



جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



نمط الاداره التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي
- دراسة ميدانية بالمقاطعة التربوية الأولى - الوادي -

مذكرة تخرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر
في العلوم الاجتماعية - تخصص: علم النفس المدرسي

إشراف الدكتور:
الساسي حوامدي

إعداد الطلبة:
عبد النور أحموده
محمد علي حدانه

لجنة المناقشة:

الاسم و اللقب	الجامعة	الصفة
	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	رئيسا
	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	مشرفا و مقرا
	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	مناقشا

السنة الجامعية: - 1441 / 2441 هـ - 2020/9/02م

حديث شريف

قَوْلُ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ:

((كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ...))

صحيح البخاري، كتاب الجمعة، رقم 853.

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:
إلى النور الذي يضيء طريقي في الدنيا إلى الوالدين الكريمين
اللذان لهما الفضل الكبير لما أنا عليه الآن
ولولاهما لما وصلت إلى هذه الدرجة بفضل سهرهما الدائم
وتحملهم عناء كبير لراحتي
وإلى أختي العزيزة وأخوتي الأعزاء
إلى أستاذي وقدوتي في هذا المسار العلمي كل أساتذة قسم علم
النفس الذين لم يخلوا علي طوال سنوات
الدراسية كل باسمه
إلى من جمعتني بهم الأقدار وكانوا صحبتي الأخيار أصدقائي
الأعزاء.

عبد النور أحمدوده



شكر و عرفان

بعد الحمد لله وشكره جلّ وعلا
نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذنا الفاضل
الدكتور الساسي حوامدي
الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث، حيث قدم لنا كل
النصح والإرشاد طيلة فترة الإعداد فله منا كل الشكر والتقدير.
كما نتقدم بجزيل الشكر لأعضاء لجنة المناقشة على
قبولهم مراجعة هذا العمل وتصويبه.

ملخص الدراسة

تعتبر هذه الدراسة المعنونة بـ نمط الإدارة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأساتذة الطور الابتدائي مساهمة في الكشف عن العلاقة بين المتغيرين ،انطلاقا من عدة تساؤلات حول طبيعة تلك العلاقة والفروق بين الجنسين وبين المستوى الدراسي وسنوات الخبرة في مستوى الرضا الوظيفي وتزويد الإداريين والمشرفين على التسيير التربوي بما يرفع من درجة الرضا الوظيفي لدى الأساتذة باختلاف مستوياتهم وخبرتهم، والشيء الذي من شأنه تحسين المردود التربوي بالإضافة إلى فتح الافاق لدى الباحثين التربويين لبحث في العلاقة بين أنماط الإدارة التربوية ومتغيرات أخرى.

ولتحقيق هذه الاهداف تم الاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي، وبحثنا الموضوع من جانبه النظري من خلال عرض بعض الدراسات السابقة حول الموضوع، وكذا بعض الأدبيات حول الموضوع، بعدها قدمت أسئلة مفتوحة لعينه الدراسة الاستطلاعية مكونه من 30 أستاذ قصد استعمالهم في الاستبيان الاول ،قمت بتطبيقها على عينه الدراسة المقدر عددها بـ 80 استاذًا من خمس ابتدائيات (المقاطعة الإدارية الاولى للابتدائيات) وذلك بعد اختيار الخصائص السيكومترية لها.

وقد اسفرت نتائج الدراسة على ارتباط عكسي بين نمط الإدارة التربوية والرضا الوظيفي ،وجود ارتباط إيجابي بين كل من نمط الإدارة الديمقراطية والديكتاتورية بالرضا

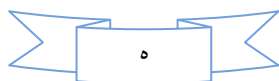
الوظيفي، وارتباط عكسي مع نمط الإدارة التسيبي، وأفادت الدراسات أنه لا توجد فروق داله إحصائيا بين الجنسين والمستوى الدراسي وسنوات الخبرة في مستوى الرضا الوظيفي.

Résumé:

Cette étude est intitulée par le style d'administration de l'éducation et sa relation avec la satisfaction au travail des enseignants du primaire, contribuant à la divulgation de la relation entre les deux variables, sur la base de plusieurs questions sur la nature de cette relation et les différences entre les sexes et entre le niveau académique et les années d'expérience dans le niveau de satisfaction au travail et fournissant aux administrateurs et superviseurs La gestion de l'éducation pour élever le niveau de satisfaction au travail parmi les professeurs de différents niveaux et expériences, et ce qui améliorera les résultats scolaires, ainsi que pour ouvrir des horizons aux chercheurs en éducation pour rechercher la relation entre les modèles de gestion de l'éducation et d'autres variables.

Pour atteindre ces objectifs, nous nous sommes appuyés sur l'approche descriptive relationnelle, et nous avons discuté du sujet de son côté théorique en présentant quelques études antérieures sur le sujet, ainsi que de la littérature sur le sujet, puis j'ai présenté des questions ouvertes à l'échantillon d'enquête d'enquête composé de 30 professeurs en vue de les utiliser dans le premier questionnaire, je l'ai appliqué La même étude est estimée à 80 professeurs de cinq écoles primaires (le premier district administratif des écoles primaires), après avoir choisi les caractéristiques métriques de celle-ci.

Les résultats de l'étude ont entraîné une corrélation inverse entre le modèle d'administration de l'éducation et la satisfaction au travail, et la présence d'une corrélation positive entre le style de gestion démocratique et dictatoriale avec la satisfaction au travail, et une corrélation inverse avec le modèle de gestion de l'attrition, et des études ont rapporté qu'il n'y a pas de différences statistiquement significatives entre les sexes et le niveau académique et Années d'expérience dans le niveau de satisfaction au travail.



الفهرس

الصفحة	المحتويات
أ	الإهداء
ب	شكر وعرفان
ت-ج	ملخص العربية
هـ	ملخص الفرنسية
و-ح	فهرس المحتويات
ز	فهرس الجداول
ي	فهرس الاشكال
12-11	مقدمة
الاطار النظري للدراسة الفصل الاول: تقديم موضوع الدراسة	
14	اشكالية الدراسة
16	فرضيات الدراسة
17	اهمية الدراسة
18	أهداف الدراسة
19-18	التعاريف الاجرائية لمفاهيم الدراسة
30-19	الدراسات السابقة

الفصل الثاني: نمط الإدارة التربوية	
32	تمهيد
34-33	ماهية الإدارة والإدارة التربوية
36-34	مستويات الإدارة التربوية
46-36	عمليات الإدارة التربوية
47-46	الخصائص السوسولوجية للإدارة التربوية
80-47	نظريات الإدارة التربوية
85-81	انماط الإدارة التربوية (القيادة التربوية)
86	خلاصة
الفصل الثالث: الرضا الوظيفي	
88	تمهيد
90-89	تعريف الرضا الوظيفي
91-90	أهمية الرضا الوظيفي
92-91	عناصر وعوامل الرضا الوظيفي
99-93	انواع ومظاهر الرضا الوظيفي
110-99	نظريات الرضا الوظيفي
111	خلاصة
الاطار الميداني للدراسة	
الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة	
113	تمهيد
114	المنهج المتبع
122-114	الدراسة الاستطلاعية
122	الدراسة الأساسية

123	الاساليب الإحصائية
124	خلاصة
الفصل الخامس : عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة	
126	تمهيد
128-127	عرض وتحليل ومناقشة نتيجة الفرضية العامه
129-128	عرض وتحليل ومناقشة نتيجة الفرضية الجزئية الاولى
130-129	عرض وتحليل ومناقشة نتيجة الفرضية الجزئية الثانية
131-130	عرض وتحليل ومناقشة نتيجة الفرضية الجزئية الثالثة
132-131	عرض وتحليل ومناقشة نتيجة الفرضية الجزئية الرابعة
133-132	عرض وتحليل ومناقشة نتيجة الفرضية الجزئية الخامسة
134-133	عرض وتحليل ومناقشة نتيجة الفرضية الجزئية السادسة
136-135	استنتاج عام
141-138	قائمة المصادر و المراجع
/	الملاحق

الرقم	عنوان الجداول	الصفحة
01	يوضح إرتباط درجة البند بدرجة البعد الذي ينتمي إليه.	171
02	يوضح إرتباط درجة البعد والدرجة الكلية للمقياس.	118
03	يوضح معاملات الثبات لمقياس نمط الإدارة التربوية.	119
04	يوضح معامل إرتباط درجة البند بالدرجة الكلية للإستبيان.	120
05	يوضح معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية وألفاكرونباخ.	121
06	يوضح العلاقة بين نمط الإدارة التربوية والرضا الوظيفي.	127
07	يوضح العلاقة بين نمط الإدارة الديمقراطية والرضا الوظيفي.	128
08	يوضح العلاقة بين نمط الإدارة الدكتاتوري و الرضا الوظيفي.	130
09	يوضح العلاقة بين نمط الإدارة التسييبية و الرضا الوظيفي.	131
10	يوضح العلاقة الفارقة بين الرضا الوظيفي و الجنس.	132
11	يوضح العلاقة الفارقة بين الرضا الوظيفي والمستوى الدراسي.	133
12	يوضح العلاقة الفارقة بين الرضا الوظيفي وسنوات الخبرة.	134

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	يمثل البعد التنظيمي الإداري لجيتزلز.	63
02	يمثل نظريه الحاجات لابراهيماماسلو.	76

مقدمة:

تعتبر الإدارة قاعدة هامة جدا لدى كل مؤسسة لأنها تقوم بدور كبير في بناء وتكوين الجماعات داخل العمل وتأمين البيئة المناسبة كما تتولى رسم السياسات والاستراتيجيات، وتسعى لتحقيق الأهداف من خلال نشاطاتها المتعددة، والمدرسة كمؤسسة تربوية تعتبر عامل مهم في بناء الأفراد ليكونوا مواطنين صالحين يعملون في خدمة المجتمع وخدمة أنفسهم، والإدارة هي قاعدة منظمة تهدف إلى التأثير في سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف مخططة.

وتستمد الإدارة المدرسية قوتها من استثمار الجماعة والتأثير فيها وتكتسب سلطتها وشرعيتها من رضا الأفراد الذين يعبرون بمليء إرادتهم وقناعتهم بأنهم أتباع فاعلين للإدارة ودعمها في أفكارها وأهدافها، لأنهم يجدون أن التزام الإدارة هو خدمة لأهدافهم وتحقيقاً لأفكارهم، فتكون هي الإدارة التي تمارس السلطة بالإقناع والرضا وتتجاوز السلطات الرسمية، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق رضا وظيفي للأساتذة.

ويعد الاستاذ ركناً أساسياً لتطوير عملية التعليم والتعلم حيث يعتبر رضاه الوظيفي من أهم العوامل ذات التأثير الإيجابي على مستوى أدائه وبالتالي تطوير العمل التربوي، والرضا الوظيفي عبارة عن اتجاهات الفرد المختلفة التي يمارسها تجاه عمله والاتجاهات المرتبطة به.

ولقد ظهرت الحاجة إلى الرضا الوظيفي لرفع كفاءة الأداء في المؤسسات التعليمية، كذلك الإدارة التربوية بحاجة ماسة إليه لأنه يزيد من الولاء والانتماء للمؤسسة، وللرضا آثار إيجابية متعددة للمؤسسة التربوية وذلك من خلال قلة غيابات الأساتذة بالإضافة إلى ارتفاع نسبة نجاح التلاميذ والوصول بالمؤسسة التربوية إلى تحقيق نتائج ايجابية.

وجاءت دراستنا هذه لمعرفة أنماط الإدارة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة الطور الابتدائية، ومن أجل الوصول إلى ذلك قمنا بهذه الدراسة والتي تم تقسيمها إلى جانبين أساسيين: جانب نظري وآخر تطبيقي، فأما الجانب النظري فيتضمن أربعة فصول وهي:

في الفصل الأول من الجانب النظري سنقدم موضوع الدراسة وتطرقنا فيه إلى :
الإشكالية والفرضيات وأهداف الدراسة وأهميتها وكذا تحديد مفاهيمه الإجرائية لنتطرق في
الأخير إلى الدراسات السابقة.

أما في الفصل الثاني من الجانب النظري سنتطرق إلى ماهية الإدارة والإدارة التربوية
ومستويات الإدارة التربوية وعمليات الإدارة التربوية والخصائص السوسولوجية للإدارة
التربوية ونظريات الإدارة التربوية وأنماط القيادة التربوية.

