الثقة بين الإدارة العليا وإدارة المدرسة.	3.88	0.918	مرتفع
31	توفر إمكانيات تحسين البيئة المدرسية	3.94	0.998	مرتفع
33	وجود قوانين عادلة تضمن الحقوق.	3.94	0.935	مرتفع
32	تحسين ظروف العمل.	3.96	0.925	مرتفع
	المتوسط العام للمحور	3.438	1.170	متوسط

تشير نتائج جدول رقم (21): إلى أن متوسط درجات الرضا للعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للمدراء تراوحت بين (2.66- 3.96) خمسة عبارات جاءت درجة الرضا فيها متوسطة كما هو حال العبارات (25،26،27،28،29)، العبارة (28) التي تنص على التركيز على الحاجات الحقيقية للمعلمين، سجلت أقل متوسط في هذا المحور حيث بلغ (2.66).

بينما العبارات الخمس المتبقية من هذا المحور جاءت درجة الرضا فيها مرتفعة كما هو حال العبارات (30،31،32،33،34)، العبارة (32) التي تنص على تحسين ظروف العمل، سجلت أعلى متوسط في هذا المحور حيث بلغ (3.96)، وجاءت درجة الرضا الكلية عن محور عوامل الرضا متوسطة (3.438) وانحراف معياري (1.170).

عرض وتحليل بيانات المحور الثالث: أهم العقبات التي تحول دون تحقيق الرضا الوظيفي لمديري المدارس في محلية بحري.

الذي يقابله السؤال التالي إلى أي مدى توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية ($a=0.05$) بين الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة في تحقيقه لدى مديري مدارس الأساس بمحلية بحري ؟
ويقابله الفرض القائل: هناك عقبات تحول دون تحقيق الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الأساس بمحلية بحري .

جدول (22) التكرار والنسبة المئوية للاستجابات عن عبارات المحور الثالث: أهم العقبات التي تحول دون

تحقيق الرضا الوظيفي لمديري المدارس في محلية بحري

م	الفقرات	الإستجابات				
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
35	عدم تأهيل المعلمين بالشكل المطلوب	0	4	5	29	12
		النسبة %	8.0	10.0	58.0	24.0
36	عدم توفر الصلاحيات في التصرف في أداء المهام الموكلة.	2	5	6	23	14
		النسبة %	4.0	10.0	46.0	28.0
37	عدم متابعة أولياء الأمور في تحصيل أبنائهم.	1	0	9	22	18
		النسبة %	2.0	0	44.0	36.0
38	عدم مناسبة العمل مقارنة بالمؤهل العلمي.	1	5	5	20	19
		النسبة %	2.0	10.0	40.0	38.0
39	عدم التقدير من قبل الإدارة التعليمية.	1	4	11	21	13
		النسبة %	2.0	8.0	22.0	42.0
40	عدم التفاهم بين المعلمين والمدير.	2	3	6	21	18

100.0	36.0	42.0	12.0	6.0	4.0	النسبة %		
50	18	18	11	3	0	التكرار	عدم توفر العدالة في تقييم الأداء.	41
100	36.0	36.0	22.0	6.0	0	النسبة %		
50	15	23	7	4	1	التكرار	عدم ملائمة بيئة العمل للإبداع.	42
100.0	30.0	46.0	14.0	8.0	2.0	النسبة %		
50	10	25	9	3	3	التكرار	عدم كفاية الإشراف التربوي المباشر من قبل الإدارة التعليمية.	43
100.0	20.0	50.0	18.0	6.0	6.0	النسبة %		
50	17	16	11	6	0	التكرار	عدم كفاية الراتب للمدير.	44
100.0	34.0	32.0	22.0	12.0	0	النسبة %		

جدول رقم (23): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تجاه المحور الثالث: أهم العقبات التي

تحول دون تحقيق الرضا الوظيفي لمديري المدارس في محلية بحري مرتبة تصاعدياً (ن = 50)

م	الفقرات	الوسط	الانحراف المعياري
43	عدم كفاية الإشراف التربوي المباشر من قبل الإدارة التعليمية.	3.72	1.051
39	عدم التقدير من قبل الإدارة التعليمية.	3.82	.983
36	عدم توفر الصلاحيات في التصرف في أداء المهام الموكلة.	3.84	1.076
44	عدم كفاية الراتب للمدير.	3.88	1.023
42	عدم ملائمة بيئة العمل للإبداع.	3.94	.978
35	عدم تأهيل المعلمين بالشكل المطلوب.	3.98	.820
40	عدم التفاهم بين المعلمين والمدير.	4.00	1.050
38	عدم مناسبة العمل مقارنة بالمؤهل العلمي.	4.02	1.040
41	عدم توفر العدالة في تقييم الأداء.	4.02	.915
37	عدم متابعة أولياء الأمور في تحصيل أبنائهم.	4.12	.849
	المتوسط العام للمحور	3.934	0.979

يوضح الجدول (22): أن متوسط محور العقبات التي تحول دون تحقيق الرضا الوظيفي للمدير بمحلية بحري بحسب آراء أفراد العينة يقع في خانة مرتفع على حسب مقياس (ليكرت) الخماسي حيث بلغ المتوسط الكلي لهذا المجال (3.934) بانحراف معياري بلغ (0.979) يوضح اتفاق وتجانس إستجابات أفراد العينة حول أسئلة هذا المحور.

حيث جاءت متوسطات عبارات المحور جميعها على تقدير مرتفع وتراوحت بين (3.72- 4.12) مما يعكس إجماع المديرين على هذه العقبات التي تحول دون تحقيق الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية بمحلية بحري.

مناقشة النتائج وتفسيرها والتحقق من الفروض:

من سؤال الدراسة الرئيس: ما مستوى الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الأساس ودوره في تحسين الأداء الإداري والإشرافي؟

وتفرعت منه عدة أسئلة يحاول الدراسة الإجابة عليها:

السؤال الأول: ما مستوى الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الأساس بمحلية بحري؟

ويقاله الفرض القائل: مستوى الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الأساس بمحلية بحري متدن.

لخصت الدراسة نتائج متوسطات أبعاد محاور إستبانة الرضا الوظيفي لدى مدرء ومديرات مدارس مرحلة الأساس بمحلية بحري في الجدول التالي لمناقشة أسئلة البحث وفروضه في ضوءه.

جدول رقم (24): ملخص لقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور إستبانة الرضا الوظيفي

(ن=50)

المحور	أبعاد المحور	الموضوع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الرضا
الرضا الوظيفي	البعد الأول	الراتب والمكافآت	2.48	1.027	متدن
	البعد الخامس	اتجاهات الطلاب وأولياء الأمور نحو عملية التعليم والتعلم	2.85	1.276	متوسط
	البعد الثاني	مهام العمل ووظائفه	3.52	1.098	مرتفع
	البعد الثالث	العائد من الوظيفة	3.66	1.059	مرتفع
	البعد الرابع	التقدير واحترام الذات	3.78	0.874	مرتفع
	المتوسط العام لمحور الرضا الوظيفي			3.258	1.067

من خلال النظر لمعطيات جدول رقم (24): أظهرت النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي مديري مدارس الأساس بمحلية بحري من أفراد العينة يقع في خانة متوسط على حسب مقياس (ليكرت) الخماسي، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لأبعاد محور الرضا الوظيفي (3.258) وانحراف معياري بلغ (1.067).

حيث جاء ترتيب أبعاد المحور حسب ترتيب متوسطاتها تنازلياً: أولاً بُعد التقدير واحترام الذات وتلاه بُعد العائد من الوظيفة ثم بُعد مهام العمل ووظائفه وبُعد اتجاهات الطلاب وأولياء الأمور نحو عملية التعليم والتعلم وأسفل الترتيب بُعد الراتب والمكافآت.

تتفق نتائج الدراسة لهذا نتائج دراسات سابقة تناولت أبعاد محور الرضا الوظيفي عند المديرين أو المعلمين مثل نتيجة دراسة (علي حسن أحمد الفكي، 1996) التي توصلت إلى: أظهر معظم أفراد العينة رضاهم عن إدارة المدرسة، التوجيه الفني، العلاقات التي تسود بين الزملاء، مكانة المعلم الاجتماعية، اتجاهات التلاميذ، الأجور والحوافز والترقيات.

كما تتفق نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة (أزاهر آدم إبراهيم يحيى، 2007) التي توصلت إلى: درجة الرضا عن المهنة لدي معلمي مرحلة الأساس متوسطة، إلى جانب الرضا عن المكانة الاجتماعية للمعلم، وعلاقته مع التلاميذ وأولياء الأمور، عدم الرضا عن الأجور والحوافز والترقيات.

كما اتفقت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة (رانية محمد عيسى، 2003) التي توصلت إلى: إن المعلمين راضين عن الوظيفة في حد ذاتها، وغير راضين عن المرتبات والحوافز المادية.

