

## دور نمط السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية في الرضا الوظيفي للمعلمين

ا. محيي الدين محمد الصغير مسعود

هدفت الدراسة الى التعرف على دور نمط السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية في الرضا الوظيفي للمعلمين، وذلك من خلال رصد أنماط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الثانوية وفقاً لبعدي العمل والعلاقات الإنسانية، والتعرف على تأثير أنماط السلوك القيادي لدى المدراء على الرضا الوظيفي للمعلمين تبعاً لسنوات خدمة المعلم، وجنس المعلم، وتخصصه، وحالته الاجتماعية. والتوصل الى بعض المقترحات التي قد تساعد على تحسين وتطوير أنماط السلوك القيادي وتأثيرها في الرضا الوظيفي للمعلمين، وتكون مجتمع البحث من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية للعام 2020-2021 ببلدية الزاوية، ولتحقيق أهداف البحث أعتمد الباحث على الاستبيان، وتم إتباع المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة ونوعية الدراسة، ومعالجة البيانات استخدمت الأساليب الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم التوصل الى جملة من النتائج أهمها: تبين وجود أربعة أنماط للسلوك القيادي لدى المدراء متباينة في درجة شيوعها نال فيها النمط العالي الاهتمام بالعلاقات والمنخفض الاهتمام بالعمل المرتبة الأولى، فيما نال النمط العالي الاهتمام بالعمل والمنخفض الاهتمام بالعلاقات الإنسانية المرتبة الثانية. وجاء النمط العالي الاهتمام بالعلاقات والعالي الاهتمام بالعمل في المرتبة الثالثة. ويأتي النمط المنخفض الاهتمام بالعلاقات والمنخفض الاهتمام بالعمل في المرتبة الأخيرة.

## مقدمة:

علاقات مثمرة بين المدير والمعلمين. وقد ازدادت أهمية الإدارة المدرسية نتيجة الزيادة في أعداد المعلمين والمتعلمين داخل المدرسة الواحدة ونتيجة التقدم العلمي والتقني الذي احتوى مجالات كثيرة من المناهج والتخصصات الدراسية مما أدى إلى حدوث تغييرات كبيرة في أنماط الإدارة المدرسية.

(مرسي، 1984، 13)

وهكذا فإن الإدارة المدرسية المستندة الى الأسس العلمية والفنية ليست غاية في حد ذاتها، وإنما هي وسيلة لتحقيق أهداف العملية التربوية التي يقودها الى النجاح مديرون يملكون الخبرة والمعرفة والمهارة في فنون الإدارة والقيادة والتنظيم.

وبما أن المعلمين هم الأكثر اتصالاً بالمدير، فإنهم يمتلكون القدرة على تقويم أداء المدير بوصفه قائداً تربوياً، وذلك من خلال ملاحظة الأعمال والأنشطة والأساليب التي يتعامل بها مع المعلمين.

تحتاج المدرسة الحديثة الى قيادة تربوية واعية قادرة على رؤية الأبعاد الحقيقية للعملية التعليمية، وتشجع جميع العاملين في المؤسسة التعليمية على التعاون المثمر لتحقيق اهداف التربية والتعليم، كما تتيح الفرصة لكل العاملين بالمؤسسة التعليمية لتنمية قابلياتهم واستعداداتهم واتجاهاتهم وتحقيق ميولهم في إطار من الحرية المسؤولة. ومن أجل تحقيق الأهداف التربوية للمرحلة الثانوية بشكل فعال، فإن الامر يتطلب وجود إدارة تربوية مؤهلة ذات مواصفات خاصة. ذلك ان الإدارة تعد عنصراً مهماً يؤثر في رفع كفاءة المعلمين وزيادة إنتاجهم.

(سمعان ومرسي، 1985، 21)

وتمثل الإدارة المدرسية مجموعة من الخبرات والمعارف والمهارات في القيادة والعلاقات الإنسانية التي يلزم أن يحيط بها مدير المدرسة علماً والتي تسهم في بناء

القائد يستطيع أن يذكي حماس المرؤوسين ويدفعهم الى العمل بكل إخلاص ورضا، وفي المقابل يمكن أن يجعل منهم أشخاصا غير راضين عن عملهم، ضعيفي الأداء والتفكير. (علاقي:1991، 579)

ولذلك يتساءل كثير من الباحثين: أي نمط من أنماط السلوك القيادي يحقق رضا أعلى لدى المرؤوسين عن عملهم؟ وبعبارة أخرى، أيلزم المدير الاهتمام بالعمل، أم يجب عليه الاهتمام بالعلاقات الانسانية وذلك خلال تفاعله مع مرؤوسيه؟ وكيف يمكن التوفيق بين هذين الأمرين؟

ونظرا للاهتمام الكبير الذي أعطته كثير من الدراسات لموضوع النظر إلى النمط القيادي الذي يمارس به مدير المؤسسة تفاعله مع مرؤوسيه من حيث درجة تأكيده على الاهتمام بأداء العمل وانجازه، أو درجة تأكيده الاهتمام بالعلاقات الانسانية وسيلة الى جعل مرؤوسيه يرتبطون بعملهم ويسعون إلى تحقيق ما هو مطلوب منهم عمله، فإن هذه الدراسة تسعى الى التعرف على السلوك القيادي (وفقا لبعدي العمل والعلاقات الانسانية) لمديري المدارس الثانوية في بلدية الزاوية وتأثير ذلك في درجة رضا المعلمين عن عملهم.

#### أهمية الدراسة:

تأتى أهمية هذه الدراسة بسبب التوسع الهائل الذي حدث في حجم إعداد المدارس الثانوية في ليبيا مما يعطى صورة على الازدياد الهائل في أعداد الطلاب والمعلمين والذي يحتاج بلاشك، إلى إدارة تربوية جيدة تستطيع الربط بين عناصر العملية التعليمية. وهذه الأعداد الكبيرة من المعلمين الذين يدخلون المهنة من الممكن، بسبب تعقد وتشعب العملية التعليمية أن تواجههم بعض المظاهر السلبية من شعور بعدم الرضا عن الوظيفة أو عدم الإقبال على العمل والذي يترك أثراً غير مرغوبة على العملية التعليمية. (زكري: 1985، 43)

وقد اهتم الباحثون بأنماط السلوك القيادي لمدرء المدارس، ومنهم (ليكرت - Likert) الذي طور نموذجاً للسلوك القيادي حول القيادة. وقد ركز (ليكرت) على أربعة أنماط من السلوك القيادي معتمداً في تحديد هذه الأنماط على بعدي الإنتاج والعلاقات الانسانية لوصف السلوك القيادي. ويشير نمط القيادة المستغلة الى ذلك النمط الذي يتصف بأسلوب التهديد، والتخويف من أجل إنجاز العمل. أما نمط القيادة الجماعية فإنه يشير الى النمط الذي يبدي فيه القائد الاهتمام بكل من الإنتاج والعلاقات، ويظهر ثقة عالية بالمرؤوسين ويسمح لهم بالمشاركة في وضع القرارات وتحسين الإنتاج وتحديد الأهداف، ويشجع أسلوب الرقابة الذاتية. أما نمط القيادة المتسلطة فتقل فيه ثقة القائد بالمرؤوسين ويوصف النمط الرابع بأنه نمط القيادة الاستشارية التي يظهر من خلالها القائد اهتماماً وثقة بالمرؤوسين ويسمح لهم بإبداء الرأي مع الاحتفاظ لنفسه بحق اتخاذ القرار النهائي.