ونتطرق في الفصل الثالث إلى تعريف الرضا الوظيفي وأهمية الرضا الوظيفي
وعناصر وعوامل الرضا الوظيفي وأنواع ومظاهر الرضا الوظيفي ونظريات الرضا الوظيفي.
أما في الجانب الميداني فسننتطرق من خلال الفصل الرابع إلى اجراءات الدارسة
الميدانية، حيث سنبيين المنهج المتبع واجراءات الدارسة الاستطلاعية وما تحقق لنا من
خلالها، ثم نبين ميدان الدارسة وعينتها وحجمها وخصائصها والادوات المستخدمة في جمع
البيانات والاساليب الإحصائية المستعملة لتحليل النتائج واجراءات تطبيق الدارسة الأساسية.
أما الفصل الخامس فقد خصص لعرض وتحليل مناقشة النتائج في ضوء فرضيات
الدارسة.

وفي آخر الدارسة سنعرض خلاصة النتائج وبعض الأبحاث المستقبلية المقترحة
وسنرفق الدارسة بالمراجع التي اعتمدنا عليها وبعض الملاحق لزيادة التوضيح.

الإطار النظري للدراسة

الفصل الأول

تقديم موضوع الدراسة

أولاً- إشكالية الدراسة

ثانياً- فرضيات الدراسة

ثالثاً- أهمية الدراسة

رابعاً- أهداف الدراسة

خامساً- التعريفات الإجرائية لمفاهيم الدراسة

سادساً- الدراسات السابقة

والمجتمع يمنحها مكانه خاصة لدورها الفعال في تربية أبنائه، بحيث يقيم فيها عمل الأساتذة ، من خلال نسبه نجاح تلاميذها، لكن هؤلاء الأساتذة يتعرضون لكثير من الصعوبات، تؤدي إلى اختلال في الاداء الوظيفي الناتج عن المطالب والاحتياجات، وتختلف تلك المشاكل من مدرسه إلى أخرى. تبعا لاختلاف أنظمه الإدارة التربوية المدرسية.

لكل مدرسة نمط اداري تربوي خاص بها تسير وفقه، ونقصد بهذا الاخير مدى قدرة توجيه الأساتذة من اجل تحقيق الأهداف الفعالة، عن طريق قدرة التأثير التي يتميز بها المدير عن رؤوسيه لتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته داخل التنظيمات بأنماطها المختلفة. فالنمط الديمقراطي هو الذي يستند على مشاركة الرؤوسين في اتخاذ القرارات وابداء الرأي في وضع الخطط والسياسات وتقدير جهود الأساتذة، وتحفيزهم ورفع أدائهم في العمل، مما يؤدي إلى التأثير الايجابي على الأساتذة من خلال شعورهم بالراحة في ممارسة العمل، على خلاف ذلك نجد النمط الديكتاتوري الذي يهيمن بشكل كامل في مجال إصدار الأوامر ويميل إلى استخدام أسلوب الإكراه والعقاب باستعمال السلطة لفرض النظام وانجاز العمل، أما بالنسبة للنمط التسبيبي يترك القائد للرؤوسين حرية التصرف، أي يكون للرؤوسين الحق في أداء الأعمال وفقا للأسلوب الذي يروونه أفضل من وجهة نظرهم. تعتبر الإدارة التسببية نموذج متطرف

لإدارة الديمقراطية.

نتيجة الانماط السابقة يتضح لنا مدى تحقيق الرضى لدى الاساتذة ، ومنه يصبح الرضا الوظيفي من الموضوعات الهامة والمفاهيم الأساسية التي آثارها علماء النفس والإدارة، بهدف تحقيق كل استراتيجياتها، باعتبارها الجسر الذي تحقق من خلاله فعالية المؤسسة التربوية وكفاءتها ، كما انه يظل موضوعا للبحث والدراسة بين فترة وأخرى عند الأساتذة والقادة ومشرفي الإدارات والمهتمين بالتنوير الإداري في المؤسسة التربوية، وذلك لأنه ما يرضى عنه الفرد حاليا قد لا يرضيه مستقبلا، فهو يعتبر المحفز لرفع الأداء، فالأساتذة عندما لا يكونون راضين على العمل الذي يقومون به لا يستطيعون تأديته على أحسن وجه حتى ولو تعرضوا لعقوبات، والعكس صحيح.

وقد أوردت عديد الدراسات أهميه دراسة الرضا الوظيفي في ميدان التعليم، نذكر منها دراسة مكفس عبد المالك (2009)، والتي توصلت إلى أنه توجد علاقة ارتباطيه بين النمط القيادي للمدراء ودرجه الرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي، وأن الأنماط الثلاث تتباين في علاقتها مع درجه الرضا الوظيفي وأن هذا الأخير يتأثر بمتغيرات الجنس وسنوات التدريس وشعبه التدريس، وكذلك دراسة الدكتور رياض ستراك والدكتور معن توصلت الى أن الرضا الوظيفي للمعلمين كان يرتبط بشكل دال مع أسلوب القيادة المساعدة الذي يمارسه القائد.

ومنه فالإدارة المدرسية تجتهد في تحقيق أعلى مستوى من الرضا الوظيفي للأساتذة وتبنى في سبيل تحقيق ذلك استراتيجيات وأنماط متعددة للوصول إلى فعالية الإنتاج وتفعيل الروح المعنوية للأستاذ ورفعها، وهذا الشيء الذي يعد مشكله تستدعي الحل نحاول في هذه الدراسة الوقوف على الاستراتيجيات والأنماط المرتبطة بمتغير الرضا الوظيفي لدى الأساتذة في وضعيات مدارسنا الجزائرية إذ تحاول هذه الدراسة الإجابة عن التساؤل التالي

هل توجد علاقة ارتباطية بين نمط الإدارة التربوية والرضا الوظيفي لدى أساتذة

الطور الابتدائي؟

ويندرج تحت السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل توجد علاقة ارتباطية بين نمط الإدارة الديمقراطية والرضا الوظيفي لدى

أساتذة الطور الابتدائي؟

2- هل توجد علاقة ارتباطية بين نمط الإدارة الديكتاتورية والرضا الوظيفي لدى أساتذة الطور الابتدائي؟

3- هل توجد علاقة ارتباطية بين نمط الإدارة التسيبية والرضا الوظيفي لدى أساتذة الطور الابتدائي؟

4- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس؟

5- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير مستوى الدراسي لدى أساتذة الطور الابتدائي؟

6- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟

ثانياً- فرضيات الدراسة:

توجد علاقة ارتباطية بين نمط الإدارة التربوية والرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الابتدائي

• الفرضيات الفرعية:

1- توجد علاقة ارتباطية بين نمط الإدارة الديمقراطية والرضا الوظيفي لدى أساتذة الطور الابتدائي

2- توجد علاقة ارتباطية بين نمط الإدارة الديكتاتورية والرضا الوظيفي لدى أساتذة الطور الابتدائي

3- توجد علاقة ارتباطية بين نمط الإدارة التسيبية و الرضا الوظيفي لدى أساتذة الطور الابتدائي

4- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس

5- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير مستوى الدراسي لدى أساتذة الطور الابتدائي

6- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة

ثالثاً - أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذا الموضوع في كون المدارس تواجه صعوبات وتعقيدات فرضت لحدة المنافسة ، لقد أصبح إدخال التغيير في ظل كل هذه الظروف امر مفروض ومحتم على كل مدرسه ان هي أرادت البقاء والاستمرار ، مع ضرورة التنبيه لزيادة نمط الإدارة التربوية وتعتبر الإدارة التربوية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار إصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين فهي الخلفية التي تستمد عليها لإبراز موقف ورد فعل الفرد اتجاه التغيير المراد إحداثه. وتبدو أهمية الدراسة في ما يلي:

1- أهمية الدراسة النظرية:

وتتمثل الدراسة العلمية للموضوع في:

- أهمية نمط الإدارة التربوية وتأثيرها على سير العمل وتوجيه المعلمين داخل المدرسة.
- تعمل الإدارة التربوية على حل القضايا والمشكلات الإدارية التي تعاني منها المدرسة.
- إثراء مجال البحث العلمي
- فتح الأفاق لدى الباحثين التربويين للبحث في العلاقة بين نمط الإدارة التربوية ومتغيرات أخرى.

2- أهمية الدراسة التطبيقية:

وتتمثل الدراسة العملية للموضوع كالاتي:

- لزومية الإدارة التربوية لتحقيق التكامل والتوازن داخل مجتمع العمل أي المدرسة
- تساعدنا هذه الدراسة في فهم نمط الإدارة التربوية السائدة في المدرسة
- اعتبار هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تعمل على الربط بين نمط الإدارة التربوية وعلاقته بالرضا الوظيفي وتطبيقها في المؤسسة التربوية.
- ضرورة وجود نمط الإدارة التربوية في المجتمع التعليمي لأنها هي العمود الفقري الذي تسير به المؤسسات التربوية.

رابعاً - أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على العلاقة الموجودة بين انماط الاداره التربوية و الرضا الوظيفي.
- 2- التعرف على العلاقة الموجودة بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي.
- 3- التعرف على العلاقة الموجودة بين النمط الديكتاتوري والرضا الوظيفي.
- 4- التعرف على العلاقة الموجودة بين النمط التسبيبي والرضا الوظيفي.
- 5- معرفه الفروق بين الأساتذة في مستوى الرضا الوظيفي بحسب بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية كالجنس وسنوات الخبرة والمستوى الدراسي.

خامساً - التعريفات الإجرائية لمفاهيم الدراسة:

1- نمط الإدارة التربوية:

جميع الجهود والممارسات المبذولة من قبل القائمين على تنفيذ العمليات الإدارية المختلفة على جميع مستويات النظام التعليمي.

2- نمط الإدارة الديمقراطية:

بأنها عملية اجتماعية تحكم الجماعة فيها نفسها بنفسها، وفيها يمثل الأعضاء تمثيلاً متساوياً في اتخاذ القرارات. على عكس الإدارة الديكتاتورية، في هذا النمط يعطي المدير أهمية كبيرة لمروسيه ويعتمد في ادارته على الإقناع والتأثير الشخصي لا على التهريب والتهديد، ويرتكز هذا النمط على مفهوم نظرية (Y) والتي تتمثل في أن الفرد ينظر للعمل كشيء طبيعي وهو لا يكره العمل بطبيعته.

3- نمط الإدارة الديكتاتورية:

تفرض خطتها على العاملين معها وتلزمهم بالتنفيذ، يتصرف بمفرده، ولا يخضع لأحد ويفرض على الجميع أن يخضعوا له. يكون صالحا في تصرفات، وخاطئا في تصرفات أخرى لكنه في سلطته الديكتاتورية قد يخطو خطوات واسعة نحو الإصلاح إن أراد ذلك لكنه فيما يقوم به يكون وحده، ولا يستطيع أن يحصل على تجاوب صادق من العاملين معه. يجتذب الديكتاتوري إلى نفسه مجموعة من المؤيدين " أو المنافقين " ويحاول المخلصون له انتقاده وتوجيهه، ولكن كبرياءه لا يعاونه على ذلك. يصعب عليه أن يكتشف من هو المخلص ومن هو المنافق له. يقلل القائد الديكتاتوري من قيمة العاملين معه، ومن تجاوبهم

الايجابي معه فيما يحدث يكبت الديكتاتوري العاملين معه فيحرمهم حرية التحدث عن الأخطاء أولفت النظر إليه، فتكون النتيجة أن الفساد يستشري في كافة أنحاء العمل، وبذلك يتعطل العمل الفعال والايجابي.

4-نمط الإدارة التسيبية:

يرجع استخدام أسلوب الإدارة التسيبية إلى الفترة التي ساد فيها المنهج الحركأسلوب لتوجيه جهود الأفراد ونشاطاتهم، تعني الإدارة الحرة، أن يترك القائد للمرؤوسين حرية التصرف، أي يكون للمرؤوسين الحق في أداء الأعمال وفقا للأسلوب الذي يرونه أفضل من وجهة نظرهم. تعتبر الإدارة الحرة نموذج متطرف للإدارة الديمقراطية.

5-الرضا الوظيفي:

إحساس داخلي للفرد يتمثل في شعوره بالارتياح والسعادة نتيجة لإشباع حاجاته ورغباته من خلال مزاولته لمهنته التي يعمل بها والذي نتج عنه نوع من رضا الفرد وتقبله لما تمليه عليه وظيفته من واجبات ومهام.