كما اتفقت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة (خالد العمري، 1992) التي توصلت إلى: وجود عوامل عديدة أسهمت في الرضا الوظيفي بشكل ايجابي لدي المديرين تتعلق بمستوي الإنجاز وتقدير المجتمع لهم، بينما كانت عوامل التقدم الوظيفي والأجور وأسلوب اتخاذ القرار والصلاحيات والاستقلالية مصدراً معيقاً للرضا الوظيفي.

واختلفت النتيجة مع نتيجة دراسة (الجرجاي ونشوان، 2006) التي توصلت إلى: ضعف المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بعملية التعلم.

تري الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي لدى مديري مرحلة الأساس بمحلية بحري قد جاء بدرجة متوسطة، يشير ذلك إلى أن الإجراءات التي تقدمها إدارة التعليم لإدارات المدارس في محلية بحري ليست كافية أدت إلى تحقيق مستوى رضا متوسط لدي المديرين، وبما إن وظيفة المدير من الأهمية بمكان في صناعة القرارات وتسيير العمل بالمدارس، وتهيئة بيئة يسود فيها روح التعاون والاحترام المتبادل بين المعلمين وفاعلية دور إدارة المدرسة الاجتماعي نحو المعلمين، الاحترام المتبادل بين المدرسة وأولياء أمور التلاميذ، كل ذلك يزيد من رضا المديرين ويؤدي لتحسين الأداء الوظيفي لديهم.

جملة القول عن هذا المحور: في ضوء ما أظهرته نتائج المحور الأول حول مستوى الرضا الوظيفي لدى مديري مرحلة الأساس بمحلية بحري، لم يتحقق الفرض القائل: مستوى الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الأساس بمحلية بحري متدن.

السؤال الثاني: ما أكثر العوامل تأثيراً على الرضا الوظيفي من وجهة نظر مديري مدارس الأساس بمحلية بحري؟

ويقابلة الفرض القائل: هناك عوامل تؤثر على الرضا الوظيفي من وجهة نظر مديري مدارس الأساس بمحلية بحري.

من خلال النظر لمعطيات جدول رقم (20): أظهرت النتائج أن المتوسط العام لمحور العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي من وجهة نظر مديري مدارس الأساس بمحلية بحري يقع في خانة متوسط على حسب

مقياس (ليكرت) الخماسي، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لأبعاد محور الرضا الوظيفي (3.438) وانحراف معياري بلغ (1.170). توضح اتفاق إستجابات أفراد العينة حول أسئلة هذا المحور.

توزعت متوسطات عبارات هذا المحور مناصفة بين تقديري متوسط ومرتفع بواقع خمسة عبارات لكل تقدير. تتفق نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة (رانية محمد عيسى، 2003) التي توصلت إلى: لا توجد فروق داله إحصائيا في متغير المستوي التعليمي وبين الإدارة والإشراف المباشر.

كما تتفق نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة (العاجز ونشوان، 2004) التي توصلت إلى: أظهرت نتائج الدراسة أن أكثر عوامل الرضا الوظيفي التي تسهم في تطوير فعالية أداء المعلمين كانت سلامة النظام والانضباط المدرسي، وتوفير الأمن والأمان والحرية والديمقراطية للمعلمين، استخدام أساليب متنوعة وحديثة في الإشراف التربوي.

كما تتفق أيضا مع نتيجة دراسة (جيانق، 2005) التي توصلت إلى: أن المناخ التنظيمي ومشاركة المعلمات في بناء وإصلاح المناهج كانت من أهم العوامل المباشرة في تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي. ترى الدراسة أن التركيز على حاجات المعلمين ومراعاتها، يساعد على الشعور بالأمن الوظيفي والاستقرار النفسي وتوفر عوامل الانضباط المدرسي وتأهيل المعلمين أثناء الخدمة بطريقة مباشرة و التفاعل مع رؤساء الشعب بصورة التقدير والاحترام.

وتطبيق الإدارة التعليمية لمبدأ المكافآت والحوافز والمزايا الأخرى كالترحيل والتأمين الصحي، ليشعر المديرين بأهمية الوظيفة التي يقومون بها والشعور بالأمن الوظيفي والاستقرار النفسي، كما يؤثر أسلوب الإدارة التعليمية بما تنتهجه من ممارسات ديمقراطية أو تسلطية على ممارسات وسلوك المديرين نحو العمل وتحسين الأداء.

جملة القول عن هذا المحور: في ضوء ما أظهرته نتائج الدراسة أن مستوى العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الأساس بمحلية بحري عن قد جاء بدرجة متوسطة.

السؤال الثالث: إلى أي مدى توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha=0.05$) بين الرضا الوظيفي

والعوامل المؤثرة في تحقيقه لدى مديري مدارس الأساس بمحلية بحري؟

يقابله الفرض القائل: لا توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha=0.05$) بين الرضا الوظيفي

والعوامل المؤثرة في تحقيقه لدى مديري مدارس الأساس بمحلية بحري؟

الجدول (25) معامل الارتباط بين الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة على تحقيقه لدى مديري مدارس الأساس.

اختبار بيرسون للارتباط	محور الرضا الوظيفي
العوامل المؤثرة على تحقيق الرضا الوظيفي	0.337*
درجة الأهمية	0.017
حجم العينة	50

• الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)

أن قيمة معامل الارتباط بين الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة على تحقيقه لدى مديري مدارس الأساس بمحلية بحري، حيث جاءت قيمة $r = 0.337$ ، وهو ارتباط موجب طردي دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05). تتفق نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة (خالد العمري، 1992) التي توصلت إلى: وجود عوامل عديدة أسهمت في الرضا الوظيفي بشكل ايجابي لدي المديرين تتعلق بمستوي الإنجاز وتقدير المجتمع لهم. تتفق نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة (محمد حبيب بابكر محمد، 2005م) التي توصلت إلى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهام التي يضطلع بها مديري مدارس الأساس ورضا المعلمين وانعكاسه على مستوى أدائهم.

ترى الدراسة هناك ارتباط وثيق بين الرضا الوظيفي الذي يعكس جاذبية العمل والعوامل المؤثرة على تحقيق الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الأساس بمحلية بحري، بالتالي يقلل من فرص ترك العمل خارج المؤسسة التعليمية أو التغيب والتمارض والإهمال.

يتضح من هذا أنه يجب توفير الحوافز المناسبة للمديرين ذوي الأداء المتميز لأنه يعزز شعورهم النفسي بالرضا ويحفزهم لمزيد من العمل ويشجع التنافس الشريف بينهم، من خلال تبني طرق متنوعة لتقييم الأداء وتحديد الأدوات المستخدمة لقياس أداء المديرين عليها، لتحري العدل والشفافية ما أمكن.

نرفض الفرض القائل لا توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha = 0.05$) بين الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة في تحقيقه لدى مديري مدارس الأساس بمحلية بحري، ولم يتحقق الفرض.

السؤال الرابع: إلى أي مدى توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تجاه الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات (النوع، والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة الإدارية)؟

ويقابله الفرض القائل: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تجاه الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات (النوع، والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة الإدارية).

1. إلى أي مدى توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابات أفراد العينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تجاه الرضا الوظيفي تعزى لمتغير النوع:

استخدمت الدراسة اختبار (ت لعينتين مستقلتين) للتحقق من صحة هذه الفرضية، ويوضح الجدولين رقم (25) و(26) نتائج اختبار (ت لعينتين مستقلتين) للمتغير المستقل النوع، والمتغير التابع إستجابات المبحوثين من عينة الدراسة على محور الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الأساس بمحلية بحري.

جدول رقم (26): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير النوع اتجاه الرضا الوظيفي (ن=50)

أبعاد المحور	النوع	حجم العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بُعد الراتب والحوافز	ذكر	18	12.1111	3.92412
	أنثى	32	12.5625	3.46352
بُعد المهام	ذكر	18	17.6111	4.28594
	أنثى	32	17.4688	3.13136
بُعد العائد من الوظيفة	ذكر	18	18.0556	2.83823
	أنثى	32	18.4063	3.14037
بُعد التقدير والاحترام	ذكر	18	18.9444	2.09964
	أنثى	32	18.8438	2.74872
بُعد اتجاهات الطلاب وأولياء الأمور نحو عملية التعليم والتعلم	ذكر	18	12.4444	3.76082
	أنثى	32	10.7813	3.55359

جدول رقم (27): قيم اختبار (ت لعينتين مستقلتين) لمتغير النوع على محاور استبانة الرضا الوظيفي

(ن=50)

أبعاد المحاور	قيمة ت	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)
بُعد الراتب والحوافز	-.422	48	.675
بُعد المهام	.135	48	.893
بُعد العائد من الوظيفة	-.392	48	.697
بُعد التقدير والاحترام	.135	48	.893
بُعد اتجاهات الطلاب وأولياء الأمور نحو عملية التعليم والتعلم	1.605	48	.115

من الجدول (26) يتضح أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد محور الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الأساس بمحلية بحري تعزى لمتغير النوع.

