



جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم النفس

مذكرة تخرج

للحصول على شهادة الماستر في علم النفس

تخصص تعليمية العلوم موسومة بـ:

أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى مدراء المدارس الابتدائية

"درا ميدانية على عينة من مدراء المدارس الابتدائية - بولاية مستغانم"

مقدمة ومناقشة علنا من طرف

الطالبة: بختي ميمونة

أمام لجنة المناقشة المكونة من:

اللقب والاسم	الرتبة	المؤسسة الأصلية	الصفة
د. سيسبان فاطمة الزهراء	أستاذة محاضرة - ب-	جامعة مستغانم	رئيسة
أ. عباسة أمينة	أستاذة مساعدة - أ-	جامعة مستغانم	مشرفا ومقررا
د. عليلش فلة	أستاذة محاضرة - ب-	جامعة مستغانم	مناقشا

السنة الجامعية: 20/2016

قال المصطفى صلى الله وآله وسلم:

(إن الراضي لأغنى الناس بأفكاره ومشاعره الطيبة)

وقال أيضا :

(إرضى بما قسم الله لك تكن أغنى الناس)

إهداء

إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب والتفاني إلى بسمه الحياة وسر الوجود إلى من كان

دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب أُمي الغالية.

إلى من كلله الله بالهبة إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل افتخار أبي العزيز.

إلى جدي وجدتي أطال الله في عمرهما.

إلى إخواني ورفقا دربي فهذه الحياة بدونكما لاشيء معكما أكون أنا وبدونكما مثل أي شيء في نهاية

مشواري أريد أن أشركما على مواقفكما النبيلة إلى من تطلعوا لنجاحي بنصرة أمل محمد وأحمد.

إلى من بوجودهم اكتسبت قوة ومحبة لا حدود لها أخواتي فاطمة – جميلة – نصيرة – كريمة- خضرة.

إلى الكتاكت عبد اللطيف – ريان - ألاء .

إلى الأخوات اللواتي لم تلهن أُمي إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء إلى ينابيع الصدق

الصافي إلى من معهم سعدت برفقتهم في دروب الحياة الحلوة والحزينة إلى من كانوا معي على طريق

النجاح والخير إلى من عرفت كيف أجدهم و علموني أن لا أضيعهم صديقاتي منيرة – سميرة – فاطمة

– عائشة – خديجة – خيرة – زهرة – فاطمة .

إلى كل زملائي تخصص تعليمية العلوم وإلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل المتواضع من قريب أو

بعيد ولو بكلمة طيبة

شكر

أود أن أشكر كل من ساعدني على انجاز هذا العمل من قريب وبعيد.

إلى الأساتذة عباسة أمينة مؤطرتي ومرشدتي جزاها الله خيرا.

إلى جميع أفراد العينة.

إلى كل الأساتذة الذين أشرفوا على تدريسي منذ بداية مشواري الدراسي حتى نهايته.

إلى اللجنة المحترمة التي قبلت مناقشة هذا العمل المتواضع رئيسا ومناقشا.

إلى كل من ساعدني من قريب وبعيد

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى مدراء المدارس الابتدائية من خلال إجراء دراسة ميدانية بمدارس سدي لخضر وسدي علي وعشعاشة - مستغانم - لدى عينة 100 مدير(ة)، وتبعت الباحثة المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت مقياسين وهما:

- مقياس الرضا الوظيفي لصادق سميح صادق القاروط

- مقياس الأداء الوظيفي من إعداد الطالبة

وتم استخدام الرزمة الإحصائية (spss) لمعالجة بيانات البحث، وتم إجراء عملية التحليل الإحصائي بواسطة معامل الارتباط بيرسون ، إختبار "ت" لعينتين مستقلتين، تحليل التباين الأحادي ANOVA. وقد أسفرت نتائج الدراسة على أنه:

- 1- توجد علاقة ارتباطيه بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى مدراء المدارس الابتدائية.
- 2- لا توجد فروق دالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس لدى مدراء المدارس الابتدائية
- 3- لا توجد فروق دالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي لدى مدراء المدارس الابتدائية.
- 3- لا توجد فروق دالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير السن لدى مدراء المدارس الابتدائية.

قائمة المحتويات

ب	الإهداء
ج	الشكر
د	ملخص
هـ	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
ي	قائمة الملاحق
1	مقدمة
الفصل الأول: مدخل الدراسة	
4	أولاً: إشكالية الدراسة
6	ثانياً: فرضيات الدراسة
7	ثالثاً: دوافع اختيار موضوع الدراسة
7	رابعاً: أهداف الدراسة
8	خامساً: أهمية الدراسة
9	سادساً: المفاهيم الإجرائية للدراسة
الفصل الثاني: الإدارة المدرسية	
11	تمهيد
11	أولاً: تعريف مدير المدرسة الابتدائية
12	ثانياً: أهداف المدرسة الابتدائية
13	ثالثاً: أسس اختيار مدير المدرسة
14	رابعاً: خصائص وصفات مدير المدرسة الابتدائية
16	خامساً: علاقات الهامة التي تتطلبها الإدارة المدرسية
17	سادساً: مسؤوليات مدير المدرسة الابتدائية
20	سابعاً: صلاحيات مدير المدرسة الابتدائية
23	ثامناً: إعداد مدير المدرسة الابتدائية
25	خلاصة
الفصل الثالث: الرضا الوظيفي	

27	تمهيد
27	أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي
28	ثانياً: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي
34	ثالثاً: أنواع الرضا الوظيفي
35	رابعاً: أهمية الرضا الوظيفي
36	خامساً: عوامل الرضا الوظيفي
37	سادساً: خصائص الرضا الوظيفي
39	سابعاً: مؤشرات الرضا الوظيفي
40	ثامناً: مسببات الرضا الوظيفي
42	تاسعاً: أساليب قياس الرضا الوظيفي
46	عاشراً: آثار الرضا الوظيفي
49	خلاصة
الفصل الرابع: الأداء الوظيفي	
51	تمهيد
51	أولاً: مفهوم الأداء
52	ثانياً: مكونات الأداء
53	ثالثاً: أنواع الأداء
56	رابعاً: عناصر الأداء
57	خامساً: محددات الأداء
57	سادساً: العلاقة بين الرضا والأداء
59	سابعاً: طرائق تقييم الأداء
61	ثامناً: القائمون بعملية الأداء
63	خلاصة
الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة	
65	تمهيد
65	أولاً: الإجراءات المنهجية للدراسة الاستطلاعية
65	1. الدراسة الاستطلاعية
65	2. أهداف الدراسة الاستطلاعية
66	3. مكان وزمن الدراسة الاستطلاعية

66	4: مواصفات عينة الدراسة الاستطلاعية
69	5: أدوات الدراسة الاستطلاعية
70	6: الخصائص السيكمترية لأدوات الدراسة الاستطلاعية
81	ثانيا: الإجراءات المنهجية للدراسة الأساسية
81	1. منهج الدراسة
82	2. مكان الدراسة الأساسية
82	3. مدة الدراسة الأساسية
82	4. عينة الدراسة الأساسية ومواصفاتها
84	5. أدوات الدراسة الأساسية
86	6. ظروف إجراء الدراسة الأساسية
87	7. الأساليب الإحصائية المتبعة في الدراسة الأساسية
الفصل السادس: عرض وتفسير نتائج الدراسة	
89	تمهيد
89	أولا. عرض وتفسير نتائج الفرضية الأولى
91	ثانيا. عرض وتفسير نتائج الفرضية الثانية
92	ثالثا. عرض وتفسير نتائج الفرضية الثالثة
94	رابعا. عرض وتفسير نتائج الفرضية الرابعة
97	خاتمة
98	الاقتراحات
100	قائمة المراجع
105	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

رقم	العنوان	الصفحة
01	توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس	66
02	توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير السن	67
03	توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير المؤهل العلمي	68
04	أبعاد المقياس الرضا الوظيفي	69
05	الفقرات المعدلة في مقياس الرضا الوظيفي	70
06	أبعاد مقياس الرضا الوظيفي بعد التحكيم	71
07	معامل الارتباط بين فقرات البعد الأول والدرجة الكلية للبعد	71
08	معامل الارتباط بين فقرات البعد الثاني والدرجة الكلية للبعد	72
09	معامل الارتباط بين فقرات البعد الثالث والدرجة الكلية للبعد	72
10	معامل الارتباط بين فقرات البعد الرابع و الدرجة الكلية للبعد	73
11	معامل الارتباط بين فقرات البعد الخامس والدرجة الكلية للبعد	73
12	معامل الارتباط بين فقرات البعد السادس الدرجة الكلية للبعد	74
13	معامل الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية للأداء	75
14	معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ	75
15	الفقرات المعدلة في مقياس الأداء الوظيفي	76
16	درجات فقرات مقياس الأداء الوظيفي	77
17	أبعاد مقياس الرضا الوظيفي بعد التحكيم	78
18	معامل الارتباط بين فقرات البعد الأول والدرجة الكلية للبعد	78
19	معامل الارتباط بين فقرات البعد الثاني والدرجة الكلية للبعد	79
20	معامل الارتباط بين فقرات البعد الثالث والدرجة الكلية للبعد	79
21	معامل الارتباط بين فقرات البعد الرابع والدرجة الكلية للبعد	79
22	معامل الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية للأداء	80
23	معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ	81
24	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس	82

83	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير السن	25
84	توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي	26
89	نتائج معامل الارتباط بيرسون	27
91	الفرق بين متوسطي درجات الرضا الوظيفي بين الجنسين	28
92	الفرق بين درجات الرضا الوظيفي بالنسبة للمؤهل العلمي	29
94	دلالات الفروق بين المجموعات للأداء الوظيفي تبعا لمتغير السن	30

قائمة الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
66	مخطط دائري لتوزيع العينة الاستطلاعية حسب متغير الجنس	1
67	أعمدة بيانية لتوزيع العينة الاستطلاعية حسب متغير السن	2
68	مخطط دائري لتوزيع العينة الاستطلاعية حسب متغير المؤهل العلمي	3
82	مخطط دائري لتوزيع العينة الأساسية حسب متغير الجنس	4
83	أعمدة بيانية لتوزيع العينة الأساسية حسب متغير السن	5
84	مخطط دائري لتوزيع العينة الأساسية حسب متغير المؤهل العلمي	6

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
105	الصورة النهائية للمقياس	01
110	ترخيص لإجراء التربص الميداني	02
111	خصائص المحكمين	03
112	مخرجات spss المتعلقة بالنتائج الخاصة بالفرضيات	04

مقدمة

لا يختلف اثنان في الدور الذي تلعبه المدرسة حيل المرافقة النفسية ، والتربوية والبيداغوجية للتلميذ خاصة عندما يتعلق الأمر بتلاميذ الطور الابتدائي ، على اعتبار أنها تشكل إطلاقة لهم على العالم الخارجي ، لذلك احتلت المدرسة مكانة معبرة لدى الباحثين والدارسين بمختلف زواياهم واتجاهاتهم خاصة في ظل التغيرات الجذرية السريعة التي يشهدها العالم في جميع المجالات وعلى أصعدة مختلفة بما فيها عنصر القيم والمفاهيم ، لذا كان لابد للمدرسة من تجديد مهارتها ، وبت كفاءتها ، وتسخير كل جهودها ، ومختلف وسائلها لتعزيز الرضا المهني أو الوظيفي لدى طاقمها التربوي، بما فيه المدرسة من جهة ، وطاقمها الإداري من جهة أخرى فقد تغيرت أدوار الإدارة المدرسية واتسعت مجالاتها فلم تعد مجرد عملية روتينية تهدف إلى تسيير شؤون المدرسة فقط ، بل أصبحت تهتم بكل ما يتصل بالعملية التربوية من تلاميذ، ومدرسين، وطرائق التدريس، وأنشطة مدرسية، وتوثيق العلاقة بالمجتمع المحلي، ويعد مدير المدرسة مسؤولاً هاماً في سير العملية التربوية في مدرسته، إذ أن الكثير من البرامج الناجحة التي تحققتها المدرسة تنبع من مقدرته على قيادة المصادر البشرية والمادية، فيمارس دوراً قيادياً في مدرسته من حيث التنظيم ، والتخطيط، والتنسيق، والتفويض، فقد أثبتت بعض الدراسات السيكولوجية الحديثة أن نجاح أي مؤسسة تربوية يقاس بمدى تأهيل الطاقة الكامنة لدى موظفيها لينعكس ذلك على مستوى عال من إمكانية العطاء والقدرة على بذل مجهود ، فالمدراء الذين يتعرضون لجملة من الضغوطات مقارنة بباقي الموظفين خاصة في مهنته التدريسية ، تؤثر تلك الضغوطات على رؤية نحو مهنته ، وتضيق مرودية في الأداء ، مما ينعكس سلباً على المؤسسة خاصة والمجتمع عامة ، لذا أردنا من خلال دراستنا المتواضعة أن نسلط الضوء على مفهوم الرضا الوظيفي وعلى مدى تأثير هذا الرضا عند مدراء المدارس الابتدائية على أدائهم في المؤسسة.

لذلك احتوى هذا البحث على ستة فصول إضافة إلى مقدمة عامة ونوجز هذه الفصول فيما يلي:

الفصل الأول : يتضمن إشكالية الدراسة وما انبثق منها من فرضيات، إضافة إلى دواعي وأسباب القيام بموضوع الدراسة، وتحديد أهدافها وأهميتها، وحدودها، و التعاريف الإجرائية لمفاهيمها. و **الفصل الثاني:** جاء بعنوان مدير المدرسة الابتدائية حيث تم الإشارة إلى تعريف مديرة المدرسة الابتدائية، وتحديد أهداف المدرسة الابتدائية، والتطرق إلى كيفية اختيار مدير المدرسة، وخصائص وصفات مدير المدرسة، علاقات مدير المدرسة ، مسؤوليات مدير المدرسة وصلاحياته، إعداد مدير المدرسة . و **الفصل الثالث:** والمعنون بالرضا الوظيفي، يتطرق إلى مفهوم الرضا الوظيفي، عرض أهم النظريات التي فسرت الرضا الوظيفي، أنواعه وأهميته وعوامله وخصائصه، تم الإشارة إلى مؤشرات. وأساليب قياسه، وأخيرا الآثار الناجمة عنه. و **الفصل الرابع:** جاء بعنوان الأداء الوظيفي، تم الإشارة إلى تعريف الأداء لغة واصطلاحا، تحديد مكوناته وأنواعه وأبعاده وعناصره، والتطرق إلى العلاقة بين الرضا والأداء الوظيفي. أما **الفصل الخامس:** يحتوي على الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، وتناولنا في الدراسة الاستطلاعية، الهدف من الدراسة، مكان ومدة الدراسة، مميزات عينة الدراسة، مرورا بالمقاييس التي تطلبها الدراسة والخصائص السيكومترية (الصدق والثبات)، بالإضافة إلى الدراسة الأساسية التي تضمنت منهج الدراسة، مكان وزمان الدراسة، حجم العينة، الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة. وفي الأخير **الفصل السادس:** خصص لعرض ومناقشة نتائج الفرضيات المطروحة، وفي الأخير تم عرض الخاتمة وتقديم بعض الاقتراحات لإثراء الموضوع.

المفصل الأول

مدخل الدراسة

أولاً: الإشكالية

تعد التربية في المفهوم الحديث عملية مستمرة باستمرار الحياة لا تقتصر على فترة عمرية معينة والمرحلة دراسية محددة ولكي تؤمن المدرسة وظيفتها التربوية خير الأداء فإنها تحتاج إلى إمكانيات مادية وبشرية وتحتاج إلى تنظيمات إدارية إذ تعتبر وحدات اجتماعية تتألف من أفراد يعملون معا من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف مشتركة، إذ لابد من الإدارة العمل على التوجيه والتنسيق والتأثير على العمليات المتداخلة للوصول إلى الأداء الأفضل، ولذلك حظيت الإدارة التربوية باهتمام كبير لما لها دور هام وأثار بارزة في إنجاح العملية التعليمية، ولا تقتصر على تسيير الشؤون الإدارية فقط بل تعمل على جمع بين النواحي الإدارية والفنية معا، فهي ترسم الطريق وتغير السبل أمام المعلمين في الميدان للوصول إلى هدف مشترك مما يخلق الرضا والطمأنينة للعاملين في المدرسة، والشخص المسؤول على إدارة المدرسة بشكل جيد مدير المدرسة إذ يعتبر قائدا ومشرفا تربويا فحسب فليس (1970) هو شخصية مهمة في مدرسته إذ يمكنه التغلب على الصعاب التي تقف أمام ابتكاره وتطور المدرسة. ولكي يقوم مدير المدرسة بدوره على أكمل وجه لابد أن يكون راضي عن عمله فيدفعه هذا الرضا إلى العطاء وبذل الجهد والإخلاص والجدية في العمل، فقد أكدت دراسة كل من بلكاسترو وجولد (BeLcastero and GoLd)، إلى أن الاختلال في العلاقة بين الشخص والبيئة المهنية ينتج من عدم اقتناع الفرد ببيئة العمل، وحتى تكون هنالك فعالية في عمل مدير المدرسة الابتدائية وعمل الإدارة المدرسية، لابد من توفر درجة عالية من الجدية في العمل والرضا الوظيفي لدى مدرء المدارس الابتدائية ، لأن هذه الشريحة تقع في قمة الهرم الإداري المدرسي ، وهم يشكلون محور الإدارة التربوية، وحتى يكون المدير راضي عن عمله يجب أن يكون تعاون بينه وبين المعلمين وتقدير المجتمع له وهذا ما أكدته دراسة العمري (1992)، التي أجريت في الأردن حيث هدفت إلى تحديد مستوى الرضا الوظيفي لمدرء المدارس في الأردن وعلاقة ذلك ببعض خصائص المدير الشخصي والوظيفية وقد تكونت عينة الدراسة من 223 مدير ومديرة يعملون في أربعة مديريات التربية

تابعة لوزارة التربية والتعليم كانت ابرز عوامل الرضا عند المديرين والمديرات نابعة من شعورهم بالانجاز وتقدير المجتمع لهم ، وأسلوب التعامل بينهم وبين زملائهم ورؤسائهم ، ودورهم في خدمة المجتمع ،بينما كانت عوامل التقدم الوظيفي والصلاحيات، والأجور وأسلوب اتخاذ القرار والاستقلالية مصدر ضعيفا ومعيقا للرضا. وقد تم التوصل إلى مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى الرضا باعتبار وجودها ضروريا وأساسي لتحقيقه ومن بين هذه العوامل الرضا عن الأجر ، الزملاء، بيئة العمل... الخ، وفقدان هذه العوامل يؤدي إلى وضع المدير في حالة عدم الرضا وبالتالي ينعكس على أدائه في العمل، كما نجد أداء المدير يختلف من فرد إلى آخر ويعتمد ذلك على الجهد المبذول من قبل المدير واقتناعه بأهداف المنظمة وولائه العميقة لها والتزامه بالواجبات المطلوبة وهذا الجهد مطلوب بشكل أكبر في مجال التعليم سواء من قبل المعلم أو المشرف على المعلم، وهذا ما أكدته دراسة متكالف : الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة ، حيث هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل التي تساهم في الرضا الوظيفي ، واختبار هرزبرج وزملائه التي تتضمن أن عوامل بيئة العمل هي : الانجاز ، الاعتراف ،التقدم ، المسؤولية ، العمل نفسه، وأن عوامل بيئة العمل هي : العلاقات الشخصية مع الزملاء ، والمشرفين والمعلمين ، الرواتب ، الحياة الشخصية ، المركز الوظيفي ، الأمن ،كفاءة الإشراف (لها تأثير محايد على الرضا ، وتكون مصحوبة بعدم الرضا الوظيفي)، إذ يتبين أن الرضا الوظيفي يحقق الأداء العالي و عندما يكون المدير غير راضي عن عمله فإن ذلك يعكس على سلوكه فيقل التزامه بالعمل الذي يؤديه ويضعف ولاءه للمؤسسة التي يعمل بها فينتج عن ذلك انسحاب المدير من عمله نفسيا من خلال شروذ الذهن والاستغراق في أحلام اليقظة أو ينسحب جسما من خلال التأخر عن العمل والخروج مبكرا أو تمديد أوقات الاستراحات والغيابات وتعطيل العمل وقد يصل سلوك المدير الغير راضي إلى محاولة الانتقام من المنظمة، وهذا ما أكدته دراسة بو ياجيان (2001) هدفت إلى التعرف علا العلاقة بين الرضا الوظيفي لمديري المدارس وفاعلية الأداء في ولاية كاليفورنيا وقد تكونت عينة الدراسة 162مديرا ومديرة وأظهرت

النتائج وجود علاقة ايجابية بين الرضا الوظيفي لمديري المدرسة الابتدائية وفاعلية الأداء. وانطلاقا من

أهمية الدور الذي يقوم به مدير المدرسة، جاءت هذه الدراسة لمعرفة أثر الرضا الوظيفي و الأداء

الوظيفي لدى مدراء المدارس الابتدائية، وعليه تم طرح الإشكالية العامة للدراسة كالتالي:

هل توجد علاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى مدراء المدارس الابتدائية؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالي:

1- هل توجد فروق في الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس لدى مدراء المدارس الابتدائية؟

2- هل توجد فروق في الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي لدى مدراء المدارس الابتدائية؟

3- هل توجد فروق في درجة الأداء الوظيفي تعزى لمتغير السن لدى مدراء المدارس الابتدائية؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

بعد عرضنا لمشكلة البحث وما انبثق عنها من تساؤلات فرعية ، تمت صياغة فرضيات

الدراسة على النحو التالي:

1. توجد علاقة ارتباطيه بين الرضا الوظيفي والأداء لدى مدراء المدارس الابتدائية.

2. توجد فروق دالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس لدى مدراء المدارس

الابتدائية.

3. توجد فروق في درجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي لدى مدراء المدارس الابتدائية.

4. توجد فروق في درجة الأداء الوظيفي تعزى لمتغير السن لدى مدراء المدارس الابتدائية.

ثالثاً: دواعي وأسباب اختيار الموضوع

هناك مجموعة من الأسباب دفعت الباحثة للقيام بالدراسة الحالية من بينها مايلي:

1- قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء

الوظيفي لدى مدرء المدارس الابتدائي في حدود علم الباحثة.

2_ معرفة ما مدى اهتمام بعض المدرء بأداء المهام الموكلة لهم.