(الشريفة وعبد الرحيم:1996، 111)

ويذهب [أدامز- Adamez] الى أن العلاقة بين المؤسسة والأفراد العاملين فيها هي علاقة مبادلة يعطى فيها العامل الجهد الذي يبذله في العمل وخبرته وقدراته ومستواه التعليمي، ويحصل العامل مقابل ذلك على عوائد تتضمن الراتب والتقدير، والمكانة الاجتماعية والمكافآت. ويجرى العامل في ذلك عملية موازنة بين ما يحصل عليه من مكاسب وبين ما يقدمه للمؤسسة، أخذاً في الحسبان كذلك عوائد الآخرين إلى ما يقدمونه. فإذا تساوى المعدلان شعر الفرد عندها بالرضا عن العمل، وإذا حصل عدم توازن بينهما من وجهة نظره، فإنه يشعر بالإحباط، ويحاول تخفيض الإنتاج أو التغيب عن العمل، أو تركه تعبيراً عن عدم رضاه.

#### مشكلة الدراسة:

تعد مشكلة عدم الرضا عن العمل من بين المشاكل القيادية بالدرجة الرئيسية، إذ أن

(3) التوصل إلى بعض التوصيات والمقترحات التي قد تساعد في تحسين وتطوير أنماط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الثانوية وتأثيرها في الرضا الوظيفي للمعلمين.

#### حدود الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة على دراسة أثر نمط السلوك القيادي لمدير المدرسة الثانوية في الرضا الوظيفي عن معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية ببلدية الزاوية خلال العام الدراسي 2020-2021.

#### إجراءات الدراسة:

##### (أولاً) منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة ونوعية هذه الدراسة

وهو المنهج الذي يدرس الظاهرة كما هي في الواقع، ولا يقف عند جمع المعلومات والحقائق فقط، بل يهتم بتصنيفها وتحليلها ثم استخلاص النتائج منها.

##### (ثانياً) مجتمع الدراسة:

اشتمل مجتمع الدراسة على معلمي ومعلمات المدارس الثانوية ببلدية الزاوية للعام الدراسي 2020-2021 م.

##### (ثالثاً) عينة الدراسة:

تم استخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية لسحب عينة من المدارس والبالغ عددها (36) مدرسة، ثم عينة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية والبالغ عددهم (6000) معلم ومعلمة، ببلدية الزاوية بمختلف التخصصات وذلك بنسبة لا تقل عن 5% من مجموع مجتمع الدراسة.

##### (رابعاً) أداة الدراسة:

الأداة التي اعتمدت عليها هذه الدراسة هي استبيان يتكون من جزئين على النحو الآتي: (الجزء الأول) يتضمن عبارات تقيس أنماط السلوك القيادي لدى مديري

لذا أصبح الإيمان بأهمية المعلم ورضاه عن الوظيفة في العملية التعليمية أحد الأسس الرئيسة التي تقوم عليها التربية الحديثة. كما ظهر جلياً أن الأنماط السلوكية للمدير تؤثر في سلوك معلميه وهو ما يؤثر بالتالي على المتعلمين. وقد أوضحت الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف وعلاقته بدرجة رضا المرؤوسين عن عملهم إلى أن المشرف الذي يهتم بمرؤوسيه ويرعى احتياجاتهم الشخصية ويتفهم مطالبهم النفسية، ويكون واسع الصدر معهم عند حدوث الأخطاء يجعل هؤلاء المرؤوسين يشعرون بالرضا عن الوظيفة. (عاشور: 1992، 86)

وقد لاحظ الباحث من خلال كونه كان معلماً في المرحلة الثانوية، أن هناك نوعاً من عدم الرضا عن العمل لدى المعلمين في الزاوية والذي قد يعود إلى سلوك المدير القيادي. وقد أثبتت الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع الرضا عن العمل أن إنتاجية المعلم الذي لا يرضى على وظيفته قليلة، وأن هناك علاقة ارتباط بين الرضا عن الوظيفة والمردود من هذه الوظيفة. فقد توصل ( ليكرت- Likert) في إحدى دراساته إلى أنه تصعب المحافظة على مستوى عالٍ من الإنتاجية لفترة طويلة في ظل عدم الرضا عن الوظيفة. (الربيعي، 1998، 98)

#### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الغايات التالية:

(1) رصد أنماط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الثانوية وفقاً لبعدي العمل والعلاقات الانسانية.

(2) التعرف على تأثير أنماط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الثانوية على الرضا الوظيفي للمعلمين تبعاً لسنوات خدمة المعلم، وجنس المعلم، وتخصصه، وحالته الاجتماعية.

**4-العلاقات الإنسانية:**

الممارسات السلوكية التي تحدث بين المدير والمعلمين والتي تقوم على التفاهم والاحترام المتبادل والثقة المتبادلة بهدف التوفيق بين إرضاء المطالب البشرية الإنسانية للمعلمين وبين تحقيق العمل المطلوب.

**5-مدير المدرسة الثانوية:**

أحد أعضاء هيئة التدريس والذي توكل إليه مهمة إدارة المدرسة.

**6-المدرسة الثانوية:**

وهي المرحلة التي تسبق المرحلة الجامعية ومدة الدراسة فيها 3 سنوات وتشمل القسم العلمي والقسم الأدبي.

**7-الرضا الوظيفي:**

شعور الفرد بتوافقه وانسجامه مع عمله والظروف المحيطة ذات العلاقة بهذا العمل، والتي تسهم في جعل الفرد مقبلا على عمله بنشاط وحماسة، وهو محصلة عدد من المشاعر المتعلقة بالعمل، من الاستياء الشديد وعدم الرضا إلى السعادة الكبيرة والرضا.

(الطويل:1995)

**8-المعلمون:**

يقصد بهم في هذه الدراسة المعلمون والمعلمات الذين تخرجوا من كلية أو معهد عال ذي علاقة بأحد ميادين الدراسة الثانوية، والمعينون من قبل التعليم للتدريس في المدارس الثانوية، والمسجلون فعليا بالجداول المدرسية، والذين يتأثرون بصورة مباشرة أو غير مباشرة بالأنماط القيادية والإدارية لمدرء المدارس.

**سمات مدير المدرسة:**

يتصل عمل المدير بجوانب ثلاثة تمثل إطارا عاما لوظيفته كقائد إداري، ويتعلق الجانب الأول بتوجيه المدرسة نحو أداء رسالتها التربوية والتعليمية وإنجاز الأعمال، فضلا عن بناء علاقات إنسانية مثمرة بين المدير والمعلمين والمتعلمين في المدرسة وتوجيه وتنظيم جهود المعلمين، واستثمار الإمكانيات والطاقات إلى أقصى حد ممكن.