سادساً - الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء عرضا للدارسات والبحوث السابقة ذات الصلة بموضوع نمط الإدارة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، والتي أجريت في السنوات السابقة، قد لاحظنا أن في معظمها قد ركزت على البحث في علاقة الرضا ببعض المتغيرات الأخرى، وقليل منها ما تناول نمط الإدارة التربوية، ويستعرض الباحثين تحت هذا القسم أهم الدراسات والبحوث العربية والأجنبية التي من شأنها تقديم المساعدة العلمية من أجل إنجاز دراسة بمقاييس علمية دقيقة من الناحية النظرية والإجرائية ومقارنة النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات بالدراسة الحالية. حيث قاما الباحثان بالبحث في المكتبات التقليدية والأنترنت وقد توصلت لمجموعة من الدراسات وقد تم ترتيب الدارسات حسب محاور رئيسية على النحو التالي:

1-دراسات تناولت موضوع نمط الإدارة التربوية:

- الدراسات العربية:

أ- دراسة ستراك والشناق(2000) حيث هدفت الدراسة الى التعرف على الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظرهم وعلاقتها بالرضا الوظيفي ولأجل تحقيق هذا الهدف قام الباحثان باستخدام استبيانين عن النمط القيادي والرضا الوظيفي حيث طبقت على عينة مكونة (50) معلمة بنسبة (30) من المجتمع الأصلي وخرجت الدراسة بالنتائج التالية:

- مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات كان مرتفعا.
- لا توجد فروق بين الجنس في علاقة النمط القيادي للمديرين بالرضا الوظيفي للمعلمين.
- لا توجد فروق باعتبار المؤهل العلمي والخبرة في العلاقة النمط القيادي للمديرين بالرضا الوظيفي للمعلمين.(ستراك والشناق2000)

ب- دراسة (فؤاد وجميل 2004) هدفت الى دراسة عوامل:

الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة، حيث اعتمدت الدراسة على استبيان في عدة مجالات وهي نمط القيادة المدرسة - الحوافز - التأهيل والتدريب - المناخ التنظيمي المدرسي - اساليب الاشراف التربوي، كانت العينة مكونة من 302 معلم ومعلمة بمدارس وكالة الغوث للمرحلة الإعدادية والابتدائية لعام 2005/2004م.

اعتمد الباحث على الأسلوب الإحصائي: الارتباط، النسب المئوية الوسيط والمتوسط

الحسابي.

نتائج الدراسة كانت تعبر أنه أكثر عوامل الرضا الوظيفي التي تسهم في تطوير فعالية أداء المعلمين كانت: سلامة النام والانضباط المدرسي، مراعاة احتياجات المعلمين المهنية في الجدول المدرسي، توفير الامن والأمان والحرية والديمقراطية للمعلمين، وجود فروق دالة احصائيا بين عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين المدرسي طبقا للجنس لصالح الذكور، وطبقا للمرحلة التعليمية الصالح للإعدادية، ولا يوجد فروق دالة احصائيا بالنسبة لسنوات الخدمة.(أبو جراد، 2015، 79)

ج- دراسة (بودريوة 2007):هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الاتصال التنظيمي

فيالمؤسسات التربوية الجزائرية. وشملت الدراسة عينة طبقية115مبحوث،

(76 تلميذ، 35 أستاذ، 4 مسئولين إداريين)، وأجريت الدراسة بثنائية ابن تيمية وهي إحدى ثانويات التعليم الثانوي العام بقسنطينة، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي، واستخدمت أدوات الملاحظة والسجلات والوثائق.

وتوصلت على النتائج تأكد أن واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسات التربوية الجزائرية متعدد الاتجاهات وهذا استدلالا بالاستمارة الموجهة للأساتذة.

- تعدد اتجاهات الاتصال الداخلي وهذا من خلال الاستمارة الموجهة للمسؤولين الإداريين.

- تأكيد أنه هناك منحنى اتصالي صاعد (التلميذ-الإدارة) و(تلميذ-استاذ)، كما أن الاتصال يأخذ منحنى هابطا (إدارة-تلميذ). (العابد، 2016، 31)

د-دراسة (غريبة 2007): هدفت إلى دراسة الإدارة المدرسية والمردودية التربوية للمدرسة الثانوية، حيث تمت الدراسة الميدانية في مدينة سيدي خالد وعلى مستوى ثانوياتها، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة، أما الفئة المستهدفة من الدراسة فهي الإداريين والأساتذة والتلاميذ، أما المنهج المعتمد فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي. اعتمدت الدراسة على أدوات جمع البيانات استمارة استبيان للإداريين والأساتذة والتلاميذ واستخدمت المقابلة مع مديري الثانويات والمستشارين وكذلك الملاحظة التصرفات لمعرفة نمط العلاقة السائدة في إدارة المدرسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن الإدارة المدرسية تؤثر على التحصيل الدراسي للتلميذ بشكل إيجابي، وأن الإدارة المدرسية تسعى إلى تقييد الانضباط الذي له تأثير مباشر على المردود التربوي، المدرسة تساهم في تطبيق محتوى المنهاج ولكن ليس الضرورة المطلوبة منها أن للبعد الإنساني مكانة هامة ولا بأس بها في مدارسنا الثانوي وأن مدير المدرسة يركز على العلاقات الإنسانية. (العابد، 2016، 32)

هـ-دراسة (مكفس 2009): هدفت لدراسة نمط القيادة في الإدارة المدرسية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي بجامعة الحاج لخضر باتنة، اعتمد الباحث على التساؤل هل يوجد علاقة بين نمط القيادة في الإدارة المدرسية والرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي واهتمت الدراسة

بتزويد المشرفين على تسيير التربوي بما يرفع من درجة الرضا الوظيفي لدى الأساتذة باختلاف مستوياتهم وخبراتهم، وبالتالي تحسين المردود التربوي. وللإجابة على الأسئلة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي وعينة مكونة من 330 أستاذ من ولاية مسيلة، استخدمت استبيان من محورين يصف النمط القيادي ومحور لقياس الرضا الوظيفي، نتيجة التساؤل هي انه يوجد علاقة ارتباطية بين نمط القيادة في الإدارة المدرسية والرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي. (مكفس، 2009)

و- دراسة (حمادو 2016): هدفت الدراسة بالتعرف على طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة التربوية والرضا الوظيفي للمعلمين اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي وعيبنه مكونه منه 45 معلم ومعلته، واعتمدت على الاستبيان كأداة للدراسة، نتيجة التساؤل هي تواجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المعلمين حول الرضا الوظيفي تعزى إلى اختلاف أنماط القيادة التربوية، وتتفق هذه النتيجة ما جاء في التوجه النظري لهذه الدراسة، والذي يرمي إلى وجود اختلاف في أنماط القيادة التربوية حول الرضا الوظيفي حسب استجابات المعلمين مثلما جاء في التوجه النظري الموقفي لفيدلر فالقائد الفعال لا يستخدم نمط واحد فقط في تسييره لمؤسسته فهناك مواقف تتطلب النمط الديمقراطي ومواقف أخرى تتطلب النمط الدكتاتوري وهذا ما توصلت إليه الباحثة في دراستها.

• التعليق على دراسات المحور الأول:

بعد أن قام الباحث بعرض لبعض الدراسات والبحوث السابقة العربية، يمكن حوصلة ما قد يفيد الدراسة الحالية في بعض الجوانب، وأوجه الاختلاف والتشابه فيما يلي:

لأهداف: تباينت الدراسات من حيث أهدافها، حيث تناولت كل من دراسة - ستراك الشناق (2000) حيث هدفت الدراسة الى التعرف على الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظرهم وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، ودراسة (فؤاد وجميل 2004) هدفت الى دراسة عوامل الرضا الوظيفي.

وتطوير فعالية أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة، ودراسة (بودريوة 2007) هدفت الدراسة الى معرفة واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسات

التربوية الجزائرية، ودراسة (غريبة 2007)، هدفت الى دراسة الإدارة المدرسية والمردودية التربوية للمدرسة الثانوية، ودراسة (مكفس 2009) هدفت لدراسة نمط القيادة في الإدارة المدرسية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي بجامعة الحاج لخضر باتنة، دراسة (حمادو 2016) هدفت الدراسة الى التعرف على طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة التربوية والرضا الوظيفي للمعلمين.

المنهج: اتفقت جميع الدراسات التي عرضها الباحث تبني المنهج الوصفي

العينة: تنوعت العينة المستهدفة من خلال الدراسات التي تعرض لها الباحث، حيث تناولت دراسة فؤاد وجميل (2004) ودراسة مكفس (2009) استهدفت معلمي و أساتذة أما دراسة بودريوة (2007) ودراسة غريبة (2007) استهدفت الإداريين والأساتذة والتلاميذ ودراسة ستراك و الشناق (2000) و(حمادو 2016) استهدفت المعلمين.

أدوات الدراسة: استخدمت بعض الدراسات السابقة الاستبيان كأداة لمعرفة مدي الترابط بين كل من المتغيرين ، ودراسة استخدمت أدوات الملاحظة والسجلات والوثائق.

النتائج: خلصت نتائج الدراسات التي تعرض لها الباحث في الاتجاه الإيجابي حيث كانت دراسة ستراك والشناق (2000) خرجت الدراسة بالنتائج التالية:
- مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات كان مرتفعا.
- لا توجد فروق بين الجنس في علاقة النمط القيادي للمديرين بالرضا الوظيفي للمعلمين.

- لا توجد فروق باعتبار المؤهل العلمي والخبرة في العلاقة النمط القيادي للمديرين بالرضا الوظيفي للمعلمين.

دراسة (فؤاد وجميل 2004) وجود فروق دالة احصائيا بين عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين المدرسي طبقا للجنس لصالح الذكور، وطبقا للمرحلة التعليمية لصالح للإعدادية، ولا يوجد فروق دالة احصائيا بالنسبة لسنوات الخدمة ، ودراسة (بودريوة 2007) تأكد أن واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسات التربوية الجزائرية متعدد الاتجاهات وهذا استدلالا بالاستمارة الموجهة للأساتذة

- تعدد اتجاهات الاتصال الداخلي وهذا من خلال الاستمارة الموجهة للمسؤولين الإداريين.

- تأكيد انه هناك منحا اتصالي صاعد (التلميذ-الادارة) و (تلميذ-استاذ)، كما ان الاتصال يأخذ منحا هابطا (إدارة -تلميذ)

دراسة (غريبة 2007) وتوصلت الدراسة الى ان الإدارة المدرسية تؤثر على التحصيل الدراسي للتلميذ بشكل إيجابي، وان الإدارة المدرسية تسعى الى تقيق الانضباط الذي له تأثير مباشر على المردود التربوي، دراسة (مكفس 2009)

نتيجة التساؤل هي انه يوجد علاقة ارتباطية بين نمط القيادة في الإدارة المدرسية والرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي، دراسة (حمادو 2016) نتيجة التساؤل هي تواجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المعلمين حول الرضا الوظيفي تعزى إلى اختلاف أنماط القيادة التربوية.

2-دراسات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي:

- الدراسات العربية:

أ-دراسة (شهاب 1992):هدفت الى دراسةأثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لـدي معلمي الثانويات في وادي الأردن كانت لدراسة أربعة ابعاد وهي: العمل نفسية، الرواتب، الفرص المتاحة للترقية وزملاء العمل.

وكانت العينة 475معلمة ومعلم ونتائجها هي عدم وجود أثر دلالة احصائية لمتغيرات الدراسية الجنس والخبرة والتخصص والمناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي العام وأبعاده، وجود أثر ذي دلالة لمتغير الجنس على بعدي الرضا الوظيفي عند ممارسة المهنة والراتب لصالح الاناث، وعدم وجود أثر ذي دلالة لمتغير الجنس على بعدي الترقية والرضا عن زملاء العمل.

وجود أثر ذي دلالة لمتغير المناخ التنظيمي على درجة الرضا عن بعدي الراتب وممارسة المهنة الحالية والرضا العام في حين لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لهذا المتغير على درجة الرضا عن بعد الترقية.(بروبة، 2014، 11)

ب- دراسة (العريقي 2000): هدفت الدراسة لمعرفة درجة الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية وعلاقته بإدراكهم للسلوك القيادي لمديريتهم، واعتمدت الدراسة على الأبعاد التالية: طبيعة العمل وظروفه والرواتب وفرص الترقية والنمو والإنجاز العلاقات الإنسانية والاجتماعية، العينة كانت 690 معلما ومعلمة وكانت النتائج هي المعلمات أكثر رضا من المعلمين عن الراتب وعن الفرص المتاحة للترقية والنمو والإنجاز.