3_ الموضوع جدير بالدراسة وينسجم مع التخصص.

رابعاً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى مدرء المدارس

الابتدائية.

1 . التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى مدرء المدارس الابتدائية.

2. معرفة هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس لدى مدرء

المدارس الابتدائية.

3. معرفة هل توجد فروق في الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي لدى مدرء المدارس الابتدائية.

4. معرفة هل توجد فروق في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير السن لدى مدرء المدارس الابتدائية

خامسا: أهمية البحث

تكمن أهمية الموضوع في كونه يتطرق إلى أهمية الرضا الوظيفي كونه يشكل احد الأسباب أو الدوافع المهمة للأداء المتميز الذي يمكن أن يؤديه مدير المدرسة الابتدائية إذ يعتبر موضوع الرضا الوظيفي هو الأساس التوافق النفسي والاجتماعي للمدراء ، ومؤشر لنجاحه في مختلف جوانب حياته وأداء مهماته على أكمل وجه نحو مدرسته.وتظهر أهمية هذه الدراسة في أنها:

1. تلقي الضوء على أهم الظروف والعوامل التي يواجهها المدراء بالمدارس من أجل علاجها.
- 2 . تساهم في التعرف على الجو النفسي والانفعالي المرتبط بعمل المدراء من اجل تحسينه .
- 3 . اثر اهتمام مدراء المدارس الابتدائية بموضوع الرضا الوظيفي ، والأداء .
- 4 . التعرف على عوامل الرضا الوظيفي لدى مدراء المدارس الابتدائي

سادسا:التعريف الإجرائية:

1 . الإدارة المدرسية : هي فلسفة تربوية تضعها الدولة رغبة في إعداد الفرد فيما يتفق وأهداف المجتمع والدولة وتعرف إجرائيا بأنها مجموع العمليات من تخطيط وتنسيق وتوجيه في تفاعل ايجابي داخل مناخ مدرسي.

2. مدير المدرسة الابتدائية: هو القائد الإداري والاكادمي للمدرسة الذي له استقلالية جديرة في تنظيم المدرسة، والهيئة القائمة عليها، ومع ذلك فهو مقيد بعدد من الضوابط والتوازنات التي تمارس بواسطة مجلس المدرسة والاتجاهات الخاصة بهيئة التدريس، وجمعيات أولياء التلاميذ والسياسة الكلية التعليمية والمحلية..

3 . الرضا الوظيفي: يعرف على أنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة والمكونة لوظيفة الفرد. ويعرف إجرائيا بدرجة التي يتحصل عليها الفرد في مقياس الرضا الوظيفي المطبق في الدراسة.

4. الأداء الوظيفي. هو إصدار الحكم على فاعلية الأداء المدير في القيام بالأدوار المتوقعة منه والواجبات والمسؤوليات الواجبة عليه بحكم موقعه الوظيفي ، وبما يساهم في تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية للمدرسة، ويعد أداء المدير فعالا حين يقوم بأداء جميع الأدوار المطلوبة منه. ويعرف إجرائيا الدرجة التي يتحصل عليها الفرد في مقياس الأداء الوظيفي المطبق في الدراسة.

الفصل الثاني

الإدارة المدرسية

تمهيد:

المدير هو الإداري الأول في مدرسته، وهو المسؤول عن توجيه المدرسين في النواحي الفنية، وهو المسؤول أمام التربية والتعليم عن سير العملية التعليمية والتربوية بالمدرسة وإتباع الخطط والمناهج التعليمية، والقوانين التي تنشرها الوزارة.

أولاً: مدير المدرسة : هو الشخص الذي يرأس الإدارة المدرسية ويقوم بعملية التوجيه الأنشطة والإشراف عليها ومتابعتها ، ويتم اختياره عادة من أعضاء الهيئة التدريسية في المدرسة أو من خارجها ضمن شروط ومواصفات معينة أي بمعنى آخر مدير المدرسة بوصفه قائداً تربوياً يجب أن تتوفر فيه الصفات القيادية التي تجعل منه الشخص المناسب للقيادة وتوجيه المؤسسة التربوية لتحقيق الأهداف المرسومة لها بأفضل صورة ممكنة .

ويعرفه عبد الحميد مقدم (1992) على أنه شخص في التنظيم يقوم بإشراف على النشاطات الآخرين ووظيفتها وهو الشخص الذي يقوم بالتخطيط، والمراقبة لنشاطات الآخرين.

ويعرفه حافظ فرج أحمد (1987) على أنه القائد التربوي الذي يتصف بخصائص ومهارات تتطلبها طبيعة الأدوار التي يتوقع ممارستها في إنشاء إدارة المدرسة، في ضوء وظيفته وعمله كقائد إداري في المدرسة.(حافظ،1987: 27).

مدير المدرسة هو الذي يعمل على ترقية وتحسين أداء المعلمين وهو المسؤول المباشر أمام المنطقة التعليمية عن إدارة شؤون المدرسة إدارياً (إبراهيم،1987:40)

نستنتج من خلال التعريفات السابقة أن مدير المدرسة يعتبر وهو المسؤول الأول والرئيسي عن جميع العاملين في المدرسة، وتوثيق العلاقات الإنسانية بينه وبين أعضاء الهيئة التعليمية والإداريين والطلبة من أجل تحقيق أهداف المدرسة، وبما يعود ذلك على الفرد والمجتمع بالفائدة.

ثانيا: أهداف المدرسة الابتدائية

1. تحقيق النمو الجسمي ويتم ذلك: عن طريق اكتساب مهارات اللازمة لاستخدام أساليب الصحة الوقائية والعلاجية كالأعراض مثل أمراض العيون، وإسعاف المصاب، وتضميد الجرح، وكسب العادات الصحية في الأكل والشرب والنوم والعمل والراحة.

2: تحقيق النم اللغوي ويتم ذلك: عن طريق تخصيص المعلومات وأدوات المعرفة الأساسية، كالقراءة والكتابة والتعبير والحساب، وتكوين الاتجاهات العقلية الصالحة، وتعتبر العادات العقلية الصالحة أساسا للسلوك الجيد، ولا يأتي هذا إلا عن طريق تدريب الطفل على التفكير المنظم والسليم.(الزيدان، 126)

3. تحقيق النمو الاجتماعي ويتم ذلك: بإكساب التلميذ القدرة على فهم العلاقات الاجتماعية الصالحة، وممارستها فالفرد يجب أن يفهم أن الجماعة ميدان للمصالح المشتركة، أن يقدر الصالح العام ويندفع اندفاعا تلقائيا نحو تحقيقه.

د . تحقيق النمو الوجداني ويتم ذلك : بما تحققه المدرسة الابتدائية من الاطمئنان والاستقرار النفسي، والابتعاد عن العقوبات الجسدية، وتكوين اتجاهات عاطفية سليمة،

هـ . تحقيق النمو الروحي ويتم ذلك: من خلال ربط دروس الدين، والإسلام في الحياة من خلال القصص الدينية وسيرة الأنبياء، وتنمية القدرة على مقابلة مشاكل الحياة بتقاؤل والإيمان بالقضاء والقدر خيره وشره.

وهذا ما تسعى الإدارة المدرسية إلى تحقيقه، بقيادة مدير المدرسة ومعاونيه. (الزيدان: 127)

ثالثاً: أسس اختيار مدير المدرسة الابتدائية:

1. الاختيار على أساس الجدارة:

لقد جاء هذا الأسلوب كرد فعل على الانتقادات الموجهة لأنصار الاعتماد المطلق على أسلوب الأقدمية،

فمبدأ الجدارة يتيح الفرصة للتعرف عن مدى جدارة المتقدم لشغل المنصب مدير المدرسة، ومن خلال

تطبيق وسيلة أو أكثر من الوسائل التالية:

2. الحد الأدنى للمؤهلات :

توفر المؤهل الدراسي المناسب بالنسبة للمرشح لشغل منصب مدير مدرسة من أهم الوسائل المتبعة

الخاصة إذا ما ارتبطت هذه الوظيفة بالواجبات القيادية المنوطة بها.

3. الامتحانات التحريرية:

تعتبر الامتحانات التحريرية من الوسائل الموضوعية المحايدة والفعالة لتقديم مستوى جدارة المتقدم لشغل

منصب مدير المدرسة، لكونها بعيدة عن التدخل الشخصي في التقدير.

وهذا الأسلوب لم يسلم من الانتقادات فعلى الرغم من أهمية هذه الوسيلة في الكشف عن قدرات ومهارات

الشخص المرشح من حيث وضوح الأفكار والقدرة على التحليل، وحتى مستوى الحظ وجودته، إلا أنها لا

تصلح كأداة مستقلة للحكم على شخصية الموظف وخصائصه القيادية، ومن ثم فهي لا تتضمن اختيار

الأكفاء من المرشحين لفشل هذه الوظائف. (عبد الصمد، 2008:138)

4. المقابلات الشخصية: تعتبر هذه الطريقة من أكثر الوسائل استخداماً في مجال اختيار الأشخاص المرشحين للشغل منصب مدير مدرسة ، لأنها تتيح المجال للحكم على الجوانب الشخصية للفرد المرشح والكشف عن مدى صلاحيته لشغل الوظيفة القيادية المقدم له.

ومن الانتقادات المقدمة لهذه الطريقة كأداة لاختيار القيادات الإدارية يتوقف على عوامل كثيرة منها ما مدى مهارة وكفاءة وتدريب وحسن اختيار القائمين بإجرائها.(عبد الصمد ،2008:139)

رابعاً: خصائص وصفات المدير الناجح:

إنه من الصعب تحديد الصفات والخصائص بدون معرفة المفهوم الإداري الذي يراد تطبيقه ، أو الاتجاهات الإدارية التي يراد المدير الالتزام بها، ومن الصفات والمعارف والمهارات والاتجاهات التي يحتاجها مدير المدرسة الناجح يمكن الإشارة إلى ما يلي:

1. ذكاء فطري ومكتسب تظهر آثاره في الحكم الصائب والنظرة البعيدة وفهم المواقف الدقيقة وتحليل ومواجهة المشاكل التي تصادفه في قيادته وتوجهه مدرسته.
2. معرفة عميقة وواسعة لأسس الإدارة المدرسية الحديثة، ولأسس العلاقات الإنسانية ، وأسس التدريس والتوجيه التربوي.
3. ثقافة عامة وواسعة ووعي كافي بمشكلات مجتمعه، ومشكلات العصر الذي يعيش فيه والمشكلات الإنسانية بصفة عامة .
4. إيمان وقوة صادقة بالله وملائكته وكتبه ورسله واليوم الآخر والتمسك بتعاليم دينه والممارسة الفعلية لشعائر الدين وواجباته.

5. عزم وتصميم وقوة في الحق وشجاعة دينية وثقة بالنفس من غير غرور .
6. القدرة على التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار والتنفيذ والتوجيه وتوزيع الاختصاصات والتقويم.
7. الاستناد إلى الحقائق إن المدير الجيد هو الذي لا يصدق بالقييل والقال ، بل يحرص على أن يتأكد من الحقائق والشواهد والأدلة.
8. الشورى لأن صفة المدير يتشاور مع الآخرين ولا يتخذ القرارات المهمة لوحده. - - وبعد النظر وهي من صفات المدير الضرورية فالمدير ينبغي أن يكون حكيما في تصرفاته سريع الفهم والإدراك.
9. الحرص الشديد خصوصا إذ تعلق المر بمصالح ومصادر الآخرين من المرؤوسين فلا ينبغي للمدير أن يتعجل في اتخاذ القرار إلا بعد النظر في الموضوعي وتدقيقه.(العلاقي،1999:282)
10. معرفة الأصول العلمية للإدارة، فذلك أول طريق نحو النجاح بمعنى إمام المدير بأصول الإدارة مما يوفر عليه الكثير من الجهد .
11. الشعور الإنساني في المعاملة، فالمدير الناجح الذي يدوم هو القائد الإنساني تكون معاملته للآخرين الإنسانية، تدفع المعلمين والعمال الذين يعملون معه إلى المثابرة وتقديم الجهود الكافية لبلوغ الأهداف المنشودة.
12. تمتع بجسم سليم ألا يتسم القائد بتشويه بدني أو مرض مزمن ، ويحبذا لو كان بكامل صحته الجسمانية والذهنية والعقلية .
13. أن تتوفر فيه ذهنية وعادية وفنية للتنظيم والتسيير .
14. أن تكون لديه القدرة على التعرف على طباع من يعمل معه.

15. أن يستطيع التكيف مع الأوضاع الجديدة.

16. أن تكون له القدرة الكافية من التحصيل العلمي الذي يمكنه من القيام بمهامه في التكوين والتوجيه والتبليغ.

17. أن تكون لديه الشعور بالرسالة التربوية ودورها في حياة المجتمع. (العلاقي، 1999: 283)

خامسا: العلاقات الهامة التي تتطلبها الإدارة المدرسية

1. علاقة المدير بالمعلمين:

إن العلاقات الإنسانية يجب أن تسود بين لمدير والمعلمين على أساس الاحترام والتقدير المتبادل من أجل

النهوض بالمستوى التعليمي بالمدرسة، كذلك يجب أن تقوم العلاقات بين المعلمين في داخل المؤسسة

التعليمية وخارجها على أسس ومبادئ وهي:

- أن تكون قائمة على أساس الرغبة في العمل المستمر المتمثل في التخطيط المشترك والتنفيذ السليم

والعطاء الكافي لإيجاد لإنجاح النمو التعليمي لدى التلاميذ.

- يجب على المعلمين أن يقيموا فيما بينهم علاقات أساسها الود والاحترام والتعاون بدلا من العلاقات

التي يكون أساسها التنافر والتباهي والاستظهار أمام التلاميذ. (أحمد، 1987: 39).

2. علاقة مدير المدرسة بالتلاميذ :

يمثل التلميذ جوهر محور العملية التعليمية التعليمية ، وهو المخرج النهائي الذي يعكس مدى فعالية

وجدوى ونجاح هذه العملية. فمدير المدرسة كقائد ومشرف تربوي ، ينبغي أن تكون علاقته مع التلاميذ

مرتكزة على إستراتيجية واضحة ، ترمي إلى مساعدتهم على الارتقاء في مختلف المستويات من الناحية

السلوكية المعرفية ، والروحية والجسمية والاجتماعية والثقافية والتربوية، وأن يحاول معرفة مشكلاتهم ،
ويحاول الأخذ برأيهم ليكونون نواة صالحة ومنتجة تفيد الوطن ويستفيد منها المجتمع.(عبد الصمد
،2008:140)

3. علاقة مدير المدرسة بالسلطات التعليمية:

تقوم بالإشراف على الإدارة المدرسية سلطات قد يختلف اسمها من دولة إلى أخرى ، ففي الجزائر مثلا
تقوم بالإشراف على كافة مستويات التعليم الابتدائي ،المتوسط ،الثانوي "وزارة التربية الوطنية"ولهذا على
إدارة المدرسة أن تحرص على تكوين علاقات جيدة أساسها الاحترام والتفاهم والتعاون المشترك لتحقيق
الأهداف التي تطمح إليها الدولة الممثلة لتقديم الإرشادات والتوجيهات والمقترحات ، وذلك رغبة في
تحسين مستوى الأداء ورفع الكفاءة الإدارية ومخرجاتها.(عبد الصمد، 2008 ، 141)

4. علاقة مدير المدرسة بأولياء الأمور والمجتمع المحلي:

الإدارة المدرسية الناجحة هي التي تتعاون مع أولياء الأمور باعتبارهم الشريك الأساسي في نجاح العملية
التعليمية.

فالإدارة المدرسية لا يمكنها القيام بدورها بنجاح دون التعاون بينها وبين أولياء الأمور من حيث المتابعة
والرقابة واقتراح جديد ، من أجل رفع مستوى التلميذ.(عبد الصمد ،2008:142)

سادسا: مسؤوليات مدير المدرسة الابتدائية وواجباته

بما أن المدرسة تعتبر الوحدة المركزية في عمليات التعليم والتعلم وفعالة المدرسة ونجاحها في أداء مهمتها
هي الصفة التي يحكم المواطنون بها على جميع العمليات التربوية في النظام التعليمي ،وبذلك يكون مدير
المدرسة هو المفتاح هذه العملية الإدارية التنظيمية لهذا المرفق الحيوي الهام،وهو اجتماعي وتختلف هذه

المهام والمسؤوليات ، تبعا للمرحلة الدراسية وحجم المدرسة وعدد تلاميذه ومدرسيها ومناهجها الدراسي وموقعها فكل مرحلة من المراحل الدراسية طابع خاص ، وحاجات مختلفة ،فمدير المدرسة يعتبر منظما لمدرسته بطريقة تساعد على تحقيق المهام المطلوبة من داخل المدرسة أو خارجها ومدير المدرسة الناجح هو الذي يعتبر نفسه قائدا لعمليات التدريس بالإضافة إلى قيادته الإدارية فقد يحل مشاكل المدرسة ويتعرف على طريقة حلها ، وحينئذ سيكون لنفسه علاقات عمل جيدة مع المدرسين ويشجع إبداعهم ومبادراتهم للتطوير.(عبدین،2001: 84).

ويعد بحكم موقعه ومكانته فهو الدعامة الأساسية للعمل ، لأنه صاحب السلطة والقوة و المسؤول القيادي الأول ، وهو المسؤول الأول من الناحية الإدارية والقانونية على جميع ما يحدث داخل المدرسة. ولقد أجريت العديد من الدراسات حول هذا الموضوع الخاص بالتوظيف وتحديد مسؤوليات مدير المدرسة، ثم الاعتماد بصفة رئيسية وعلى عدد من التقارير والأبحاث والدراسات الميدانية التي اهتمت بعناية كبيرة بتحديد هذه المسؤوليات ووضع آليات تنفيذها.

ولكي يؤدي مدير المدرسة عمله بنجاح في محيط مدرسته لابد أن يكون قادرا على معالجة ما يصادفه من الأمور اليومية التي تهتم بها المدرسة يوميا .

وطبقا لهذه الدراسات فقد تم تحديد هذه المهام والواجبات والمسؤوليات في ثلاث جوانب رئيسية:

1: الجانب الإداري:

يحدد منصور حسين مصطفى المهام الإدارية فيما يلي:

- توزيع المسؤوليات وتحديد اختصاصات جميع العاملين بالمدرسة والإشراف على أعمالهم ومتابعتهم بهدف رفع المستوى أدائهم وعلاج السلبيات.

- رئاسة مجلس الإدارة المدرسية والإشراف العام على مجموعات التربية بالمدرسة واعتماد على توزيع خطة الأنشطة المختلفة والتنسيق بينها.
- أن تكون عنده روح المبادرة التي تمكنه من الاستمرارية في العمل والصمود أمام التحديات والمشاكل مهما كان حجم الأجواء السلبية التي تحيط به.
- إن يشترك في اختيار أعضاء هيئات التدريس ويصدر قرارات في السياسة التي تسيّر عليها المدرسة .
- توزيع التلاميذ على الفصول المدرسية.
- إعداد جدول مدرسي وتوزيعه على المعلمين.
- الإشراف على أعمال المعلمين والموظفين للتأكد من أنهم على أحسن وجه .
- تكوين لجنة وضع جدول المدرسي واعتماده والإشراف على تنفيذه وتغييره أثناء العام الدراسي إذ لزم الأمر.
- اعتماد توزيع المناهج الدراسية المختلفة على الشهور الستة ومتابعة تنفيذها .
- أن يعمل على تنمية نفسه مهنيًا بمختلف الطرق ، بحيث يكون قادرًا على متابعة التطورات والمستجدات في الميدان التعليمي بشكل عام والإدارة بشكل خاص.
- أن يعمل على توفير الأجهزة والوسائل التكنولوجية الأخرى التي يمكن بواسطتها مواكبة التطور في التعليم بشكل خاص، وفي جميع نواحي الحياة بشكل عام ويشرف على جميع مرافق المدرسة.
- أن يتعاون مع هيئات الفنية المحلية والمركزية تابعة لدولة، ويتولى عقد الاجتماعات واتخاذ القرارات الخاصة بتحديد مستويات التلاميذ ومدى تحصيل كل منهم .

- تقديم وتوجيه المدرسين والعمل على تقييم المعلمين في أعمالهم.

- زيارة الفصل بشكل متكرر بغرض الملاحظة والدراسة.(منصور، دت:23).

2: الجانب الاجتماعي:

حدد حسن مصطفى وآخرون (1986:282) المهام الاجتماعية فيما يلي:

- تمثيل المدرسة في اجتماعات خارجية وإجراء المقابلات خاصة حول هذا الموضوع من عدد مديري ومديرات المدارس في دولة عربية مختلفة.

- أن يتعاون مع الهيئات العاملة في الحي الذي تقع فيه المدرسة وفقا لتوجيهات المشرف الفني وان يكون المتحدث باسم المدرسة في الحي وفي الهيئات الرسمية وفي الجماعات التربوية وتحسين علاقات المدرسة مع المجتمع والعمل معها.

- دعوة المعلمين لاجتماعات دورية لتنمية روح التعاون بين المعلمين .

- حل المشكلات الاجتماعية التي تواجه المعلمين.

- تشجيع الاتصال بينهم وبين المعلمين .

- التعاون مع الهيئات والإدارات الشعبية بالمنطقة على تنفيذ برامجها الثقافية والسياسية والرياضية والاجتماعية.

سابعا: صلاحيات مدير المدرسة:

1- تشكيل المجالس واللجان في المدرسة، وتفعيل دورها وفق القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العام، وتحديد مواعيد وأماكن اجتماعها.

2- زيارة عدد الفصول في المدرسة أو تقليصها عند الضرورة أثناء العام الدراسي وذلك وفق المعادلة المقررة من الوزارة عدد الطلاب وعدد الفصول على ألا يترتب على ذلك زيادة في عدد المعلمين ، مع إشعار إدارة التعليم ذلك.

3- السماح للطلاب المتكررين وكبار السن بمواصلة الدراسة أو تحويلهم لمدارس أخرى وفق التعليمات واللوائح ، وبعد الاستئناس برأي لجنة توجيه والإرشاد.

4- إعادة توزيع الطلاب في الفصول حسب ما تقتضيه المصلحة التعليمية وفق المعادلة الخاصة بالفصول والطلاب.

5- إحالة طالب أو توجيه في حالة إصابته بمرض معدي إلى جهة صحية، وعدم السماح بالعودة إلى الدراسة في المدرسة إلا بعد أن يحضر تقريراً طبياً معتمداً يؤكد عدم خطورته على الطلاب أو خلوه من المرض.