تتفق نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة (النذير أحمد علي أحمد، 2007) التي توصلت إلى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى للنوع (ذكر، أنثى).

تتفق نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة (فريز محمود أحمد الشلعوط، 1992) التي توصلت إلى: لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة رضا مديري التربية والتعليم بالأردن عن السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية تعزى للجنس.

تتفق نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة (يحي محمد شديفات، 2003) التي توصلت إلى: عدم وجود فروق بين المعلمين والمعلمات في الرضا الوظيفي تعزى لمتغير النوع.

تختلف نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة (العاجز وجميل ونشوان، 2004م) التي توصلت إلى: وجود فروق دالة إحصائية بين عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين المدرسي لصالح الذكور.

تختلف نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة (علي حسن أحمد الفكي، 1996) ودراسة أزهر آدم إبراهيم يحي، (2007) اللتين توصلتا إلى: تتأثر درجة الرضا عن المهنة بالنوع حيث تبين أن المعلمات أكثر رضا عن المهنة من المعلمين.

وتحقق الفرض القائل: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابات أفراد العينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تجاه الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات النوع لدى مديري مدارس الأساس بمحلية بحري تعزى لمتغير النوع.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابات أفراد العينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تجاه الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي:

استخدمت الدراسة اختبار (ANOVA) للتحقق من صحة هذه الفرضية، ويوضح الجدول رقم (28) نتائج اختبار (ANOVA) للمتغير المستقل المؤهل العلمي مع المتغير التابع متوسطات إستجابات أفراد العينة الدراسة تجاه الرضا الوظيفي.

جدول رقم (28): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المؤهل العلمي اتجاه الرضا

الوظيفي (ن=50)

أبعاد المحور	المؤهل العلمي	حجم العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بُعد الراتب والحوافز	معهد إعداد معلمين	4	9.7500	3.68556
	جامعي	31	13.1290	3.44230
	فوق الجامعي	15	11.6000	3.64104
	المجموع	50	12.4000	3.60272
بُعد المهام	معهد إعداد معلمين	4	18.5000	7.50555
	جامعي	31	17.9677	3.03846
	فوق الجامعي	15	16.3333	3.15474
	المجموع	50	17.5200	3.54700
بُعد العائد من الوظيفة	معهد إعداد معلمين	4	17.5000	2.64575
	جامعي	31	19.0323	3.00537
	فوق الجامعي	15	16.9333	2.73774
	المجموع	50	18.2800	3.01046
بُعد التقدير والاحترام	معهد إعداد معلمين	4	16.7500	.50000
	جامعي	31	19.0968	1.98922
	فوق الجامعي	15	19.0000	3.48466
	المجموع	50	18.8800	2.51234
بُعد اتجاهات الطلاب وأولياء الأمور نحو عملية التعليم والتعلم	معهد إعداد معلمين	4	10.0000	2.70801
	جامعي	31	11.5484	3.77570
	فوق الجامعي	15	11.4000	3.83219
	المجموع	50	11.3800	3.68056

جدول رقم (29): قيم اختبار (التباين الأحادي) لمتغير المؤهل العلمي اتجاه الرضا الوظيفي (ن=50)

أبعاد المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)
بُعد الراتب والحوافز	بين المربعات	54.166	2	27.083	2.188	.123
	داخل المجموعات	581.834	47	12.379		
	المجموع	636.000	49			
بُعد المهام	بين المربعات	31.179	2	15.589	1.252	.295
	داخل المجموعات	585.301	47	12.453		
	المجموع	616.480	49			
بُعد العائد من الوظيفة	بين المربعات	47.179	2	23.589	2.793	.071
	داخل المجموعات	396.901	47	8.445		
	المجموع	444.080	49			
بُعد التقدير والاحترام	بين المربعات	19.820	2	9.910	1.609	.211
	داخل المجموعات	289.460	47	6.159		
	المجموع	309.280	49			
بُعد اتجاهات الطلاب وأولياء الأمور نحو عملية التعليم والتعلم	بين المربعات	8.503	2	4.251	.305	.739
	داخل المجموعات	655.277	47	13.942		
	المجموع	663.780	49			

من الجدول (29) يتضح أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد محور الرضا الوظيفي بين متوسطات إستجابات أفراد العينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تجاه الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تتفق نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة (العاجز والبناء، 2003م) التي توصلت إلى: لا توجد علاقة إرتباطية بين الأداء المهني ونوع المؤهل الأكاديمي للمعلم والمعلمة.

تختلف نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة (علي حسن أحمد الفكي، 1996) التي توصلت إلى: تتأثر درجة الرضا عن المهنة بالمؤهل الدراسي لصالح المعلمين حملة الشهادة المتوسطة فهم أكثر رضا عن المهنة يليهم حملة الشهادة الثانوية ثم حملة الشهادة الجامعية.

تختلف نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة (خالد بن عويد العتري ومحمد بن عبد الله الثبيتي، 2014) التي توصلت إلى: أن درجة الرضا الوظيفي لعينة المعلمين والمعلمات ترتبط بمتغيرات: المؤهل العلمي، والخبرة التدريسية.

تختلف نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة (أزهر آدم إبراهيم يحيى، 2007) التي توصلت إلى: تتأثر درجة الرضا عن المهنة بالمؤهل الدراسي حيث تبين أن المعلمين حملة الشهادة الثانوية أكثر رضا عن المهنة يليهم حملة الشهادة الجامعية ثم حملة الشهادات فوق الجامعية.

كما اختلفت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة (يحي محمد شديفات، 2003) التي توصلت إلى: هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في محافظة القريات تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح مؤهل البكالوريوس والدراسات العليا.

ترى الدراسة قد يكون السبب أن العمل في مرحلة الأساس لا يلبي طموحات من يحمل درجات علمية عليا في حين أن من يحمل الشهادات المتوسطة والدنيا يعتبرون العمل أي كان نوعه إنجاز مهني.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة البحث عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تجاه الرضا الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية.

استخدمت الدراسة اختبار (ANOVA) للتحقق من صحة هذه الفرضية، ويوضح الجدول رقم (30) نتائج اختبار (ANOVA) للمتغير المستقل سنوات الخبرة الإدارية مع المتغير التابع متوسطات استجابات أفراد العينة الدراسة تجاه الرضا الوظيفي.

جدول رقم (30): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير سنوات الخبرة الإدارية اتجاه أبعاد الرضا الوظيفي (ن=50)

أبعاد المحور	سنوات الخبرة الإدارية	حجم العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بُعد الراتب والحوافز	أقل من 5 سنوات	12	9.8333	3.15748
	5 و أقل من 10 سنوات	21	13.1429	2.93744
	10 و أقل من 15 سنوات	7	13.8571	3.38765
	أكثر من 15 سنوات	10	12.9000	4.43346
	المجموع	50	12.4000	3.60272
بُعد المهام	أقل من 5 سنوات	12	18.1667	4.80215
	5 و أقل من 10 سنوات	21	18.3333	2.86938
	10 و أقل من 15 سنوات	7	15.5714	2.69921
	أكثر من 15 سنوات	10	16.4000	3.27278
	المجموع	50	17.5200	3.54700
بُعد العائد من الوظيفة	أقل من 5 سنوات	12	17.3333	3.31205
	5 و أقل من 10 سنوات	21	19.7143	2.61042
	10 و أقل من 15 سنوات	7	17.2857	2.13809
	أكثر من 15 سنوات	10	17.1000	3.07137
	المجموع	50	18.2800	3.01046
بُعد التقدير والاحترام	أقل من 5 سنوات	12	17.6667	1.66969
	5 و أقل من 10 سنوات	21	18.7619	2.77317
	10 و أقل من 15 سنوات	7	19.8571	1.95180
	أكثر من 15 سنوات	10	19.9000	2.72641
	المجموع	50	18.8800	2.51234
بُعد اتجاهات الطلاب وأولياء الأمور نحو عملية التعليم والتعلم	أقل من 5 سنوات	12	11.0833	3.75278
	5 و أقل من 10 سنوات	21	11.6667	3.62399
	10 و أقل من 15 سنوات	7	12.5714	4.61364
	أكثر من 15 سنوات	10	10.3000	3.23351
	المجموع	50	11.3800	3.68056

جدول رقم (31): قيم اختبار (التباين الأحادي) لمتغير سنوات الخبرة الإدارية اتجاه أبعاد الرضا الوظيفي
(ن=50)

أبعاد المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)
بُعد الراتب والحوافز	بين المربعات	108.005	3	36.002	3.137	.340
	داخل المجموعات	527.995	46	11.478		
	المجموع	636.000	49			
بُعد المهام	بين المربعات	58.032	3	19.344	1.593	.204
	داخل المجموعات	558.448	46	12.140		
	المجموع	616.480	49			
بُعد العائد من الوظيفة	بين المربعات	74.799	3	24.933	3.106	.360
	داخل المجموعات	369.281	46	8.028		
	المجموع	444.080	49			
بُعد التقدير والاحترام	بين المربعات	35.047	3	11.682	1.960	.133
	داخل المجموعات	274.233	46	5.962		
	المجموع	309.280	49			
بُعد اتجاهات الطلاب وأولياء الأمور نحو عملية التعليم والتعلم	بين المربعات	24.382	3	8.127	.585	.628
	داخل المجموعات	639.398	46	13.900		
	المجموع	663.780	49			

من الجدول (30) يتضح أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد محور الرضا الوظيفي بين متوسطات استجابات أفراد العينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تجاه الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة الإدارية.