المدارس الثانوية وفقا لبعدي العمل والعلاقات الإنسانية.

(الجزء الثاني) يتضمن عبارات تقيس الرضا الوظيفي للمعلمين

وقد قام الباحث بأعداد الاستبيان بعد الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة، والتي تناولت موضوعات لها علاقة بموضوع هذه الدراسة.

**(خامسا) صدق الأداة وثباتها:**

للتأكد من صدق أداة الدراسة قام الباحث بعرضها على لجنة من المحكمين في مجال التخصص، وللتأكد من ثبات الأداة جرى تطبيقها على عينة استطلاعية.

**(سادسا) الأساليب الإحصائية:**

لمعالجة البيانات قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وذلك بتطبيق برنامج SPSS.

**مصطلحات البحث****1- النمط:**

ويقصد به الأسلوب الذي يمارسه مدير المدرسة مع المعلمين لغرض التوجيه والارشاد للتحفيز على العمل لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المدرسة.

**2 - السلوك القيادي:**

تلك الفلسفة التي تتبعها الإدارة عند التعامل مع الأعضاء العاملين في المؤسسة ويتولد بين العاملين نتيجة هذه الفلسفة إدراك واحساس معين قد يكون الإحساس بالثقة والراحة النفسية في التعامل مع الآخرين ثم الاستقرار النفسي، أو الإحساس بالخوف وبالتالي عدم الرضا، وتدني مستوى الأداء وسوء العلاقات أفقيا ورأسيا بين أعضاء المؤسسة. (الصباغ: 1996)

**3 - العمل:**

مجموعة النشاطات التي يقوم بها المدير والتي تعكس مدى توجيهه لأداء المهام المنوطة به ومدى استجابة المعلمين لمتطلبات العمل.

الحل، بل يتابعها دون كلل ولا ملل بمزيد من القوة، والقدرة على الإثارة والإقناع، مستخدماً في ذلك معرفته وفهمه لنفسية المعلمين استخداماً وظيفياً واعياً من أجل الحصول على تعاونهم وتأييدهم ومساندتهم له. كما أن مدير المدرسة يحتاج إلى قدر كبير من الثقة في نفسه لأن من لا يثق بنفسه يفشل في غرس الإيمان والثقة بالآخرين الذين يتولى إدارتهم.

ولا تعنى الثقة هنا الغطرسة أو التسلط، بل هي ثقة المرء بمقدرته على كسب احترام الآخرين، والقائمة على الإخلاص والجدية والتفاني في خدمة المعلمين.

وتتسم الشخصية القيادية بروح المبادرة والمبادرة، فهي مصدر للأفكار الجديدة، وتعمل على توفير المناخ المناسب الذي يتيح لأفراد الجماعة المشاركة الخلاقة والمبادرة والإبداع وذلك بما يظهره القائد من محبة، وأفكار نيرة، ومقترحات تشدذ الهمم للعمل.

وتحتاج الشخصية القيادية كذلك لبعض الصفات الأساسية الأخرى والتي تعد ضرورية جداً لنجاحها ومنها النزاهة والأمانة وروح العدل والإنصاف وعدم التحيز والتجرد. وكذلك تتمثل في اتخاذ المدير المواقف الإيجابية نحو كل معلم والاهتمام بتطويره ونموه سلوكياً وشخصياً، والشعور بجدوى العمل الذي يؤديه، والانتماء للجماعة التي يتولى قيادتها والاعتزاز بها والقدرة على تمثيلهم لدى الجماعات الأخرى، والقدرة على التخطيط والتنظيم.

ومن السمات القيادية لمدير المدرسة الرغبة في إنجاز الأعمال، والميل إلى التجديد المدروس بعناية، والقدرة على بناء علاقات إنسانية سليمة مع الأفراد داخل وخارج المؤسسة، والقدرة على حسم الأمور والبت فيها والوصول إلى قرارات حكيمة، والإيمان بالديمقراطية فكراً وممارسة والمعرفة بأسس الإدارة المدرسية الحديثة

ويتعلق الجانب الثاني بالأهداف التي يحاول المدير تحقيقها من خلال دوره القيادي في تربية الناشئة وذلك بتطوير شخصياتهم الجسمية والعقلية، وتنمية معرفتهم بالثقافة العربية والإسلامية، ومواكبة التقدم في العلوم لاكتساب المهارات الفكرية والعلمية، وتمكين المتعلمين من الكشف عن قدراتهم وإطلاق مواهبهم وإبداعاتهم لبناء مجتمع حديث. والجانب الثالث يتعلق بالأسلوب الذي يمارسه المدير لتطبيق هذه الأهداف على اعتبار أن مدير المدرسة الثانوية يشغل موقعا قياديا وأنه المسؤول على حسن سير العملية التعليمية، ومساعدة المعلمين الجدد خاصة والأخذ بأيديهم، والإسهام في رفع كفاءة المعلمين القدامى.

ويتطلب العمل التربوي مع الجماعة جملة من الصفات والقدرات المختلفة من شأنها أن تساعد على نجاح الأداء والرفع من قيمة القائد التربوي والمهني للإدارة المدرسية. وهذا لما تمثله الإدارة من كونها العمود الفقري لنجاح العمل والجهد الجماعي على اعتبار أن الإدارة هي جملة من العمليات المتداخلة والمتشابكة التي يكمل بعضها بعضاً. إن الإدارة المدرسية هي ذلك الجهد الإنساني الذي يؤثر ويتأثر بالآخرين مما يجعل توافر السمات والصفات المتباينة لمدير المدرسة أمراً ضرورياً وملحاً. ومن أهم السمات التي يجب أن تتوفر في مدير المدرسة الذكاء والمرونة والنشاط والمثابرة والقدرة على الإثارة والإقناع والصبر والفهم والإخلاص في المعاملة والتفكير والنزاهة والأمانة وعدم التحيز. (همام: 1984، 11)

فالمدير يحتاج إلى كثير من النشاط لمعرفة جماعة المعلمين والطرائق التي تتفاعل بها، وتحديد المشكلات التي تتطلب اهتماماً لتحليلها ومعالجتها حفاظاً على تماسك جماعة المعلمين وعلى رضاهم عن العمل، وحرصاً على قدرتها على بلوغ أهدافها. ويحتاج المدير لأن يمتلك خصائص الصبر والمثابرة حتى لا يبأس عند مجابهته لمشكلات صعبة

كبيراً ومركزاً، كما أن إصدار القرارات يتطلب صحة نفسية جيدة.