6- فتح مركز الطلاب التربوية' بعد موافقة لجنة التوجيه والإرشاد في المدرسة . عند توافر العدد اللازم لافتتاحه ، وإبلاغ إدارة التعليم بذلك، على ألا يترتب على ذلك أي التزامات مالية على الوزارة..

7- قبول عذر الطالب المتأخر عن الاختبار

8- شرح وتحليل المناهج والبرامج التعليمية المقررة لإبراز أهدافها وتوضيح الطرق والأساليب التربوية المناسبة لتطبيقها.

9- يزور المعلمين في أقسامهم ويراقبهم ويرشدهم إلى الأساليب التربوية الناجحة.

10- يتفقد كراسات التلاميذ ويراقبهم للتأكد من مدى تحسين مستوى وتنفيذ البرامج.

- 11- يقوم النتائج المحصل عليها كل تلميذ أثناء الاختبارات والفروض.
- 12- يضع الخطط التربوية لحصص الدعم والاستدراك لتحسين المردود التربوي.
- 13- يشرف على جلسات الفريق التربوي ويوجه ويثري المناقشة التربوية والعلمية بين المعلمين.
- 14- يوفر الوسائل التعليمية ويضعها تحت تصرف المعلمين والتلاميذ.
- 15- ينظم ندوات تربوية داخلية بالمدرسة
- 16- يعد التنظيم التربوي للمدرسة ويوزع الأقسام التربوية على المعلمين كل حسب كفاءته العلمية والمهنية.
- 17- يصادق على التوزيعات السنوية والشهرية والأسبوعية بعد دراستها جيدا.
- 18- يراقب ويصب النسبة المئوية للحضور والغياب لكل من التلاميذ والمعلمين ويعالج كل ظاهرة سلبية حتى لا تتفشى ظاهرة التسرب المدرسي.
- 19- ينشط جمعية أولياء التلاميذ لتقوم بدورها نحو المدرسة والتلاميذ.
- 20- يرفع التقارير إلى رؤوسيه حول الصعوبات التي تعترض السير الحسن للعملية التربوية(المفتش، مديرية التربية).
- 21- يثري المكتبة المدرسية وينشطها بترغيب التلاميذ في مطالعة كتبه.(التسيير التربوي والإداري،

(120:2004)

ثامنا: إعداد مدير المدرسة وتدريبه:

مهنة مدير المدرسة تعتبر من أهم المهن في مجال التعليم العام ، ولاسيما في المرحلة الابتدائية نظرا لخصوصيتها وخطورتها ولأهمية الدور الوظيفي والمهني والفني التي تتميز به هذه المرحلة ، فالمدير هو المسؤول عن المدرسة ، فإذا لم يكن له مستوى عالي من التأهيل والكفاءة والخبرة التي تمكنه من قيام بدوره المنوط به تجاه مختلف العناصر العملية التعليمية، (التلاميذ ،المدرسين، المناهج الدراسية،الإدارة) . فالإعداد قبل الخدمة يهدف المدير بمعلومات والمعارف اللازمة، وإكسابه المهارات التي تمكنه من ممارسة التدريب بكل ثقة وفعالية، كما أن التدريب أثناء الخدمة يرمي إلى تطوير هذه المهارات وتجديد المعلومات التي تغير مسيرته العلمية.

ويكون إعداد مدير المدرسة في مرحلتين:

1: الإعداد قبل الخدمة:

وتشمل مرحلة الإعداد للوظيفة القيادية جانبين هما:

أ: الإعداد الأكاديمي : ينبغي حصول المتقدم لشغل أي وظيفة إدارية أو قيادية في مجال التعليم (كمدير مدرسة) حصوله على الإعداد الأكاديمي التربوي في إحدى المؤسسات الجامعية أو المعاهد التربوية العليا المتخصصة ، والتي من خلالها تتاح له فرصة أخذ قسط كافي من الخبرات مختلفة التربية المختلفة مثل - مقدمة عامة في الإدارة .

- مقدمة في الإدارة التربوية والتعليمية والمدرسة.

- نظام التعليم ومشكلاته .

- المناهج وطرق التدريس.

- مدخل للتخطيط والتعليم المدرسي.

- العلاقات الإنسانية.

- التوجيه والإرشاد .

- النشاط المدرسي.

- علم النفس التربوي.

- علم النفس النمو. (عبد الصمد، 2008:150)

2: الإعداد العلمي:

ويتطلب أن يكون مدير المدرسة قد مارس مهنة التدريس لفترة طويلة ، أو أصبح مدرسا أولا ، ثم عين نائب مدير المدرسة لمدة خمسة سنوات ومن خلال هذه التجربة يستطيع اكتساب خبرة كبيرة تجعله على إطلاع واسع بأهداف وفلسفة التعليم وخصائص العملية التعليمية بجميع أجزائها. لأن الإدارة المدرسية ليست كإدارة مرفق آخر في قطاع التجارة أو الصناعة أو الزراعة فإدارة المؤسسة التربوية مسؤولية قيادية وإدارية وإشرافية متميزة .

أما إذا كان مدير المدرسة أقل كفاءة وتأهيل وخبرة من بقية المرشوسين فإن ذلك يفقده ثقة الآخرين به ، والشعور بخيبة الأمل والإحباط.

3: التدريب أثناء الخدمة:

يمثل التدريب أثناء الخدمة لمدير المدرسة نمو وتطوير العمل الإداري في أي مجال من المجالات، ويشمل هذا النوع من التدريب في الغالب جانبين هما:

أ. الجانب الأول: يركز على القصور في مستوى الأداء الإداري أو القيادي لبعض عناصر القيادة التربوية والتي تتطلب حلا سريعا.

ب. الجانب الثاني: يهتم باستمرار ونمو وتطوير القيادات التربوية فكريا ووظيفيا حيث ينبغي أن يتم تدريب القادة التربويين بصورة شمولية لإعدادهم وتنمية قدراتهم، وتشارك في تدريب مؤسسات تربوية مختلفة مثل كليات التربية ومعاهد علم النفس وعلوم التربية وكليات المعلمين والمدرسة العليا للأساتذة (وإدارات التدريس وغيرها من أجهزة تنمية القوى البشرية من خلال بعض الأقسام الخاصة بالإدارة التربوية والإشراف الفني ، وقد يكتفي البعض بالتعاون مع إدارات التدريس من خلال مشاركة كوادرها الفنية في هذا المجال. (عبد الصمد، 2008:152).

خلاصة:

احتوى هذا الفصل على مدير المدرسة الابتدائية تضمن مفهومه ووظيفته وعلاقاته والإشارة إلى الصفات والخصائص اللازمة في مدير المدرسة الابتدائية والتي تتلخص في الجانب الأخلاقي والديني والاجتماعي والمعرفي، بالإضافة إلى كيفية إعداده، وتدريبه، وأسس اختياره، ويتم توظيف مدير المدارس للقيام بالإدارة والقيادة لتسيير شؤون المدرسة والمدراء مسؤولون عن كل المهارات الإدارية والقيادية كالقدرة على السلطة والمرونة وفهم الآخرين ومعرفة مبادئ الاتصال في المدرسة.

الفصل الثالث

الرضا الوظيفي

تمهيد:

يعتبر الرضا الوظيفي عند مدرء المدارس الابتدائية احد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس وذلك لأن معظم المدرء يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في العمل كما أنا هنالك وجهة نظر مفادها إن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة تطوير المدرسة الابتدائية ويعتبر الرضا الوظيفي للمدرء المدرسة الابتدائية من أهم مؤشرات نجاح المدرسة الابتدائية على افتراض إن المدرسة التي لا يشعر فيها المدير بالرضا سيكون حظها قليل للنجاح مقارنة بالتي يشعر فيها المدرء بالرضا مع ملاحظة ان المدير الراضي عن عمله هو أكثر استعداد الاستمرار بوظيفته وتحقيقي أهداف وتسيير المدرسة بشكل جيد كما انه يكون أكثر نشاطا وحماسا في عمله.

أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي

لقد اهتم الإسلام بالرضا الوظيفي حيث أشار إليه القران الكريم والأحاديث النبوية، وفي القران الكريم وردت كلمة الرضا في قوله تعالى"رضا الله عنهم ورضوا عنه" (البينة 18). وقول الرسول صلى الله عليه وسلم" إن الراضي أغنى الناس بأفكاره ومشاعره الطيبة" وقال أيضا " أرضي بما قسم الله لك تكن أغنى الناس"

لغة: هو صد السخط، وارتضاه : رآه أهلا، ورضي عنه: أحبه وأقبل عليه. (ابن منظور، 2005:168).

إصطلاحاً: فعرفه اميل (Hample) الرضا "بأنه يعكس درجة التطابق بين العوائد الحقيقية التي يحصل

عليها الفرد والمتوقعة من طرفه.(عائشة، 1998: 122).

وعرفه ستون بأنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، ويصبح إنسان ستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته في النمو والتقدم، وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلاله. (سلطان، 2004:196).

ويعرفه روستان بأنه نتيجة مجموع ما ينتظره العامل من عمله وما حصل عليه وهذه النتيجة هي التي تفسر على ضوءها الرضا المهني. (مصطفى، 2010: 96).

يشير الرفاعي إلى أن الرضا الوظيفي هو ذلك الحماس لدى العمال نحو العمل الذي ينبع من قوة داخلية قائمة على شعور داخلي لدى العامل، حيث يمكن إرجاع هذا الشعور إلى جهات الثلاثة، العلاقة بين العامل والعمل، وموقفه من عمله، والعلاقة بين العامل والزملاء. (سالم، 2008، 63).

أما الأستاذ لولر ، يرى أن حصول الفرد على المزيد كما كان يتوقع، يجعله أكر قناعة ورضا وكثيرا ما تشير الأدبيات السلوك التنظيمي إل أن الرضا الوظيفي يعبر عن شعور الفرد بارتياح والسعادة تجاه العمل الذي يقوم به وبيئة العمل. (أحمد، 1983:53)

نستنتج من خلال التعريف السابقة أن الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور الايجابي الذاتي الذي يحمل العامل تجاه وظيفته عموما وللعناصر المكونة لها خصوصا، الرضا عن الأجر، محتوى العمل، نمط الإشراف، فرص الترقية، جماعة العمل، ظروف العمل.

ثانيا: النظريات المفسرة لرضا الوظيفي:

حاولت العديد من النظريات تفسير ظاهرة الرضا الوظيفي ،وتعد النظريات التي تناولت الدافعية والحوافز نظريات مفسرة للرضا الوظيفي،ومما شك فيه أن هذه النظريات قد أرست مبادئ هامة وأساليب فنية وأفكار تركز على تأملات فكرية واضحة وفروض علمية ،وننتائج قد نجحت حينما وضعت في مجال

التجربة، ونظراً لأهمية هذه النظريات وفائدتها الدراسية سنقوم باستعراض أهم هذه النظريات على النحو التالي:

1. النظرية الإنسانية (تدرج الحاجات):

نظرية ماسلو "Maslo" للحاجات: قدم ماسلو تدرجاً هرمياً لمستوى حاجات الإنسان، واعتبر الحاجة إلى تقدير الذات محل قمة الهرم، وهي ترتبط بها مما يحفز الفرد إلى الانجاز والإبداع والإنتاج، فكلما حقق العمل إشباعاً للحاجات، كان العمل مرضياً عنه. (أشرف، 2004:321)

أ- الحاجات الجسمية (الفيزيولوجية).

وهذه تمثل الحاجات الأساسية اللازمة لبقاء الإنسان واستمرارية على قيد الحياة كالطعام والماء والجنس والهواء. والحاجات الفيزيولوجية تسيطر على الحاجات إذا لم تكن مشبعة. (عسكر، 1981:37).

ب- حاجات الأمن والسلامة: بعد إشباع الحاجات الأساسية الأولى، تتولد الحاجة إلى الأمان والاستقرار، أساسها البيئة الآمنة والمساعدة على العمل، ويطلب الفرد كذلك بعمل مستقر يوفر وتوفير الأجر المتوافق مع جهده والكافي لمواجهة متطلباته اليومية، إضافة إلى الحصول على أنواع التأمين المتعددة كالتأمين على البطالة مثلاً. (شتوي، 2002:58).

ج- الحاجة إلى الانتماء: عندما تشبع الحاجات الفيزيولوجية والحاجة إلى الأمان، تبرز حينئذ الحاجة إلى الانتماء، فيشعر الشخص بشعور قوي، كما يشعر بظماً للعلاقات الوجدانية مع الآخرين، ويرغب أن يتخذ مكاناً في جماعته، ويكافح لتحقيق أهدافه لتحقيق أهدافه في ظل الجماعة وفي إطار أهدافها، ويعتبر تعطيل هذه الحاجة من الأسباب الأساسية لحالات عدم التوافق وسوء التكيف. (جرجس، 1973:33).

د- الحاجة إلى التقدير والاحترام:

تسمى هذه الحاجات أيضا بالحاجات الذاتية، وتمثل موقفا أعلى في سلم ترتيب الحاجات عند "ماسلو" ويمكن إدراكها حسب تصوره من جانبين:

- الجانب الداخلي: يتعلق بالمكانة الذاتية، والحاجات المتعلقة بالثقة بالنفس، الاستقلال والقدرة على الانجاز، والمعرفة.

- جانب الخارجي: ويتعلق بالسمعة، الحاجة لأن يكون للفرد وضعاً اجتماعياً مقبولاً، والتقدير من الآخرين، وكسب احترام الآخرين.

هـ- حاجات تحقيق الذات: تمثل هذه الحاجة القمة في النظرية، وهي تتعلق بالحاجات الخاصة بنجاح الفرد في التعبير عن ذاته، وممارسة قدراته، ومواصلة تطوير شخصيته، والقدرة على الإبداع والابتكار. (العياشي، 2008: 55).

2: نظرية التوقع الأدائي ل فكتور فروم:

تعد من أحدث النظريات المتعلقة بالدافعية وأكثرهم قبولاً من الناحية العلمية بين الباحثين وهي من أكثر النظريات وضوحاً ودقة في تفسير سلوك الفرد ودوافعه، وتقوم هذه النظرية على مسلمة أن سلوك الأداء للفرد تسبقه عملية مفاضلة بين البدائل التي تكون في القيام بالسلوك أو عدم القيام بها تم تعديلها من قبل هاوس و وهبة من النظريات الحديثة في الدوافع، والفكرة الأساسية في هذه النظرية هي إن الأفراد يبذلون الجهد لانجاز تلك الأعمال التي تؤدي إلى النتائج التي يرغبون فيها .

فالرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن العمل أو التصرف سيتبعه نتائج معينة كما يعتمد على رغبة الفرد في تلك النتائج، فهناك نوعان من التوقع:

أ- التوقع الأول: ويرجع إلى قناعة الشخص واعتقاده بأن القيام بسلوك معين سيؤدي إلى نتيجة معينة كالموظف الذي يعتقد أنه عامل جيد وقادر على الانجاز .

ب- التوقع الثاني: هو حساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك وهي ماذا سيحصل بعد إتمام عملية الانجاز . فالموظف يسأل إذا حققت إنتاجا معيناً فهل سيعطي مكافأة أم لا . (الموسوي، 2004: 125)

3: نظرية ذات العاملين لفريدريك هرزبرج 1959:

قدم هيرزبرج نظريته في الدافعية والتي عرفت بالنظرية ذات العاملين أو العنصرين، وتقوم هذه النظرية على تقسيم العوامل إلى الصنفين التاليين: عوامل الرضا (العوامل الدافعية) و العوامل الوقائية. واعتمدت هذه النظرية على نظرية الحاجات "لماسلو كأساس لدارسة الرضا الوظيفي ودلالاته، فالرضا عن العمل ليس عكس عدم الرضا عن العمل فالأسباب التي تؤدي إلى الرضا تختلف عن الأسباب المؤدية إلى عدم الرضا وتقوم فكرة النظرية وفقاً لمل يلي:

أ- مجموعة العوامل الدافعة: وهي عوامل موجودة داخل الفرد نفسه، والتي تدفعه نحو العمل والأداء الجيد والإخلاص للعمل والارتباط بالمؤسسة والولاء لها ومن هذه العوامل : التقدم، المسؤولية، الانجاز، اعتراف الآخرين واحترامهم للعمل الذي يمارسه الفرد . توفر فرص الترقية، المشاركة في اتخاذ القرار .

ب- مجموعة العوامل الصحية (الوقائية): وهي تلك العوامل التي تتعلق بالبيئة التي يؤدي فيها الفرد عمله (كسياسات المنظمة، نمط الإشراف، والعلاقة بين الأفراد، الراتب، ضمان الوظيفة) فتوفر هذه العوامل بشكل جيد إلى اختفاء مشاعر الاستياء وعدم الرضا، أما عدم توافرها بشكل جيد أو توافرها بشكل سيئ سيؤدي إلى ظهور الاستياء وعدم الرضا لدى العاملين . (أبييب، 2014: 67)

4: نظرية ERG ل درفر DERFER 1972: لقد تطور مفهوم الرضا الوظيفي مع دلفر في نظريته

المعروفة بـ erg ليعتبر الوجود والانتماء والنمو عوامل دافعة للرضا الوظيفي. يقول "مصطفى عشوري" أن النظريون - درف- جاءت كبديل للمستويات الخمسة التي وضعها- ماسلو- فاقترح نظريته الجديدة التي تفترض أن للفرد ثلاث حاجات أساسية بدلا من خمس وهذه الحاجات هي:

أ- **حاجات الوجود:** وهي حاجات مادية تشبع بواسطة الطعام والشراب والأجر والمكفآت وغير ذلك.

ب- **حاجات القرابة والانتماء:** وتتمثل في إنشاء العلاقات الإنسانية مع الأقارب وزملاء العمل والمشرفين والمرؤوسين.

ج- **حاجات النمو:** وتظهر في قيام الفرد بعملية الإبداع في مجالات تخصصه بالإضافة إلى العمل على تحقيق الترقية ونمو الشخصية بصفه عامة.

وتتميز هذه النظرية التي تندرج في منظور نظرية الحاجات باختصارها لنظرية ماسلو- وبإضافتها مفهوما مخالفا في تفسير عملية انتقال الفرد من حاجة إلى أخرى ، ففي الوقت الذي يرى فيه- ماسلو - بأنه ينبغي للفرد إشباع المستوى الأدنى قبل الانتقال إلى مستوى الأعلى في عملية تصاعدية. (مصطفى، 1992: 106).

5. نظرية Z ل وليام أوشي WILAM OCHI 1981 :

قام- أوشي - بإجراء عدة بحوث ودراسات ميدانية خلال السبعينات الميلادية في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية للتعرف إلى سر نجاح الإدارة اليابانية، وتوصل في النهاية الى نموذج جديد في الإدارة سماه نظرية Z ، وشرح تلك النظرية في كتابه الذي، صدر عام (1981)

وتقوم تلك النظرية على أساس الاهتمام بالجانب الإنساني للعامل، فهذه الأمور لا تكفي دون تعلم كيفية إدارة الأفراد العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة، ومن أهم الدروس التي يرى -أوشي- أن نظريته تقدمها.

أ- **الثقة:** فالإنتاجية والثقة شيء واحد ولا يمكن فصلهم، فالمؤسسات اليابانية التجارية تعتمد في تعاملها على النظام الإداري الموسع الذي يؤكد على جو الثقة فيما بين العاملين في المؤسسة.

ب- **الحدق والمهارة:** فالممارسة اليابانية للإدارة تتسم بالدقة والتهديب وحدة الذهن، أي الحدق والمهارة في التعامل.

ج- **الألفة والمودة:** التي تعتمد عليها الرابطة المشتركة في الحياة اليابانية وما يترتب على ذلك من عيش في أمان وحياة مطمئنة واهتمام ودعم للناس الآخرين، وإقامة علاقات اجتماعية متينة وصدقات حميمة. (أبيي، 2014: 77).

6: نظرية الانجاز دافيد ماكيلاند MAKILAND 1961:

حيث ركز في دراساته المتعددة على الظروف التي تمكن الأفراد من تطوير دافع الانجاز وتأثير ذلك على السلوك الإنساني، وقد توصل في أبحاثه إلى تحديد ثلاث حاجات رئيسية يسعى الأفراد لإشباعها لتحقيق الرضا عن العمل وهي:

أ- **الحاجات للإنجاز:** حيث يعتبر أن الأفراد الذين لديهم حاجة قوية للإنجاز يكون لهم ميل نحو الطموح والتطلع للنفوق، وذلك لمجرد تحقيق النجاح دون اعتبار للمردود المادي، اذ ينظر لهذا الأخير على انه مؤشر للنجاح، إن مثل هؤلاء الأفراد لديهم رغبة في تحمل المسؤولية، ويميلون إلى تأدية المهام التي يشعرون بأن فيها تحدياً لقدراتهم ومهاراتهم.

ب- **الحاجة للقوة** : إن الأفراد ذوي الحاجة الشديدة للقوة ،يسعون للوصول إلى مراكز قيادية في المنظمة لممارسة النفوذ والتأثير في الآخرين ، وعليه فان هذه المراكز العليا للقيادة تشبع هذه الحاجة.

ج- **الحاجة إلى الانتماء**: وهي تعبر عن الرغبة في التفاعل مع الآخرين وتكوين علاقات الصداقة،ولهذا فان الأفراد ذوي الحاجة القوية للانتماء يندفعون وراء المهام التي تفرض طبيعتها التفاعل المتكرر مع زملاء العمل ،لتكوين العلاقات الشخصية وللبحث عن الدعم النفسي والتفاهم المشترك حيث يوفر لهم ذلك الإشباع والرضا (الموسوي،2004: 130).

ثالثا: أنواع الرضا الوظيفي:

للرضا الوظيفي نوعان هما الرضا الكلي والرضا الجزئي:

1. الرضا الكلي (العام): يمثل رضا الموظف عن جميع جوانب ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل لأقصى درجة الرضا عن عمله، ولكن ليس من الضروري أن تتوافر في هذا العمل كل عناصر الرضا، لأن هذا يتوقف على طبيعة الموظف نفسه، فهو ربما لا يعتبر جميع تلك العناصر مهمة وبالتالي الموظف وحده من يستطيع أن يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه.

2. الرضا الجزئي (النوعي) : يمثل الشعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل لدرجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل وبالتالي اكتفاه وربما لازال الاستياء موجودا لكنه لازال يؤدي أعماله.