تتفق نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة (منال حسن، 2011) التي توصلت إلى: وعدم وجود فروق في الرضا الوظيفي لدي العاملين تبعاً لسنوات الخدمة.

كما تتفق نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة (هيام الشريدي وزهير عبد الرحيم، 1999) التي توصلت إلى: لا توجد فروق في درجات الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير الخبرة.

تتفق نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة (خليل وشريير، 2007) التي توصلت إلى: سنوات الخبرة لا يوجد لها أي إثر على الرضا الوظيفي.

تختلف نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة (محمود علي نهاد عبد الرحمن، 1991) التي توصلت إلى: وجود فروق دالة إحصائياً لأثر كل من الجنس والمؤهل والخبرة بين السلوك القيادي للمديرين ودرجة رضاهم الوظيفي لصالح الإناث.

تختلف نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة (خالد بن عويد العتري ومحمد بن عبد الله الثبيتي، 2014) التي توصلت إلى: أن درجة الرضا الوظيفي لعينة المعلمين والمعلمات ترتبط بمتغيرات: المؤهل العلمي، والخبرة التدريسية.

تختلف نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة (دراسة فريز محمود أحمد الشلحوط، 1992) التي توصلت إلى: بينما توجد فروق دالة إحصائياً في جميع المجالات لصالح المدرء الذين لديهم خبرة (6-10) سنوات.

تختلف نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة (الجرجاوي ونشوان، 2006) التي توصلت إلى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أداء المعلمين المهني يرجع لكل من الجنس والخبرة والمؤهل العلمي للمعلمين.

ترى الدراسة أن عدم الرضا الوظيفي يكاد يكون ظاهرة عامة بين المدرء على اختلاف سنوات خبرتهم الإدارية، تعزي الدراسة السبب للمناخ التنظيمي للمنظومة التعليمية بجميع عناصرها ومكوناتها الموضوعية، لأنها تعكس الانطباع لدى المدرء، الذين يعتبرون الإدارة الوسيلة الأساسية لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف، وبالتالي كلما كانت صورة الإدارة إيجابية لديهم، أدى ذلك إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وينعكس إيجاباً على أدائهم.

جملة القول عن هذا المحور كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تجاه أبعاد الرضا الوظيفي تعزي لمتغيرات النوع والمؤهل وسنوات الخبرة الإدارية، وبذلك لم يتحقق الفرض القائل توجد فروق تعزي لمتغيرات النوع والمؤهل وسنوات الخبرة الإدارية بين متوسطات الاستجابات.

السؤال الخامس ما العقبات التي تحول دون تحقيق الرضا الوظيفي لدى لمديري مدارس الأساس بمحلية بحري؟

ويقاله الفرض: بيان أكثر العقبات تحول دون تحقيق الرضا الوظيفي لدى لمديري مدارس الأساس بمحلية بحري.

من نتائج الجدول (22) حيث جاءت متوسطات عبارات المحور جميعها عند تقدير مرتفع وتراوحت بين (3.72- 4.12) مما يعكس إجماع المديرين على هذه العقبات التي تحول دون تحقيق الرضا الوظيفي لدى لمديري المدارس الأساسية بمحلية بحري.

حيث جاءت أربعة من هذه العبارات بمتوسط (4 أو أعلى) وتلخصت هذه العقبات في: عدم متابعة أولياء الأمور في تحصيل أبنائهم، وعدم توفر العدالة في تقييم الأداء وعدم مناسبة العمل مقارنة بالمؤهل العلمي وعدم التفاهم بين المعلمين والمدير.

بينما بقية عبارات المحور جاءت بمتوسط (أقل من 4) وهي عقبات تمثلت في: ضعف تأهيل المعلمين بالشكل المطلوب، بيئة العمل غير ملائمة للإبداع، إلى جانب عدم كفاية الراتب للمدير، ضعف الصلاحيات في التصرف في أداء المهام الموكلة، وعدم التقدير من قبل الإدارة التعليمية، كذلك عدم كفاية الإشراف التربوي المباشر من قبل الإدارة التعليمية.

تتفق نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة (أحمد عثمان إبراهيم، 2003) التي توصلت إلى: هناك عديد من السلبيات في نظام الحوافز المطبق مثل (عدم تطبيق الحوافز بالعدل، الحوافز الممنوحة لهم غير كافية وأن هناك أنواعاً أخرى من الحوافز يجب أن يحصلوا عليها، عدم وجود معايير ثابتة لتقييم أداء الموظفين.

كما تتفق نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة (توفيق الزاكي حسن موسى، 2013) التي توصلت إلى: عدم توفر لوائح مجزية للترقيات وغلاء المعيشة للعاملين يضعف الدافعية وينبسط همهم، سيطرة السياسة على التخطيط التربوي وعدم تطوير اللوائح الإدارية أكاديمياً ومهنياً مما يسبب عائقاً للإدارة المدرسية وتحجيم حدود صلاحياتها.

تتفق نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة (ثويبة عبد الكريم إبراهيم عبد الكريم، 2013) التي توصلت إلى: أن الإدارة التعليمية لا توفر للإدارة المدرسية ميزانية سنوية ووسائل تقنية كما أنها لا تحفز المعلم والطالب المثالي وعدم توفيرها لبرامج تدريبية متخصصة ومنظمة، عدم تهيئة البيئة المدرسية.

تتفق نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة (رقية الطيب أحمد، 2015م) التي توصلت إلى: مديرو ومديرات مدارس الأساس يطبقون مهام الوظائف الإدارية المنوطة بهم بدرجة متوسطة، توجد عوامل موضوعية تؤثر على أساليب مديري ومديرات مدارس الأساس في تطبيق مهامهم الوظيفية بدرجة كبيرة تتمثل في: متابعة المناوبة اليومية، وتنفيذ الشؤون الإدارية، ومعالجة غياب التلاميذ، توجد معوقات تحول دون تطبيق مديري ومديرات الأساس لمهامهم الوظيفية تتمثل في: تحليل أسباب قصور العمل المدرسي، إجراء مداورات توجيهية، تقويم الحوافز، تنمية الخبرات.

تتفق نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة (خالد العمري، 1992) التي توصلت إلى: كانت عوامل التقدم الوظيفي والصلاحيات والأجور وأسلوب اتخاذ القرار والاستقلالية مصدر ضعف ومعيقاً للرضا الوظيفي.

ترى الدارسة أن المدرسة أساس التطوير التربوي ومركز الانطلاق، لإحداث التطوير والتحسين بطريقة مؤسسة ناجحة ومتميزة، وهذا يتوقف على قدر ما يتمتع به مدير المدرسة كقائد إداري وتربوي، إن المدرسة المتميزة والفاعلة لا بد وأن تكون على رأسها قيادة واعية وعلى قدر واسع من الثقافة التنظيمية والإدارية ولها دراية بفن التعامل مع العنصر البشري بقيادة التطوير والبناء المستمر، إن ظهور ثورة المعلوماتية والتكنولوجيا

وما صحبه من انفجار معرفي وتكنولوجي أوجب حدوث تغيير في مجال التربية والأساليب الإدارية التي تواكب هذا التطور.

في ضوء ما أظهرت نتائج هذا المحور من العقبات التي تحول دون تحقيق الرضا الوظيفي لدى لمديري مدارس الأساس بمحلية بحري جاءت عوامل: عدم متابعة أولياء الأمور في تحصيل أبنائهم، وعدم توفر العدالة في تقييم الأداء وعدم مناسبة العمل مقارنة بالمؤهل العلمي وعدم التفاهم بين المعلمين والمدير على رأس القائمة.

تصور مقترح

مقدمة:

من خلال ما أسفرت عنه نتائج الدراسة في إطارها النظري والميداني التي أكدت ضعف مستوى الرضا الوظيفي وظهوره بدرجة متوسطة لدى مدير مرحلة الأساس بمحلية بحري ، يمكن التوصل إلى اقتراح تصور يعمل على رفع درجة مستوى الرضا الوظيفي وتحقيقه لدى مديري المدارس بمرحلة الأساس يساعد في استمرارية العمل وعدم العودة إلى ما يسمى بعدم وجود الرضا الوظيفي .