المعلمات أكثر رضا من المعلمين عن طبيعة المعلم وظروفه وعن العلاقات الإنسانية والاجتماعية، وظهر المعلمون عدم رضا عن المهنة وظهرت المعلمات رضا متوسط عن المهنة، وظهر المعلمون والمعلمات ذوو الخبرة القليلة لديهم رضا عن طبيعة العمل وظروفه من المعلمين والمعلمات ذوو الخبرة الطويلة. (بروبة، 2014، 12)

ج- دراسة (الجبار 2001): هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى وكيلات الأقسام ومديرات الإدارات في جامعة الملك سعد بالرياض، وربط الرضا بمتغير الطموح (الدافعية) لمعرفة العلاقة بينهما عند نفس العينة، تكونت العينة من 20 موظفة، حيث طبق الباحث مقياس الرضا الوظيفي ومقياس مستوى الطموح لجمع المعلومات والبيانات من افراد العينة، اما النتائج الدراسة فكانت تشير إلى:

خلصت نتائج الدراسات التي تعرض لها الباحث في اتجاهها الإيجابي وكيالات والمديرات في جامعة الملك سعود بالرياض اقل لديهن من المتوسطة ويرجع هذا بشكل أساسي الى ان الصلاحيات الممنوحة لهن اقل من مستوى الدافعية في العمل. (الجبار، 2001)

د- دراسة (الأغبري 2001): هدفت إلى دراسة الرضا الوظيفي لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية - المملكة العربية السعودية واعتمدت الدراسة على عينة من 95 مدرباً من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية بالملكة وهي المجتمع الأصلي، واعتماداً على الأسلوب الاحصائي: الارتباط، معامل تحليل التباين الأحادي وكانت النتائج تقول انه مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات كان متوسط. والعناصر التي تحقق أعلى مستوى من الرضا الوظيفي كانت: فرص الترقية، النمو المهني، تعاون الاولياء الأمور، المبنى المدرسي، توفر التجهيزات والأدوات. وتوجد علاقة ارتباطية عكسية بين

الرضا والخبرة والرضا والعمر وبينما كانت هناك أيضا علاقة ارتباطية ضعيفة موجبة بين الرضا والمرحلة التعليمية.(الأغبري، 2001)

هـ-دراسة (عايش الطيب2008): هدفت الدراسة الى الكشف عن علاقة بين المناخ التنظيمي السائد في الشركة والرضا الوظيفي للعاملين بها.

واشتملت العينة على موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية والبالغ عددهم 1561موظف، أظهرت الدراسة توجهها عاما نحو الموافقة على توفر منا تنظيمي إيجابي بشركة الاتصالات الفلسطينية. تبين النتائج على وجود علاقة إيجابية قوية بين عناصر المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية. التكنولوجيا المستخدمة كأحد عناصر المناخ التنظيمي قد حصل على أكثر موافقة من وجهة نظر أفراد العينة.(عايش الطيب،2008)

- الدراسات الأجنبية:

أ- (دراسة،Grotto.2001): وهدفت هذه الدراسة الى استكشاف العلاقة بين المناخ التنظيمي وأبعاد الرضا الوظيفي للمدراء القائمين على إدارة مؤسسات تعمل في صيانة وتشغيل المعدات، والآلات، في الولايات المتحدة الامريكية، كما تهدف أيضا الى تحديد إذا ما كان هناك اختلافات ذات دلالة جوهرية.

على الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس، والعرق، وتصنيف المؤسسة من حيث حجمها ونوعها، ونوعها، وسنوات الخبرة في المؤسسة.) وتم توزيع استبيانات على عينة من (602) مدير تم استرداد 214 استبيان وقد بلغت نسبة الاستجابة 37 بالمئة. وقد توصلت الدراسة الى ان (الاهتمامات الشخصية، الاتصالات الداخلية، الهيكل التنظيمي، التقييم) وقد توصلت الدراسة الى ضرورة تركيز المدراء على تعزيز بيئة العمل وزيادة الرضا الوظيفي لدي العاملين. وضرورة توفير فرص التنمية المهنية كونها عامل مهم ومؤثر على الرضا الوظيفي وكذلك الاهتمام بالاتصالات الداخلية في تطوير العمل المؤسساتي. وبضرورة القيام بتعريف الموظفين على التوقعات التنظيمية ومعرفية مدى تطابق أدائهم مع هذه التوقعات. (عايش الطيب،2008، 79)

ب- (دراسة، 1999MURRAم):هدفت الدراسة للتعرف على مدى وجود فرق في الرضا الوظيفي بين طبقة العاملين في المكتبات منحيث التخصص ومن ثم دراسة الأسباب التي تكمن وراء وجود هذا الفرق في مستوى الرضا الوظيفي، وقد استخدم الباحث طريقة المسح الميداني لاستطلاع رأي هؤلاء العاملين، حيث وزعت استبان على عينة من 104 موظفا وموظفة من موظفي المكتبات، وهي أداة قياسية متطورة Paul specters job (satisfaction survey) واستخدم طريقة لاستطلاع الرأي صممت خصيصا لقياس الرضا الوظيفي، وبعد أن تمت عملية الاستطلاع تبين أن العاملين في كلا الطبقتين العاملتين في المكتبات الأكاديمية المتخصصين والغير متخصصين كانوا راضين بشكل عام عن أعمالهم الا انه تبين ان هناك فروق في مستويات الرضا الوظيفي من حيث عدة جوانب، حيث تبين أن العاملين المتخصصين كانوا أكثر رضا من العاملين الغير متخصصين في مجال علم المكتبات، وان هذا الفرق في مستوى الرضا.بدت آثاره واضحة في مقدار الاستمتاع في العمل نفسه وفي الرضا عن الآجر والترقيات والتقدير والاعتراف بمجهودهم من قبل رؤسائهم.(عايش الطيب، 2008، 79)

- التعليق على الدراسات:

بعد أن قام الباحث بعرض لبعض الدراسات والبحوث السابقة العربية منها و الأجنبية في هذا المحور،يمكن حوصلة ما قد يفيد الدراسة الحالية في بعض الجوانب،وأوجه الاختلاف والتشابه في ما يلي:

- الأهداف:تباينت الدراسات من حيث أهدافها،حيث تناولت كل من دراسة

دراسة شهاب، (1992)هدفت الى دراسة أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدي معلمي الثانويات في وادي الأردن، دراسة العريقي، (2000)هدفت الدراسة لمعرفة درجة الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية وعلاقته بإدراكهم للسلوك القيادي لمديريتهم، دراسة الجيار (2001)هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى وكيلات الأقسام ومديرات الإدارات في جامعة الملك سعد بالرياض، وربط الرضا بمتغير الطموح (الدافعية) لمعرفة العلاقة بينهما عند نفس العينة ، دراسة الأغبري (2001)هدفت إلى دراسة

الرضا الوظيفي لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية، دراسة عايش الطيب (2008) هدفت الدراسة الى الكشف عن علاقة بين المناخ التنظيمي السائد في الشركة والرضا الوظيفي للعاملين بها، دراسة، Grotto.2001 وهدفت هذه الدراسة الى استكشاف العلاقة بين المناخ التنظيمي وأبعاد الرضا الوظيفي للمدراء القائمين على إدارة مؤسسات تعمل في صيانة وتشغيل المعدات، والآلات، في الولايات المتحدة الامريكية، دراسة MURRA1999 مهتت الدراسة للتعرف على مدى وجود فرق في الرضا الوظيفي بين طبقة العاملين في المكتبات من حيث التخصص ومن ثم دراسة الأسباب التي تكمن وراء وجود هذا الفرق في مستوى الرضا الوظيفي.

- **المنهاج:** اتقت جميع الدراسات التي عرضها الباحث تبني المنهج الوصفي

التحليلي.

- **العينة:**

تنوعت العينة المستهدفة من خلال الدراسات التي تعرض لها الباحث، حيث تناولت دراسة كل من شهاب (1992) والعريقي (2000) استهدفت معلمي المرحلة الثانوي، أما دراسة دراسة عبد الحمد قائد الأغبري (2001) استهدفت مديري مدارس التعليم العام و دراسة دراسة إيهاب محمود عايش الطيب، (2008) استهدفت موظفي شركه الاتصالات الفلسطينية.

- **دراسة (2001). Grotto** استهدفت للمدراء القائمين على إدارة مؤسسات تعمل في صيانة وتشغيل المعدات، والآلات، في الولايات المتحدة الامريكية و استهدفت دراسة MURRA(1999)م العاملين في المكتبات الأكاديمية في جامعة شمال كارولينا.

- **أدوات الدراسة:**

استخدمت كل الدراسات السابقة الاستبيان كأداة لمعرفة مدى الترابط بين كل من المتغيرين.

- **النتائج:**

خلصت نتائج الدراسات التي تعرض لها الباحث في الاتجاه الإيجابي حيث كانت نتائج دراسة شهاب (1992) ونتائجها هي عدم وجود أثر دلالة احصائية لمتغيرات الدراسية

الجنس والخبرة والتخصص والمناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي العام وأبعاده، وجود أثر ذي دلالة لمتغير الجنس على بعدي الرضا الوظيفي عند ممارسة المهنة والراتب لصالح الاناث، وعدم وجود أثر ذي دلالة لمتغير الجنس على بعدي الترقية والرضا عن زملاء العمل.

- وجود أثر ذي دلالة لمتغير المناخ التنظيمي على درجة الرضا عن بعدي الراتب وممارسة المهنة الحالية والرضا العام في حين لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لهذا المتغير على درجة الرضا عن بعد الترقية. دراسة العريقي (2000) وكانت النتائج هي المعلمات أكثر رضا من المعلمين عن الراتب عن الفرص المتاحة للترقية والنمو والانجاز.

المعلمات أكثر رضا من المعلمين عن طبيعة المعلم وظروفه وعن العلاقات الإنسانية والاجتماعي، وظهر المعلمون عدم رضا عن المهنة وظهرت المعلمات رضا متوسط عن المهنة، وظهر المعلمون والمعلمات ذوو الخبرة القليلة لديهم رضا عن طبيعة العمل وروافه من المعلمين والمعلمات ذوو الخبرة الطويلة. دراسة عادل بن صلاح عمر الجيار (2001)، وكانت النتائج تقول انه مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات كان متوسط. ، وتوجد علاقة ارتباطية عكسية بين الرضا والخبرة والرضا والعمر وبينما كانت هناك أيضا علاقة ارتباطية ضعيفة موجبة بين الرضا والمرحلة التعليمية.

- دراسة إيهاب محمود عايش الطيب، (2008) تبين النتائج على وجود علاقة إيجابية قوية بين عناصر المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية.

- دراسة Grotto.(2001) وقد توصلت الدراسة الى ضرورة تركيز المدراء على تعزيز بيئة العمل وزيادة الرضا الوظيفي لدي العاملين. وضرورة توفير فرص التنمية المهنية كونها عامل مهم ومؤثر على الرضا الوظيفي وكذلك الاهتمام بالاتصالات الداخلية في تطوير العمل المؤسسي. وبضرورة القيام بتعريف الموظفين على التوقعات التنظيمية ومعرفية مدى تطابق أدائهم مع هذه التوقعات. دراسة MURRA (1999م) تبين أن العاملين في كلا الطبقتين العاملتين في المكتبات الأكاديمية المتخصصين والغير متخصصين كانوا راضين بشكل عام عن أعمالهم إلا أنه تبين أن هناك فروق في مستويات

الرضا الوظيفي من حيث عدة جوانب، حيث تبين أن العاملين المتخصصين كانوا أكثر رضا من العاملين الغير متخصصين في مجال علم المكتبات، وان هذا الفرق في مستوى الرضا. بدت آثاره واضحة في مقدار الاستمتاع في العمل نفسه وفي الرضا عن الأجر والترقيات والتقدير والاعتراف بمجهودهم من قبل رؤسائهم.