ويزيد هذا النوع أيضا إلى رضا الفرد عن كل جانب من جوانب على حده وتشمل تلك الجوانب سياسية المنظمة،الأجور الإشراف، فرص الترقية، الرعاية الصحية والاجتماعية،ظروف العمل، الاتصال داخل

المنظمة والعلاقات مع الزملاء، وتقيد معرفة هذه الجوانب في التعرف على المصادر التي يمكن أن تساهم في زيادة أو تخفيض الرضا الوظيفي. (الجريد، 2007: 48).

رابعاً: أهمية الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من أهم الظواهر التي حظيت بأهمية بالغة من المفكرين والعلماء ، كون الرضا هدف كل فرد بحد ذاته ، فهو يطمح أن يكون راضياً من أجل أن ينعكس ذلك في جديته في العمل والمنظمة، ومن الأسباب الأخرى لدراسة هذا الموضوع ، وجهة النظر السائدة أن الرضا الوظيفي يعتبر مقياساً لمدى فعالية الأداء ، ومدى تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للعامل ، وتتجلى أهمية كبيرة للرضا نوضحها فيما يلي :

1. أهمية الرضا الوظيفي للموظف : ومن المسلم به أن للرضا الوظيفي للموظف أهمية كبيرة :

أ. القدرة على التكيف مع بيئة العمل : حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تغطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.

ب. الرغبة في الابتكار والإبداع : فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل ماء وشرب وسكن وغير من تقدير واحترام ، وأمان وظيفي مشبعة بشكل كافي ، تزيد لدى الأعمال بطريقة مميزة.

ج. مستوى الطموح والتقدم: فالموارد البشرية التي تستمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي .

د. الرضا عن الحياة بصفة عامة: حيث أن مزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين

تساعد على مقابلة متطلبات الحياة. (بلخير و عطش، 2012: 8).

2. أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة :المؤسسة التي تسعى إلى زيادة الشعور عمالها بالرضا تتمتع بما

يلي:

أ. ارتفاع مستوى الكفاءة وفعالية أداء العمال : فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيز على

عملهم

ب. ارتفاع في الإنتاجية: فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الانجاز وتحسين الأداء - ارتفاع

الانتماء وولاء العمال للمنظمة: فلما يشعر الموظفون بأن وظائفهم أشبعت حاجاتهم المادية وغير المادية

يزيد تعقلهم بالمنظمة .

ج. انخفاض معدلات دورات العمل والغياب والتأخير عن مواعيد العمل الرسمية والشكاوى .

3: أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع : ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على

المجتمع في صورة .

أ. ارتفاع معدلات الإنتاجية وتحقيق الفعالية الاقتصادية.

ب. ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.(بلخير، عطش، 2012: 9).

رابعاً: عوامل الرضا الوظيفي

من خلال النظريات والتعريفات التي حاولت توضيح معنى الرضا الوظيفي وكيفية حدوثه نجد انه يأخذ

احد الجانبين التاليين.

1. الرضا العام : ويعرفه بأنه الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل فإما هو راضي أو غير راضي هكذا

بصفة مطلقة ، ولا يسمح هذا المؤشر بتحديد الجوانب النوعية التي يرضي عنها أصل .

2. الرضا النوعي: الجزئي ويشير إلى الرضا الفرد عن كل جانب من جوانب على حدا ، وتشمل تلك الجوانب سياسية الأجور ، الإشراف ، فرص الترقية ، الرعاية الصحية ظروف العمل ، أساليب الاتصال داخل المؤسسة والعلاقات مع الزملاء ،وتفيد معرفة هذه الجوانب في التعرف على المصادر التي يمكن أن تساهم في زيادة أو تخفيض الرضا الوظيفي.(شوقي،2000:121).

خامسا: خصائص الرضا الوظيفي

تعدد مفاهيم طرق قياس :

أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم.

1: النظر إلى الرضا الوظيفي على انه موضوع فردي:

غالب ما ينظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم الرضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدمة.

الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني:

نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى ، وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي.

2: الرضا الوظيفي في حالة من قناعة والقبول :

يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن التفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات ، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغايته. (منيرة، 2015: 52).

3: للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:

حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة والغير محبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب التي يقدمها للعمل و إدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

4: رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى:

إن رضا الفرد على عنصر معين ل يمثل ذلك كافي على رضاه عن العناصر الأخرى كما إن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الفرد وتوقعاتهم.

5: العوامل المتصلة بظروف أو جوانب أخرى :

أ. توفير الأهداف في التنظيم : يرغب الأفراد أي المدراء أن يكونوا أعضاء في تنظيم له هدف مقبول.

ب. المكافأة الاقتصادية المنصفة: يتوقع المدراء أن يحصلوا على مكافآت منصفة

ج. الحالة الصحية والبدنية والذهنية: هناك ارتباط بين الصحة البدنية والعقلية ا من حيث أثرها على المدرء وأدائه ومعنوياته.(مونيرة ، 2015 :53).

سادسا: مؤشرات الرضا الوظيفي :

تتجسد حالة الرضا أو عدم الرضا بالشارة إلى مظاهر عديدة نجدها كثيرة ومتنوعة (كالتغيب ، دوران العمل ، الإضراب ، الشكاوى) .بمعنى أن سلوكيات سواء مرغوب فيها أو غير مرغوب فيها عادة ما يسبقها اتجاهات تتلاءم مع نوع السلوك الذي تم ظهوره مثل سلوك الغياب المتكرر نتيجة عدم الرضا عن الوظيفة نفسها أو الظروف التي تتم فيها عند مدرء المدارس الابتدائية .ويمكن استدراج كل هذه الأسباب إلى المؤشرات التالية.

1: التغيب : يعتبر مؤشر التغيب من أخطر المشكلات التي تواجهها المؤسسات التربوية ، لما لها من اثر واضح بالنسبة للنظام التربوي داخل المؤسسة التربوية ولهذا نجد مؤشر التغيب عن العمل يختلف بين الدارسين لمشكلة الغياب ونتائجها ،وأثرها على الرضا الوظيفي من جهة وأهداف المدرسة من جهة أخرى

2: التمارض: يبرز كظاهرة من ظواهر عدم الرضا والإحباط النفسي الذي يواجهه مدير المدرسة من خلال الحالات المرضية المقنعة التي يلجأ إليها المدير للابتعاد عن العمل أو ما يمكن تسميته بانسحاب المدير عن العمل، وهذا تهريا من الواقع المعاش داخل المؤسسة التي ينتمي إليها والانعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء تأديته لعمله ويعتبر هذا نفورا من الوظيفة بحد ذاتها أو من المؤولين عليهم أو لجماعة العمل بصفة عامة.(زاهد،2011 :120).

3: شكاوى: تعبر نسبة الشكاوى المقدمة كتابيا أو شفويا من طرف المدرء على المسؤولين عليهم عن مظاهر الرضا الوظيفي أو عدمه.وكلما كانت نسبة التظلمات مرفوعة من طرف مدرء لمشرفيهم كلما كان

ذلك يعبر على عدم الرضا عن العمل الذي يمارسه وعن الحالة النفسية التي يعيشها المدير داخل المؤسسة والعكس صحيح.

4: الإضراب : مما شك فيه أن حدوث الإضراب بالفعل تواجد الاختلال في العلاقات (علاقات العمل ، والعلاقة الإنسانية بين مدير المدرسة والمعلمين والعمال) ويعتبر من أهم المؤشرات الدالة على وجود مشاعر عدم الرضا المعبر عنها بشكل صريح. العبودي، 2008:65).

سابعاً: مسببات الرضا الوظيفي :

يمكن تقسيم أسباب الرضا عن العمل إلى مجموعتين مسببات خاصة بالتنظيم ومسببات خاصة بالفرد ذاته.

1: مسببات التنظيمية للرضا: لقد أثبتت الدراسات المتعلقة بالرضا أنه توجد كثير من العوامل التي يمكن

أن تساهم في شعورنا بالرضا الوظيفي أهمها :

أ: تصميم العمل: عندما يكون للعمل تصميم سليم يتسم بالتنوع، المرونة ، التكامل ،المسؤولية، الاستقلال، تتوفر فيه معلومات كاملة يكون هناك ضمان نسبي بالرضا عن مهنته.

ب: نظام العوائد: مثل الحوافز ، المكافآت ، الترقيات ، وهنا يشعر المدير بالرضا عن مهنته إذا كانت العوائد والترقيات تم توزيعها وفقاً لنظام محدد وتوافرها بالقدرة المناسبة، وبالشكل العادل.

ج: الإشراف: إن إدراك أي مدير مدرسة بمدى وجود الإشراف الواقع عليه من قبل المسؤولين الإداريين

تؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة ، والأمر هنا يعتمد على إدراك المدير ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون مسؤولين .

ويتحقق الرضا عن الإشراف بتحقق العوامل التالية:

- إظهار روح الصداقة في العمل.

- تفهم مشكلات العامل ووجهات نظره.

- مساندة العمال وتقديم يد العون لهم .

- وجود استعداد للتفاهم بين المشرف وعماله دون اللجوء للسلطة الرسمية والأوامر.

- الاهتمام بشخصي المشرف وسلوكه ومن ثم اختياره للوظائف القيادية، المعايضة السلمية بين المشرف والعمال. (محمد، 2003:202).

د: الرعاية الصحية: تمثل الرعاية الصحية للمدراء مسألة بالغة الأهمية، خاصة مع الارتفاع الهائل في تكلفة الرعاية الصحية في المستشفيات الخاصة، وتوفر الرعاية الصحية عادة بإنشاء مركز طبيا يوفر العلاج المجاني أو تعاقد مع إحدى المستشفيات الخاصة لتتولى علاج كل الطاقم التربوي.

هـ: ظروف العمل الجيدة : كلما كانت ظروف العمل المادية منة ساع ذلك المدراء في رضا عن عملهم ، ومن أهم هذه الظروف ما يلي الإضاءة ، توفير الوسائل التعليمية، عدد الأقسام تتناسب مع عدد التلاميذ، توفي الكتب المدرسية.

: الرعاية الاجتماعية: تختلف الدول بعضها البعض فيما تقدمه من رعاية اجتماعية للمدراء والمعلمين في المؤسسات التربوية، ولكن هذه الرعاية تتطوي تحت ما يسمى التأمينات الاجتماعية التي توفر المعاشات التقاعدية للطاقم التربوي وتصرف لهم التعويضات في حالة الإصابة والعجز وتصرف لهم الإعانات المادية عند تعرضهم لأزمة من الأزمات. (ربيع، 2006:263).

ح: احترام الذات: كلما كان هناك ميل لدى الأفراد للاعتدال بالرأي واحترام الذات والعلو في قيمتها وقدرتها كلما كان اقربا إلى الرضا الوظيفي ،أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون بانتقاص في قيمتهم وقدرتهم فإنهم يكونون أقرب إلى عدم الرضا عن وظائفهم.

ط: المكانة الاجتماعية:المكانة الاجتماعية للعامل أو في السلم الوظيفي تدعم رضاه وتعزز شعوره ، في حين أن تدهور هذه المكانة غالبا ما تؤدي إلى الابتعاد وعدم الرضا.

ي: الرضا عن الحياة: على الأفراد السعداء في حياتهم أن يكون سعداء في وظائفهم

أما التمساء وغير الراضين عن نمط حياتهم العائلية والاجتماعية فإنهم عادة ما يكونوا مستاءين

ي: الرضا العام عن الحياة : على الأفراد السعداء في حياتهم إن يكونون سعداء في وظائفهم أما التمساء

وغير الراضين عن نمط حياتهم العائلية والاجتماعية فإنهم عادة ما يكون مستاءين ولهم مشاكل وصراعات تنظيمية.

ك: تحمل ضغوط العمل : كلما كان الفرد قادرا على تحمل الضغوط في العمل، أما التعسفي التعامل والتكيف معها كلما أكثر رضا ، أما الأفراد الذين يفعلون بسرعة وينهارون فورا. (محمد،2003:263).

ثامنا: أساليب قياس الرضا الوظيفي:

إن قياس الرضا الوظيفي دقيقا وصادقا يعتبر مستحيلا ، لأنه من الصعب الوقوف على وسائل محددة لقياسه،حيث أن حالة الرضا أو عدم الرضا تتحكم فيها عدة متغيرات ، وهذا من جهة ومن جهة ثانية أن الرضا الوظيفي يعتبر من أكثر المواضيع تعقيدا،لكونه حالة سيكولوجية باطنية يصعب قياسها بدقة تامة،باعتباره مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله،وكذلك بسبب تداخل وتشعب العوامل المسببة لهذه المشاعر نفسية واجتماعية واقتصادية.

1. الأساليب الموضوعية:

أ- **الغياب:** إن نسبة غياب العامل عن عمله يعتبر مؤشرا يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله، فبالتركيز أن الفرد الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطا بهذا العمل، وأكثر حرصا على الحضور لعمله، عكس العامل الآخر الذي يشعر بالاستياء تجاه عمله، وليس معنى هذا أن كل الحالات الغياب عن العمل تمثل حالات استياء اتجاه عمله، فهناك حالات تغيب لا يمكن تجنبها، وذلك لأسباب قاهرة خارجة عن إرادة العامل مثل: المرض، الظروف العائلية المزرية، والحوادث .

ب- **ترك العمل:** يعتبر ترك العمل أو الاستمرار فيه مؤشرا هاما للتعرف على مستوى الرضا الوظيفي، وعلى مدى تمسك الفرد بوظيفته ويرى موبلي (1977) أن مشاعر الاستياء أو عدم الرضا تشير إلى أفكار حول المغادرة من شأنها تعجيل البحث عن وظيفة أخرى، حيث أن هذا المؤشر بين الدرجة الكبيرة من القنوط والإحباط التي وصل إليها العامل، وكذا استياءه من المحيط وبيئة العمل، حيث يصبح حساب معدل ترك العمل ضروريا للمؤسسات لما تشمله البيانات الخاصة بترك العمل من أهمية في استخدامها لتقييم فعالية مختلف البرامج العمل. ومن خلال البيانات المتحصل عليها من حساب المعدلات ترك العمل تستطيع المؤسسات أن تستفيد منها إذا تم إجراء مقارنات زمنية مختلفة، وبين مختلف المؤسسات التي لها نفس نوع النشاط للتعرف على مجالات ومواقع الرضا وعدم الرضا، وعموما فإن حساب معدلات ترك العمل وكذا معدلات الغياب، وتوفر للمؤسسات بيانات هدفها التنبيه بوجود مشكلات في مجال العمل، مما يستوجب على الإدارة محاولة معرفة أسبابها ومعالجتها. (عاشور، 1997:65).

2: المقاييس الذاتية للرضا الوظيفي:

تعتمد المقاييس الذاتية للرضا على تصميم استبيانات تتضمن طرح مجموعة من الأسئلة على العمل تتناول مختلف جوانب العمل، وتتخذ الاستمارة والمقابلة وسيلة لذلك والغرض منها الحصول على إجابات

من طرف العمال، يستخلص منا مستوى الرضا الوظيفي لديهم، وهناك عدة طرق تستخدم في هذا المجال أهمها.

أ. استبيان منسوتا للرضا:

ويعتبر الاستبيان الأول الأكثر استعمالاً ويقاس جوانب معينة من الرضا الوظيفي . ويتكون من عشرون مظهراً منها: الإبداع ، الاستقلالية، العلاقات الإنسانية، الإشراف الفني، ظروف العمل، ويتكون كل مظهر من خمسة مفردات يحسب عليها الفرد بالتأشير على الإجابة الممكنة ، مستعملاً في ذلك سهم الاختيارات الذي يتكون من 5 درجات هي :

- راض جداً : وتعني راض جداً على هذا الجانب من الوظيفة.

- راض : وتعني راض فقط على هذا الجانب من الوظيفة.

- لا أعرف: وتعني لأنني لا أستطيع أن أقرر أنني راض وغير راضي.

- غير راضي: وتعني غير راض عن هذا الجانب من الوظيفة.

- غير راضي : وتعني أنني غير راضي بالمرّة عن هذا الجانب من الوظيفة. (عزت، 1999:55).

ب. طريقة الفواصل المتساوية ظاهرة ل"ترستون": إن استخدام هذه الطريقة لتكوين مقياس الرضا

الوظيفي يعتمد على إتباع عدد من الخطوات التي تبدأ بتجميع عبارات تصف مختلف العناصر

والخصائص المتعلقة بالعمل أو تصف الحاجات التي يحققها العمل للفرد أو في خطوة ثانية يتم عرض هذه

العبارات على مجموعة من المحكمين بغرض تقييم درجة الرضا الذي تعبر عنه هذه العبارة، وفي الخطوة

المالية يتم استبعاد العبارات ذات التباين العالي، ويكون متوسط التقييم لهذه العبارات هو القيمة الممثلة

للرضا الذي تشير إليه العبارة وفق تقييم الحكام.

كما تجد الإشارة بأن المقياس المصمم بطريقة ترستون يطلب من الأفراد أن يقرروا الحكم لكل عبارة، وفي الأخير تجمع القيم المقابلة للعبارات الموافقة عليها من قبل الأفراد المبحوثين لتشكل قيمة هذا المجموع الدرجة الممثلة للرضا العام عن الوظيفة، كما يمكن استنتاج درجة الرضا الجزئي على كل جانب من جوانب العمل وذلك من خلال تجميع عبارات المقياس التي تتعلق بذلك الجانب، ومن ثم حساب درجة الرضا عنه والتي تمثل درجة الرضا الجزئي. (أحمد، 1983:70).

ج. طريقة التجميع التدريجي ل"ليكرت" : هذه الطريقة تحاول تفادي بعض التعقيدات والإجراءات المطلوبة التي تمر بها طريقة "ترستون" في تكوين المقياس من حيث حساب قيم العبارات وأوزانها، وتعتمد هذه الطريقة على إعداد مجموعة من العبارات التي تصف موضوع الاتجاه المراد قياسه، بحيث تقابل كل عبارة من العبارات التي تصف موضوع الاتجاه المراد قياسه، بحيث تقابل كل عبارة من عبارات المقياس خمس اختيارات (أراء) للإجابة وهي مواقف جدا، مواقف، بدون رأي، معارض، معارض جدا، ويطلب من المبحوثين تحديد واحد من بين هذه الاختيارات والتي تعبر عن درجة موافقة أو معارضة للعبارة التي تقابلها، وتعطى لهذه الاختبارات والتي تعبر عن درجة موافقة أو معارضة للعبارة التي تقابلها، وتعطى لهذه الاختيارات درجات تتراوح بين 1، و5 وترتب ترتيبا تنازليا في حالة العبارات التي تحتوي على الجوانب ايجابية وتعكس هذه الدرجات في حالة العبارات التي تحتوي على جوانب ايجابية وتعكس هذه الدرجات في حالة العبارات التي تحتوي على جوانب سلبية. (مصطفى، 1992، 166).

د. طريقة الوقائع الحرجة ل" لهرزبرغ" :

فهذه الطريقة استخدمها "هرزبرغ" كانت تسأل عن واقع واحد بالنسبة لكل سؤال من السؤالين السابقين، في حين أن هناك من يرى أن كلما اتسع السؤال ليشمل أكثر من واقعة كلما كانت هناك إمكانية للحصول على معلومات أوفر عن الوقائع التي تكون سبب في تكوين مشاعر الرضا أو عدم الرضا عن العمل، مما

يدعم، أكثر موضوعية وهدف المقياس وذلك من خلال تجميع الوقائع التي يدلي بها الفرد وتضيفها حسب الجوانب التي تتعلق بها، ومن ثم تتبين جوانب العمل الأخرى المؤدية لعدم الرضا الوظيفي، وتجنب لجوانب النقص وبعض التحيزات الذاتية في ذكر الوقائع، فإنه يمكن بعد تجميع الوقائع التي أدلى بها الأفراد وتحليلها وفرزها إلى مجموعتين احدهما ترتبط بالرضا الوظيفي والأخرى بعدم الرضا وبعد ذلك يتم إعادة صياغة هذه الوقائع في قائمة وإعطائها المبحوثين بدلا من سؤالهم عنها، أو يطلب منهم تحديد الوقائع التي تنطبق عليهم في مجال العمل (عاشور، 1983:415).

تاسعا: آثار الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي من الظواهر الهامة التي يجب الاهتمام بها في كل المجالات العمل ، وذلك لسببين:

- الأول لكونه هدف كل مدير كغاية حياتية، وهو السبب الوحيد الذي يتضمن بقاء المدير وجديته حتى وإن كان الأجر مرتفعا، فإذا لم يحدث الرضا لسبب أو لآخر لن يكون الفرد مستقرا، ولن يكون أداءه جيدا ومرتفعا.

- أما السبب الثاني فهو إسهام الرضا في باقي الاتجاهات ، إذ يحدث آثار سلبية أو إيجابية على سلوكيات الفرد بل على كل الظواهر الموجودة في مجال العمل ومن أهم آثار الرضا الوظيفي:

1: الآثار على الصحة العضوية :

في هذا الصدد توصل هيرزبرغ وزملائه في 1959 إلى الأعراض العضوية كألام الرأس ،فقدان الشهية، عسر الهضم ،والغثيان تحدث بعد التكرار للرضا المهني كنتيجة حتمية.

كما وجد burk في سنة 1970 ارتباطا بين الرضا الوظيفي وبعض الأعراض العضوية كالتعب، صعوبة التنفس، صداع الرأس، التعرق. أما وايت Whyte فتوصل في 1955 إلى أن 18 من حالات القرحة المعدية التي ظهرت في معمل واحد عند العمال الغير الراضين بمهنتهم ، من خلال كل هذا يتبين بأن الرضا شرط أساسي عند ممارسة أي مهنة.(أبييب،2014:101).

2: الآثار على الصحة النفسية والعقلية:

أن العامل الذي ترغمه الظروف الاجتماعية على البقاء في عمله مهما كان نوعه،أو الظروف المحيطة به،يجي صراعا داخليا يزداد يوما بعد يوم،يولد لديه ضغط كبير،هذه العلاقة تفترض الوجود علاقة بين عدم الرضا والصحة العقلية.

ولقد اهتم الكثير من الباحثين بهذا الموضوع من أهمهم:كورنهاوسر الذي أكد بعد دراسة معمقة في 1965 على وجود علاقة قوية بين الرضا والصحة العقلية ،وأن وضعية العمل هي أحد مسببات عدم الرضا،ومشاكل الصحة العقلية،وبالعكس فإن العامل في محيط عمل جيد ومناسب يبعث الارتياح والرضا،وتكون حالته العقلية أبعد عن المشاكل والاضطرابات، ولا شك أن للصحة العضوية أيضا آثار على الصحة النفسية والعقلية.(عبد النور،1997:7).