ويلاحظ باحثون كثيرون أهمية الاستعداد الفكري للمدير والذي يتمثل في القدرة على التصور والتمتع بروح الدعابة والمرح لمعرفة المشكلات ومواجهتها، وسرعة البديهة، وتقبل الآراء الجديدة التي تساعد على إقامة العلاقات الودية مع المرؤوسين بحيث تمكن من التأثير فيهم واستمالتهم نحو الاتجاه الذي يجعلهم متأثرين به. وكذلك من الاستعدادات التي يلزم توفرها في مدير المدرسة خلق الإحساس بعدم وجود بعد اجتماعي بين المدير والمرؤوسين، وكذلك الميل إلى المبادرة بتقديم مقترحات، والقدرة على توقع الاحتمالات وابتكار الوسائل الكفيلة بمواجهتها ومقابلة العقبات والأزمات بهدوء. ويلزم أن تتوفر في المدير كذلك المهارات الإنسانية المتمثلة نجاحه كعضو في مجموعته، وبث روح التعاون في نفوس المعلمين، والعمل بروح يسودها التعاون والانسجام والتكامل. ومن الاستعدادات والقدرات الشخصية التي ينبغي أن تتواجد في مدير المدرسة تلك التي تتصل بالمهارات الإدراكية بمعنى إدراك المواقف، وتحليل عناصر هذه المواقف، والتفكير في المستقبل والاستعداد له.

(باحمي: 1975، 93)

إن المهارات التي سبق ذكرها متشابكة إلى درجة كبيرة بحيث يصعب تحديد أين تنتهي إحداها وأين تبدأ الأخرى عند ملاحظة مدير المؤسسة وهو يؤدي عمله. كما أن توفر هذه المهارات ليس بالضرورة أن يكون بدرجة واحدة لدى جميع المديرين وفي كل المواقف وذلك للاختلاف في أهميتها وفي القدرة على تعلمها واكتسابها. فالمهارة الإدراكية مهمة جداً لرجال الإدارة التعليمية، بينما ينبغي أن تتوفر لدى مدير المدرسة المهارة الفنية وذلك لأن طبيعة عمله يغلب عليها الطابع الفني، هذا في الوقت الذي يلزم

والإشراف التربوي، والإلمام على الأقل بمادة دراسية. وتعد لياقة المدير الصحية من السمات الواجب توفرها في المدير القيادي للمؤسسة، وكذلك السلامة النفسية والالتزان الانفعالي.

وهذه السمات الفطرية أو المكتسبة نادرة الحدوث عند توفرها جميعاً في شخص واحد، إلا أنه تجب مراعاة توفر أكبر عدد ممكن منها فيمن يتم اختياره لإدارة المؤسسة التعليمية. (ابوفروة: 1983، 53)

وهناك مسؤوليات إدارية متعلقة بتسيير العمل الإداري في المؤسسة، ومسؤوليات تربوية متعلقة بتسيير الأنشطة الفنية والرياضية والإشراف على القائمين عليها وكذلك المسؤوليات الاجتماعية المختصة بتحسين المناخ النفسي والاجتماعي بالمدرسة، وتقوية الروابط بين المؤسسة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي. وكل هذه الأعمال تختلف باختلاف الظروف السياسية والاقتصادية والثقافية والتعليمية والاجتماعية بين الدول من حيث أسلوب الأداء، ووسائل التنفيذ، وطرق اختيار إعداد وتدريب المدراء. فطبيعة النظام السياسي والتعليمي تؤثر في مهام وواجبات وأعمال مدير المؤسسة، من فلسفة وأهداف، وكذلك التقدم العلمي والتقني والاقتصادي والثقافي والحياة الاجتماعية والقيم الدينية، ونوعية التعليم الذي تقدمه المؤسسة (روضة / أساسي / ثانوي عام)، وموقع المدرسة من حيث البيئة حضرية كانت أم بدوية أم ريفية.

(مطاوع وحسن: 1980، 56)

ولكي يرتقي مدير المؤسسة بالمسؤوليات والأعمال يحتاج إلى بعض المهارات والتي تعني تحقيق الإتقان في العمل في وقت قليل وبأقل جهد وتكاليف مع توفر الأمن والسلامة، ومنها المهارات الذاتية، المتمثلة في السمات الشخصية من قوة بدنية وعصبية، وقدرة على التحمل والنشاط. وتوفر هذه المهارات في مدير المدرسة مهم، لأن طبيعة عمله تتطلب جهداً

ويتم شغل وظيفة مدير مدرسة في بعض الأقطار عن طريق إجراء مسابقة علمية بين الراغبين في ذلك من المعلمين. وتقوم الجهات المسؤولة بإعلان ذلك بواسطة وسائل الإعلام المرئية والمسموعة والمقروءة، وفق شروط يتم تحديدها لشغل هذه الوظيفة. ويخضع المتسابقون إلى امتحانات تحريرية وشفهية وعملية، وكذلك مواجهة مقابلات شخصية. وبعد التأكد من توفر الصفات الشخصية المطلوبة يتم تعيين المقبولين مدراء للمؤسسات التعليمية المختلفة. ومن مزايا هذه الطريقة مراعاة جانب الرغبة الشخصية للمتقدم للعمل بهذه الوظيفة، وكذلك اكتسابه قدرا من المعرفة والاتجاهات بسبب إقبال المتسابقين على قراءة الكتب والدوريات التربوية المتخصصة، ومراجعة المقررات الدراسية واللوائح والقوانين خلال استعدادهم لدخول المسابقة.

#### التعليم الثانوي المفهوم والأهمية:

يؤدي التعليم دوراً في رفع كفاية الإنسان إلى أقصى ما تصل إليه مواهبه وقدراته وإمكانياته المهنية والعلمية والذي يعد من أهم العناصر الأساسية لوضع الخطط التنموية، وهو الوسيلة الفعالة لبلوغ الأهداف من أجل تغيير الواقع إلى الأفضل. وهكذا أصبح التعليم عملية استثمار للموارد البشرية حيث أحاطه المشرفون عليه بالرعاية بهدف تحسين النوعية ورفع الكفاية والقدرة على الخلق والإبداع. وقد تحققت نجاحات كبيرة من **المستهدف العام الذي كان من أهمه:**

- (1) إشباع حاجات المواطنين من المعرفة واكتساب المهارات والخبرات اللازمة.
- (2) دعم خطط التنمية ومجالات الإنتاج المختلفة بالعناصر البشرية الواعية والمدرّبة.

ليس من السهولة بمكان إعطاء تعريف محدد لهذه المرحلة التعليمية التي تتوسط السلم التعليمي النظامي، بيد أنه بالإمكان

توافر المهارات الإنسانية في أي مستوى إداري بنسب مرتفعة.

(زكري:1985، 69)

ويعد مدير المدرسة في مجمله جملة من الممارسات والسمات المختلفة والتي تكمل بعضها بعضاً. فالمهارات النفسية تعين المدير على التكيف مع المواقف المهنية التي تتطلب ضبطاً نفسياً وانفعالياً، كما أن القدرات الاجتماعية تساعد على إقامة علاقات مهنية وتربوية مع الأفراد العاملين معه مما يعطيه قدرة على الرقي بالأداء المدرسي. وهكذا تساعد قدرات المدير القيادية في معاونة المعلمين وارشادهم تربوياً ومهنيًا حيث يكون المدير قادراً على مساعدة كل فرد حسب حاجاته ورغباته وميوله. وهكذا تمثل الإدارة المدرسية مجموعة من السمات العقلية والقيادية التي تعكس جهداً إنسانياً ومهنيًا وتربوياً خلافاً يسهم إلى حد كبير في تحقيق أفضل الأداء.