الفصل الثاني

نمط الإدارة التربوية

- أولاً- ماهية الإدارة والإدارة التربوية
- ثانياً- مستويات الإدارة التربوية
- ثالثاً- عمليات الإدارة التربوية
- رابعاً- الخصائص السيسولوجيا للإدارة التربوية
- خامساً- نظريات الإدارة التربوية
- 1- الأصول الكلاسيكية للإدارة التربوية
- 2- ثان النظريات الحديثة للإدارة التربوية
- سادساً- انماط القيادة التربوية
- خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر الإدارة من المواضيع الهامة التي أثارت اهتمام العديد من العلماء والباحثين، نظرا لأهميتها البالغة في النهوض بمستوى المؤسسات أيًا كان نوعها من حيث الأداء والتميز وتحقيق الأهداف والإدارة التربوية تلعب دورا أساسيًا في العمل على تحقيق الأهداف التربوية المسطرة، ونظرا للدور المهم للإدارة سنتناول في هذا الفصل الى: ماهية الإدارة والإدارة التربوية ومفهوم الإدارة التربوية ومستويات الإدارة التربوية وعمليات الإدارة التربوية والخصائص السيسولوجيا للإدارة التربوية ونظريات الإدارة التربوية وأنماط القيادة التربوية وخلاصة الفصل.

أولاً- ماهية الإدارة والإدارة التربوية:

1- مفهوم الإدارة:

الإدارة كنشاط تتصف بالتميز والاختلاف عن غيرها من الأنشطة الأخرى، وهذا التميز لا يرجع إلى اختلاف خصائصها عن كافة الأنشطة الإنسانية الأخرى، بل أيضا مرده إلى الإدارة هي العنصر المسؤول عن تحقيق الأهداف والنتائج التي تسعى لبلوغها جميع المنظمات العاملة في المجتمع وبالرغم من اختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين حول تعريف الإدارة إلا أن هناك اتفاق عام بينهم على أن:

- جميع المديرين يمارسون كل وظائف الإدارة تقريبا.
- الإدارة تعتبر من أكثر الأنشطة أهمية وتغلغلا في جميع أوجه النشاط الإنساني (اقتصادي وسياسي وتربوي وثقافي).

ومنه يمكن تعريف الإدارة بأكثر من أسلوب وطريقة ومن ذلك:

يرى سيرتو أن الإدارة هي: عملية تحقيق أهداف من خلال الأفراد والموارد الأخرى لهذا التنظيم؛ أي أن الإدارة هي محاولة الوصول لأهداف التنظيم عن طريق الأفراد والإمكانات المتاحة.

ويرى كل من " كونتز " و " أودنل " إلى أن الإدارة هي "توفير المناسبة لعمل الأفراد في التنظيمات الرسمية؛ أي أن الإدارة هي العمل في إطار رسمي وجو مناسب.

(عبد السلام، 2003، 11)

2- مفهوم الإدارة التربوية:

إن مفهوم الإدارة التربوية مفهوم واسع يجسد مجموعة من الأفكار والنظريات الفلسفية السائدة في المجتمع في صورة إجراءات وتدابير تتحرك نحو تحقيق الأهداف وفقا لسياسات الدولة ولقد ظهرت الإدارة التربوية كميدان متخصص من ميادين المعرفة، باعتبارها مهنة من المهن ذات الأساس والصول الثابتة والقواعد السلوكية والانتماءات العضوية في مجتمع الممارسة الفعلية في ميدان الإدارة التربوية، وكان ذلك في نهاية القرن 19، حيث اتسعت متطلبات العمل التربوي وازدادت هياكله بالشكل الذي أفضى إلى ضرورة وجود هذا النوع من

الإدارة، وإذا فهمنا أن الإدارة هي مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها لتحقيق غرض مشترك فإن الإدارة التربوية هي "مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها في المستويات الثلاث الإدارية، أي المستوى القومي (الوزارة) والمستوى المحلي (مديرية التربية) والمستوى الإجرائي (الوحدة المدرسية) لتحقيق الأهداف المنشودة من التربية. (صلاح الدين، حنان، 2003، 12)

ويعرفها (اسماعيل، 2001) أنها جميع الجهود والممارسات المبذولة من قبل القائمين على تنفيذ العمليات الإدارية المختلفة على جميع مستويات النظام التعليمي. (إسماعيل، 2001، 63)

واورد (سليمان، 2008) على أنها مجموعة العمليات التنفيذية والفنية التي تنتج عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والجماعي النشط المنظم من أجل تذليل الصعاب وتكثيف المشكلات الموجودة وتحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع وللمؤسسات التعليمية.

(سليمان، 2008، 23)

أما (محمد ابراهيم وحسنين العجمي، 2007) يريان إن الإدارة التربوية هي عملية اتخاذ القرارات من شأنها توجيه القوى البشرية والمادية المتاحة لجماعة منظمة من الناس لتحقيق أهداف مرغوبة على أحسن وجه ممكن بأقل تكلفة في إطار الظروف البيئية المحيطة. (محمد إبراهيم وحسنين العجمي، 2007، 99-100)

يرى (حموده 2011) انه يمكن تعريف الإدارة التربوية بأنها نظام اتخاذ القرارات الإدارية التربوية والتنفيذية بأسلوب علمي، والتركيز على التفاعل بين العاملين في الإدارة التربوية والعلاقات بينهم وبين المتغيرات البيئية والمحلية والعالمية، وذلك ضمن إطار القيم والمثل الأخلاقية والسلوكية والقانونية لتحقيق الأهداف التربوية. (حمودة، 2011، 65)

ثانياً-مستويات الإدارة التربوية:

يستخدم مستوى الإدارة التعليمية ليدل دائماً على مسعى الإدارة التربوية النظامية وبصورة موجزة ولذا فإن الإدارة التعليمية تشير إلى جميع الجهود الإدارية المبذولة من قبل القائمين على تنفيذ العمليات الإدارية التابعة للنظام التعليمي بمستوياته المختلفة: المستوى

القومي، والإقليمي والمحلي الإجرائي، إلا أنه يمكن تقسيم هذه المستويات إلى ثلاثة: الإدارة العليا، الإدارة الوسطى والإدارة الدنيا ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

أ- الإدارة العليا:

ويقصد بها أنواع الإدارة التي تمارس على المستوى القومي والمتمثلة في وزارة التربية والتعليم وتقع في عاصمة الدولة ويتولى رئاستها وزير يتم تعيينه كغيره من وزراء الدولة بقرار من رئيس الدولة ويعاونه في إنجاز أعماله مجموعة كبيرة من رجال التربية والتعليم في ديوان الوزير مثل الأمين العام للوزارة، وكلاء الوزارة والمدراء العاملون، ومستشارو المواد الدراسية...إلخ.

ب- الإدارة الوسطى:

ويقصد بها أنواع الإدارة التي تمارس على المستوى الإقليمي وهي تأخذ سمى مديريات التربية والتعليم وتتكون من أجهزة وهيكل إدارية تشابه ما يوجد في ديوان الوزارة إلى حد كبير ولكن في شكل أصغر حجماً وأقل تعقيداً، وتعتبر هذه المديريات مسؤولة على الإشراف على التعليم في هذه المناطق والولايات والأقاليم الجغرافية وتطبيق السياسات التعليمية المتبعة من طرف الدولة.(صلاح الدين، حنان، 2003، 28)

وتتكون كل مديرية تربوية من مجموعة الإدارات التعليمية موزعة على المناطق المحلية التي يتكون منها الإقليم الجغرافي.

ويعين لكل مديرية تعليمية مدير ويتم التعيين بقرار من وزير التربية والتعليم أو رئيس الدولة ويساعد مدير مديرية التربية مجموعة من رجال الإدارة التعليمية مثل المدراء المساعدون ومديرو المراحل ورؤساء الأقسام والمستشارون التربويون والمفتشون وموجهو المواد الدراسية...إلخ.

وتنقسم كل مديرية تربوية أو تعليمية إلى مجموعة من الإدارات التعليمية في المستوى المحلي وتشرف كل إدارة تعليمية على المدارس الابتدائية والأساسية والثانوية التابعة لها في المنطقة المحلية، ويتولى هذه الإدارة مشرف مفوض من طرف مدير التربية يسهر على توفير بيئة العمل المناسبة وعلى توفير المعلومات وانسياب الموارد التعليمية من أعلى إلى

أسفل والتحقق من وصول المادة التعليمية إلى الطلاب بالشكل الصحيح، وفي الوقت المناسب.

ج- الإدارة الدنيا:

وهي الإدارة على المستوى الإجرائي، ويقصد بها أنواع الأجهزة الإدارية التي تمارس الوظائف والممارسات الإدارية داخل المؤسسات التعليمية وهي ما تسمى بالإدارة المدرسية، وهي المسؤولة عن الإشراف على التنفيذ للمهام والخطط الموضوعة مثل رؤساء الأقسام ومديرو المدارس وهؤلاء هم الذين يتصلون مباشرة بالمنفذين كالمعلمين، ويحتاج الإداري في أي مستوى إلى قدرات ومهارات حتى يستطيع القيام بالواجبات الموكلة إليه ويختلف معنى كلمة مهارة عن كلمة قدرة اختلافا جوهريا، فإذا كانت القدرة تعني إمكانية أداء عمل ما.

(صلاح الدين، حنان، 2003، 29)

فإن المهارة هي إمكانية أداء هذا العمل بشرط أن يتم بسرعة كبيرة ودقة عالية، لذا فإن القدرة غالبا ما تتوافر لدى الجميع وذلك لإمكانيتهم أداء أي عمل، في حين المهارة في أداء هذا العمل لا يمكن أن توجد لدى أي فرد منهم إلا من خلال الخبرة العملية والممارسة الفعلية لكي يتميز أداؤه بالسرعة والدقة الفائقة.

وإذا كانت الإدارة مسؤولة عن تحقيق أهداف المنظمة التعليمية التي توجد بها، فإن بلوغ هذه الأهداف على النحو المرغوب كما وكيفا لا يأتي إلا من خلال القدرة الفائقة للإدارة على حشد العناصر البشرية والعناصر المادية المتاحة واستثمارها أفضل استثمار ممكن وتوجيهها.

ثالثاً - عمليات الإدارة التربوية:

إن الأجهزة أو القوى التي تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات من خلال توجيه مسارات تفاعلها تسمى أجهزة التحويل أو ما اصطلح عليه بالعمليات، ويمكن تصور عملية التحويل بآلة تقوم باستقبال المادة الخام التي هي بمثابة مدخلات لها واستيعابها وتحويلها في إطار عملياتها إلى مادة مصنعة هي بمثابة مخرجات، ويتطلب في ذلك استخدام العديد من الأدوات والمواد المتاحة للخروج بنتائج تمكننا من تحويل وتوجيه مسارات العملية التحويلية نحو الوجهة الصحيحة التي تحقق بدورها الأهداف المرجوة والمرموقة.

وبصورة عامة فإن العمليات الرئيسية لتحويل المدخلات إلى نواتج في منظومة الإدارة التعليمية هي سبع عمليات: التخطيط، التنظيم، الإشراف، اتخاذ القرارات، الاتصال، التمويل وإعداد الميزانية وأخيرا المتابعة والتقييم.

أ- التخطيط:

يعتبر التخطيط عنصرا أساسيا من عناصر الإدارة التعليمية وله أولوية على جميع عناصر الإدارة الأخرى، إذ لا يمكن تنفيذ الأعمال على خير وجه دون تخطيط لها، فالتخطيط "هو مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل والذي ينتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم ومتى يتم". (صلاح الدين، حنان، 2003، 128)

فالتخطيط هو العملية التي تتضمن وضع مجموعة من الافتراضات حول الوضع في المستقبل أي التقرير سلفا بما يجب عمله لتحقيق هدف معين، ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها خلال فترة محددة، والإمكانيات الواجب توافرها لتحقيق هذه الأهداف، كيفية استخدام هذه الإمكانيات بالكفاءة والفعالية المطلوبة، إضافة إلى رسم السياسات والإجراءات وإعداد الموازنات وكتابة الجدول الزمني". (واصل جميل، 2008، 180)

والتخطيط في ميدان الإدارة التعليمية والتعليم عملية واسعة ومستمرة تتضمن جوانب عديدة ومجالات مختلفة للعمليات التعليمية وليس مجرد تقدير أعداد المدارس والفصول والمعلمين اللازمين لتحقيق النمو في التعليم... إلخ ومن بينها التي ينبغي أن تحوز على الاهتمام الكافي نجد المجالات التالية:

- الهيكل التعليمي.
- التجهيزات.
- الكتاب المدرسي.
- الخدمات الطلابية.
- المباني.
- المناهج.
- إعداد المعلمين.