المحور الأول : الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي أحد العناصر المهمة في تحقيق الأمن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي للأفراد العاملين في مختلف المستويات الإدارية حيث يدفعهم طوعاً لتحسين الإنتاج وتوجد عدد من العوامل التي تؤثر على الرضا منها الرضا عن الأجر والرضا عن محتوى العمل والرضا عن الإشراف والرضا عن ساعات العمل والرضا عن ظروف العمل .
وكلما زاد الرضا الوظيفي أدى ذلك إلى رفع الروح المعنوية لديهم وهذا سينعكس إيجابياً على أدائهم .

المحور الثاني : الأداء الإداري

الإدارة هي وظيفة إنسانية يعتمد نجاحها إلى حد كبير على روح التعاون والمشاركة بين العاملين في أي مؤسسة وعلى قدرة الإداري في توظيف طاقاتهم وقدرتهم للحصول أكبر قدر من الإنتاج بأقصر وقت وأقل جهد وكلفة .

والإدارة المدرسية يجب أن تكون إدارتها منتقاة وأن تكون نموذجاً صالحاً في العلاقات الإنسانية وفي سير العمل ، وفي التعاون وإتباع الأساليب الديمقراطية ، وأن تكون الإدارة هادفة و إيجابية واجتماعية وإنسانية ، ويجب على الإدارة تهيئة الظروف وتقديم الخدمات التي تساعد على تربية التلاميذ وتعليمهم و الرغبة في تحقيق النمو المتكامل لهم وذلك لنفع أنفسهم ومجتمعاتهم .

أولاً : مبررات التصور:

1. محاولة تطوير النظام الإداري والإشرافي في مدارس الأساس بمحلية بحري.
2. إن تحقيق الرضا الوظيفي يعد من أهم التحديات التي تؤثر على المدير.
3. إن الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي لدى المدير يعتبر قيمة مضافة تسهم في تحقيق أهداف وسياسات المرحلة بأعلى كفاءة ممكنة.
4. إن التحديات العصرية تفرض على الإدارة التعليمية إيجاد طرق لرفع مستوى الرضا الوظيفي.
5. ضرورة الاستفادة من تجارب الإدارات السابقة من أجل تحقيق الرضا الوظيفي.
6. عدم رضا المديرين عن أوضاعهم الوظيفية.
7. تحقيق العدالة في تقييم الأداء.

ثانياً :أهداف التصور:

1. يهدف إلى القضاء على العوامل التي تحول دون تحقيق الرضا الوظيفي.
2. رفع مستوى الأداء الإداري والإشرافي لدى مديري مرحلة الأساس.
3. تحسين مناخ العمل في المدارس.
4. التركيز على تحسين العلاقة بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية وزملاء المهنة.
5. استخدام طرق وإجراءات موضوعية في التعيين لمنصب المدير .
6. تحقيق العدالة في تقييم الأداء.

ثالثاً: متطلبات تنفيذ التصور:

يستلزم تنفيذ التصور المقترح متطلبات من أهمها:

1. توفير الإمكانيات المادية.
2. التأهيل العلمي الجيد للمديري في جانب الإدارة المدرسية.
3. تخفيف بعض المهام الموكلة للمدير .
4. جعل منصب المدير للشخص المناسب .
5. تحسين ظروف العمل.

رابعاً : خطوات واليات التصور :

1. توفير العوامل التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي لدى مديري مرحلة الأساس بمحلية بحري .
2. إعداد وتأهيل المسؤولين في الإدارة .
3. تحسين العلاقة بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية .
4. تحقيق العدالة في تقييم الأداء .

خامساً: معوقات تنفيذ التصور:

من المتوقع أن يواجه تنفيذ التصور المقترح بعض المعوقات يمكن الإشارة إليها فيما يلي:

1. قلة الإمكانيات المادية.
2. قلة الدورات التدريبية لدى المدير.
3. ضعف المؤهلات العلمية.
4. كثرة المهام الموكلة لدى المدير.
5. نظام التدرج الوظيفي .
6. الولاء السياسي.
7. عدم كفاية الإشراف التربوي المباشر من قبل الإدارة التعليمية.

الفصل الخامس
النتائج والتوصيات والمقترحات

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات والمقترحات

أولاً النتائج:

1. جاء مستوى الرضا الوظيفي لدى مديري مرحلة الأساس بمحلية بحري بدرجة متوسطة .
2. من العوامل المؤثرة على تحقيق الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الأساس بمحلية بحري عدم توفر الإنضباط المدرسي وتأهيل المعلمين .
3. العلاقة بين الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة على تحقيقه لدى مديري مدارس الأساس بمحلية بحري ارتباطية موجبة .
4. استجابات مديري مدارس الأساس بمحلية بحري جيدة على أبعاد محور الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات النوع والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة الإدارية.
5. توجد عدد من العقبات تحول دون تحقيق الرضا الوظيفي لدى لمديري مدارس الأساس بمحلية بحري منها: عدم متابعة أولياء الأمور في تحصيل أبنائهم، وعدم توفر العدالة في تقييم الأداء وعدم مناسبة العمل مقارنة بالمؤهل العلمي وعدم التفاهم بين المعلمين والمدير .

ثانياً التوصيات:

توصيات لوزارة التربية والتعليم:

1. تعيين مدراء المدارس في مرحلة الأساس وفق شروط وضوابط حتى تسهم في جودة الإدارة .
2. الاهتمام و تحسين الرواتب والمكافآت لتتناسب مع الوضع الاقتصادي العام وتنفيذ الترقيات في حينها.
3. مراجعة اللوائح لتكون ذات مرونة في اتخاذ القرار والصلاحيات والاستقلالية.
4. العمل على زيادة عدد المشرفين التربويين وتدريبهم لضمان كفاءة العملية التربوية.
5. زيادة الحوافز وتطبيق نظام العدالة

توصيات لمديري المدارس:

1. العمل على تحسين مناخ العمل في المدارس بشكل عام.
2. التركيز على تحسين العلاقة بين الإدارة التعليمية وإدارة المدرسة وزملاء المهنة على مستوى المحلية.
3. تحسين علاقة إدارة المدرسة مع المعلمين والمعلمات فيها.

مقترحات لدراسات مستقبلية:

1. مقارنة حول الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الخاصة و الحكومية.
2. العلاقة بين الرضا الوظيفي والانتماء لمهنة التعليم .
3. دور القيادة التربوية في تفعيل الرضا الوظيفي لدى مدير المدارس والإدارات التعليمية.
4. العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية في العملية التعليمية .

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر:

1. القرآن الكريم.

ثانياً: الكتب العربية :

1. ابن منظور. لسان العرب، المجلد 14 . بيروت 1956
2. إبراهيم، عدنان بدري، (2011): الإدارة التربوية، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، الأردن.
3. أحمد، أحمد إبراهيم، (2005)، نحو تطوير الإدارة المدرسية، مكتبة المعارف الحديثة، مصر.
4. البدري، طارق عبد الحميد، (2005)، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر، سوريا.
5. الشراقوي، محمود أسامة (2007)، الإدارة المدرسية، مكتبة النهضة، مصر.
6. الخوaja، عبد الفتاح محمد، (2009)، تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية، دار الثقافة، الأردن.
7. العمري، خالد، (2003)، تحقيق الرضا الوظيفي، دار الفاروق، مصر.
8. الفريجات، غالب عبد المعطي، (2003)، التعليم الأساسي وكفاياته التعليمية، دار المناهج، عمان.
9. برنج، فرحان حسن، (2012)، إدارة التغير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، دار أسامة، عمان.
10. جلال، محمود أسامة (2007)، الإدارة والتخطيط التربوي، دار الفكر، عمان.
11. حافظ، محمد صبري، (2003)، إدارة المؤسسات التربوية، دار علا، المملكة العربية السعودية.
12. حامد، سليمان، (2009)، الإدارة التربوية المعاصرة، دار أسامة، عمان.
13. حسان، حسن محمد، (2005)، الاتجاهات الحديثة في إدارة التعليم وتحسينه، العالمية للنشر والتوزيع، مصر.
14. حسين، واصل جميل، (2008)، الإدارة المدرسية الفعالة، دار الحامد، عمان.
15. مرسي، محمد منير (2001)، الإدارة المدرسية الحديثة، علا، المملكة العربية السعودية.
16. سلطان، عويد، (2007) الإدارة والتخطيط التربوي، دار الفكر، عمان.
17. سمارة، فوزي، (2007)، سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسية وآفاق التطوير العام، دار الطريق للنشر والتوزيع، عمان.
18. عباس، سهيلة محمد، (2003)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
19. عبد الهادي، بسام، (2011)، الإدارة التعليمية "نظريات وتطبيقات"، دار البداية، عمان.
20. عبود، عبد الغني، (1994)، التعليم في المرحلة الأولى واتجاهات تطويره، مكتبة النهضة، مصر.
21. رسمي، محمد حسن، (2004)، أساسيات الإدارة التربوية، دار الوفاء، مصر.
22. خميسي، سلامة، (2002)، قراءات في الإدارة المدرسية، دار الوفاء، مصر.