ولاختيار مدير المؤسسة التعليمية طرق وشروط مختلفة من مجتمع إلى آخر تبعاً للظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة في تلك المجتمعات. ومن هذه الطرق:

#### (1) الإعداد المهني

يوجد في بعض دول العالم معاهد وأقسام متخصصة في الإدارة التعليمية تقدم للطلاب الدروس النظرية والعملية التي تؤهلهم مهنيًا وعلمياً لإدارة المؤسسات التعليمية. هذا في حين تكتفي بعض المجتمعات بإعداد مديري المدارس عملياً داخل الإدارة المدرسية. وتقوم بعض المجتمعات الأخرى بإعداد المديرين في برامج على هيئة محاضرات أو ندوات أو ملتقيات علمية.

#### (2) التعيين بناء على اقتراح أو مشورة

وفي بعض البلاد الأخرى يتم عملية إسناد إدارة المؤسسة لأحد المعلمين بناء على اقتراح من المسؤولين في التعليم.

#### (3) إجراء المسابقات

1977 ما يأتي (على الدول العربية أن تعيد النظر بطريقة فردية أو جماعية في أهداف التعليم الثانوي العام ووظيفته ومناهجه وأن تعمل على إنشاء مراكز لتعليم وتدريب القيادات المسؤولة عن إعداد الكوادر المتوسطة حتى يمكنها من مقابلة الاحتياجات الحالية والمستقبلية).

(القذافي:1990، 153)

وشعورا بأهمية التعليم الثانوي في ارتباطه بأحوال المجتمع، وتشابك مشكلاته بمشكلات المجتمع وما يدور فيه من أفكار، وما يسوده من فلسفات وما يطرأ عليه من تغيرات لذلك اتجه تنظيم التعليم الثانوي منذ البداية إلى ربط مستوياته بأهدافه. وقد بدأ ذلك في مناهج المرحلة الثانوية فقد عملت على إعداد الطالب لمواصلة دراسته الجامعية واكتساب المهارات اللازمة للدراسة أو دخول معترك الحياة للمساهمة في بناء المجتمع. ولقد سار التعليم الثانوي في ليبيا وفق أسس فكرية سليمة من حيث إطاره الفلسفي العام حيث كان عربيا إسلاميا لغة وتراثا وحضارة وقيما وأخلاقا مع ارتباطه بالحضارة الإنسانية والمعرفة البشرية مما يجعل العمل على نجاحه وتقديمه مسؤولية الجميع.

(صبيح:1971، 1)

ويهدف التعليم الثانوي العام إلى ما يأتي:-  
(1) غرس القيم الروحية المستمدة من الدين الإسلامي، وتعريف الطالب بتراثه العربي الإسلامي وهذا ما يتطلب الدقة في تخطيط المناهج والمناشط بحيث تتلاءم الأهداف والغايات.

(2) دراسة أساسيات التكنولوجيا الحديثة نظريا وعمليا بما يتناسب والتطور الذي يشهده العصر.

(الفالوقي: 1997، 242)

إن مهمة التعليم تختلف عن المهن الأخرى في واجباتها ومتطلباتها. إنها مهنة ليست سهلة. ذلك إن الموظف العادي يتعامل غالبا مع القضايا والأوراق

إعطاء تعريف إجرائي. فالتعليم الثانوي هو ذلك التعليم الذي يتوسط النظام التعليمي ويقابل مرحلة المراهقة أحد أهم مراحل النمو عند الإنسان، ويمتد من انتهاء المرحلة الابتدائية وينتهي عند مدخل التعليم العالي، بغض النظر عما إذا كان النظام التعليمي يقدمه في وحدة متماسكة أو يقسمه إلى وحدتين منفصلتين.

(الفالوقي:1997، 120)

ويمثل التعليم الثانوي مرحلة نمو مهمة للطلبة حيث يدهم لمواصلة الدراسة بالتعليم العالي أو العمل في ميادين الحياة المختلفة. ويعمل التعليم الثانوي في ليبيا على تنمية المهارات اللازمة للمواطنة الصالحة من تكوين العقلية العلمية المتفهمة لكل مستجدات العصر. ويعد التعليم في هذه المرحلة مجانيًا في جميع المدارس التي تنشئها الدولة عملا بالمادة (34) لسنة 1970 بشأن التعليم الثانوي. ولا يختلف اثنان في أهمية التربية كأداة للتنمية الاجتماعية والاقتصادية. وقد اختصت المدرسة الثانوية في بلادنا بجزء غير يسير من هذه المهمة مما جعل هذه المرحلة تحضي بالاهتمام الذي تستحقه. ويبدو ذلك واضحا في كثير من التقارير العلمية والتوصيات المنبثقة من المؤتمرات الدولية الإقليمية. ونتيجة لإدراك المؤتمر الإقليمي الثالث لوزراء التربية ووزراء التخطيط الاقتصادي في الدول العربية والمنعقد (بمراكش) عام 1980 بحاجة دول المنطقة إلى الإطارات الفنية المدربة من الفنيين المهرة. والمدرسين لتنفيذ المشروعات الإنمائية، والمساهمة في التطور الاجتماعي.

فقد أوصى المؤتمر (بتوجيه التوسع في التعليم لسد الحاجات وذلك بدعم الدراسات العلمية والفنية والتكنولوجية على المستوى الثانوي والعالي مع تطوير محتوى التعليم وإمكانياته). كذلك جاء في التوصية رقم (16) الصادرة عن مؤتمر أبو ظبي عام



تقاس وتحدد بالآثار التي يتركها في طلابه، وهذا ما يجعل المعلم من الأهمية بمكان في إنجاز العملية التعليمية والتربوية. ومما زاد من أهمية المعلم هو التغير الذي حدث في مفهوم التعليم وكذلك في مسؤوليات المعلم التعليمية والتربوية والثقافية والاجتماعية. فالتدريس لم يتوقف عند تفسير كتاب وترديد كلماته وعباراته، بل أصبحت عملية فنية تتطلب فهما لطبيعة الطلاب الذين يقوم المعلم بتعليمهم وفي فهم خصائص نموهم، وميولهم، ورغباتهم، وكما تتطلب فهما للظرائق السليمة التي من شأنها أن تساعد على تحقيق التعلم المثمر.

#### الرضا الوظيفي:

يطلق تعبير الرضا الوظيفي على الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق الأهداف، ويمكن تسميته بالشخص المتكامل. وهو في هذا يختلف عن نوعين من العاملين هما:

(1) العامل غير المتكامل مع وظيفته والذي يتفاعل مع عمله تفاعلا آليا، ويعد عمله وسيلة لتحقيق أهدافه، دون أن يهتم بتنمية مسؤولياته، أو يتطلع إلى مراكز أعلى.