والتخطيط في كل مجال من هذه الآلات له أهميته وفوائده التي يمكن إبرازها في النقاط التالية:

- التخطيط يوفر الوقت، فالوقت عنصر حرج في أي عمل بالرغم أن وضع الخطة يتطلب وقتا كبيرا، إلا أنه يمكن القول إن ما يستغرق من وقت في تلك الأنشطة يعوض بما يوفر من وقت عند التنفيذ.

- التخطيط يساعد على استغلال الموارد المادية والبشرية الاستغلال الأمثل، وذلك أن التخطيط يتقاضي الإسراف الناجم عن الارتجال ويحد من النفقات وينمي ويرفع الموارد وكفايتها.

- التخطيط يتضمن التنسيق بين النشاطات المختلفة من خلال تحديد الوقت اللازم لكل نشاط أساسي والأنشطة الفرعية المنبثقة عنه. (صلاح الدين، حنان، 2003، 29)

- التخطيط يهتم بالتنبؤ وما يتوقع حدوثه من مشكلات وهو بذلك يساعد على تجنب وقوعها.

- التخطيط يهتم بمشاكل العاملين وتوفير المناخ اللازم لعمل وزيادة الإنتاجية.

وعليه يقوم بالتخطيط التربوي بوزارة التربية إدارة متخصصة، وتقوم هذه الإدارة بإعداد مشروعات الخطط التربوية الطويلة والقصيرة والمتوسطة المدى بالتعاون مع الإدارات العامة ومديريات التربية، إضافة إلى متابعة تقييمها وتنفيذها، كما تقوم هذه الإدارة بتلقي الاقتراحات الخاصة بشأن إعداد الفصول والمدارس ونوع المباني المطلوب إنشاؤها والتنسيق مع الإدارات العامة المتخصصة، ثم تقوم باقتراح الخطة التربوية لكل مرحلة مثل أولويات القبول، وتوزيع الفصول والمدارس وذلك بغية تحقيق أهدافها في إطار السياسة العامة للوزارة.

ب- التنظيم:

إن التنظيم هو العملية التي تحدد النهج الإداري المتبع لأداء الأعمال في إطار تنظيمي تتضح فيه الأهداف وتتوزع فيه الاختصاصات والمسؤوليات، وهو الهيكل الناتج عن تحديد وتجديد العمل، والتنظيم

أيضا كما يقول فايول: " إمداد المنظمة بكل ما يساعد على تأدية مهامها من الموارد الأولية وآلات ورأس مال والأفراد، ويتوجب على المدير إقامة نوع من العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض وبين الأشياء بعضها ببعض". (محمد، 2005، 76)

ويضيف 'george terry': أن التنظيم في الأصل إقامة علاقات نشطة للسلطة بين الأطراف التالية: العمل، الأفراد ومراكز العمل هدف تمكين كافة الجماعات من ممارسة العمل مع بعضها البعض بكفاءة". (كامل، 1997، 25)

والتنظيم في مجال الإدارة التعليمية هو "وضع الترتيبات الكفيلة بتحقيق الأهداف التعليمية وبدونه يفقد التخطيط أهميته ويفشل الأفراد في إنجاز أعمالهم أو تقصر عن بلوغ أهدافها. (جميل، 2008، 180)

وعليه ففي ميدان الإدارة التعليمية يقوم التنظيم الإداري على النقاط التالية:

- أن يقوم التنظيم الإداري على أساس فعالية علمية اتخاذ القرار وأن يسمح التنظيم بأن يتخذ القرار الأمثل عند مستوياته.
- أن يسمح التنظيم بحرية العم والمبادرة الذاتية مع تنظيم المستويات الهرمية للسلطة مما يسمح بتحقيق نوع من الرقابة المعقولة.
- يجب تنظيم الوظائف الإدارية وروافد عمل القرار بحيث تمكن القائمين بالعمل من الأداء بصورة ديمقراطية لامركزية.
- أن هدف التنظيم هو توضيح وتوزيع المسؤولية والسلطة بصورة منتظمة تتماشى وهذه المنظمة.

- يجب أن يقوم التنظيم على أساس توحيد مصدر القيادة.
- يجب أن يسمح التنظيم بحكم طبيعته بالتقويم المستمر والمتابعة.
- يجب أن يخلق التنظيم جوا من العلاقات الإنسانية بين الإدارة ومروسيها.

ج- الإشراف:

إن الإشراف التربوي هو عملية تلازم الخطة الموضوعية والتنظيم السابق وهو " عملية ديمقراطية إنسانية علمية هدف إلى تقديم خدمات فنية متعددة تشمل المعلم والمتعلم والبيئة التعليمية، وذلك من أجل تحسين الظروف التعليمية، وزيادة فعالية التعليم وتحقيق أهدافه.

(عوض، 2006، 17)

فالإشراف هو العمل الدائب للمدير أو الرئيس حيث يواجه المشكلات ويقوم المعوج من الأمور ويحقق التعاون بين العاملين، ويدعم روح الفريق الواحد بينهم ويجعل الجميع راضين عن عملهم ويحقق الكفاءة المستمرة في مستوى الأداء.

والإشراف الناجح في الإدارة التعليمية يبدأ مع بداية التخطيط للعمل ثم تنفيذه ويتضمن الإجراءات التالية:

- توضيح أهداف العمل ومساعدة المرؤوسين على فهم هذه الأهداف والسياسات.
- شرح تنظيم العمل بعامة والتنظيم الخاص في الوحدة التي يعمل بها المرؤوس بخاصة.

- فهم المرؤوسين لواجباتهم ومهامهم ومسؤولياتهم والسلطات المفوضة لهم.
- تنمية الاتجاه نحو العمل كفريق يستطيعون فيه تقديم أفضل جهودهم.

(محمد الصالح، 1997، 222)

- تنمية روح القيادة والتبعية في نفوس العاملين. وعليه فالعاملون في مجال الإدارة التعليمية بحاجة لمن يرشدهم ويوجههم ويشرف عليهم حتى تتطور أعمالهم، ويتقنوا أساليب التعامل مع العمل والغير والطلاب ويزدادون خبرة في مجال المهنة حتى يمكن تحقيق أهداف الإدارة التعليمية والتي تتبلور في النهاية في تكوين شخصية المرؤوسين من إداريين ومعلمين وطلاب وإعدادهم لإدراك قدراتهم وإمكاناتهم والتسلح بالخبرات لمواجهة الحياة في مجتمع زاهر بالصعاب مليء بالمشاكل. (جودت، 2001، 194)

وتتعدد أساليب الإشراف المتبعة في مجال العملية التعليمية نتيجة اختلاف وجهات النظر المتعددة في الإشراف التربوي ومن بين هذه الأنواع نجد:

- **الإشراف التصحيحي:** وهو الإشراف الذي يهدف إلى اكتشاف الأخطاء، وإدراك مدى ما يترتب عن هذه الأخطاء من ضرر، مع تقدير الآثار التي يمكن أن تترتب عنه.
- **الإشراف الوقائي:** هو الإشراف الذي يستطيع التنبؤ بالصعوبات التي تواجه مثلا المعلم فهو يعصم الفرد من فقدان ثقته بنفسه عندما يواجه مصاعب ومتاعب أثناء الخدمة.

- **الإشراف البنائي:** إن الإشراف البنائي تجاوز مرحلة التصحيح إلى مرحلة البناء وإحلال الجديد الصالح محل القديم الفاسد، ويبدأ من الرؤية الواضحة للأهداف التربوية والوسائل التي تحققها.

- **الإشراف الإبداعي:** هو الإشراف الذي يحشد الهمم ويحرك القدرات الخلاقة لدى المشرف ليخرج أحسن ما لديه، ويجب أن يكون على مستوى عال من الاتصاف بصفات شخصية مثل الثقة، الصبر.

د- اتخاذ القرارات:

إن القرار هو كلمة لاتينية معناها القطع أو الفصل بمعنى تغليب أحد الجانبين على الآخر هو نوع من السلوك يتم اختياره بطريقة معينة، ويعرفه البعض على أنه " فعل يختاره الفرد بوصفه أنسب وسيلة متاحة لإنجاز الأهداف التي يتبعها من أجل حل المشاكل التي تشغله. (مجدي، 1997، 59)

ويتداخل القرار مع التنفيذ، فقرار ما يمكنه أن يغير الاتجاه الحالي للتنفيذ، وقد يصدر القرار أيضا لتثبيت وضع قائم منفذ أو لتصحيحه، بمعنى أن قيمة القرار تتوقف على نجاح الأثر الذي يترتب عليه، ولما كان الأثر المنطقي يتمثل في الأهداف، فإن قيمة القرار ترتبط بدرجة تأثيره في تحقيق تلك الأهداف.

فاتخاذ القرار هو في جميع الأحوال تقدير مسلك معين في المستقبل، ويجب على متخذ القرار أن يأخذ بعين الاعتبار ثلاث خطوات أساسية هي:

- التنبؤ بالنتائج المستقبلية التي يمكن أن تترتب على اختيار مسلك معين دون مسالك أخرى.

- تقويم هذه النتائج المتوقعة في ضوء قدرها على تحقيق هدف متخذ القرار.

- استخدام معيار معين للمقارنة بين البدائل المختلفة يمكن متخذ القرار من اختيار لأكثر البدائل قدرة على تحقيق هدفه. ومن ثمة يتضح أنه يجب أن تتوفر لدى متخذ القرار في الإدارة التعليمية التجربة السابقة الفنية والأساس القوي بالحاضر والقدرة على التنبؤ بالمستقبل.

وتنقسم القرارات التربوية إلى قسمين:

1- **القرارات التقليدية:** وهي القرارات التي تتعلق بالمشكلات العادية المتصلة بإجراءات العمل اليومي وتنفيذه مثل الانصراف، الحضور والإشراف... إلخ، والنشاط الجاري في مستويات الإدارة التعليمية.

2- **القرارات الحيوية:** وهي القرارات التي تتعلق بالتخطيط التعليمي والتربوي ورسم سياسات العمل والمشكلات التي تعترض الخطط المرتبطة بالمهنة الأساسية للإدارة التعليمية، وبأهدافها طويلة المدى والسياسات والاستراتيجيات.

(صلاح الدين، حنان، 2003، 126)

هـ- الاتصال:

إن الأصل اللغوي لكلمة الاتصال في اللغة العربية مأخوذة من الوصل أي الصلة بين الأفراد، والاتصال في مجال الإدارة معناه نقل وتبادل وإذاعة البيانات والمعلومات الضرورية لممارسة الوظائف المختلفة للإدارة.

ويعرف هاني عبد الرحمان الاتصال بأنه "تلك العملية الديناميكية التي يؤثر فيها شخص سواء كان عن قصد أو عن غير قصد على مدركات شخص آخر أو آخرين من خلال مواد ووسائل مستخدمة بشكل وطرق رمزية". (حسنين، 2007، 115)

وبالاتصال يستطيع طرفان أن يصلا إلى حالة من المشاركة التامة أو الجزئية في فكرة أو إحساس يحفز على عمل معين.

وبصفة عامة تتضمن عملية الاتصال خمسة عناصر أساسية وهي:

1- **المرسل:** وهو الشخص الذي يبدأ بالخطوة الأولى، فيوجه الأمر أو يعرض المعلومات أو يبدي الاقتراحات، والمرسل قد يكون مدير التربية أو الناظر أو مدير المدرسة.

2- **المستقبل:** هو الشخص أو الجماعة التي تصلها الأفكار من توجيه ومعلومات وملاحظات.

3- **الرسالة:** هي الفكرة أو الاتجاهات أو المعلومات التي يحاول المرسل نقلها إلى المستقبل.

4- قناة الاتصال: يقصد بها أي شيء يوصل المرسل بالمستقبل حتى يتم الاتصال بينهما.

5- التغذية الراجعة: وهي الإجابة التي يجيب بها المستقبل على الرسالة التي يتلقاها من المرسل بنفس الشكل أو بشكل آخر، وهذه العملية هي عملية هامة وبدورها تعتبر عملية الاتصال مبتورة وناقصة.

والاتصالات التي تتم على محيط الإدارة التعليمية نوعين رئيسيين هما:

1- الاتصالات الرسمية: وهي التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي، وتسير هذه الاتصالات في ثلاث اتجاهات هي: من أعلى إلى أسفل (اتصالات هابطة)، من أسفل إلى أعلى (اتصالات صاعدة) واتصالات أفقية أو عرضية.

2- الاتصالات غير الرسمية: وتعرف بذا الاسم لأنها تحدث خارج المسارات الرسمية المحددة للاتصال، وهذا النوع مكمل للاتصال الرسمي، ويقوم الاتصال غير الرسمي على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية للأعضاء ويهدف إلى تنمية الروابط والصداقة والعلاقات الحسنة بين أعضاء المنظمة.