ثانياً: الرسائل العلمية:

23. إبراهيم، أحمد عثمان، (2003). (نظم الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي)، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، جمهورية السودان.
24. أحمد، النذير أحمد علي، (2007)، (الرضا الوظيفي وعلاقته بدافعية الإنجاز والتحصيل الدراسي)، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين، جمهورية السودان.
25. أحمد، رقية الطيب، (2015م). (مدى تطبيق الوظائف الإدارية لدى مديري ومديرات مدارس مرحلة الأساس وانعكاساتها على العملية التعليمية والتربوية بولاية غرب دارفور)، رسالة دكتوراه، منشورة، كلية التربية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، جمهورية السودان.
26. اسامة، محجوبي، (2014)، (إثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، رسالة ماجستير، منشورة، جامعة قاصد، مرياح، ورقلة، الجزائر.
27. الشمري، سالم عواد، (2009)، (الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثره على الأداء الوظيفي)، رسالة ماجستير، منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.
28. البناء، محمد والعاجز، فؤاد (2003م)، (الأداء المهني لمعلمي المرحلة الثانوية بفلسطين وعلاقته ببعض المتغيرات)، رسالة دكتوراه، منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، جمهورية السودان.
29. بابر، محمد حبيب، (2005م). (دور مدير المدرسة في تحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي مرحلة الأساس وعلاقته بمستوى الأداء)، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية التربية، جامعة أفريقيا العالمية، جمهورية السودان.
30. بلال، بلة أحمد، (2014)، (محطات في مسار التعليم في السودان)، رسالة ماجستير، منشورة، جامعة النيلين، جمهورية السودان.
31. بن مطير، صالح البلادي، (2012). (الرضا الوظيفي لمديري المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة)، رسالة ماجستير، منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
32. الشريدي، هيام وعبد الرحيم، زهير (1999). (أنماط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة إربد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين)، رسالة ماجستير، منشورة، جامعة اليرموك، عمان.
33. الهزايمة، أحمد زكي، (1990). (رضا المعلمين عن الممارسات الإشرافية في مديرية التعليم العالي بمحافظة إربد)، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.
34. الشلحوط، فريز محمود أحمد، (1992). (درجة رضا مديري التربية والتعليم في الأردن عن السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية)، رسالة ماجستير، منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.

35. الفكي، علي حسن أحمد، (1996). تحليل وتقويم الرضا المهني لمعلمي مرحلة الأساس محلية الخرطوم. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أمدرمان الإسلامية، جمهورية السودان.
36. القحطاني، ظافر سعيد، (2005)، تقويم القدرة القيادية والأداء الوظيفي لمديري المدارس المتوسطة والثانوية، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة السودان، السودان.
37. الكاسر، منصور، (2003)، الرضا عن العمل، رسالة ماجستير، منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.
38. حسن، منال، (2011). الرضا الوظيفي لدي العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية وعلاقته بدافعية الانجاز بولاية الخرطوم، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، جمهورية السودان.
39. يحي، أزاهر آدم إبراهيم، (2007). اتجاهات معلمي مرحلة الأساس نحو مهنة التدريس وعلاقتها بالرضا المهني، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعه السودان للعلوم والتكنولوجيا، جمهورية السودان.
40. محمد، منتصر كمال الدين، (2008)، نوعية الحياة وعلاقته بالرضا الوظيفي والضغط النفسي وتأثير الذات لدى العاملين لبعض المؤسسات التقنية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة النيلين، جمهورية السودان.
41. مصطفى، مروة فتحي (2009)، تنسيق المواقع كأداة فاعلة في تطوير العملية التعليمية، رسالة ماجستير، منشورة، جامعة عين شمس، مصر.
42. موسى، توفيق الزاكي حسن، (2013م). المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية وأثرها على العملية التربوية، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، جمهورية السودان.
43. نعيم، هشام (2008)، مدى التزام مديري المدارس الأساسية الدنيا بأخلاقيات مهنة التعليم في محافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
44. عبد الرحمن، محمود علي نهاد، (1991). العلاقة بين سلوكيات إدارية مختارة لمديري المدارس الثانوية في الأردن ودرجة رضا معلمهم لقراراتهم الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.
45. عبد الكريم، ثويبة عبد الكريم، (2013)، الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، جمهورية السودان.
46. عبد المجيد، ندى إبراهيم، (2014)، الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء المهني لدي معلمي المرحلة الثانوية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، جمهورية السودان.

47. عيسى، رانية محمد، (2003). الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية لدى معلمي المرحلة الثانوية بولاية الخرطوم. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة الجزيرة، جمهورية السودان.

48. فؤاد، إيناس، (2010)، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات، رسالة ماجستير، منشورة، جامعة أم القرى، بمكة، المملكة العربية السعودية.

49. صليحة، شامي، (2010)، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، منشورة، جامعة أحمد بوقرة، الجزائر.

50. رضا، حاتم علي، (2003)، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، منشورة، أكاديمية نايف العربية، المملكة العربية السعودية.

51. خوام ، حبيب سميح، (2001)، الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثاره على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، المملكة العربية السعودية.

52. Hazard, B. & Seaton M, (1991), **Teacher Job Satisfaction, Educational Audiology, Hand book, London, Inc., p. 994.**

53. Jiang, J. (2005). **The Influencing and Effective Model of Early Childhood Teachers' Job Satisfaction in China. US_China Educational Review, 2 No. 11, 65- 74.**

54. Ngimbudzi, Fredy. Wilson. (2009), **Job Satisfaction among Secondary School teachers in Tanzania: the Case of Njombe District, Master's Thesis with a Specialization in Educational Leadership, Faculty of Education, University of Jyvaskyla.**

55. SCAMELL, R.W. and STEAD, B.A. (1980) , **A Study Of Age And Tenure As It Pertains To Job Satisfaction.**

56. SCAMELL, R.W. and STEAD, B.A. (1980) , **A Study Of Age And Tenure As It Pertains To Job Satisfaction , Journal Of Library Administration, 11(1) pp 3-18. Journal Of Library Administration, 11(1) pp 3-18.**

ثالثاً: المجالات العلمية وأوراق العمل :

57. العمري، خالد، (1992). مستوي الرضا الوظيفي لمديري المدارس في الأردن وعلاقته ببعض خصائصهم الشخصية والوظيفية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد السابع، العدد الثاني، الأردن.
58. الجرجاوي، زياد ونشوان، جميل، (2006). تقويم أداء المعلمين المهني في مدارس وكالة الغوث الدولية في ضوء مؤشرات الجودة الشاملة. مجلة الجامعة الإسلامية، العدد الأول، المجلد السادس عشر، غزة، فلسطين.
59. العاجز، فؤاد ونشوان، جميل (2004). العلاقة بين الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة. بحث مقدم إلى المؤتمر التربوي الأول، الجامعة الإسلامية، غزة.
60. العتري، خالد بن عويد والثبتي، محمد بن عبد الله (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).
61. عواده، محمد، (2009). تحديد الرضا الوظيفي لدى عينة من معلمات الصفوف الأولى من المرحلة الابتدائية في مدينة الناصرة. مجلة جامعة دمشق: دمشق، المجلد (28). العدد (1).
62. شديفات، يحي محمد، (2003). الرضا الوظيفي لمعلمي ومعلمات مدارس البادية الشمالية بالمملكة الأردنية، مجلة المنارة، العدد التاسع، جامعة آل البيت، الأردن.
63. خليل، جواد محمد وشريير، عزيزة عبد الله، (2007). الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية لدى المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية، العدد الأول، المجلد السادس عشر، غزة، فلسطين.
- رابعاً: المراجع الأجنبية:

64. Hazard, B. & Seaton M, (1991), Teacher Job Satisfaction, Educational Audiology, Hand book, London, Inc., p. 994.
65. Jiang, J. (2005). The Influencing and Effective Model of Early Childhood Teachers" Job Satisfaction in China. US_China Educational Review, 2 No. 11, 65-74.
66. Ngimbudzi, Fredy. Wilson. (2009), Job Satisfaction among Secondary School teachers in Tanzania: the Case of Njombe District, Master's Thesis with a Specialization in Educational Leadership, Faculty of Education, University of Jyvaskyla.