(2) العامل المحايد والذي يكون ارتباطه بعمله بالقدر الذي يجنبه المسؤولية، فلا يتحمس لفكرة، ولا يتطلع إلى جديد، بل يباشر مسؤولياته على وتيرة لا تتغير.

ويرى (هنمان - Heneman) وآخرون أن الرضا الوظيفي تعبير يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم، وتعتمد هذه المشاعر على اعتقادين هما:

(أ) الإدراك بما هو كائن وهو الاعتقاد بما يتيح لهم العمل فعليا.

(ب) الإدراك بما ينبغي أن يكون وهو ما يتطلع إليه الموظفون، أو يعتقدون أنه ينبغي أن تحققه لهم وظائفهم. ويتحدد الرضا الوظيفي حسب رأيه بمقدار ما بين هذين الاعتقادين من اتفاق أو تطابق.

والجمادات أكثر من تعامله مع البشر بينما في مهنة التعليم يتعامل فيها المعلم مع الطلاب وهذا يحتم على المعلم التحلي بالأخلاق الحميدة كقدوة وان يكون ذا بال وصبر طويل وماهرا في عمله. وإذا نظرنا إلى أي مهنة أخرى مثل (نجار، حداد، بلاط....) فإن نتاجه يدل على حرفته ومهارته في عمله وكذلك المعلم حيث يكون مستوى طلابه دليلا على مهارته في عمله واي عامل يعتز بمهنته فإنه يخلص فيها ويعتني بأدائه ليكون ناتجه بأفضل ما يمكن. وهناك عدة عوامل تؤثر في ذلك منها شعور المعلم بالرضا الوظيفي، وهو شعور المعلم بشرف مهنته، إضافة إلى النظرة الاجتماعية التي بدأت تتحسن نحو المعلم. كما تتضمن عوامل الرضا المردود المالي والنمط الذي يسلكه المدير نحو المعلمين، والتطور العلمي والمهني الذي صارت تتمتع به مهنة التعليم.

#### أهمية المعلم في العملية التعليمية:

تسعى العملية التعليمية إلى بناء شخصية المتعلم وصلها واعدادها للمشاركة في الحياة العملية وذلك بتغيير سلوكه مع التركيز على المعلومات والحقائق التي تعطي بالمناهج. ولذا يتطلب أن يكون معلم المرحلة الثانوية متمتعا بمواصفات تؤهله للقيام بهذه المهمة الحيوية من تشكيل شخصية المتعلم واغنائها بالمتطلبات التي تجعله يشارك في خدمة المجتمع، وذلك بتنمية القدرات والمواهب لتتسم بالصفات الاجتماعية المرغوبة لتحقيق الهدف التربوي. (لقيادي: 1986، ص85)

فالمعلم عصب العملية التعليمية، وهو الذي يتوقف عليه نجاح العملية التربوية في بلوغ غاياتها وتطوير الحياة في عالمنا الجديد. إن المدرس يمكن أن يكون عاملا من عوامل حب التلميذ للعلم والتعليم بعامه، ويمكن أن يكون عاملا من عوامل الاضطراب النفسي.

(قورة: 1980، ص142)

وهذا ما جعل بعض التربويين يؤكدون الحقيقة التي تقول إن كفاية المعلم في تعليمه

نجاح الفرد في مختلف جوانب حياته. كما أن الموظف الراضي عن وظيفته يمتاز عن غيره من الموظفين بانضباطية اكثر. فقد أشارت ( ماري كالرمان--Marry Callarman ) إلى أن الموظفين الذين يتمتعون بالرضا والارتياح الوظيفي يمتازون بمواظبة ومردود أفضل من غيرهم، ويؤدون عملهم بشكل أفضل إلى حد ما عن العاملين الذين لا يتمتعون بالرضا الوظيفي. كما بينت هذه الباحثة أن عدم رضا العاملين الوظيفي يسهم في التغيب عن العمل والتأخر عنه، أو ترك العاملين المؤسسات التي يعملون بها إلى مؤسسات أخرى. (ياسين:1990، ص6)

ومن النظريات التي حاولت تفسير الرضا عن العمل وعوامله ومسبباته النظريات الإدارية حيث ركزت بعضها على أهمية الحوافز المادية باعتبارها العنصر الوحيد المحقق للرضا عن العمل. وحاولت النظرية العلمية توفير السبل المادية التي ترفع من كفاية العامل وتجعله يؤدي عمله بإتقان وسرعة محققة أعلى إنتاجية ممكنة. ومع ذلك لم تستطع هذه الإدارة تحقيق الرضا المطلوب عند العمال، ومن ثم لم تصل بالإنتاج الحدود التي تريدها. ويؤخذ على النظرية العلمية إهمالها الجوانب الإنسانية من حياة العاملين في المؤسسة. وعلى النقيض فإن مدرسة العلاقات الإنسانية أولت النواحي الإنسانية من حياة العاملين اهتماما كبيرا. فقد جاءت تجارب (هوثورن) في الفترة ما بين 1927 - 1932 لتؤكد إن العوامل المادية لم تكن الحافز الوحيد المحقق للرضا الوظيفي، بل توجد عوامل متعددة أخرى لها كبير الأثر في تحقيق الرضا والإنتاجية العالية مثل العلاقات داخل المؤسسة. فقد أجرى (يونغ- Young) 1994م دراسة لتحديد النمط القيادي عند عمداء كليات المجتمع وأثره على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.

فإذا اعتقد موظف بأن (ما هو كائن) يتساوى مع (ما ينبغي أن يكون) فإن الرضا الوظيفي يأخذ خطأ بيانيا صاعدا. (HERBERT- 1983-P146)

بينما يحدث عدم الرضا إذا اعتقد الموظفون أن (ما ينبغي أن يكون) يزيد عما (هو كائن) أو يزيد عما تتيحه لهم وظائفهم، ويسمى هذا (بفارق انخفاض التقدير). ولكن ماذا يمكن أن يحدث إذا زاد (ما هو كائن) على (ما ينبغي أن يكون)؟ وهو ما يسمى (فارق زيادة التقدير).