وخلاصة القول فإن عملية الاتصال في الإدارة التعليمية تهدف إلى نقل المعلومات، وتوجيه نشاط الأفراد نحو تحقيق هدف معين، وإعلام العاملين في الجهاز التعليمي، وإعلام المعلمين بالتعليمات الخاصة بالمنهج والتقييم إضافة إلى إعلام القيادة العليا بمشكلات العملية التعليمية. (أحمد إبراهيم، 2003، 100)

و- التمويل وإعداد الميزانية:

إن الميزانية هي عبارة عن "بيان رقمي بتقدير مصروفات الدولة أو المؤسسة وإبرازها خلال فترة زمنية مقبلة تكون في العادة سنة." (صلاح الدين، حنان، 2003، 130) أو هي بيان تقديري لما يجوز لأجهزة الدولة إنفاقه، وما يجوز جبايته أو تحصيله من أموال خلال فترة زمنية معينة.

ويوجد نوعان من ميزانية الدولة هما ميزانية الخدمات وتتفق على الوزارات والهيئات الهامة ذات الطابع الخدمي، وميزانية الأعمال أو الإنتاج وتشمل المؤسسات التي تقوم بنشاط

اقتصادي أو تجاري أو زراعي أو صناعي. وتتمر الميزانية العامة للدولة بأربعة مراحل أساسية:

1- إعداد الميزانية: ويتطلب فيها الوقوف على ما تحتاجه كل وزارة من أموال منها وزارة التربية.

2- اعتماد الميزانية: وذلك بالمناقشة مع وزارة المالية يتم عرضها في صورة مشروع على البرلمان.

3- تنفيذ الميزانية: حيث تقسم على الوحدات الإدارية والتي بدورها تأخذ نصيبها وتنفذ الميزانية.

4- الرقابة على الميزانية: وتقوم بها أقسام الحسابات بالوزارات إضافة إلى مدراء المالية، وتتم الرقابة قبل الصرف وبعده للتأكد من أن الصرف تم وفق القواعد المقررة. والتمويل في الإدارة التعليمية هو وظيفة تختص بتوفير الأموال اللازمة لتحقيق الأغراض والأهداف التي قامت من أجلها بأكبر كفاءة ممكنة.

والإنفاق في الإدارة التعليمية يخضع لعوامل خارجية وأخرى داخلية، فالخارجية منها تلك التي تتعلق بالمستوى العام للدخل القومي، ومستوى نفقة المعيشة، ومستوى التكنولوجيا...إلخ، أما العوامل الداخلية فهي تلك المتعلقة بأجور العاملين في المؤسسات التعليمية، المباني وأقسام التدريس...إلخ.

ومصادر تمويل الأنشطة التعليمية خاصة في الدول النامية تنقسم إلى مصادر رئيسية والمتمثلة في خزينة الدولة، أما المصادر الثانوية فهي الهبات والمساعدات التي تتلقاها من دول أجنبية أو هيئات دولية وعليه فالدولة ملزمة بمواجهة الإنفاق المتزايد على التعليم وتمويله بالقدر الذي يسمح للإدارة التعليمية بتحقيق الأهداف المنشودة.

ز - المتابعة والتقييم:

إن المتابعة في الإدارة التعليمية هي " العملية التي يتم من خلالها الإشراف على تنفيذ ما تم التخطيط والتنظيم له، والتأكد من تنفيذ الأهداف حسب الخطة المرسومة."

(واصل جميل، 2007، 191)

أما التقويم في مجال الإدارة التعليمية هو " تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة العاملين في تحقيق الأهداف المرسومة." (صلاح الدين، حنان، 2003، 132)

يعرف كذلك بأنه " عملية منظمة تتضمن جمع وتمحيص معلومات لاتخاذ القرارات تتمخض عن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المتوخاة."

وترمي عملية المتابعة والتقويم في الإدارة التعليمية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن أن نذكر منها ما يلي:

1- تقدير نتائج إنجاز العاملين للعمل، وهي نتائج تتعلق بالمعلومات التي اكتسبها والمهارات والاتجاهات التي نحوها.

2- الوقوف على صلاحية برنامج العمل ومدى تحقيقه للأهداف التي وضعت.

3- الوقوف على الجوانب التنظيمية والإدارية والإجرائية المنظمة للعمل.

4- معرفة إمكانية الأفراد القائمين بالعمل، ومعرفة نواحي القوة والضعف في أدائهم وقد تستخدم المعلومات التي يحصل عليها متخذو القرارات في ترقية بعضهم إلى مراكز قيادية.

5- ملاحظة تأثير ديناميات الجماعة على أداء الأفراد.

(صلاح الدين، حنان، 2003، 133)

ومن أهم مجالات التقويم في الإدارة التعليمية نجد: تقويم الخطة التربوية والتنظيم الإداري والتمويل. (عصمت، 1998، 212)

- تقويم التنظيم المدرسي وأثره على تحقيق الرسالة.

- تقويم خطة المباني المدرسية والتجهيزات والأدوات المدرسية.

- تقويم برامج التدريب لكافة المعلمين ومدى إقبالهم على مهنة التدريس، ومن ثمة

تقويم أدائهم. (واصل جميل، 2008، 91)

- تقويم العلاقة بين المدرسة والمجتمع ومدى قيام المدرسة بخدمات تعليمية فعالة.

- تقويم المنهاج المدرسي من حيث أهدافه ومحتواه وتنظيمه وتنفيذه.

(عصمت، 1998، 212)

وعليه عند تقويم أي برنامج تعليمي أو خطة تربوية لابد من إتباع خطوات رئيسية في العملية التقييمية مثل تحديد الهدف من التقويم، واختيار الوقت المناسب، تحديد المجال إضافة إلى تحديد الأسلوب والطريقة المستخدمة في التقويم.

رابعاً - الخصائص السوسولوجيا للإدارة التربوية:

تلتقي الإدارة التربوية مع سائر فروع الإدارة الأخرى، لكنها تتميز ببعض الخصائص التي تحدد علاقتها مع الآخرين، ومجموع العمليات المحيطة بها، ومن بين هذه الخصائص نجد:

أ - قابلية التحقيق:

يعنى بهذه الخاصية بأنها تحقيق كفاءة التوافق بين التوجيهات المنهجية لبلوغ الغايات المحدودة للإدارة التربوية وبين المتغيرات الاجتماعية الحادثة في المجتمع والتي تدع لتطوير الإدارة التربوية وتعظيم تأثيرها الإيجابي.

ب - الإجرائية:

يعنى بها ترشيد القدرة على الأداء العملي الذي يستند على القوانين العملية ويتفق مع المستجدات في النظريات والتصنيف المركب في العلوم، وتولد القدرة على تطويع الجهود في المواقف العملية في بيئة الإدارة.

ج - التأثيرية:

ويعنى بها تطويع الأساليب المناسبة لحسن استثمار القوى البشرية والإمكانات المادية والعمل على تطويعها لتحقيق أكبر عائد ممكن لعملية الادخارية بما يفوق قيم مداخلتها وتطويع كل من الخبرة والسلوك في نمو العملية الإدارية وفهم المجتمع والحضارة، هذا التطويع مقترن بوجود إمكانات الوصول إلى استنتاجات أو تنبؤات.

د. الموضوعية:

يعنى بها الاستقلالية في عملية التحقق من سلامة الوصول إلى النتائج عن طريق إعادة إجراءات التجربة، أو استعادة النتائج الرئيسية التي تم التوصل إليها، إضافة إلى أن الموضوعية في الإدارة التعليمية تعني إمعان النظر في الواقع الفيزيقي والإيكولوجي للبناء الاجتماعي والتوازن المحسوب بين تقدير الاحتياجات ومعرفة الإمكانات المتاحة.

هـ. المستقبلية:

إن المستقبلية تعني المرونة وسرعة الاستجابة والتنفيذ والابتكاري المبدع القادر على صنع المستقبل وغرس قيم وممارسات العمل والإنتاج والإلتقان وإعداد الإنسان للمستقبل معتمداً في ذلك على التفكير والتحليل وحل المشكلات المتجددة في استجابة لتحديات المستقبل ورسم الاستراتيجيات التي تتفق مع ولوجنا القرن 21 لاستقراء الماضي والتنبؤ بالاحتمالات المستقبلية.

خامساً- نظريات الإدارة التربوية:

1- الأصول الكلاسيكية للإدارة التربوية:

أ- الاتجاه المثالي (البيروقراطي):

يعتبر ماكس فيبر من أهم علماء الاجتماع، ولذلك فإنه لم يهتم فقط بإدارة المشروعات الفردية وإنما كان اهتمامه بالمنظمات كبيرة الحجم باعتبارها وحدات اجتماعية. ومن أهم الأفكار الأساسية التي ساهم بها في الإدارة هو النموذج البيروقراطي للإدارة، ويعتبر التحليل الذي قدمه فيبر للنموذج البيروقراطي المثالي هو نقطة بدأ هامة لفهم البيروقراطية.

وتتردد كلمة البيروقراطية، موظف بيروقراطي أو مدير بيروقراطي على الألسن، ولتعطي دلالة إيجابية أو سلبية، وتعتمد تلك الإيجابية أو السلبية على فحوى الحديث أو مضمونه، فمن الناحية العلمية تعني الكفاءة، غير أنه أسيء استخدام هذا المفهوم وأصبح يعني من الناحية الاجتماعية الكسل واللامبالاة. وهي مشتقة كما " BUREAUCRACY " وكلمة " بيروقراطية " ترجمة للاصطلاح الإنكليزي (KRATIA) يقول الدكتور عبد الكريم درويش في كتابه البيروقراطية والاشتراكية في الأصل الإغريقي بمعنى مكتب أما الثاني (BUREAU) ومعناها القوة أما بالفرنسية فتتكون من مقطعين الأول يقصد بها الحكم، وعلى هذا تكون كلمة بيروقراطية بمعنى حكم المكتب. (عبد اللطيف، 1980، 96)

والبيروقراطية عند فيبر هي عبارة عن "مجموعة صارمة وثابتة من القواعد والعقوبات الجزائية والمكاتب التي تحكم المؤسسة ككل، والمسؤولية موكلة بصفة خاصة لبعض

الموظفين، ويتم تنفيذ الواجبات طبقاً للائحة ثابتة، كما أن تنظيم المكاتب يتبع مبدأ التسلسل الهرمي". ويعرف فيبر المؤسسة على أنها: "مجموعة من المهام والأعمال التي تتوزع على أعضاء التنظيم بطريقة محكمة ومنظمة". (روت، 2001، 48)

وتتمحور النظرية البيروقراطية حول دراسة المؤسسة كنسق مغلق لا يتبادل التأثير والتأثر مع المحيط الخارجي، كما تشير بصورة دقيقة إلى كيفية تحقيق الكفاءة الإدارية من خلال دراسة وظيفة المتغيرات التنظيمية والتي تتمثل في تقسيم العمل، التخصص الوظيفي، التسلسل الهرمي للسلطة.

ولقد ناقش البيروقراطية كوسيلة لترشيد السلوك البشري لتحقيق الأداء والفعالية التنظيمية، حيث يعتقد أن التنظيم بإمكانه الوصول إلى تلك الفعالية عند القضاء على العوامل الشخصية والعاطفية غير الرشيدة، وقد اقترح ضرورة التركيز على البناء الرسمي القانوني للعلاقات القانونية المحددة به وما على الأفراد سوى التكيف مع ذلك البناء وقواعده وتطوير قدراته وتنمية مهاراته ليكونوا قادرين على الأداء المرغوب فيه وفقاً للمعايير الآتية:

- الأفراد كأشخاص لديهم الحرية الكافية ولكنهم يخضعون للسلطة نتيجة للالتزامات الرسمية غير الشخصية الموقعة عليهم.

- تحديد نطاق اختصاص محدد لكل وظيفة مع تحديد واجبات والتزامات وسلطة كل وظيفة استناداً لمبدأ تقسيم العمل، والموظفون الذين يشتغلون هذه المناصب يعرفون عملهم وهم مكونون على أدائها تكويناً مناسباً.

- تنظيم المناصب على مبدأ التدرج الهرمي وفقاً لقواعد محددة وتوجد في قمة الهرم الإدارة العليا التي تتكون من أفراد متخصصين وعلى مستوى كبير من الخبرة والتأهيل والتكوين.