الملاحق

ملحق رقم (1)
قائمة المحكمون

الرقم	الاسم	الجامعة	الكلية	التخصص	الدرجة الوظيفية
1	أ.د الطيب عبد الوهاب	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا	التربية	إدارة تربوية	بروفيسور
2	أ . د . الشفا عبد القادر	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا	التربية	مناهج وطرق تدريس	بروفيسور
3	أ.د حسن عبد الرحمن الحسن	جامعة أم درمان الإسلامية	التربية	إدارة تربوية	بروفيسور
4	أ.د علي خالد مضوي	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا	التربية	إدارة تربوية	بروفيسور
5	أ.د علي فرح أحمد فرح	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا	التربية	علم نفس تربوي	بروفيسور
6	د . يحي هارون محمد	أفريقيا العالمية	التربية	علم نفس تربوي	أستاذ مشارك
7	د . محمد على عمر	أفريقيا العالمية	التربية	علم نفس تربوي	أستاذ مشارك
8	د . بشير عبد الواحد بشير	أفريقيا العالمية	التربية	مناهج وطرق تدريس	أستاذ مشارك
9	د . عبد الرحمن أحمد عبد الله	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا	التربية	قياس وتقويم تربوي	أستاذ مشارك
10	د . ضياء الدين محمد الحسن	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا	التربية	مناهج وطرق تدريس	أستاذ مساعد
11	د . خالدة محمد أحمد	السودان للعلوم والتكنولوجيا	التربية	مناهج وطرق تدريس	أستاذ مساعد

ملحق رقم (2)



بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
قسم الدراسات العليا - كلية التربية
استمارة تحكيم استبانة



المسيد الدكتور / المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،

الموضوع : تحكيم استبانة

تشكل هذه الاستبانة جزء من دراسة يقوم بها الباحثة للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية بعنوان (الرضا الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الإداري والإشرافي لدى مديري مدارس الأساس بمحلية بحري) ولاغراض هذه الدراسة قامت الباحثة بتصميم الاستبانة ، وبما أنكم من المختصون والمهتمون في هذا المجال ، يسر الباحثة أن تضع بين أيديكم الكريمة هذا الاستبانة في صورتها الأولى راجية من سيادتكم التكرم بتحكيمها من حيث:

مدى ملائمة وإنتماء الفقرة للمجال الذي تتدرج تحته.

شمول المجال الواحد ، ووضوح الفقرات وسلامتها العلمية واللغوية.

إضافة أو تعديل ما ترونه مناسباً .

هذا وسيكون لأرائكم وتوجيهاتكم السديدة الأثر الفاعل في إخراج الاستبانة بصورة سليمة ، لذا أرجو

إبداء آراءكم في كل فقرة من فقرات الاستبانة وذلك بوضع إشارة (✓) في الحقل الذي ترونه مناسباً

والتلطف بتدوين ملاحظتكم (حذف ، إضافة ، تعديل ، دمج ، إعداد صياغة) على فقرات الاستبيان.

الباحثة / حنان عباس إبراهيم

ماجستير إدار. تربوية

تلفون: 9406 09224

القسم الاول:البيانات الشخصية:

الرجاء التكرم بوضع علامة (√) امام الاجابه المناسبه:

1-النوع:

ذكر

انثى

2-الفئه العمريه:

اقل من 30

30 واطل من 40

40 واطل من 50

50 فاكتر

3-المؤهل العلمي:

دون الجامعي

جامعي

فوق الجامعي

4- سنوات الخبرة:

اقل من 5

اقل من 10

10 واطل من 15

المحور الأول: أبعاد الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الاساس بمحلية بحري.

التعديل	الفقرات		درجة التخرج					تظهر ابعاد الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الاساس بمحلية بحري من خلال الاتي :
	مدى الوضوح	مدى الانتماء للمجال	مدى الملازمة للغرض	لا توافق	لا توافق	محايد	وافق	
	واضحة غير	متنبة غير	ملائمة غير					
								<p>1- بعد الراتب والمكافآت:</p> <p>أ- الراتب الذي حصل عليه بعد حاجتي .</p> <p>ب- يتناسب الراتب الذي اتقاضاه مع الوضع الاقتصادي العام .</p> <p>ج- ما اقوم به من عمل يتناسب مع الراتب الذي اتقاضاه</p> <p>د- الحصول على الترقية في الوقت المناسب</p> <p>هـ - يوجد عدالة في نظام الحوافز</p>

	<p>2- بعد مهام العمل ووظائفه</p> <p>أ- المهام المطلوبة في العمل واضحة</p> <p>ب- نظام قياس أداء المعلمين جيد</p> <p>ج- إتاحة الفرصه للمعلمين للإبتكار</p> <p>د- الوقت الذي استغرقه في الوظيفة يبخلني عن التواصل مع الأسرة</p> <p>هـ- مكان العمل مناسب للتقيام بالمهام المطلوبة</p>
	<p>3 بعد الرضا عن العقد من الوظيفة :</p> <p>أ- التقدير الذي تجده من قبل الإدارة التعليمية في العمل</p> <p>ب - تقدير المعلمين للجهد الذي تبذله لتحقيق جودة العمل</p> <p>ج - مناسبة الراتب مع خبراتك ومؤهلاتك العلمية</p> <p>د- ما تتيحه الوظيفة من التعرف علي شخصيات مرموقه وتكوين اصنقاء</p> <p>هـ- الرضا عن الصورة الاجتماعية التي يحققها لك تواجدك في هذا المنصب</p>

4- بعد التقديم واحترام الذات

- أ - العمل في مهنة للتكرير يمكن من الحصول على التقدير
- ب - الشعور بالراحة النفسية أثناء ممارسة مهامه
- ج - مناسبة اعماله مع المستوى الاجتماعي
- د - الرضاء عن الصورة الاجتماعية التي يحققها لك تواجدك في هذا المنصب
- هـ - سيادة روح الثقة بين الإدارة العليا وإدارة المدرسة

5- بعد اتجاهات

- الطلاب وأولياء الأمور نحو عملية التعليم والتعلم
- أ - اتجاهات التلاميذ نحو عملية التليم العالي
- ب - إنخفاض مستوى تحصيل التلاميذ العلمي عموماً
- ج - ضعف متابعة أولياء الأمور في تحصيل أبنائهم
- د - تفهم أولياء الأمور بأهمية العلاقة بين المدرسة والبيت

المحور الثالث: أذناه أهم العقبات التي تحول إلى عدم تحقيق الرضا الوظيفي لمديري المدارس في محلية بحري

التعبير	المفكرات			ترجمة النتائج				تعجرات
	مدى الوضوح	مدى الانتماء للمحل	مدى الملازمة للعرض	لا مطلقاً	لا أوافق	لا	أوافق	
	واضحة جداً	متوسطة جداً	ملائمة جداً					العقبات التي تعترض مديري المدارس إلى عدم تحقيق الرضا الوظيفي تتمثل في عدم الأتي:
								1. تاهل المعلمين بالشكل المطلوب.
								2. توفر الصلاحيات في التصرف في أداء المهام الموكلة.
								3. متابعة أوليا الأمور في تحصيل ابنائهم
								4. مناسبة العمل مقارنة بالمؤهل العلمي.
								5. التقدير من قبل الإدارة التعليمية.
								6. التفاهم بين المعلمين والمدير.
								7. المساواة في تقسيم العمل.
								8. ملائمة بيئة العمل للإبداع
								9. كفاية الإشراف التربوي المباشر من قبل الإدارة
								10. كفاية الراتب.



ملحق رقم (3)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

قسم الدراسات العليا - كلية التربية

الاستبانة الصورة النهائية



أخي المدير / أختي المديرية / المحترم / المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

الموضوع: استبانة لدراسة الرضا الوظيفي ودوره في تحسين

الأداء الإداري والإشرافي لدى مديري مدارس الأساس بمحلية بحري

بحري

تقوم الدارسة بدراسة (الرضا الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الإداري

والإشرافي لدى مديري مدارس الأساس بمحلية بحري) ولتحقيق هذه الدراسة

تعرض الدارسة عليكم استبانته من جزأين:

الجزء الأول: صفحة المعلومات والبيانات الشخصية.

الجزء الثاني: يشمل ثلاثة محاور وكل محور يحتوي على عشرة عبارات.

أرجو من حضرتكم التكرم بالإجابة عن الفقرات وأن تكون الإجابات دقيقة

وموضوعية لما لها من أهمية على نتائج الدراسة، علماً بأن المعلومات الواردة في

الاستبانته ستستغل لأغراض البحث العلمي فقط.