لا يستطيع الإنسان أن يتلقى حافزا أو مكافأة إيجابية دون حدود، ولذلك سيظل الرضا في زيادة كلما زاد الفارق على ما ينبغي أن يكون. ويعتقد باحثون كثيرون أن مفهوم الرضا مفهوم مركب له عدة اوجه. إذ يرى بعض الباحث إن إشباع حاجات العاملين هو أحد المحددات الخاصة بهذا الرضا، بينما يعطي آخرون الأهمية في ذلك لبعض الجوانب الاجتماعية كأواصر الصداقة التي تربط العاملين بعضهم ببعض. بينما يرجح آخرون مستوى هذا الرضا إلى موقف المرؤوسين من رؤسائهم ونمط الإشراف الذي يخضعون له. ومن الباحثين من يعطي الأهمية إلى الامتيازات الخاصة بالشخصية ومدى تكاملها في محيط العمل. إن الرضا عن العمل هو شعور الفرد بأنه يقوم بعمل ذا قيمة ومنفعة، يحقق من خلاله طموحاته ويشبع رغباته ويستغل قدراته العلمية وخبراته العملية، وان تفاعله التام مع هذا العمل وانسجامه مع رؤسائه وزملائه ناجم عن عوامل منها الأجر، والمكافآت، والعمل وظروفه وفرص الترقية، والتقدم، والعلاقات الطيبة مع الزملاء والرؤساء. (عبد الخالق:1982، 57)

ويعد الرضا الوظيفي من العوامل التي تساعد في زيادة الإنتاج واستمرار المؤسسة، وزيادة الفاعلية، ويعد الأساس لتحقيق التوافق النفسي والاجتماعي لأنه مرتبط بالنجاح في العمل، والنجاح هو المؤشر على

والوقت. وبخلاف ذلك فإن الشعور بالراحة والرضا عن العمل يكون له تأثير إيجابي على مدى تقبل المعلمين لضغوط العمل ومحاولتهم التأقلم معها والظهور بمظهر مرضي مما ينعكس بدوره على تحسين مستوى الخدمات. كما إن الرضا الوظيفي يؤثر على الصحة النفسية والذهنية مما يؤدي إلى تبادل حسن المعاملة فيما بين المعلمين والمتعلمين. أما أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمؤسسة التعليمية فأنها تهدف إلى تحقيق الرضا عن العمل بقصد تنمية مشاعر الانتماء والولاء للمؤسسة التعليمية واستقرار المعلمين بهذه المؤسسة التعليمية وخاصة المهرة منهم. كما أن عدم الرضا قد ينتج عنه مواقف سلبية أو عدائية مثل حجب المعلومات وعدم التعاون مع الزملاء والمدراء، كما ويعد المستوى العالي من الرضا الوظيفي مهما بالنسبة للمجتمع ككل حيث تؤدي ظاهرة عدم الرضا إلى حدوث الانحراف الوظيفي لبعض المعلمين كالتعامل بالرشوة وتحطيم أدوات العمل مما يؤدي إلى إهدار الكثير من الأموال.

(ابو خريص: 2001، ص41)

#### مصادر الرضا الوظيفي:

كما تبين من العرض السابق فإن الرضا الوظيفي عن العمل هو وليد عدة عوامل ومعطيات بعضها يتعلق بظروف العمل وبعضها الآخر يتعلق بشخصيات العاملين وحاجاتهم المتجددة. كذلك فإن الظروف التي تعمل فيها المؤسسة وتلك التي تحيط بالعملين من معطيات اجتماعية واقتصادية ونفسية كلها تترك آثارها على نوع الرضا الوظيفي. وبصورة عامة فإنه يمكن القول إن هناك مصدران يحددان الرضا الوظيفي هما:

**(1) المصادر الداخلية:** تحقيق الرضا من خلال العمل ذاته على أساس أن يكون قادرا على استغلال قدرات الفرد وشعور الفرد عندها بأهمية ما يقوم بإنجازه، ويتفاعل مع

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس يزداد عندما يمارس عمداء الكليات نمط السلوك القيادي الذي يقوم على الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ويقدر أعمالهم ويزيل العقبات التي تؤثر في إنجاز العمل.

إن الرضا الوظيفي ليس أمرا مطلقا، فليس له حد أدنى أو أقصى؛ وإنما الرضا وعدم الرضا مسألة نسبية، وإن الاختلاف في درجة الرضا أو عدم الرضا أمر طبيعي بين العاملين حتى ولو كانوا يشغلون وظائف متماثلة. وينشأ هذا الاختلاف بسبب اختلاف المعاملة التي يلقاها كل فرد من رئيسه. أي أن الرضا ليس حالة ثابتة بل هو دينامي من وضع إلى آخر؛ فما يكون مرضيا عنه في وقت لا يعني بالضرورة أن يكون كذلك في كل الأوقات. (العوامل: 1990، ص79)

ويمكن نجاح العملية التعليمية في الأنماط القيادية التي يؤمن بها مدير المدرسة ويطبقها تبعا لدرجة وعيه بحاجات مدرسته، وقدرته على التعامل وإدارة العاملين معه، وقدرته على حل مشاكلهم وخاصة تلك المتمثلة في درجة رضاهم عن العمل.

(ابو عابد: 1998، ص85)

#### أهمية الرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي يشكل عنصرا مهما بالنسبة للأفراد والمنظمات على السواء. كما أن قياس الشعور الذي يشعر به الفرد أثناء تأديته لعمله يعد موضوعا مهما في حد ذاته سواء كان ما يشعر به الفرد في عمله مرضي أو غير مرضي. إن رضا الفرد يعد عاملا مهما لأنه يعد دليلا أو مؤشرا على مدى نجاح الفرد في مختلف جوانب الحياة العائلية والاجتماعية. والنجاح في العمل هو المعيار الذي يقيم به المجتمع أفراد، لأنه بمثابة قياس لدى فعالية أدائهم. ويؤكد كل من ( هيرسي وأنل كير ) في دراساتهم بأن عدم الرضا من شأنه أن يحد من استخدام ذكاء وإمكانيات الفرد، وكذلك إلى عدم تركيزه في عمله الذي يقوم به وهذا بدوره يؤدي إلى هدر الجهود

للعمل من خلال تحديث الإمكانيات المادية واستخدام التقنية.

### النتائج:

1. تبين وجود أربعة أنماط للسلوك القيادي لدى المدرء متباينة في درجة شيوعها. نال فيها النمط العالي الاهتمام بالعلاقات والمنخفض الاهتمام بالعمل المرتبة الأولى. فيما نال النمط العالي الاهتمام بالعمل والمنخفض الاهتمام بالعلاقات الإنسانية المرتبة الثانية. وجاء النمط العالي الاهتمام بالعلاقات والعالي الاهتمام بالعمل في المرتبة الثالثة. ويأتي النمط المنخفض الاهتمام بالعلاقات والمنخفض الاهتمام بالعمل في المرتبة الأخيرة.

2. تبين أن مستوى رضا المعلمين عن عملهم على نحو عام كان عاليا جدا، وكان بنسبة (70.00%).

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (0.05) في تأثير أنماط السلوك القيادي في الرضا الوظيفي للمعلمين تبعا لمتغير التخصص.

(أ) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (0.05) في تأثير أنماط السلوك القيادي لمدير المدرسة الثانوية في الرضا الوظيفي تبعا للمعلمين الذكور.