3:الآثار على الأداء الوظيفي :

يعتبر الرضا الوظيفي عاملا مسببا في السلوك المهني ،وبالخصوص مستوى الأداء، وأكدت دراسة الهاوتورن ،حيث عند إدخال تغييرات على محيط العمل كفترات الراحة ،ساعات العمل ، نوع الإشراف، يتحسن الأداء والروح المعنوية،ويشير الكثير من الباحثين إلى أنه لفهم طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والسلوك المهني لابد من فهم طبيعة الشعور وعلاقته بطريقة العمل وأسلوبه،فإذا لاحظ الفرد بأن الهدف

المحقق في عمله يدعم وجوده أو يحسنه ،فإن شعوره سيكون ايجابيا، أما إذا كان تهديدا لوجوده فإن شعوره سيكون سلبيا مما يؤثر ذلك على أداء العامل.(عبد النور،1997:8).

4: الآثار على الإنتاج:

كل الدراسات مهما كان المتغير الذي تربطه بالرضا،تؤكد على وجود علاقة قوية بين الرضا والإنتاج،والواقع أن الإنتاج ارتفاعه أو انخفاضه نتيجة نهائية لمستوى الرضا الذي يتحدد بأسباب أخرى متعددة،والعديد من الباحثين يتحدث عن العلاقة التبادلية في معادلة الرضا والإنتاج كون كلاهما سبب لآخر .فكما أن الرضا يؤدي إلى ارتفاع الإنتاج فإن الإنتاج بدوره يؤدي إلى ارتفاع الرضا.

كتعبير نفسي يقول فورد Ford (1969) إن الأداء والإنتاج الجيدين يؤديان إلى اتجاهات مهنية ايجابية ، ولكي يؤدي ارتفاع الإنتاج إلى ارتفاع مستوى الرضا يجب أن يشعر العامل بأن مجهوده هام جدا في تحريك عجلة الإنتاج والسبيل إلى ذلك هو مكافأته ماديا ومعنويا.فكلما زاد رضا الفرد زادت معه مستويات الإنتاج .

ويمكن الحصر الآثار الهادفة للرضا عن العمل فيما يلي:

1. يتمتع العاملون الراضون عن عملهم بصحة نفسية وذهنية وجسمية عالية مما ينعكس أثره على الزيادة الإنتاجية .

2. انخفاض واضح وملموس في مستوى الغيابات والتمارض ودوران العمل والحوادث وتحقيق مستوى أمان عالي وانخفاض في الإضرابات والغياب عن العمل وغيرها من السلبيات المرافقة للأداء الإنساني المتدني في العمل.

3. انخفاض واضح وملحوس في الشكاوي والظلم والإحباط في العمل مما ينعكس أثره ايجابيا بخلق درجة عالية من الولاء والانتماء للمؤسسة والسعي لتحقيق أهدافها.

يتسم الأفراد حينما يتحقق لديهم الرضا الوظيفي بدرجة عالية من الانجاز والتعلم للمهارات الجديدة واستثمار طاقاتهم الفكرية والذهنية في تطوير مجالات العمل وتحسين البيئة الملائمة للانجاز الهادف (أبيب، 2014:103).

خلاصة:

رغم التباين في مختلف التعاريف تناولت مفهوم الرضا الوظيفي وقصور بعضها في تحديد مفهوم شامل وجامع، إلا أننا ندرك أن هذه الإسهامات قد أكدت أن الرضا الوظيفي محصلة الشعور الذي يحس به الفرد من خلال عمله فهو اتجاه ذو صلة بالعوامل المكونة للعمل في حد ذاته والبيئة المحيط، ولقد اختلفت النظريات المفسرة له، وأبرزها نظرية ماسلو ، نظرية ذات العاملين لهرزبرغ نظرية العدالة، نظرية التوقع لفروم وبين المختصون في هذا المجال أن مستوى الرضا الوظيفي تتحكم فيه عوامل عدة، كما يمكن الشعور بمستوى الرضا لدى العاملين من خلال بعض المؤشرات الدالة على كثرة الغيابات وترك العمل وظاهرة التمارض وكثرة الشكاوى والإضراب، حيث يمكن قياس مستوى الرضا الوظيفي بواسطة عدة طرق ومقاييس طورها الباحثون لهذا الغرض.

الفصل الرابع

الأداء الوظيفي

تمهيد:

يعتبر الأداء الوظيفي من بين المواضيع التي اهتم بها الباحثون والمفكرون في العديد من المجالات منها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتربوية ، حيث حاول الباحثون من خلال الجهد الذي يبذله الموظف في العمل سواء كان جهدا فكريا أو عضليا.

وبناء عليه يتم في هذا الفصل التطرق إلى التعريف بالأداء من خلال مفهومه، مكوناته، أنواعه، أبعاده، محدداته، بالإضافة إلى التطرق إلى تقييم الأداء.

أولاً: مفهوم الأداء

1. لغة: أدى تأدية أو صله وقضاه وهو أدى للأمانة من غيره وتأدية له حقه أي قضيته.

(الفيروزياي، 1987:35).

2. اصطلاحاً: الأداء في معجم التربية والتعليم : هو الطريقة التي يتم بها عمل شيء أو أي عمل معين

من أجل إنجازه أو فشله، فإذا كان أداء العامل جيد كانت النتيجة جيدة ومفيدة وإذا كان رديئاً جاءت

النتيجة لتدل على طبيعة الأداء الفاشل (جرجس ، 2005:41)

يعرف كمال بربر (1997) على أنه: يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو

يعكس الكيفية التي يحققها الفرد ومتطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد ، فالجهد

يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلا الطالب قد يبذل

جهدا كبيرا في الاستعدادات للامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون

الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض. (كمال، 1997:95).

عرفه العتبي وآخرون (2007) على أنه: ما يتمكن الفرد من تحقيقه ، وما يستطيع الملاحظ الخارجي أن يسجله بأكبر قدر من الوضوح والدقة، مرتبطا بقدرات الموظف ودفاعيته كي يتمكن من أداء الواجبات التي وكلت إليه بطريقة مرضية. (العتبي ، وآخرون، 2007:66).

وعرفه أحمد زكي بدوي (1992) على أنه : القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء.(أحمد، 1992:65).

وعرفه عبد المحسن (2002) على أنه: المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها ، أي انه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة.(عبد المحسن، 2002: 132).

من خلال التعريفات السابقة للأداء يمكن القول أن الأداء الوظيفي هو الدرجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد، وبما يحقق أهداف المؤسسة وهذا من خلال تحسين الأداء من حيث الجودة، بواسطة التدريب المستمر .

ثانيا: مكونات الأداء:

يتكون الأداء من مكونين أساسيين الأول لفعالية والثاني الكفاءة، بمعنى أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي تجمع بين الفعالية والكفاءة. ولذلك فإنه من المفيد أن نتعرض لكل من المفهومين بالتحليل وذلك علة النحو التالي.

1: الفعالية :

ينظر الباحثون في علم الإدارة الفعالية على أنها أداة من أدوات مراقبة الداء في المؤسسة، انطلاقا من أن الفعالية تمثل معيارا يعكس درجة تحقيق الأهداف الموضوعية وقد تعددت وجهات النظر حول ماهية

وطبيعة مفهوم الفعالية، فقد اعتبر المفكرون التقليديون أن الفعالية تتمثل في الأرباح المتحققة، وبهذا فإن فعالية المؤسسة تقاس بحجم الأرباح فيها.

وهذا ينطبق على المؤسسات ذات الطبيعة النوعية أي لا تهتم بالجانب المادي كنشاط رئيسي لها كالمؤسسة التربوية والمؤسسة البحثية وبيوت الخبرة، وعليه فإن الفعالية تعني أداء المهمات أو الأعمال بشكل صحيح وسليم، وترتبط بالهدف الإستراتيجية للمؤسسة أي بدرجة تحقيق النتائج، بمعنى آخر فإن الفعالية تعبر عن الفرق بين النتائج المتوقعة والنتائج المتحققة، وهي في الوقت نفسه ترتبط بتحقيق أهداف المؤسسة، واعتمادا على ذلك يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المتحققة قريبة من النتائج المتوقعة كلما كان الأداء أكثر فعالية وينعكس ذلك على أداء المؤسسة ككل. (المحاسبة، 2013:109).

2: الكفاءة :

تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة، كما أن جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم النتائج، وتدني التكاليف بمعنى آخر يمكن تمثيل الكفاءة بمعادلة يحتوي أحد طرفيها على بلوغ أقصى النتائج، بتكاليف محدودة ومعينة، بينما يحتوي الطرف الآخر على بلوغ الحد المقرر من النتائج بأقل تكلفة. (المحاسبة، 2013:11)

ثالثا: أنواع الأداء الوظيفي:

يمكن تصنيف أو تقسيم الأداء كغيره من الظواهر التنظيمية، فنوع الأداء يكون حسب معيار التقسيم، ومن ثم يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية.

1: حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء

الداخلي والأداء الخارجي.

أ. الأداء الداخلي:

ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي انه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا ما يلي:

- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجي قادرا على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال. (الحسن، 2005:20).
- الأداء المالي: ويمكن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب. الأداء الخارجي :

هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في أحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يرفض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

ج: حسب معيار الشمولية: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

- الأداء الكلي : وهو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى عنصر من دون مساهمة باقي العناصر . وفي هذا

النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كفاءات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالأستمرارية والشمولية،
الربح والنمو. كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة أنظمتها الفرعية.

- **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة ، وينقسم بدوره

إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة ،حيث يمكن أن ينقسم حسب
المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية ،وظيفة الأفراد ،أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج،أداء
وظيفة التسويق.(جلال الدين،2009:76).

رابعا: أبعاد الأداء:

بعد عرض مجموعة التعاريف لمفهوم الأداء، فلا بد من تحليل الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم، إذا يركز
البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء، بينما يركز البعض الآخر على الجانب التنظيمي
والاجتماعي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل، وتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

1- البعد التنظيمي: يقصد بالأداء التنظيمي الإجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة في
المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها ومن ثم يكون لدى إدارة المؤسسة معايير يتم قياس فعالية الإجراءات
التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء في ضوءها.(المحاسنة،2013:108).

2- البعد الاجتماعي: يشير البعد الاجتماعي لأداء إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على
اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم، خاصة إذا
أوفت بحاجات العاملين فيها، وتتجلى أهمية ودور هذا البعد في التأثير السلبي لاهتمام المؤسسة بالجانب
الاقتصادي فقط وعلى حساب الجانب الاجتماعي للموارد البشرية، إذ يؤثر ذلك وعلى المدى البعيد سلبا
على تحقيق المؤسسة لأهدافها.(المحاسنة،2013:109)

خامسا: عناصر الأداء الوظيفي:

يتضمن الأداء الوظيفي مجموعة من العناصر أهمها ما يلي:

1- معرفة بمتطلبات الوظيفة: و تشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء .

3- كفاءة العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الانجاز .

4- المثابرة والوثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله. (الشامي، 2010: 60).

سادسا: محددات الأداء الوظيفي:

كما ذكر سابقا إن الأداء الوظيفي هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، وهو ينتج من تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على هذا الأداء سلبا أو إيجابا، يطلق على هذه العناصر محددات الأداء، تتمثل هذه المحددات في: (الحسن، 2000: 210).

1- الجهد: هو الجهد الناتج من الحصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

2- القدرات: تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.

3- إدراك الدور أو المهمة: تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من

خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.

بينما هناك من يضيف إلى إدراك الدور أو المهمة (نمط الأداء) والجهد المبذول، ونوعية هذا الجهد

المبذول والتي تعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة.

(عاشور، 1986:50).

والملاحظة من التعريفين السابقين أنهما يحصران عناصر الأداء تتعلق بالموظف شاغل الوظيفة

فقط(الجهد، القدرات والمهارات، نمط الأداء) ، وهي عناصر تخضع لسيطرة الموظف، بينما أن في الواقع

هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة الموظف، أهم هذه المحددات:

أ- الوظيفة (متطلبات العمل) : وما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة من

الموظف، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة.

ب- الموقف (بيئة التنظيم الداخلية) : أو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي

تتضمن: مناخ العمل، الإشراف، وفرة الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال،

السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب.(عاشور، 1986:50)

سابعاً- العلاقة بين الرضا والأداء الوظيفي:

أصبحت البحوث والدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي تاريخاً مثيراً واستمرت مثل هذه الدراسات ما يقارب

الخمسين عاماً، وأثارت العلاقة بين الرضا والأداء اهتمامات ورغبات وفضول الباحثين، وقد ركزت

الدراسات في المقام الأول على أن العمل الراضي يكون منتجاً. وقد كان الاعتقاد السائد بأن الرضا

الوظيفي يؤثر ايجابيا على الأداء والإنتاجية، إلا أن نتائج بعض الأبحاث لم تثبت هذه العلاقة حيث بينت أنها ضعيفة.

1- يشير بدر إلى تعدد الأبحاث والدراسات الخاصة بالرضا الوظيفي فمستوى الرضا الوظيفي المرتفع للعاملين غالبا ما يزيد الإنتاجية، ويقلل معدل دوران العمال ،ونسبة الغياب ، ويرفع معنويات العاملين ويجعل حياتهم أفضل.

2- أما برفايلد وكروكيت فإنهما قد أثبتا من خلال نتائج الدراسات التجريبية أن العلاقة بين الرضا والإنتاجية علاقة ضعيفة، وأنه لا توجد دلالة إحصائية على أن العامل الراضي هو العامل الأكثر إنتاجية ، وإنما اعتبارها علاقة مرتبطة بالحافز المشروط بالأداء، أي أن العامل سيصل إلى حالة الرضا عندما يحصل على الحوافز نتيجة لأدائه المرتفع.

3- ويؤكد عاشور أن الفرد الذي يرتفع رضاه عن عمله يزداد حماسه له، ويزداد إقباله عليه، وبذلك تقل إنتاجيته وأداؤه.

4- وتوصل ليكرت إلى نتيجة مؤداها أنه من الصعب تحقيق مستوى رفيع من الإنتاج لفترة طويلة من الزمن في ظروف من عدم الرضا عند العاملين.

5- ويشير العمري أن بعض الدراسات توصلت إلى وجود علاقة ايجابية بين الرضا عن العمل أو بعض جوانبه من جهة الإنتاجية من جهة أخرى، مثال ذلك دراسات شوارتز وزملائه وتايلور وويس، بينما أظهرت بعض الدراسات عدم وجود هذه العلاقة بشكل مباشر مثل دراسات فروم، سميث، كندال ، هولين، بيرد وفشر. (بلخير، عطش، 2012:209).

ويمك القول بأن الفكر الإداري في مجال إيجاد العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء لخص إلى ثلاث

اتجاهات:

(أ) - الاتجاه الأول : يرى أن العامل الراضي هو الأكثر أداء، وبذلك يكون الرضا الوظيفي المرتفع مؤديا إلى زيادة الأداء ، وهذا الاتجاه ظهر نتيجة لدراسات (هاورثون) حيث زاد الاهتمام بالعلاقة الإنسانية في محيط العمل والاهتمام بمشاعر العاملين وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية، ووجهة نظرهم أن العامل الراضي هو عامل منتج ويتحقق ذلك من خلال السماع لشكاوي العاملين ، وتشجيعهم على المشاركة في العمل واتخاذ القرار وتقديم النصح، ويتفق هذا الاتجاه مع نظرية كل من ماسلو ، هيرزبرغ ومكلياند.

(ب) - الاتجاه الثاني: يرى أصحاب هذا الاتجاه أنه لا توجد علاقة بين الرضا الوظيفي والأداء، أن العلاقة لیت ارتباطيه بين الرضا والأداء ويمكن زيادة الإنتاجية بالضغط أو استخدام أسلوب الديكتاتورية في الإدارة، وبذل يكون الأداء مرتفعا مع وجود حالة من عدم الرضا.

(ج) - الاتجاه الثالث : ويرى أصحابه أن الرضا الوظيفي نتيجة لتحسين مستوى الأداء، أي أن الرضا الوظيفي الايجابي يكون نتيجة للأداء الذي يتبعه عوائد ايجابية أو مكافآت مادية أو معنوية، وفي حالة شعور العامل بأنه قد حصل على عناصر الرضا الوظيفي(الأجر، الترقية، التقدير، الأمن الوظيفي والقيادة العادلة) وهذه العناصر مرتبطة بضرورة أدائه للعمل بمستوى معين، ويتفق هذا الاتجاه مع نظرية (فروم) في التوقع وأيضا مع رأي(بورترولولر). (بلخير، عطش، 210: 2012).

ثامنا: طرق تقويم الأداء :

يعتبر الأداء معيارا أو مرتكزا سليما لنظام الحوافز كونه أداة تتصف بالموضوعية ولا تعتمد على التقدير الشخصي، كما أن التقويم وظيفة متخصصة لها قواعد واضحة وأسس متفق عليها، وتبرز أهميته في

المحافظة على مستوى جيد ومستمر للكفاية الإنتاجية وفي تحديد إجراءات العمل والسلوك المرغوب في أدائها وتحفيز العاملين وتوجيه جهودهم (الفخري، 1987: 8).

هناك العديد من الطرق لتقييم الأداء، ويعتمد استخدام أي طريقة على أهداف وحجم المنظمة بالإضافة إلى الإمكانيات المتاحة ومن بين هذه الطرق.

1. طريقة التقييم بالمقارنة:

من الطرائق المستخدمة في تقويم الأعمال الدارية و الإشرافية ومن أبسط الطرائق في هذه المجموعة طريقة التقدير حسب الجدارة أو ما يسمى بطريقة (الترتيب التنازلي) حيث يحصر عمل المقوم في ترتيب الأفراد ترتيبا تنازليا حسب المستوى للأداء أي ابتداء بأفضلهم وانتهاء بأقلهم أداء. (منصور ، 1975:224)

2. طريقة التوزيع الإجباري:

تهدف هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم ، والميل إلى إعطاء التقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين ، لذلك تلزم بعض المنظمات الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري الطبيعي ويقتضي هذا التوزيع بأن يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة بالنسبة التالية 10% ، 20% ، 40%. (ثابت، 2001:120).

3. قوائم الرصد:

وفيها يتم تقييم الأداء، وفقا لعبارات وصف أنماط سلوكية، مثل نادرا ما يرتكب الأخطاء، متعونا مع زملائه، ويقوم المقيم بوضع إشارة بجانب العبارات التي يرى أنها تنطبق على العامل، ثم في النهاية يتم جمع ما تحصل عليه من إشارات وتحسب كنقاط.

4. طريقة معدلات الأداء:

وتعتمد هذه الطريقة على خطوتين. ففي الخطوة الأولى يتم فيها تحديد معدل الأداء والسلوك المطلوب ، والذي على العامل انجازه خلال فترة زمنية معينة . وفي الخطوة الثانية يتم تقييم أداء العامل بناء على انجازه المتعلقة بالسلوك والأداء ومقارنة بالأداء المتوقع والذي تم تحديده في الخطوة الأولى. (سيتوني، 2005:28).

تاسعا: القائمون بعملية تقييم الأداء:

الأفراد والجماعات التي تقوم عادة بعملية التقييم للأداء هي:

- التقييم عن طريق الزملاء.
- التقييم عن طريق المرؤوسين.
- التقييم الذاتي أي عن طريق الأفراد أنفسهم.

1. التقييم عن طريق الزملاء:

يمثل زملاء الموظف أحد المصادر القيمة للمعلومات عن الأداء، وتزداد أهمية هذا المصدر في مواقف خاصة مثل الحالات التي يصعب فيها على المشرفين ملاحظة سلوك مرؤوسيههم أو المواقف التي تزداد فيها الاعتمادية على العمل المشترك، أو الحالات التي تتطلبها القوانين أو التشريعات فالزملاء تتوافر لديهم معلومات وخبرات واسعة عن متطلبات أداء الوظيفة، كما تتوافر لهم فرص متجددة لملاحظة أداء بعضهم البعض في الأنشطة اليومية. ومن العيوب المحتملة لهذا المصدر توافر فرص التحيز الناتجة عن الصداقة وصراعات العمل في ذات الوقت. (جلال الدين، 84: 2009:).

2. التقييم الذاتي (أي عن طريق الأفراد أنفسهم) :

الاتجاه المستحدث هو إعطاء الفرصة للمرؤوسين خاصة المديرين لتقييم أنفسهم حيث يحفز هذا الأسلوب على تخطيط المسار الوظيفي للفرد. وهذا التقدير الذي يعطيه الفرد لنفسه لا يشكل جزءا من التقييم الرسمي لأداء الفرد، على الرغم من عدم استخدام التقييم الذاتي كمصدر وحيد للمعلومات عن الأداء إلا أنه لا يزال يمثل أحد المصادر الهامة، وعلى وجه الخصوص فإن الأفراد يستطيعون الحكم على سلوكياتهم الخاصة، كما أنهم يمتلكون كافة نواحي المعرفة عن الأداء ومحدداته ونتائجه، إلا أنه يؤخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييمات. (جلال الدين، 2009:85).

3. التقييم عن طريق المرؤوسين:

ينظر إلى المرؤوسين باعتبارهم مصدرا هاما للمعلومات عن الأداء في حالات تقييم أداء المديرين حيث تتوافر لهم الفرصة للتعبير عن كفاءة الرئيس في قيادتهم وتوجيهها للعمل وتنمية روح الفريق وتشجيع التعاون وحل الصراعات، إلا أنه قد يؤخذ على هذا المدخل من ناحية أخرى، إمداد المرؤوسين ببعض مصادر القوة في علاقاتهم برؤسائهم مما قد يسبب للرؤساء بعض الحرج أو الشعور بعدم الراحة كما أن ذلك قد يؤدي إلى ميل الرؤساء إلى تدعيم رضا العاملين على حساب الإنتاجية. وفي الحقيقة فإن المواقف السابقة قد تحدث فقط في حالة استخدام معلومات التقييم لاتخاذ بعض القرارات الإدارية، إلا أن هذا المدخل، مثل مدخل تقييمات الزملاء، تبرز أهميته بوجه خاص عند استخدام معلومات التقييم للأغراض التنموية وتحسين فرص أداء العمل. كما تزداد فرص صلاحيته هذه الأداة عند تزايد عدد المرؤوسين الذين يقومون بتوفير المعلومات عن أداء رؤسائهم، يعكس الحال عندما يقل هؤلاء المرؤوسين. (جلال الدين، 2009:86) .