مع جزيل الشكر والتقدير والإحترام لتعاونكم

الدارسة / حنان عباس إبراهيم

ملاستير إدارة تربية

القسم الأول: البرقيات الشخصية:
الرجاء التكرم بوضع علامة (✓) أمام الاجابة المنطوية:

1- النوع:

شكر فني

2- الفئة الصرية:

أقل من 30 30 وأقل من 40 40 وأقل من 50
أكثر 50

3- الموزع الطبيعي:

نوع الجمعي جمعي نوع الجمعي

4- نوع الموزع الطبيعي:

تربوي غير تربوي

5- سنوات الخبرة:

أقل من 5 5-10 10-15

6- سنوات الخبرة بالإدارة:

أقل من 5 أقل من 10 10 وأقل من 15 أكثر من 15

المحور الأول: أبعاد الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الأساس بمحلية بحري

الرقم	العبارة	درجة التكرار		
		أطلق بشدة	أطلق	لا أطلق بشدة
	تظهر أبعاد الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الأساس بمحلية بحري من خلال:			
1.	بُعد الراتب والمكافآت:			
أ.	الراتب الذي أحصل عليه يمد حاجاتي .			
ب.	يتناسب الراتب الي أتقاضاه مع الوضع الإقتصادي العام.			
ج.	يتناسب الراتب الذي أتقاضها مع ما أقوم به من عمل.			
د.	الحصول على الترقيات في الوقت المناسب.			
هـ.	يوجد عدالة في نظام الحوافز .			
2.	بعد مهام العمل ووظائف			
أ.	المهام المطلوبة في العمل واضحة.			
ب.	نظام قياس أداء المعلمين جيد.			
ج.	تتاح الفرصة للمعلمين للإبتكار.			
د.	الوقت الذي استغرقه في الوظيفة يبعثني عن التواصل مع أفراد الأسرة .			
هـ.	مكان العمل مناسب للقيام بالمهام المطلوبة.			
3.	بعد الرضا عن العائد المهني والإجتماعي من الوظيفة			
أ.	التقدير الذي أجد من قبل الإدارة.			
ب.	المعلمون يقدرون ما أقوم به من جهد في العمل.			
ج.	مناسبة الراتب مع خيارتك ومؤهلات العلمية.			
د.	يعجبني في وظيفتي أنها تتيح لي فرصة تكوين أصدقاء			
هـ.	وظيفتي تمنحني مكانة إجتماعية جيدة			
4.	بعد التقدير واحترام الذات:			
أ.	يمكنني العمل في مهنة التدريس من الحصول على التقدير والاحترام.			
ب.	أشعر بالراحة النفسية أثناء ممارسة مهامي.			
ج.	مناسبة أعمالي مع المستوى الإجتماعي.			
د.	الرضا عن الصورة الإجتماعية التي يحققها لك تواجذك في هذا المنصب			
هـ.	تمود روح الثقة بين الإدارة العليا وإدارة المدرسة.			
5.	بُعد اتجاهات الطلاب وأولياء الأمور نحو عملية التعليم والتعلم:			
أ.	اتجاهات التلاميذ نحو عملية التعليم العالي.			
ب.	إنخفاض مستوى تحصيل التلاميذ العلمي.			
ج.	ضعف متابعة أولياء الأمور في تحصيل أبنائهم.			
د.	تفهم أولياء الأمور بأهمية العلاقة بين المدرسة والبيت.			

المحور الثاني: العوامل التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي من وجهة نظر مديري مدارس الأساس

الرقم	العبارة	درجة التدرج				
		لا توافق بشدة	لا توافق	متوسط	توافق	توافق بشدة
	العوامل التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي من وجهة نظر مديري مدارس الأساس					
1.	مراعاة حاجات المعلمين في الجدول المدرسي.					
2.	توفر عوامل الانضباط المدرسي.					
3.	تأهيل المعلمين أثناء الخدمة بطريقة مباشرة.					
4.	التركيز على الحاجات الحقيقية للمعلمين.					
5.	التفاعل مع رؤساء الشعب بصورة التقدير والإحترام.					
6.	كفاية الإشراف المباشر من قبل الإدارة التعليمية.					
7.	توفر إمكانيات تحسين البيئة المدرسية.					
8.	تحسين ظروف العمل.					
9.	وجود قوانين عادلة تضمن الحقوق.					
10.	سيادة روح الثقة بين الإدارة العليا وإدارة المدرسة.					

المحور الثالث: أذناه أهم العقبات التي تحول دون تحقيق الرضا الوظيفي لمديري

المدراس في محلية بحري

الرقم	العجاءة	درجة التفرج			
		لواقق بشءة	لواقق	مءابء	لا لواقق بشءة
	العقبات التي تحول دون تحقيق الرضا الوظيفي لمديري المدراس تتمثل في الآتي .				
1.	عم تأهبل المعلمين بالشكل المطلوب.				
2.	عم توفر الصلاءيات في التصرف في أداء المهام الموكلة.				
3.	عم متابعة أولياء الأمور في تحصيل أبنائهم.				
4.	عم مناسبة العمل مقارنة بالمؤهل العلمي.				
5.	عم التقدير من قبل الإءارية التعليمية.				
6.	عم التفاهم بين المعلمين والمدير.				
7.	عم توفر العءالة في تقييم الأداء.				
8.	عم ملائمة بيئة العمل للإبداع.				
9.	عم كفاية الإشراف التربوي المباشر من قبل الإءارة.				
10.	عم كفاية الراتب للمدير.				



التاريخ: ٢٠١٧/٠١/٨ م

لمن يحكمه الامر

الموضوع: تيسير عمل الباحثة / حنان عباس ابراهيم احمد (سودانية الجنسية)

تشهد ادارة كلية الدراسات العليا بان الدراسة المذكورة اعلاه تقوم بالتحضير لدرجة الماجستير بالبحث (ادارة تربوية) بكلية التربية للعام ٢٠١٥-٢٠١٦ م.
نرجو كريم تفضلكم بمددكم بالمعلومات التي تحتاج اليها طرفكم بالاضافة الى البحوث والدوريات والتطبيقات العلمية التي تستخدم للاغراض الاكاديمية والبحثية فقط.

والله الموفق ...

التصديق من
م. حنان عباس ابراهيم احمد
م. مسجل الكلية



م. مسجل الكلية
م. حنان عباس ابراهيم احمد
م. مسجل الكلية

م. مسجل الكلية
م. حنان عباس ابراهيم احمد
م. مسجل الكلية



التاريخ: ٠٦/١٢/٢٠١٦ م

لمن يحسبهم الأمر

الموضوع: تيسير عمل الباحثة / حنان عباس ابراهيم احمد / (سودانية الجنسية)

تشهد ادارة كلية الدراسات العليا بان الدراسة المذكورة اعلاه تقوم بالتحضير لدرجة الماجستير بالبحث في التربية (الادارة التربوية) بكلية التربية للعام الدراسي ٢٠١٥/٢٠١٦ م ولمدة عامان. نرجو كريم تفضلكم بمدىها بالمعلومات التي تحتاج اليها طرفكم بالاضافة الى البحوث والدوريات والتطبيقات العلمية التي تستخدم للاغراض الاكاديمية والبحثية فقط.

٤٤٤٤ حررت لها هذه الشهادة بناء على طلبها ٤٤٤٤

د. الخواص / مسجل الكلية

السيد مدير إدارة العامة
للتعليم العالي
للتعليم العالي
بجامعة السودان
للعلوم والتكنولوجيا

مسجل الكلية
١٨٤
١٦



التاريخ: ٠٦/١٢/٢٠١٦ م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إدارة تعليم قطاع غزة - القصبة - بنغازي - ليبيا

مدارس القطاع

- ٣٢ - تاج الحاقصين
- ٣٣ - معهد النور
- ٣٤ - الأمل
- ٣٥ - كافر بنات
- ٣٦ - كافر بنات
- ٣٧ - الطيب بنات
- ٣٨ - الطيب بنات
- ٣٩ - من صيد (كور)
- ٤٠ - كهر المتنا - بنات
- ٤١ - كهر المتنا - بنات
- ٤٢ - ذات التطاقين
- ٤٣ - نور الدين صيد بنات
- ٤٤ - قالدين الوليد
- ٤٥ - أبو بكر الصديق
- ٤٦ - السما
- ٤٧ - الزهر
- ٤٨ - سيد الطيب لعرب بنات
- ٤٩ - الحفايا الحنوبية بنات
- ٥٠ - من شير نصر بنات

- ١ - عمار بن ياسر
- ٢ - حاصون البرير - بنات
- ٣ - العزبة بنات
- ٤ - العزبة بنات
- ٥ - سعد
- ٦ - محمد المقبول
- ٧ - خديجة بنت خويلد
- ٨ - آمنه بنت وهب
- ٩ - خويلد
- ١٠ - حمودة
- ١١ - الصيام
- ١٢ - الأسيرة
- ١٣ - قولة
- ١٤ - حمزة
- ١ - الصديقه
- ١ - عثمان بن مظعون
- ١ - صفية
- ١ - فاطمة الزهراء
- ١ - معاذ
- ١ - السماء
- ١ - طارق
- ١ - الحريه بنات
- ٢ - الحريه بنات
- ٢ - مصعب
- ٢ - الحمران
- ٢ - البراء
- ٢ - أم المؤمنين
- ٢ - سميات القرآنية
- ٢ - سميات الحنوبية
- ٣ - المقداد
- ٣ - نسيه

خالد سعيد مدير قطاع غزة
مدير تعليم قطاع غزة