(ب) توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (0.05) في تأثير أنماط السلوك القيادي لمدير المدرسة الثانوية في الرضا الوظيفي تبعا للمعلمين الإناث.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (0.05) في تأثير أنماط السلوك القيادي لمدير المدرسة الثانوية في الرضا الوظيفي تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (0.05) في تأثير أنماط السلوك القيادي لمدير المدرسة الثانوية في الرضا الوظيفي تبعا لمتغير سنوات خدمة المعلمين

الأعمال الأخرى المحيطة به، ويحقق للفرد قدرا ملائما من الاستقلال بنتائج إنجازة. إن تحقيق ذلك يؤدي إلى مخرجات إيجابية لكل من المؤسسة والفرد من خلال تحسين الأداء بشكل عام والرضا عن العمل وانخفاض معدل الغياب. إن المعلمين يشعرون بالرضا عن العمل عندما يؤدون العمل الذي يرغبون فيه، ويتفق مع قبولهم واستعدادهم وقدراتهم ويشبع رغباتهم وحينئذ يؤدون على الوجه الأكمل ويشعرون بأنه يتيح لهم الفرصة لاستعمال مواهبهم، ويؤدي إلى نموهم الشخصي.

(2) المصادر الخارجية: وتشتمل هذه المصادر على عدة مكونات هي:

(أ) القيادة والإشراف: إن الرئيس في العمل يعد من أهم عوامل الرضا الوظيفي وذلك من خلال الأسلوب الذي يتبعه في التوجيه والرقابة والمتابعة وحل المشكلات وإبلاغ المعلومات المرتدة. فوجود مشرف متسلط قد يؤثر سلبا في مستوى الرضا. وهذا هو جوهر هذه الدراسة التي تهدف إلى دراسة الأنماط القيادية السائدة في المدارس وتأثيرها في مستوى الرضا الوظيفي.

(ب) جماعة العمل: فقد كشفت دراسات العلاقات الإنسانية عن أهمية جماعة العمل حيث يبعث التركيب الاجتماعي لجماعة العمل على نشر روح التعاون بين أعضاء الجماعة. وحينئذ يحصل الفرد على فرصة لتنمية معلوماته وتطوير قدراته بما يحقق له حالة من الاستقرار المعنوي نتيجة إشباع حاجاته فيؤدي ذلك إلى شعوره بالرضا عن نفسه وعمله.

(ج) ظروف العمل المادية: بالرغم من أن (هيرزبرج) اعتبر ظروف العمل المادية والإشراف من العوامل الوقائية الناتج عنها الشعور بعدم الرضا والاستياء، فقد ثبت في الأبحاث الحديثة للإدارة المعاصرة بأن ظروف العمل المادية لها تأثير مباشر في الرضا عن العمل الذي يحقق رفع الكفاءة الإنتاجية نتيجة توفر المناخ المادي الملائم

#### التوصيات:

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، يوصي الباحث بما يلي: -

(1) العمل على إنشاء معاهد، وأقسام للإدارة التعليمية في كليات التربية تؤهل المتقدمين إليها مهنيًا وعلميًا لإدارة المؤسسات التعليمية.

(2) ضرورة إجراء مسابقات للراغبين في التقدم لإدارة المؤسسات التعليمية المختلفة تتضمن امتحانات تحريرية وشفوية وعملية وإجراء مقابلات شخصية.

(3) يوصي الباحث على تنظيم دورات تأهيلية وتدريبية لمدرء المدارس الحاليين وربطها بالجديد.

(4) توفير مناخ مناسب من العلاقات الإنسانية بين المدير والمعلمين يسوده روح التعاون والعمل بروح الفريق الواحد بما يضمن خدمة أهداف المؤسسة التعليمية.

(5) ضرورة قيام المدير بإشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بإنجاز العمل المدرسي والتركيز على العمل.

(6) قيام إدارة المؤسسة التعليمية بمكافأة المعلمين الملتزمين وتشجيعهم والإشادة بهم من خلال الاجتماعات وتحفيزهم على أداء مهامهم بالشكل المطلوب.

#### المراجع:

1. وهيب سمعان، محمد منير مرسى، الإدارة المدرسية الحديثة، ط2، القاهرة، عالم الكتب، 1985 ص ص 12.

2. محمد منير مرسى، الإدارة التعليمية، أسسها وصولها وتطبيقاتها، القاهرة، دار الكتب، 1984، ص 13.

3. هيام الشريدة، زهير عبد الرحيم، انماط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة أربد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، 1996، ص 111.

4. منى عبد القادر علاقي، الإدارة، مطبعة تهامة، جدة، 1991، ص 579.

5. محمد عريبي زكري، اشراف الفني التربوي، الدار العربية للكتاب، 1985، ص 43.

6. احمد صقر عاشور، الانساني في المنظمات، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1992، ص 86.

7. معن لطيف الربيعي، المناخ التنظيمي في المدارس الاعدادية من وجهة نظر المديرين والمدرسين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، 1998، ص 98.

8. زهير الصباغ: من الادارة بالتخويف الى الادارة بالثقة، مجلة الادارة العامة، العدد 51، 1996، ص 33.

9. هاني عبد الرحمن الطويل، الادارة التربوية بحوث ودراسات السلوك المنظمي، عمان، الجامعة الاردنية، 1995، ص 63.

10. طلعت همام: علم النفس الاجتماعي، ط1، مؤسسة الرسالة، بيروت، 1984، ص 11.

11. إبراهيم أبو فروة: الإدارة المدرسية، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1983، ص 53.

12. إبراهيم عصمت مطاوع، أمينة احمد حسن: الأصول الإدارية للتربية، دار المعارف، القاهرة، 1980، ص 56.

13. الصغير عبد القادر باحامي: اوجه النشاط التي يفضلها تلاميذ المرحلة الإعدادية في محافظة طرابلس، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الفاتح، كلية التربية، 1975، ص 93.

14. محمد عريبي زكري: مرجع سابق، 1985، ص 69.

15. محمد الفالوقي، التعليم الثانوي في البلاد العربية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط2، 1997، ص 120.

16. رمضان القذافي التعليم الثانوي في البلاد العربية، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، مصراته-ليبيا، 90، ص153.

17. نبيل عامر صبيح، التعليم الثانوي في البلاد العربية، الهيئة المصرية للتأليف والنشر، 1971، ص1.

18. محمد الفالوقي، مرجع سابق، 1979، ص242.

19. لطفية القيادي: دراسات تربوية، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، مصراته-ليبيا، 1986، ص. 85-86.

20. حسين سليمان قورة: في التربية، منشورات جامعة قارونس، بنغازي، 1980، ص142.

Herbert. G.Heneman :Human resource management, 1980 ,p. 146.21

22. ناصيف عبا لخالق: الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل، المجلة العربية للإدارة، العدد 1، السنة 6، 1982، ص48.

23. فاطمة على ياسين: الرضا الوظيفي لدى مدير المدارس الثانوية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، 1990، ص6.

24. عمر عبد الحافظ العواملة: الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات العامة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، 1990، ص9.

25. محمود أبو عابد: محددات الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الأساسية في الأردن، ملخص رسالة ماجستير، مجلة المعلم الطالب، 13، 1998.

26. عمران علي ابوخرىص: أنماط السلوك القيادي وأثرها على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، طرابلس، أكاديمية الدراسات العليا، 2001، 123.