خلاصة:

وفي الأخير تبين أن للأداء أهمية بالغة في تسيير أي مؤسسة لأنه يعتبر بمثابة الوسيلة الأساسية، والدافع الأساسي لمرحلة التفوق والتميز وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، لذا لا بد من متابعة هذا الأداء وتقييمه بصفة مستمرة ومنتظمة ولكي تتمكن المؤسسة من تطوير أدائها باستمرار ينبغي عليها الاعتماد على نظام متكامل لتقييم الأداء.

الفصل الخامس

الإجراءات الميدانية للدراسة

تمهيد:

بعد أن قمنا بعرض الجانب النظري للدراسة، سنتطرق في هذا الفصل إلى الجانب النظري والذي سنتناول فيه الإجراءات المنهجية وأدوات الدراسة التي قمنا بالاعتماد عليها.

أولاً: الإجراءات المنهجية للدراسة الاستطلاعية

1. الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية ، خطوة أساسية ينبغي على الباحث القيام بها قبل إجرائه للدراسة النهائية(الأساسية)، فعلى أساس الدراسة الاستطلاعية يستطيع الباحث أن يحدد الصيغة النهائية للعديد من المتغيرات البحث قبل إجراء الدراسة ومجالها، تحديد مكان إجراء الدراسة ومجالها، تحديد طبيعة عينة الدراسة، ومن خلا الدراسة الاستطلاعية أيضاً يستطيع الباحث تفسير وتوضيح العديد من الجوانب الغامضة في بحثه قبل إجراء الدراسة النهائية، زيادة على إمكانية بروز متغيرات جديدة لدى الباحث لم ينتبه لها من قبل، ومن هذا المنطلق كان يجب علينا القيام بإجراء الدراسة الاستطلاعية.

2. أهداف الدراسة الاستطلاعية:

-التعرف واستكشاف ميدان الدراسة الأساسية، وتكوين تصور عام حول موضوع الدراسة، ضبط أدوات الدراسة مع المجتمع الأصلي الذي اختيرت منه العينة بالإضافة إلى قياس الخصائص السكومترية لأداة واستعمالها لجمع بيانات البحث من أفراد العينة و الأساليب الإحصائية المعتمدة لمعالجتها الدراسة، التعرف على عينة الدراسة وخصائصها، التعرف على العقبات والصعوبات التي تواجه الباحث، وبالتالي تؤدي إلى في إنهاء دراسة في المدة المحددة.

3. مكان وزمن الدراسة الاستطلاعية:

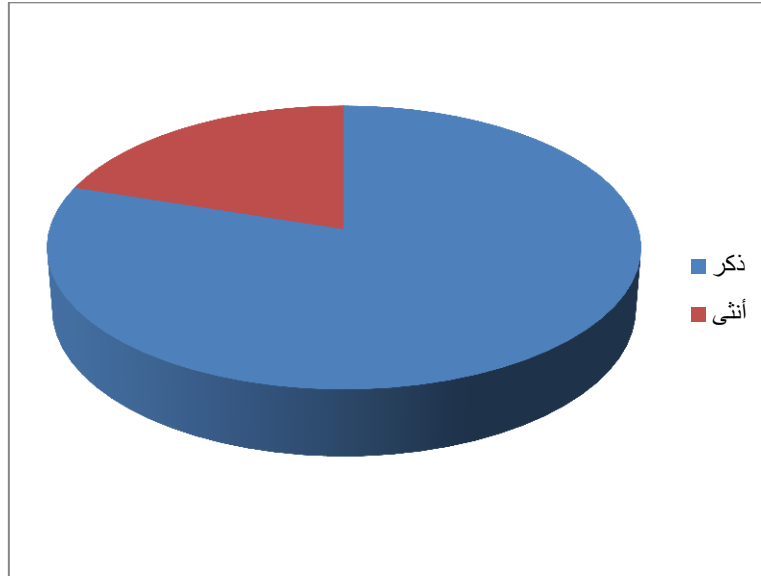
تم إجراء الدراسة الاستطلاعية بالمدارس الابتدائية التابعة لمقاطعة سدي لخضر بولاية مستغانم، وامتدت من تاريخ 15 مارس 2017 إلى غاية 25 مارس 2017 ، وهي فترة توزيع وجمع أداة الدراسة.

4. عينة الدراسة الاستطلاعية ومواصفاتها:

اعتمدت الباحثة على عينة قوامها 30 مدير ومديرة من المدارس الابتدائية .

جدول رقم(01): يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس.

النسبة المئوية%	التكرار	الجنس
80%	24	ذكر
20%	6	أنثى
100%	30	مجموع

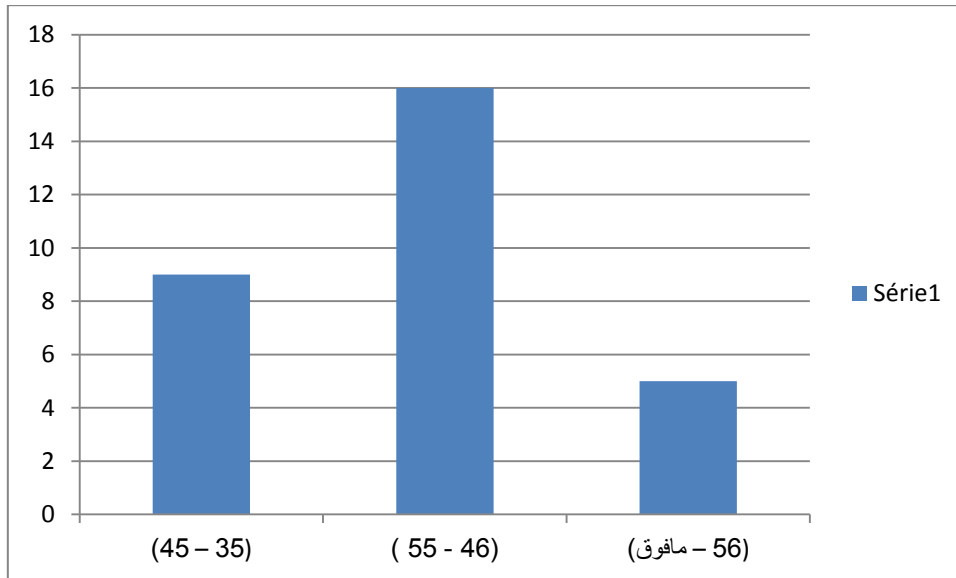


شكل رقم (1) : يمثل مخطط دائري لتوزيع العينة الاستطلاعية حسب الجنس.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (1) والرسم البياني أن عدد الذكور (24) والتي تقدر بنسبة (80%) و عدد الإناث (6) والتي تقدر ب (20%) هذا راجع إلى أن الذكور لديهم إقبالا كبيرا للعمل في الإدارة على الإناث وسبب راجع إلى تنقل مدير المدرسة بكثرة ومعظم المهمات تكون خارج المدرسة .

جدول رقم (02) يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير السن:

النسبة المئوية%	التكرار	السن
30%	9	(45 - 35)
53.33%	16	(56 - 46)
16.66%	5	(57- ما فوق)
100%	30	مجموع



الشكل رقم (2) : أعمدة بيانية لتوزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير السن.

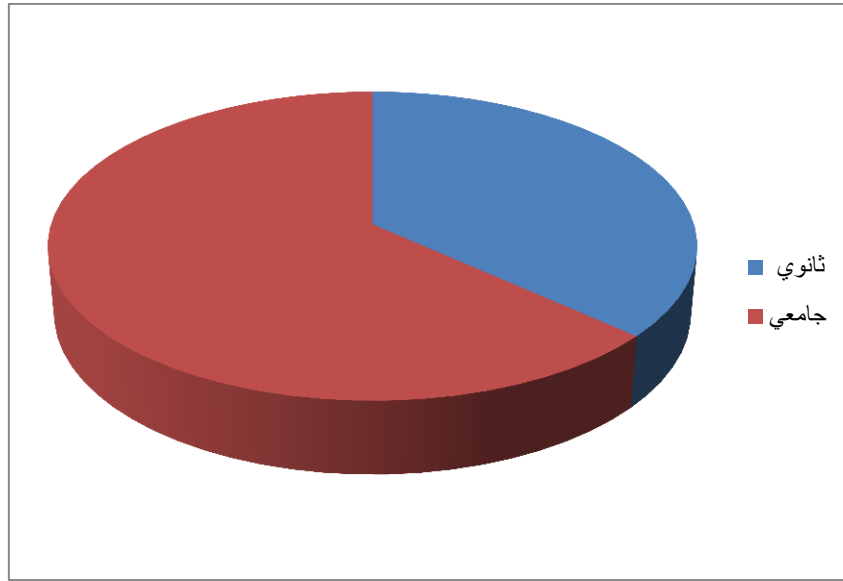
نلاحظ من خلال الجدول رقم (2) والرسم البياني أن أكبر نسبة كانت للفئة (46-56) والتي تقدر

بنسبة 53,33% وتليها الفئة (35-45) والتي تقدر بنسبة 30% وتليها الفئة (57- ما فوق) والتي تقدر بنسبة

16.66%.

جدول رقم (3) : يمثل الجدول توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية%
ثانوي	11	36.66%
جامعي	19	63.33%
مجموع	30	100%



شكل رقم (3): يمثل مخطط دائري لتوزيع العينة الاستطلاعية حسب المؤهل العلمي

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3) والرسم البياني أن عدد المدراء الذين لديهم مستوى ثانوي (11) و التي

قدرت بنسبة (36.66%) وعدد المدراء الذين لديهم مستوى جامعي (19) والتي قدرت بنسبة (63.33%).

4. أدوات الدراسة : اعتمدت الباحثة على مقياسين وهما:

1. مقياس الرضا الوظيفي : أعده صادق سميح صادق القاروط ويحتوي المقياس على ستة مجالات

كما هو موضح في الجدول التالي.

الجدول رقم (04): يمثل توزيع فقرات مقياس الرضا حسب أبعاده.

العدد	عدد الفقرات
علاقة مع المسؤولين	1-2-3-4-5-6-7-8-9
علاقة مع المعلمين	10-11-12-13-14-15-16-17
طبيعة العمل	18-19-20-21-22-23-24
مجال الدورات والتدريب	25-26-27-28-29
الترقيات والراتب	30-31-32-33-34
الإشراف التربوي	35-36-37-38-39-40

مفتاح التصحيح:

يحتوي المقياس على ثلاث بدائل أمام كل فقرة من فقرات المقياس، وتمثلت هذه البدائل في (دائماً، أحياناً،

أبداً) بحيث تم إعطاء الدرجات للبدائل على النحو التالي (3،2،1) .

5. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة: الرضا الوظيفي.

1.5:الصدق: تم حساب معامل الصدق بطريقتين:

أ. صدق المحكمين: للتعرف على صدق الظاهري للأداة تم عرض المقياس على مجموعة من أساتذة المختصين في علم النفس وعلم الاجتماع لإعطاء رأيهم حول مدى ملائمة الفقرات والبدائل، حيث استلمنا 7 استمارات من أصل 8.

وتتضمن استمارة التحكيم المقدمة لهؤلاء المحكمين، الفئة المراد دراستها، متغيرات الدراسة وأبعاد الاستبيان، حيث ينطوي تحت كل بعد البنود التي تنتمي إليه.

وتم طلب التحكيم في الجوانب التالية:

- معرفة مدى صدق العبارات (تقيس / لاتقيس).

- مدى ملائمة العبارات للأبعاد ومدى ملائمة الأبعاد للموضوع.

بعد جمع الاستمارات تم حذف بعض البنود التي لم يتفق عليها معظم المحكمين وتم تعديل بعض البنود التي تم الاتفاق على عدم ملائمتها من حيث الصياغة اللغوية. كما هو موضح في الشكل التالي:

الجدول رقم (05): يوضح الفقرات التي تم تعديلها في مقياس الرضا الوظيفي.

الفقرة قبل التعديل	الفقرة بعد التعديل
أشجع الزيارات الصفية المتبادلة بين المعلمين	أكثر الزيارات الصفية المتبادلة بين المعلمين
يتجاوب المشرفون التربويين مع اقتراحاتي	يتجاوب المفتشين الإداريين مع اقتراحاتي
يضايقتني عدد الطلاب في المدرسة	يضايقتني عدد التلاميذ في المدرسة
ألاقي اقتراحاتي موافقة من قبل المسؤولين	يوافق المسؤولون على الاقتراحات التي أبتها
يستفيد المعلمون من ارشاداتي المتعلقة بحل مشاكل الطلاب	يستفيدوا المعلمون من ارشاداتي المتعلقة بحل مشكلات التلاميذ
يوم المسؤولين على مساعدتي	يوم المفتشين الإداريين بمساعدتي على حل المشكلات التربوية التي تواجهني

جدول رقم (06): يمثل أبعاد مقياس الرضا الوظيفي بعد التحكيم.

الأبعاد	الفقرات
علاقة مع المسؤولين	1.7.12.19.24.29
علاقة مع المعلمين	2.8.14.20.25.31
طبيعة العمل	3.9.15.21.31
دورات والتكوين	4.10.16.22.32
الترقية	11.17.27.32
الإشراف	6.12.18.23.28.33

ب . صدق الاتساق الداخلي: من أجل تأكد صدق الأداء اعتمدت الباحثة على حساب معامل الارتباط

بيرسون لمقياس الرضا الوظيفي بين درجة كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه ثم حساب معامل الارتباط

بيرسون بين البعد والدرج الكلية، حيث استخدمت الباحثة البرنامج الإحصائي في العلوم الاجتماعية spss

20 وهذا ما توضحه الجداول التالية:

جدول رقم(07) : معامل الارتباط بين بعد البعد الأول (علاقة المدير بالمسؤولين) مع الفقرات.

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.512	0.01
7	0.587	0.01
12	0.095	غير دال
19	0.517	0.01
24	0.686	0.01
29	0.745	0.01

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) أن معامل الارتباط بين فقرات البعد (1.7.19.24.29) كان دالة

إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) ويدل ذلك على تمتع الفقرات بفاعلية عالية، فقد بلغت معاملات

الارتباط ما بين (0.512 - 0.686)، أما الفقرة رقم (12) فهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) فقد تم حذفها، وبالتالي هذا ما يعبر على وجود اتساق داخلي بين معظم درجات الفقرات والبعد الذي تنتمي إليه.

جدول رقم (08): يوضح معامل الارتباط بين البعد الثاني (علاقة المدير بالمعلمين) مع الفقرات.

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
2	0.413	0.05
8	0.600	0.01
14	0.548	0.01
20	0.616	0.01
25	0.378	0.05
30	0.656	0.01

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) أن معامل الارتباط بين فقرات البعد (8.14.20.30) جميعها كانت دالة عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.01) حيث تراوحت قيمة معاملات الارتباط ما بين (0.548 - 0.656)، بينما الفقرات (2.25) والتي انحصرت بين معامل الارتباط (0.378-0.413) فهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي هذا ما يعبر على وجود اتساق داخلي كبير بين درجات الفقرات والبعد الذي تنتمي إليه.

جدول رقم (09): يوضح معامل الارتباط بين البعد الثالث (طبيعة العمل) مع الفقرات.

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
3	0.318	0.05
9	0.657	0.01

0.01	0.585	15
0.01	0.633	21
0.01	0.522	31

لاحظ من خلال الجدول رقم (09) أن معامل الارتباط بين الفقرات والبعد (9.15.21.31) جميعها دالة عند مستوى الدلالة (0.01) حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط ما بين (0.522-0.633)، أما الفقرة (3) فهي دالة عند مستوى الدلالة (0.05) وكان معامل ارتباطها (0.318)، وبالتالي هذا ما يعبر على وجود اتساق داخلي كبير بين درجات الفقرات والبعد الذي تنتمي إليه.

جدول رقم (10): يوضح معامل الارتباط بين البعد الرابع (الدورات والتكوين) مع الفقرات.

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
4	0.247	غير دال
10	0.685	0.01
16	0.652	0.01
22	0.544	0.01
26	0.405	0.05

من خلال الجدول رقم (10) تبين أن معامل الارتباط بين فقرات والبعد (10.16.26) جميعها كان دالة عند مستوى الدلالة (0.01) حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط ما بين (0.544-0.685) أما الفقرة (0.405) كانت دالة عند مستوى الدلالة (0.05) وكان معامل ارتباطها (0.405)، أما الفقرة رقم (4) فهي غير دالة عند مستوى الدلالة (0.05) حيث تم حذفها. وبالتالي هذا ما يعبر على وجود اتساق داخلي بين معظم درجات الفقرات والبعد الذي تنتمي إليه.

جدول رقم (11) : يوضح الارتباط بين البعد الخامس (الترقية) مع الفقرات.

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
5	0.253	غير دال

0.01	0.581	11
0.01	0.666	17
0.01	0.615	27
0.01	0.814	32

يتضح من خلال الجدول رقم (11) أن معامل الارتباط بين فقرات (11.17.27.32) جميعها كانت دالة عند مستوى الدلالة (0.01) حيث تراوحت قيمة معاملات الارتباط ما بين (0.581-0.814)، أما الفقرة رقم (05) فهي غير دالة عند مستوى الدلالة (0.05) وبلغ معامل ارتباطها (0.253) فقد تم حذفها ، وبالتالي هذا ما يعبر على وجود اتساق داخلي بين معظم درجات الفقرات والبعد الذي تنتمي إليه.

جدول رقم(12): يوضح معامل الارتباط بين السادس (الإشراف) وفقراته.

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
6	0.609	0.01
12	0.250	غير دال
18	0.697	0.01
23	0.643	0.01
28	0.403	0.01
33	0.543	0.01

من خلال الجدول رقم (12) تبين لنا أن معامل الارتباط بين درجات الفقرات (6.18.23.28.33) جميعها دالة عند مستوى الدلالة (0.01) حيث تراوحت قيمة معاملات الارتباط ما بين (0.403-0.697)، أما الفقرة (12) فهي غير دالة عند مستوى الدلالة (0.05) وبلغ معامل ارتباطها (0.250) فقد تم حذفها ، وبالتالي هذا ما يعبر على وجود اتساق داخلي بين معظم الدرجات والبعد الذي تنتمي إليه.

جدول رقم (13): يوضح معامل الارتباط الأبعاد مع الدرجة الكلية للمقياس .

أبعاد المقياس	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	،656	0,01
2	،660	0,01
3	،581	0,01
4	،600	0,01
5	،729	0,01
6	،760	0,01

من خلال الجدول رقم (13) تبين أن معاملات الارتباط بين درجات الأبعاد والمقياس ككل دال عند مستوى الدلالة 0,01 حيث بلغ معامل الارتباط كل منه (0,656) و(0,660) و(0,581) و(0,600) و(0,729) و(0,760) إذن هناك اتساق داخلي كبير ومرتفع بين مختلف درجات الأبعاد والدرجة الكلية للمقياس حيث تم قبول كل الأبعاد الستة.

2.5. الثبات:

بعد تطبيق المقياس اعتمدت الباحثة في حساب الثبات على طريقة معامل الارتباط ألفا كرونباخ. ثبات بطريقة ألفا كرونباخ تم تطبيق المقياس على عينة استطلاعية عددها 30 مدير ومديرة من مدارس الابتدائية ومن ثم حساب ألفا كرونباخ لقياس الثبات

الجدول رقم (14): يبين معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ .

عدد البنود	معامل ألفا كرونباخ
33	0.799

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) أن قيمة معامل "ألفا كرونباخ" بلغت (0.799) وهي قيمة تدل على درجة عالية وكافية من الصدق والثبات مما يسمح لنا بتطبيقها في الدراسة الأساسية.

ثانياً: مقياس الأداء الوظيفي من إعداد الطالبة.

1. تحديد أبعاد المقياس:

الجدول رقم (15): يمثل أبعاد مقياس الأداء الوظيفي

الأبعاد	الفقرات
الإدارة التربوية	1-2-3-4-5-6-7-8-9
المحافظة على نظام المدرسة	10-11-12-14-15
تشجيع النمو المهني للمعلمين	16-17-18-19-20-21
الحفاظ على أهداف المدرسة	22-23-24-25-26-27

أ. مفتاح التصحيح:

قام الباحث بوضع ثلاثة بدائل أمام كل فقرة من فقرات المقياس، وتمثلت هذه البدائل في (دائماً، أحياناً، نادراً) بحيث تم إعطاء الدرجات للبدائل على النحو التالي (1،2،3).

6. الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة: الأداء الوظيفي.

1.6 الصدق: تم حساب معامل الصدق بطريقتين:

أ. صدق المحكمين: للتعرف على صدق الظاهري للأداة تم عرض المقياس على مجموعة من أساتذة

المختصين في علم النفس وعلم الاجتماع لإعطاء رأيهم حول مدى ملائمة الفقرات والبدائل، حيث استلمنا

7 استمارات من أصل 8.

ويتضمن استمارة التحكيم المقدمة لهؤلاء المحكمين، الفئة المراد دراستها، متغيرات الدراسة وأبعاد الاستبيان، حيث ينطوي تحت كل بعد البنود التي تنتمي إليه.

وتم طلب التحكيم في الجوانب التالية:

- معرفة مدى صدق العبارات (تقيس/ لا تقيس).

- مدى ملائمة العبارات للأبعاد ومدى ملائمة الأبعاد للموضوع.

بعد جمع الاستمارات تم حذف بعض البنود التي لم يتفق عليها معظم المحكمين وتم تعديل بعض البنود التي تم الاتفاق على عدم ملائمتها من حيث الصياغة اللغوية. كما هو موضح في الشكل التالي:

جدول رقم (16): يوضح الفقرات التي تم تعديلها في مقياس لأداء الوظيفي.

الفقرة قبل التعديل	الفقرة بعد التعديل
يطلع المعلمين على الفرص المتاحة بنموهم المهني	أطلع المعلمين على الفرص المتاحة بنموهم المهني
أناقش محتوى الأنشطة الصفية مع المعلم عند لقائه بعد الزيارات الصفية	أناقش محتوى الأنشطة الدراسية مع المعلم عند لقائه بعد الزيارات الصفية
تشجيع المعلمين على توظيف المهارات المكتسبة في التدريس	أشجع المعلمين على توظيف المهارات المكتسبة في التدريس

جدول رقم (17): أبعاد مقياس الأداء والبنود التي ينتمي إليها بعد التحكيم.

الأبعاد	الفقرات
الإدارة المدرسية	20-13-9-5-1
الحفاظ على نظام المدرسة	-19-17-8-6
تشجيع النمو المهني للمعلمين	18-14-12-11-10-2

ب: صدق الاتساق الداخلي.

من أجل تأكد من صدق الأداء اعتمدت الباحثة على حساب معامل الارتباط پارسون لمقياس الأداء الوظيفي بين درجة كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه تم حساب معامل الارتباط پارسون بين كل بعد ودرجة الكلية، حيث استخدمت الباحثة البرنامج الإحصائي في العلوم الاجتماعية spss20 وهذا ما توضحه الجداول التالية.

جدول رقم (18): يوضح معامل الارتباط بين البعد الأول (الإدارة المدرسية) مع فقراته.

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.529	0.01
5	0.523	0.01
9	0.397	0.01
13	0.635	0.01
16	0.535	0.01
20	0.136	غير دال

من خلال الجدول رقم (18) تبين لنا أن معاملات الارتباط بين فقرات البعد الأول من (1.5.9.13.16) جميعها كانت دالة عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت قيمة معاملات الارتباط ما بين (-0.397- 0.523) أما الفقرة (20) فهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، فقدتم حذفها. وبالتالي هذا ما يعبر على وجود اتساق داخلي بين معظم درجات الفقرات والبعد الذي تنتمي إليه.

جدول رقم (19): يوضح معامل الارتباط بين البعد الثاني (الحفاظ على نظام المدرسة)

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
--------	----------------	---------------

غير دال	0.192	8
دال	0.981	23
غير دال	0.194	17
غير دال	0.302	4

نلاحظ من خلال الجدول رقم (19) أن معاملات الارتباط بين درجات الفقرات (4-17-8) غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، أما الفقرة (23) كانت دالة عند مستوى الدلالة (0.01) حيث بلغ معامل الارتباط فيها (0.981).

الجدول رقم (20): يوضح معامل الارتباط بين البعد الثالث (تشجيع النمو المهني للمعلمين) مع فقراته.

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
2	0.711	0.01
10	0.562	0.01
11	0.241	غير دال
14	0.501	0.01
18	0.665	0.01
6	0.579	0.01

من خلال الجدول رقم (20) يتبين أن معاملات الارتباط بين درجات الفقرات (2.10.14.18.6) جميعها

كانت دالة عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوح قيمة معاملات الارتباط ما بين (0.501-

0.711)، أما في ما يخص الفقرة (11) كانت قيمتها (0.241) فهي غير دالة إحصائياً، وبالتالي هذا ما

يعبر على وجود اتساق داخل في معظم الدرجات والبعد الذي تنتمي إليه.

جدول رقم (21): يوضح معامل الارتباط بين البعد الرابع (حفاظ على أهداف المدرسة) مع فقرات.

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
--------	----------------	---------------

0.01	0.588	3
0.01	0.623	7
0.01	0.699	12
0.01	0.619	15
0.01	0.396	22

من خلال الجدول رقم (21) يتبين أن معاملات الارتباط بين فقرات البعد من (3-22) جميعها كانت دالة عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.01) حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط ما بين (0.396-0.699)، وبالتالي هذا ما يعبر علو وجود اتساق داخلي كبير بين درجات فقرات والبعد الذي تنتمي إليه.

جدول رقم (22): معامل الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية للمقياس.

أبعاد المقياس	الاتساق الداخلي بين الأبعاد والدرجة الكلية	مستوى الدلالة
الإدارة المدرسية	0.589	0.01
الحفاظ على أهداف المدرسة	0.880	0.01
تشجيع النمو المهني للمعلمين	0.585	0.01
الحفاظ على أهداف المدرسة	0.504	0.01

من خلال الجدول رقم (22) يتبين أن معاملات الارتباط بين درجات الأبعاد والمقياس ككل دالة عند مستوى الدلالة 0,01 حيث بلغ معامل الارتباط كل منها مع الدرجة الكلية على التوالي (0,589) و (0,880) و (0,585) و (0,554) إذن هناك اتساق داخلي مرتفع بين مختلف درجات الأبعاد والدرجة الكلية.

2.6. الثبات.

حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ: استخدمت الباحثة معامل الثبات ألفا كرونباخ لبيان مدى الاتساق في الاستجابات .

الجدول رقم(23): يوضح نتائج حساب معامل ألفا كرونباخ.

عدد البنود	معامل ألفا كرونباخ
21	0.48

يلاحظ من خلال الجدول رقم أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بلغت 0.48 وهي قيمة متوسطة .

ثانيا: الإجراءات المنهجية للدراسة الأساسية

1- منهج الدراسة:

لإنجاز أي بحث علمي يجب على الباحث اختيار وإتباع منهج معين يسير وفق خطواته، ويعرف المنهج على أنه الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم المختلفة، وذلك عن طريق جملة من القواعد العامة التي تسيطر على سير العقل وتحديد عملياته حتى يصل إلى نتيجة مقبولة ومعلومة.(عامر،

1999: 46)

وقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يرتبط بطبيعة وخصوصيات الموضوع، ومنه إن المنهج الوصفي التحليلي يعرف على أنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة من فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية يتم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة (عبيدات، 2002: 31) .

2- مكان الدراسة الأساسية:

تم إجراء الدراسة الأساسية في مدارس إبتدائيات بلدية سدي لخضر ، عشعاشة، سدي علي، بولاية مستغانم ، بحيث نظمت هذه الفترة بتوزيع الاستبيانات على عينة الدراسة المقصودة.

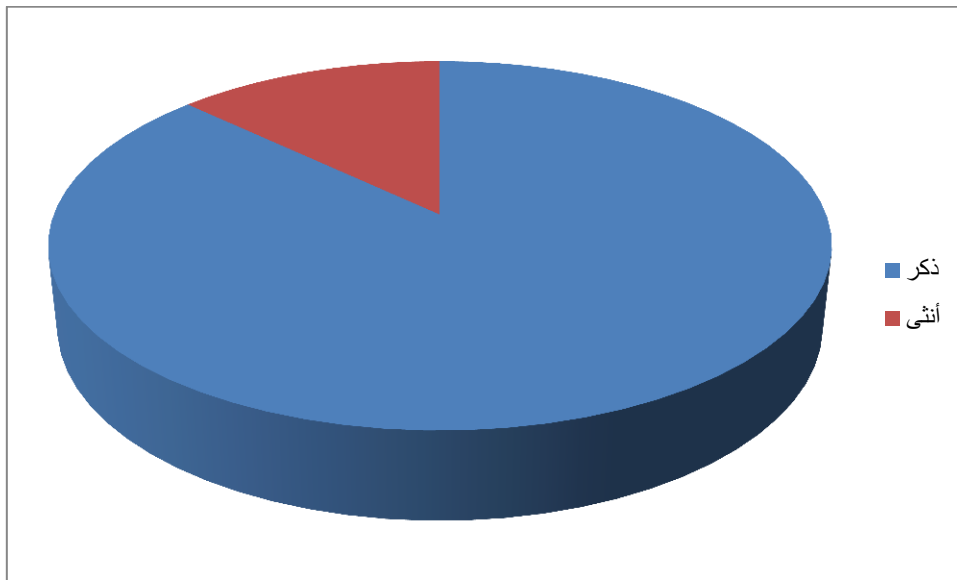
3 - مدة الدراسة الأساسية:

دامت مدة الدراسة الأساسية حوال 32 يوم من 2017/04/02 إلى غاية 2017/05/05.

4- مواصفات عينة الدراسة الأساسية:

جدول رقم (24) : يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	87	%87
أنثى	13	%13
مجموع	100	%100

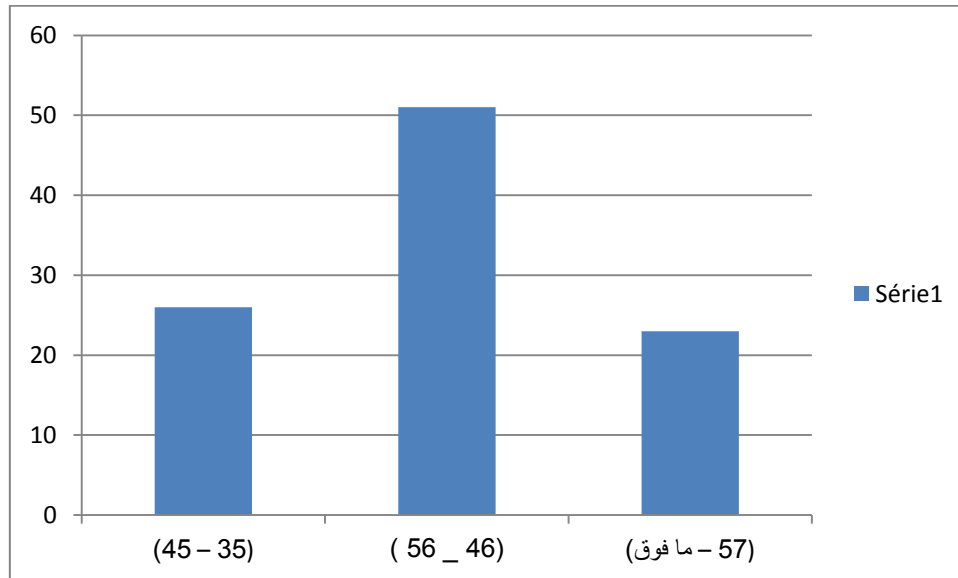


شكل رقم (4) : يمثل مخطط دائري لتوزيع العينة الأساسية حسب الجنس.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (24) والمخطط الدائري أن عدد الذكور (87) حيث قدرت بنسبة (87%) و عدد الإناث (13) بنسبة (13%) من خلال النسب المتحصل عليها يمكن القول بن الذكور لديهم الإقبال العمل في الإدارة أكثر من الإناث بفارق قدره (74 فردا أي بنسبة 74%).

جدول رقم (25) : يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير السن.

النسبة المئوية	التكرار	السن
%26	26	45-35
%51	51	56 -46
%23	23	57- ما فوق
%100	100	مجموع

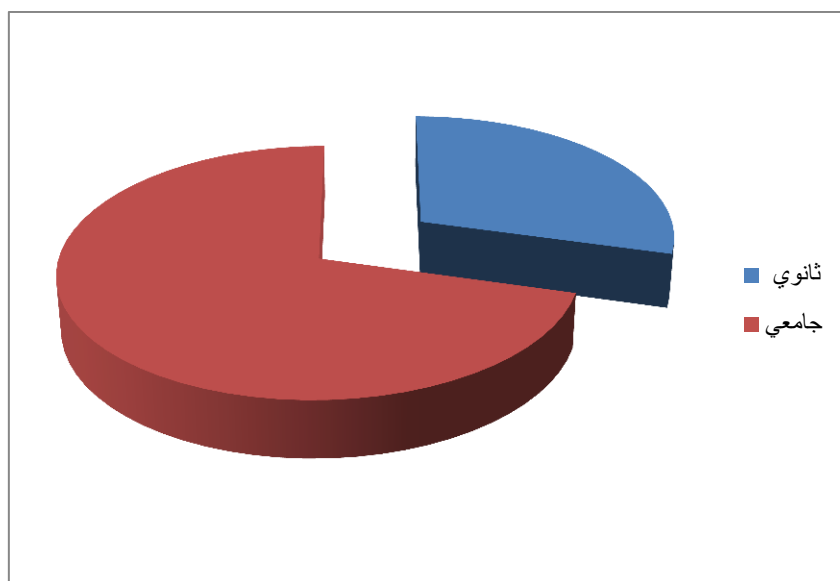


شكل رقم (05) : مخططة أعمدة لتوزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس.

من خلال جدول رقم (25) والمخطط البياني أن نسبة كانت للفئة (46 - 56) والتي قدرت بنسبة (51%) وتليها الفئة (35-45) التي قدرت بنسبة (26%) وأخيرا الفئة (ما فوق-57) التي قدرت بنسبة (23%).

جدول رقم (26) : يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير المؤهل العلمي.

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
29%	29	ثانوي
70%	70	جامعي
100%	100	مجموع



شكل رقم (6) يمثل مخطط دائري لتوزيع العينة الأساسية حسب المؤهل العلمي.

نلاحظ من خلال جدول رقم (26) و المخطط الدائري أن عدد المدراء الذين لديهم مستوى جامعي (70) و التي قدرت بنسبة (70%) (وهي أكبر من نسبة المدراء الذين لديهم مستوى ثانوي والتي قدرت بنسبة (29%) وبعدها (29%).

5- أدوات الدراسة الأساسية:

اعتمدت الباحثة على مقياسين:

أ- مقياس الرضا الوظيفي لصادق سميح صادق القاروط ويحتوي هذا المقياس على ستة مجالات وهي:

المجال الأول: مجال العلاقة مع المسؤولين .

المجال الثاني: مجال العلاقة مع المعلمين .

المجال الثالث: مجال طبيعة الوظيفة والعمل.

المجال الرابع : مجال الدورات والتدريب.

المجال الخامس: مجال أنظمة الترقيات والراتب.

المجال السادس: مجال الإشراف التربوي.

-طريقة تصحيح أداة الدراسة والحصول على الدرجات الخام.

تم تصحيح المقياس بإعطاء 03 درجات للإجابة على البديل (دائما)، و02 درجات لإجابة على البديل

(أحيانا)، ودرجة واحد للإجابة على البديل (نادرا).

وللحصول على الدرجات الخام نقوم بضرب العلامات التي وضعها المفحوص على البنود في أوزان

الإجابات، حيث يضرب عدد العلامات للبديل (دائما) $x3$ ، وعدد العلامات للبديل (أحيانا) $x2$ ، وعدد

علامات بديل (نادرا) $x1$ ، ثم نجمع حواصل الضرب، والمجموع هو الدرجة الكلية إلي يحصل عليها

الأستاذ على المقياس.

ب- مقياس الأداء الوظيفي: من إعداد الباحثة وبمساعدة بعض مدراء المدارس الابتدائية يتكون

المقياس من أربعة مجالات وهي :

المجال الأول : الإدارة المدرسية.

المجال الثاني : الحفاظ على نظام المدرسة.

المجال الثالث: تشجيع النمو المهني للمعلمين.

المجال الرابع: الحفاظ على أهداف المدرسة.

- طريقة تصحيح أداة الدراسة والحصول على الدرجات الخام.

تم تصحيح المقياس بإعطاء 03 درجات للإجابة على البديل (دائما) ، 02 درجات للإجابة (أحيانا)، ودرجة واحد للإجابة على البديل (أبدا) .

وللحصول على الدرجات الخام نقوم بضرب العلامات التي وضعها المفحوص على البنود في أوزان الإجابات، حيث يضرب عدد العلامات للبديل (دائما) X3، وعدد علامات للبديل (أحيانا) X2، وعدد علامات للبديل (أبدا) X1، ثم نجمع حواصل الضرب، والمجموع هو الدرجة الكلية التي يحصل عليها الأستاذ على المقياس.

5- طريقة إجراء الدراسة الأساسية:

قامت الباحثة بإجراء الدراسة الأساسية وفق الخطوات التالية :

1- الاتصال برئيس شعبة علم النفس بطلب تسهيل مهمة في إطار تحضير لمذكرة تخرج لنيل شهادة
الماستر في علم النفس تخصص تعليمية العلوم ولقد حصلت الباحثة على طلب تسهيل المهمة
2017/04/10 .

2- تقربت الباحثة من مديرية التربية لولاية مستغانم من أجل الحصول على رخصة كي تتم الدخول إلى
المدارس الابتدائية بطريقة قانونية.

5- توزيع الاستبيانات على مدرء المدارس الابتدائية بالتعاون مع بعض الأساتذة .

6- قامت الباحثة بشرح طريقة ملء الاستبيانات وشرح الهدف منه.

7- بعد إتمام الباحثة بجمع أداة البحث قامت بالتعبير عن كامل الشكر والتقدير.

8 - تم إلغاء 7 استمارات وهذا راجع إلى أن بعض الأساتذة لم يدونوا المعلومات الشخصية عنهم كما
نجد بعض المدرء تجاهلوا بعض الأسئلة ولم يجيبوا عنها.

8- بعد الانتهاء من جمع البيانات من أفراد العينة تم ترميزها وادخلها في الحاسوب ومعالجتها إحصائياً
باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)

6- الأساليب الإحصائية للدراسة:

من أجل معالجة البيانات تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية (spss) للعلوم الاجتماعية
وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

1. الأسلوب الإحصائي المتمثل في النسبة المئوية وذلك لتمثيل العينة وعرض خصائصها.

2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

3. معامل الارتباط بارسون لدراسة العلاقة بين المتغيرين.

4. اختبار (ت) ، (T- Test) لمجموعتين مستقلتين لدراسة الفروق بين الجنسين.

5. تحليل التباين الأحادي ANOVA لدراسة الفروق بين المجموعات .

الفصل السادس

عرض ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد:

بعد القيام بإجراء الدراسة الأساسية على العينة المذكورة سابقا، تم فرز الإجابات، ومعالجتها إحصائيا باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS وقد قامت الطالبة في هذا الفصل بعرض النتائج التي توصلت إليها وفقا لترتيب الفرضيات.

أولا: عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

نص الفرضية: "توجد علاقة دالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والأداء لدى مدرء المدارس الابتدائية." تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون لحساب الدرجة الكلية للرضا الوظيفي مع الدرجة الكلية للأداء الوظيفي لدى مدرء المدارس الابتدائية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (27) : يبين نتائج معامل الارتباط بيرسون.

العينة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
100	0.561	0.000

نلاحظ خلال جدول رقم (27) أن قيمة الإحصائية sig (0.000) أصغر من مستوى الدلالة (0.05)

مما يدل على وجود علاقة ارتباطية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، وبالتالي نرفض الفرض الصفري و نقبل فرض البحث الذي يقول توجد علاقة ارتباطيه بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى مدرء المدارس الابتدائية .

وقد تفسير هذه النتيجة أن الرضا الوظيفي يؤثر في الأداء الوظيفي ، إذ تربط بينهما علاقة إيجابية طرديا فكلما كان رضا المدير المهني مكتملا وتوفرت شروطه النفسية والمادية والاجتماعية انعكس ذلك

إيجابيا على أدائه ومستوى مردوديته والعكس صحيح لذا ليس بإمكان بأي حال من الأحوال أن يكون الأداء جيد من دون توفير الجو الملائم الذي يجعل من المدير راضيا عن أداء وظيفته مما ينعكس على المؤسسة ككل، وذلك ما تمت ملاحظته من خلال دراسة الميدانية واستقراء نتائج هذه الدراسة حيث تبين أن أغلبية المدراء يشعرون برضا مهني ناتج عن قناعتهم بالمهمة النبيلة التي يؤدونها، خاصة تخفيف العبء الذي كانوا يعانون منه كمدرسين ، كما عملت وزارة التربية والتعليم على توفير نواب مدراء من أجل مساعدتهم في الأعمال الإدارية، فحين ساهمت تكنولوجيات الحديثة نوع ما في تسهيل المهمة الإدارية وتخفيف العبء عنهم. وبالتالي كلما ارتفعت درجة الرضا الوظيفي عند مدراء المدارس الابتدائية ارتفعت فعالية الأداء لديهم، وتفتت هذه الدراسة مع دراسة بوجيان (2001) التي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي لدى مدراء المدارس الابتدائية وفاعلية الأداء في ولاية كاليفورنيا وقد تكونت عينة الدراسة من 162 مدير ومديرة وأظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية بين الرضا الوظيفي لمدراء المدارس الابتدائية وفاعلية الأداء، كما اتفقت مع نتائج دراسة سلامة (2003). التي بينت أن هناك علاقة ارتباطيه طرديه موجبة دالة إحصائيا بين الرضا الوظيفي والانتماء المهني، فكلما كان هناك رضا وظيفي يكون انتماء مهني وبالتالي زيادة في الإنتاجية، وهذا ما يدل على أنه كلما كان مدير المدرسة أكثر رضا عن عمله ينعكس ذلك على سلوكه الإداري وأدائه على النحو الأفضل وجديته في عمله. كذلك تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة العمري (1992) والتي بينت وجود علاقة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05) بين الرضا الوظيفي وبين مجموعات من الخصائص الشخصية لمدراء المدارس مثل الشعور بالانجاز، وتقدير المجتمع لهم. وتتفق كذلك مع دراسة إبراهيم (1998) والتي توصلت إلى أنه كلما زادت درجة الرضا عن العمل زاد السلوك المؤسسي بين المعلمين، كذلك اتفقت مع دراسة كولمر (1990) والتي أشارت إلى أن المعلمين الذين كانوا يشعرون بالرضا الوظيفي عن عملهم كان أدائهم أفضل من غيرهم ممن لا يشعرون بالرضا، واتفقت نتائج هذه الدراسة أيضا مع نتائج دراسة

سونج (1991) التي ظهرت أن السلوك القيادي الديمقراطي والعلاقات الاجتماعية القائمة على الاحترام المتبادل والتعاون والثقة بين المدرسين والمعلمين تؤدي إلى تحقيق مستوى عال من الرضا لدى المعلمين.

ثانيا: عرض ومناقشة الفرضية الثانية:

نص الفرضية: توجد فروق دالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس لدى مدرء المدارس الابتدائية.

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين

والجدول رقم (28) : يمثل الفرق بين متوسطي درجات الرضا الوظيفي بين الجنسين ذكور وإناث.

الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	ت	Sig
ذكور	87	74.56	3.43	-1.101	0.274
إناث	13	75.69	3.54		

نلاحظ من خلال جدول رقم (28) أن القيمة الإحصائية sig (0.274) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وعليه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين (ذكور، إناث) في الرضا الوظيفي ، علما أن حيث أن متوسط الذكور (74.56) ومتوسط الإناث (75.69) ، ومن هذا المنطلق نرفض الفرضية القائلة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مدرء المدارس الابتدائية (ذكور، إناث) في الرضا الوظيفي، ونقبل الفرضية الصفرية القائلة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مدرء المدارس الابتدائية (ذكور، إناث) في الرضا الوظيفي. وقد يرجع السبب إلى أن الأنظمة والقوانين في المدارس موحدة سواء لمدرء ذكور أو إناث ، كذلك يقوم كل من مدير المدرسة أو مديرة المدرسة بنفس الوظائف والمهام والمسؤوليات ، كما أن الظروف التي يعيشها المجتمع الجزائري متشابهة، وأن هناك القليل من الفروق

الفردية بين الرجال والنساء المؤثرة على أداء العمل ، كما يجب الأخذ بين الاعتبار التغيرات المهمة التي حدثت في أدوار النساء والرجال حيث تزايد مشاركة النساء بقوة في العمل والوظائف العامة المختلفة .وتفتت هذه الدراسة مع دراسة ماجريت (2002) هدفت إلى التعرف على أثر متغير الجنس في الإدارة المدرسية، وفيما إذا اختلفت فاعلية الإدارة المدرسية باختلاف الجنس، وهل توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر المدرين والمدرات للفاعلية ، وقد تكونت عينة الدراسة (100) من مدراء ومديرات المدارس في غرب ولاية تنسي الأمريكية وشرقها، وأظهرت النتائج أن ممارسة المديرات للأبعاد القيادة تفوق ممارسة المدرين، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحديد المدرين والمديرات للعوامل التي تحقق فاعلية مدير المدرسة، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة قدومي (2001) حيث وجد الباحث أن في مجال السيطرة والتحكم لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

ثالثاً: عرض ومناقشة الفرضية الثالثة:

نص الفرضية: توجد فروق دالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي لدى مدراء المدارس الابتدائية.

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين.

جدول رقم (29) : يمثل الفرق بين متوسطي درجات الرضا الوظيفي في المؤهل العلمي (ثانوي، جامعي)

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف	ت	Sig
ثانوي	29	75.72	3.77	1.07	0.39
جامعي	70	74.45	3.33		

نلاحظ من خلال الجدول رقم (29) أن القيمة الإحصائية sig (0.39) أكبر من مستوى الدلالة

الإحصائية (0.05) ، وعليه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في المؤهل العلمي (ثانوي ، جامعي)

في الرضا الوظيفي ، علما أن متوسط ثانوي(75.72) أكبر من متوسط جامعي (74.45)، ومن هذا المنطلق نرفض فرض البحث ونقبل الفرض الصفري الذي يقول لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي لدى مدراء المدارس الابتدائية.. و قد يرجع سبب ذلك يعود إلى أن مدراء المدارس الابتدائية موجودون في بيئة إدارية تربوية تتشابه من حيث ظروف العمل الأدوار العلاقات مع التلاميذ العلاقات مع الزملاء وكذا نظام النمو المهني والإشراف التربوي وبالتالي لا تختلف الصعوبات والمشكلات التي يواجهونها في إدارتهم المدرسية تبعا لمتغير المؤهل العلمي، كما قد يعود السبب إلى الاعتماد على معايير وأسس جديدة في التعينات تعتمد على الخبرة الطويلة فحين نجد أن بعض مدراء المدارس الابتدائية لديهم مستوى ثانوي هذا لا يعني أنهم ليس لديهم كفاءة ومستوى علمي عالي بل عكس لديهم خبرة طويلة وعميقة في مجال الإدارة التربوية ولديه خبرا مهنية ساعدته على اكتساب مهارات في إعادة النظر الإيجابي إلى المواضيع كما ساعدته على امتلاك استراتيجيات تسهل عليه ممارسة العمل الإداري على أكمل وجه. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة تيم (1999) هدفت الدراسة إلى معرفة درجة الرضا الوظيفي لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الشمال في فلسطين من وجهة نظر المديرين أنفسهم من خلال سبعة مجالات هي العلاقة مع إدارة التعليم، والعلاقة مع المعلمين، وأعباء العمل، فرص الترقية، ومن ثم التعرف على أثر كل من المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة والنوع الاجتماعي على الرضا الوظيفي، وكانت عينة الدراسة (214) مدير ومديرة تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة المكون من (335) مديرا ومديرة وقد دللت النتائج على أن درجة رضا مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الشمال في فلسطين متوسطة بشكل عام في ثلاث مجالات: فرص التدريب، والاستقرار الوظيفي والعلاقة مع إدارة التعليم، كما أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في الرضا الوظيفي تعزى للمؤهل العلمي.و تفقت هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة العمايرية وأبو نسر،(2004) والتي أشارت نتائجها إلى عدم

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة فعالية المديرين والمديرات في القيام بأدوارهم المتوقعة تعزى للمؤهل العلمي.

رابعاً: عرض ومناقشة الفرضية الرابعة:

نص الفرضية: توجد فروق دالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير السن لدى مدرء المدارس الابتدائية.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي ANOUVA.

جدول رقم (30): يمثل دلالات الفروق بين المجموعات للأداء الوظيفي عند مدرء تبعاً لمتغير السن.

الدالة	sig	ف	متوسط	درجة الحرية	مجموع	
	0.773	0.250	1.716	2	3.431	داخل المجموعة
دال			6.655	97	645.556	بين المجموعة
				99	648.99	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (30) أن قيمة (ف) تساوي (0.250)، وقيمة sig (0.773) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) عند درجة الحرية (2 و97) بين المجموعات وداخل المجموعات غير دالة إحصائياً أي لا توجد فروق في المجموعات، وبالتالي تتحقق الفرضية التي تنص بأنه لا توجد فروق دالة إحصائياً في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير السن. وقد تعود أسباب هذه النتيجة حسب الدراسة الحالية إلى أن مدرء المدارس الابتدائية يتم اختيارهم عن طريق مسابقات كتابية وشفاهية وتخص المدرء الذين يتمتعون بخبرة مهنية محددة قانونياً لإدارة المدرسة بحيث لا تقل خبرتهم عن خمس سنوات في العمل التربوي، هذا ما يدل على العلاقة الايجابية بين الخبرة والأداء، إذ تهدف هذه الخبرة العلمية إلى رفع

الأداء الوظيفي لديهم والقدرة على القيادة والتخطيط وحل المشكلات، إذ تعتبر مؤشر يمكن من خلاله توقع أداء جيد من مدير المدرسة إذ تعمل على ترقية وتحسين أداء المعلمين وهو المسؤول المباشر أمام المنظمة التعليمية وإدارة شؤون المدرسة. واختلفت هذه الدراسة مع دراسة (تيم) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر في الأداء الوظيفي حيث وجدت أن $f = (626.12)$ ومستوى الدلالة $a = (0.000)$ وهذه النتيجة معنوية عند مستوى الدلالة $a = (0.05)$ وقت تم اختبار شفهي للمقرنات البعيدة لمعرفة طبيعة الفروق في مستويات العمر.

خاتمة

يعتبر الرضا الوظيفي وأثاره على الأداء الوظيفي من أهم المواضيع التي لا بد من دراستها من حين لآخر، لما له من دور أساسي في تطور المؤسسة، كون الرضا الوظيفي يتضمن بعض المتغيرات المتعددة للارتقاء بالأداء لدى المدراء من جهة والمؤسسة من جهة أخرى ، ويؤثر على النمو والتطور وسهامهم في إعطاء تصور واضح عن درجة الاطمئنان ، والراحة النفسية والمعنوية لدى المدراء، ونظرا لأهمية هذا الموضوع على المدير والمؤسسة عموما جاءت هذه الدراسة الوصفية التي تحاول معرفة العلاقة التي تربط بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى مدراء المدارس الابتدائية ، وبعد تحليل وتفرغ البيانات ومعالجتها إحصائيا وتفسيرها وعلى ضوء ما تم توفيره من دراسات سابقة والجانب النظري توصلت الدراسة إلى النتائج التالية، توجد علاقة ارتباطية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى مدراء لمدارس الابتدائية هذا يدل على أن المدراء يتمتعون بدرجة عالية من الرضا .

لا توجد فروق دالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس لدى مدراء المدارس الابتدائية.

لا توجد فروق دالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي لدى مدراء المدارس الابتدائية.

لا توجد فروق دالة إحصائية في الأداء تعزى لمتغير السن لدى مدراء المدارس الابتدائية.

الإقتراحات:

- تعزيز درجة الرضا عن العمل لدى مدراء المدارس الابتدائية.
- عقد دورات هادفة لمدراء المدارس تتعلق بعملهم الإداري وتطويره مثل دورات في القيادة والتغيير والتخطيط التربوي.
- وضع نظام فعال للحوافز والمكافآت المادية والمعنوية حيث ينعكس ايجابيا على سلوك مدير المدرسة ويلبي حاجاته وطموحاته.
- مشاركة مدراء المدارس في التخطيط ، خاصة عند وضع خطة سنوية وعند تعيين معلمين جدد وأن تكون العلاقة مع مديرية التربية والتعليم قائمة على التعاون والتشاور وتبادل الرأي والحوار الهادف.
- تشجيع مدراء المدارس على تطوير أنفسهم ومتابعة الدراسة العليا في مجال الإدارة التربوية.
- تخصيص جائزة سنوية مادية ومعنوية لأفضل مديرة مدرسة في كل مقاطعة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1. إبراهيم محمد المحاسنة (2013)، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط1، البحرين، دار حرير.
2. ابن منظور (2005): لسان العرب، ط4، بيروت، دار صادر.
3. أييب عائشة (2014)، الرضا الوظيفي لدى العامل في إطار جهاز المساعدة على الإدماج المهني، مذكرة ماستار، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تلمسان.
4. احمد إبراهيم أحمد (1987)، الإشراف المدرسي من وجهة نظر العاملين في الحقل التعليمي، القاهرة، دار الفكر العربي.
5. أحمد زكي، (1992) بدوي معجم المصطلحات الاجتماعية، بيروت، مكتبة لبنان.
6. أحمد صقر عاشور (1983)، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.
7. أحمد صقر عاشور (1986)، إدارة القوى العاملة أسس السلوكي وأدوات البحث التطبيقي، الإسكندرية، دار الجامعية.
8. أشرف محمد عبد الغني (1993)، علم النفس الصناعي، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
9. بوعطيط جلال الدين (2008)، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، قسنطينة.
10. ثابت زهير (2001)، كيفية تقييم أداء العاملين والشركات، القاهرة، دار قباء للنشر.
11. جرجس ملاك (1973)، سيكولوجية الإدارة والإنتاج، مصر، دار العربية للكتاب.
12. الجريد عارف بن ماطل (2007)، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، رسالة ماجستير، جامعة نايف.
13. حافظ فرح أحمد (1987)، بحوث ودراسات تربوية، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية.

14. حسن مصطفى وآخرون، اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية.
15. حمد عبد الفتاح الصرفي (2001)، البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين، ط1، عمان، دار وائل.
16. ربيع محمد شحاتة (2006)، أصول علم النفس الصناعي، ط3، القاهرة، دار غريب للنشر والتوزيع.
17. رجاء وحيد دويدي (2000)، البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العلمية، ط1، دمشق، دار الفكر.

18. رواية الحسن (2000)، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
19. زاهد محمد (2011)، السلوك التنظيم في إدارة الأعمال، عمان، دار مسيرة للنشر والتوزيع.
20. زاهد محمد ديري (2001)، السلوك التنظيم إدارة الأعمال، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
21. سالم تيسير الشرايدة (2008)، الرضا الوظيفي اطر نظريته وتطبيقاته العلمية، دار الصفا للنشر والتوزيع.

22. سلطان محمد سعيد (2004)، السلوك الإنساني في المنظمات، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة.
23. سهام بلخير، حنان عطس، (2012)، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامع بويرة الجزائر.
24. سيتوني محمد البرادعي (2006)، مهارة التخطيط الموارد البشرية، ط1، استريك للنشر والتوزيع، القاهرة.

25. شتوي ربيع (2002)، محددات الرضا الوظيفي مستشار التوجيه المدرب والمهني، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، قسنطينة.

26. شوقي طريف (2000)، علم الاجتماع الصناعي، دار غريب لنشر والتوزيع.
27. صياح الشامي (2010)، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، بومرداس.

28. طلعت إبراهيم لطفى (2007)، علم الاجتماع التنظيمي، مصر، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

29. عامر القنديلجي (1999)، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، ط1، عمان، دار اليازوري العلمية.

30. عائشة مصطفى (1998)، سلوك المستهلك، ط2، القاهرة، دار مكتبة.

31. العايشي بن زروق (2008)، الرضا الوظيفي ودافعية الانجاز لدى أساتذة التعليم الثانوي والجامعي، رسالة ماجستير، جامعة بوزريعة.

32. عبد الحميد مقدم (1992)، أثر الخصائص الشخصية للمدرسين على فعاليتهم في التسيير، الجزائر.

33. عبد الفتاح دويدرا (2005)، أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته، الاسكندرية، دار المعرفة العلمية.

34. عبد المحسن، توفيق محمد (2001)، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي ودار النهضة العربية.

35. عبد النو أرزقي (1997)، محددات الرضا المهني ومعنى العمل عند العمال الجزائريين، رسالة1ماجستير في علم النفس العمل، جامع الجزائر.

36. عبيدين محمد عبد القادر (2001)، الإدارة التعليمية الحديثة، الشروق.

37. العبودي فاتح (2008)، الضغط النفسي وعلاقته بالرضا الوظيفي، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة قسنطينة.

38. العتيبي، ضرار، وآخرون (2007)، مبادئ أصول علم النفس، مطابع دار اليازوري.

39. عزت عبد العظيم الطويل (1999)، علم النفس المعاصر، ط3، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية.

40. عسكر علي (1981)، الدافعية في مجال العمل، الكويت، منشورات ذات.

41. عيدات محمد (1999)، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، ط1، الأردن، دار وائل للنشر.

42. الفخري (1987)، مفهوم تقييم كفاءة الإداري. بغداد.

43. كامل بربر (1997)، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الجامعة.

44. محمد الصرفي (2007)، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية، دار الوفاء للطباعة

والنشر.

45. محمد حسن رسمي (2004)، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، ط1، مصر، دار الوفاء للطباعة

والنشر.

46. محمد سعيد أنور السلطان (2003)، السلوك التنظيمي، مصر، دار الجامعة للنشر.

47. محمد مصطفى زيدان ، دراسة سيكولوجية تربوية لتلاميذ التعليم العام، الجزائر، ديوان المطبوعات

الجامعية الساحة المركزية بن عكنون.

48. مصطفى عشوي (1992)، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، الجزائر، المؤسسة الوطنية

للكتاب.

49. منصور حسين مصطفى ، سيكولوجية الإدارة المدرسية والإشراف الفني التربوي، القاهرة، مكتبة

غريب.

50. منصور مصطفى (2010)، الضغوط النفسية والمدرسية وكيفية مواجهتها، ط1، الجزائر، قرطبة

للنشر والتوزيع.

51. منيرة تمانسي (2015)، علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي، مذكرة ماستر، الوادي.

52. الموسمي سنان (2004)، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

الملاحق

الملحق رقم 01: الصورة النهائية لمقياس الرضا الوظيفي

استبيان

سيدي مدير(ة) :

في إطار تحضيري مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس تخصص تعليمية العلوم نضع بين يديكم هذا المقياس، فالرجاء منكم أن تقرأ كل عبارة من العبارات جيدا، فرأيكم يهمنا كثيرا ويسهم في إغناء البحث العلمي.

وأعلمكم أنه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة، بل أود معرفة ما تشعرون به من صدق وذلك بوضع علامة (x) أمام الجواب المناسب.

ونحيطكم علما أن هذه المعلومات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر أنثى

السن:

الخبرة العلمية:

المؤهل العلمي:

مقياس الأول: الرضا الوظيفي

الرقم	الفقرة	دائماً	أحياناً	أبداً
1	أجد تقدير من المفتشين إزاء المهام الإدارية التي أقوم بها			
2	تتيح لي وظيفتي إقامة علاقات اجتماعية مع المعلمين			
3	توفر لي وظيفتي الشعور بفاعلية الأداء			
4	يفيدني تكويني أثناء الخدمة تعلم أساليب جديدة			
5	توفر لي وظيفتي فرص التقدم والترقي			
6	يتجاوب المفتشين الإداريين مع اقتراحاتي			
7	يقوم المفتش الإداري بمساعدتي على حل المشكلات التي تواجهني			
8	يسود جو من الاحترام بيني وبين المعلمين في بيئة العمل			
9	تضايقني ظروف العمل الغير الملائمة في المدرسة			
10	تتيح لي وظيفتي فرص المشاركة في تكوين المعلمين			
11	يتناسب راتبي مع حجم العمل الذي أبذله			
12	أحرص على الزيارات الصفية			
13	يوافق المفتشين الإداريين على الاقتراحات التي أبتها			
14	ينظر المعلمون لعملي نظرة سلبية			
15	تقلقني كثرة الأعمال الإدارية			
16	يوفر لي عملي فرص اكتساب خبرات ومهارات جديدة			
17	أشعر بعدالة في نظام الترقي			

			يستفيدوا المعلمون من خبرتي الإشرافية	18
			تحرص مديرية التربية والتعليم على إطلاعي على المستجدات التربوية	19
			علاقتي مع المعلمين تتسم بالتفاهم والانسجام	20
			يضايقني عدد التلاميذ في المدرسة	21
			أشعر بالحاجة إلى المزيد من التكوين والنمو المهني	22
			أشعر بأهمية العمل الإشرافي الذي أقوم به	23
			أرتاح لأنظمة والقوانين السائدة في مديرية التربية والتعليم	24
			أتيح فرصة للمعلمين للمشاركة في صنع القرار	25
			إعدادي لمهنة الإدارة المدرسية كافية	26
			أضطر لمزاولة عمل إضافي خارج المدرسة	27
			يستفيدوا المعلمون من ارشاداتي وتوجيهاتي المتعلقة بحل مشكلات التلاميذ	28
			يحرص المفتش الإداري على التعامل معي بالوضوح والشفافية	29
			علاقتي مع المعلمين تتسم بروح الفريق الواحد	30
			أشعر بسعادة أثناء تأدية عملي	31
			راتبي يوفر لي حياة كريمة	32
			يستجيبو المعلمون إلى توجيهاتي المتعلقة ببناء أسئلة الاختبار	33

المقياس الثاني: الأداء الوظيفي

الرقم	الفقرة	دائماً	أحياناً	أبداً
1	أنظم باستمرار اجتماعات مع أولياء التلاميذ			
2	أشجع المعلمين على توظيف المهارات المكتسبة في التدريس			
3	أناقش أهداف المدرسة مع المعلمين في الاجتماعات الرسمية			
4	أعمل على متابعة أمور الصيانة اللازمة للمدرسة			
5	أقوم بوضع جدول مدرسي المعلمين مع مراعاة العزل والموضوعية			
6	أقوم بزيارات مفاجئة وقصية للأقسام بشكل منتظم			
7	أركز على فعالية المدرسة في لقاءاتي الفردية مع المعلمين			
8	أتأكد من حضور جميع العاملين في المدرسة			
9	أجد صعوبة في إطلاع الأسرة المدرسية على جديد بما يخص المدرسة			
10	أخصص وقتاً لمناقشة قضايا التدريس مع المعلمين بشكل فردي			
11	أناقش محتوى الأنشطة الدراسية مع المعلم عند لقائه بعد الزيارات الصفية			
12	أتأكد من وضوح الأهداف الأكاديمية لدى جميع معلمين المدرسة			
13	أعمل على توفير اللوازم المدرسية في الوقت المناسب			
14	أتابع الأنشطة المدرسية للتأكد من امتلاك المدرسين المهارات المطلوبة			
15	أطلع أولياء الأمور على أهداف الأكاديمية للمدرسة			
16	أسجل يومياً البريد الصادر والبريد الوارد			
17	احترام القانون الداخلي للمدرسة			

			اطلع المعلمين على الفرص المتاحة لنموهم المهني	18
			أملأ سجل القيد للتلاميذ ومعلمين وعمال المدرسة	19
			أشجع مبادرات العاملين لتطوير العمل المدرسي	20
			أسر على عدم الدخول الغير معينين في المؤسسة	21

الملحق رقم 02: ترخيص لإجراء التربص الميداني

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التربية الوطنية

مستغانم في 04/04/2017

ولاية مستغانم

مديرية التربية

مصلحة التكوين والتفتيش

رقم: 2017/20.20/245

مدير التربية

إلى

السيدات و السادة مديري المدارس الابتدائية

تحت إشراف

السادة مفتشي إدارة المدارس الابتدائية

لمقاطعات سيدي علي ، سيدي لخضر و عشعاشة

الموضوع: ترخيص لإجراء تربص ميداني .

يشرفني أن اطلب منكم السماح للطالبة بختي ميمونة بإجراء تربص ميداني

بالمؤسسة التي تشرفون عليها تخصص علم النفس من أجل تحضيرهما مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر

في الفترة الممتدة من 04/04/2017 إلى غاية 05/05/2017 .

مدير التربية

عن مدير التربية وبتفويض منه
رئيس مصلحة التكوين والتفتيش
أ. بريك



موافق

إمضاء: 
مدير مدرسة ابتدائية

2017/4/30

ملحق رقم 3: أسماء المحكمين ومؤسساتهم الأصلية.

الاسم واللقب	الرتبة	المؤسسة الأصلية
علي موسى ليلي	أستاذة جامعية	جامعة عبد الحميد بن باديس
كروجة الشارف	أستاذ جامعي	جامعة عبد الحميد بن باديس
بلعباس نادية	أستاذة جامعية	جامعة عبد الحميد بن باديس
حمزاوي زهية	أستاذة جامعية	جامعة عبد الحميد بن باديس
مسكين عبد الله	أستاذ جامعي	جامعة عبد الحميد بن باديس
غبريني مصطفى	أستاذ جامعي	جامعة عبد الحميد بن باديس
عليش فلة	أستاذة جامعية	جامعة عبد الحميد بن باديس

الملحق رقم 4 : مخرجات برنامج spss المتعلقة بالنتائج الخاصة بالفرضيات الدراسة

النتائج الخاصة بالفرضية الأولى:

Correlations			
ع		ر	أ
ر	Pearson Correlation	1	,561**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	100	100
أ	Pearson Correlation	,561**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	100	100

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

نتائج الخاصة بالفرضية الجزئية الثانية:

Group Statistics					
	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الرضا الوظيفي	ذكر	87	74,5632	3,43613	,36839
	أنثى	13	75,6923	3,54459	,98309

نتائج الخاص بالفرضية الجزئية الثالثة:

Group Statistics					
	المؤهل العلمي	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الرضا الوظيفي	ثانوي	29	75,2759	3,77867	,70168
	جامعي	70	74,4571	3,33052	,39807

نتائج الخاصة بالفرضية الجزئية الرابعة:

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,431	2	1,716	,258	,773
Within Groups	645,559	97	6,655		
Total	648,990	99			