- توضيح جميع الإجراءات الإدارية والقرارات ولقواعد وتثبيتها كتابة لا شفوية ووجود نظام مستندي يحتوي على معلومات تفصيلية لكل أوامر العمل وجزئياته، مع مراعاة جملة من الشروط الدقيقة والموضوعية والمحددة سلفاً عند تعيين الأفراد، بناءً على مؤهلاتهم وخصائصهم الفنية وتكويناتهم المهنية التي تطابق العمل والصلاحيات الموكلة لهم.

- تكوين الموظفين تكويناً دقيقاً على أعباء وظائفهم حتى يكون العامل ذو كفاءة عالية.

- لا يوجد أي حق في تملك المنصب أو ما فيه، واستبعاد العلاقات الشخصية أو الذاتية وإحلال الموضوعية في العلاقات سواء بين العاملين أو بينهم وبين المشرفين والإدارة... إلخ لأن العلاقات الشخصية تعيق الأداء وتكرس الاتكالية، وتضعف الكفاءة المهنية.

ومن خلال خصائص النظرية البيروقراطية يتضح لنا ومن مواطن عدة الأهمية التي أولتها هذه النظرية في تكوين الموارد البشرية كمطلب أساسي وضروري لتحقيق الفعالية والكفاءة في الأداء كما ونوعاً، ففي مبدئها القائل بتخصيص العمل ينتج عن عدد من الوظائف المتخصصة الفرعية يتم إعداد وتكوين الأفراد عليها، الأمر الذي يساهم في تحقيق الكفاءة وفي زيادة الإنتاجية الفردية. (صبرينة، 2007، 29)

ويعتبر التدريب والتكوين المسبق للأفراد ضرورة أساسية لشغل الوظائف، حيث أن مبدأها في التوظيف يتم على أساس الخبرة والشهادة العلمية، وهذا ما يؤكد الدور الذي تمنحه هذه النظرية للتدريب والتكوين في زيادة قدرات الأفراد وتنميتها للأداء الجيد والفعال. ويتضح من النموذج البيروقراطي لماكس فيبر أن البيروقراطية هي نمط معين للتنظيم في الهيكل الإداري، وفي هذا الهيكل يتم تحديد المسؤوليات والسلطات اللازمة لها ثم التنسيق بين الوظائف بشكل يمكن معه إنجاز الأعمال على خير وجه، إذ أنه بدون تحديد المسؤوليات والسلطات والعلاقات بين الأفراد أو الأجهزة المختلفة في الهيكل التنظيمي تصبح المجهودات الجماعية متعارضة أو متداخلة ولا يتم تحقيق الأهداف على أحسن وجه وقد لا يتم تحقيقها على الإطلاق. (عصمت، 2003، 29)

وعموماً فإن هذا النموذج له عدة مزايا منها:

- الوضوح والسرعة في إنجاز العمل.
- التخصص الوظيفي وتخصيص العمل.
- وجود هيكل هرمي للسلطة مع تحديد مجالات النفوذ والمسؤولية.
- تخفيض التفاعل الاجتماعي بين أعضاء التنظيم.

- التدرج المهني (الحراك المهني) يكون على أساس المعرفة والمقدرة العلمية (الأقدمية). ورغم أن فيبر كان يهدف إلى صياغة نموذج يضمن تحقيق الكفاءة والفعالية وزيادة الربح وانجاز المهام بطريقة واضحة وسريعة، إلا أنه لم ينجح من النقد، وذلك لأنه أهمل جملة من العوامل لها تأثيرها المباشر على الأداء والفعالية خاصة من طرف بارسونز وبلاووميرتون... إلخ، ومن بين ما أهمله من التغيرات:

- إهماله لحرية الإنسان في المؤسسة والتي يقيد بها نمط التنظيم المتبع.

إهماله للطبيعة النفسية والاجتماعية للإنسان ولتأثير الروح المعنوية والعلاقات غير الرسمية بين العمال داخل المؤسسة وهو ما يؤدي إلى انخفاض الكفاءة بدلا من ارتفاعها. مبالغته في التركيز على إتباع الإجراءات التنظيمية والرقابة مما يعيق الإبداع والمبادرة ويؤدي إلى الجمود والملل. (صالح، 2005، 2000، 154)

- إهمال الجانب الوظيفي والتنظيم غير الرسمي في المؤسسة.

- لم يهتم فيبر بالصراع والتغير داخل التنظيم وهو ما أشار إليه كروزي في تجاربه.

- تناقض كبير تنطوي عليه هذه النظرية حسب غولدرن وهما المهنية والتدرج الرأسي للسلطة ومنه فهو نظام أوتوقراطي.

لكن ورغم الانتقادات يبقى النموذج على درجة من الأهمية، وأداة منهجية نظرية يمكن تطبيقه في أي واقع تنظيمي، وهو أيضا نموذج عام لتحليل أي مؤسسة كما أن النظرية البيروقراطية أوضحت لنا مدى وعيها بالتدريب والتكوين في زيادة كفاءة الأفراد ورضاهم داخل المؤسسة.

ب- الاتجاه الإداري:

ظهر هذا الاتجاه في أوائل القرن العشرين واستمر حتى عقد العشرينيات واشتمل هذا الاتجاه على مدخلين متزامنين للفكر الإداري هو مدخل الإدارة العلمية والذي يعتبر "فريدريك تايلور" مؤسسه ومدخل العملية الإدارية الذي أسسه هنري فايول. وقد اتسم هذا الاتجاه بعدة خصائص أهمها الاعتماد على الدراسة التحليلية لعناصر العمل والعملية الإدارية، واعتبار الحوافز المادية الوسيلة الوحيدة لتحفيز الفرد، كما أن رفع كفاءة الفرد تكون داخل بناء تنظيمي رسمي يتم التخطيط له ومراقبته داخل السلطة الشرعية للإدارة.

- حركة الإدارة العلمية:

تنسب هذه النظرية إلى العالم الأمريكي فريديريك ونسلو تايلور بحيث قام بعدد من الدراسات والأبحاث والتجارب والتي كان الهدف منها خلق فلسفة جديدة في الإدارة وأطلق عليها لفظ "الإدارة العلمية" حتى يميزها عن الإدارة التقليدية التي كانت متبعة في ذلك الوقت والتي أسماها تايلور "إدارة البصمة والتخمين" في كتابه أصول الإدارة العلمية. (عصمت، 2003، 25)

ويرى تايلور أن الإدارة العلمية أكبر أن تكون طريقة بحث وتخطيط ورقابة...إنها ثورة فكرية أو فلسفة إدارية جديدة تتادي بتغيير شامل في تفكير الإدارة نحو العاملين، وفي تفكير العاملين نحو الإدارة، وفي تفكير العاملين نحو بعضهم البعض.

وقد اعتمد تايلور في إعداد فلسفة الإدارة على المشاهدات التالية:

- أن العاملين لم يحاولوا إطلاقاً رفع كفايتهم لعدم وجود دافع يحفزهم على زيادة الجهد.

- أن أجر الفرد في المؤسسة يحدد حسب وظيفته وأقدميته وليس حسب قدراته مما أدى إلى هبوط مستوى أداء الفرد.

- جهل الإدارة بمقدار الوقت اللازم لإنجاز العمل مما يؤدي إلى زيادة الفاقد في العمل.

- جهل رجال الإدارة بالنظم الواجب إتباعها لتنظيم العلاقة بين العمل والعاملين، والطرق الواجب استخدامها للحد من التلاعب وضياح الوقت. (عصمت، 2003، 26)

- فقد لاحظ تايلور هرب العمال من العمل أو تظاهروهم بالعمل دون أن يكون هناك إنتاج حقيقي، وذلك نتيجة الطبيعة البشرية المتهمة بالكسل والبطء في العمل إذا لم تكن هناك مصلحة شخصية إضافة إلى سوء العلاقة بين الزملاء أو بين الرئيس والمرؤوسين مما يؤدي إلى انخفاض الأداء والإنتاجية.

- اعتقاد بعض العاملين أن زيادة الإنتاجية سوف تسبب في فصل عدد منهم من العمل. كما تؤكد هذه النظرية على أن الأجور المرتفعة تمثل حافزاً أو دافعاً في تحسين أداء

العاملين وذلك نظير أعمالهم إضافة إلى الاهتمام ببعض المبادئ الهامة مثل تقسيم العمل، وتحقيق أعلى درجات التخصص وتسلسل السلطة وإتباع الطرق العقلانية الرشيدة.

(عبد الله، 2003، 305)

وقد اعتمد تايلور على عدد من المبادئ الأساسية والتي اعتبرها ضرورية في الإدارة العلمية وهي:

- تحديد نوع وكمية العمل المطلوب من كل فرد، أي ما يعرف اليوم بتحديد الاختصاصات والمسؤوليات بناء على دراسة علمية وليس على مجرد التخمين أو العشوائية من جانب الإدارة.

- الاختيار العلمي للشخص الذي يناسب الوظيفة الموكلة له، وإعطاء برنامج تدريبي كاف حتى يؤدي أعلى مستوى أدائي في العمل.

- التطبيق العلمي للعمل من خلال عمال مدربين بطريقة علمية، مع احترام عدالة ومبادئ التنظيم الإداري من طرف هيئة الإدارة والعاملين.

- تقسيم الواجبات والمسؤوليات، فتختص الإدارة بمهمة التخطيط ويترك للعمال مهمة التنفيذ أي مبدأ التخصص وفصل السلطات. ويصر تايلور في نظريته على ضرورة الدراسة الحقيقية المنظمة للعمل الصناعي في كل مرحلة من مراحله، سواء كان هذا العمل بسيطاً أو معقداً آلياً أو حركياً... أي تحليل العمل إلى حركاته وعملياته الأولية.

(محمد على محمد، 1982، 28)

ثم استبعاد الحركات الزائدة والطائشة، وتقدير الزمن اللازم لكل حركة من الحركات تقديراً دقيقاً، وأخيراً التأليف بين الحركات الأولية الضرورية في مجموعات تكون أسس للإسراع في الأداء، وهي الطريقة المثلى التي يمكن أن يتبعها كل عامل في أداء عمله. وعليه ساهمت النظرية العلمية في تطوير عملية التنظيم، بوضع طرق محددة على أسس علمية لكل وظيفة من الوظائف واختيار وتدريب العمال بطريقة علمية حتى يؤدي كل عامل أعلى مستوى من العمل وبعد الاختيار يأتي العمل المحدد والمخصص لكل عامل من خلال تقسيم العمل بين العمال والإدارة بحيث

تسند للإدارة مهام التخطيط والتنظيم والرقابة، ويتولى العمال مهام التنفيذ، إضافة إلى استخدام طرق دراسة الوقت والحركة لتحديد أحسن طريقة لأداء العمل واستخدام الحوافز لإغراء العمال على تأدية العمل بالطريقة والسرعة المطلوبة.

ورغم هذه كله تعرضت حركة الإدارة العلمية إلى جملة من الانتقادات من خلال نظر بها للإنسان على أنه مجرد آلة تعمل بصورة منتظمة ودقيقة ومحددة مع إعطائهم حوافز قليلة مقابل أرباح إنتاج كبيرة، بل أكثر من ذلك فهو عبارة عن حيوان عامل كما يقول تاييلور نفسه "إن إحدى المتطلبات الأولية التي يحتاجها رجل يستطيع حمل قطعة حديد كعمل عادي منظم أن يكون غيبا وباردا وأن يماثل الثور في تكوينه العقلي أكثر من شيء آخر." (مرسي، 2000، 127)

علاوة على هذا أهملت الإدارة العلمية أهمية إشراك العمال في التخطيط وأهمية وجود النقابات العمالية لأنها ركزت على كيفية التخطيط العلمي لاستغلال العمال دون مراعاة حقوقهم في العمل والأرباح.

- مدخل العملية الإدارية (هنري فايول):

في الوقت الذي كان فيه "تاييلور" ينادي بالإدارة العلمية في أمريكا كان "هنري فايول" ينادي بمبادئ الإدارة العلمية في فرنسا، فظهرت أفكاره بشك جلي في كتابه الشهير "الإدارة العمومية والصناعية". ويقول فايول في كتابه أن "النشاط الإداري مهم لأنه يتعلق بالتنبؤ والتنظيم والتنسيق وإصدار الأوامر والرضا والسرور للعاملين ويكون بمثابة تشجيع لهم على العمل المنتج، كما أن الوظائف الإدارية نشاط مميز عن النشاطات الأخرى". (عصمت، 2003، 29)

وقد ركز فايول في هذا المدخل على تقسيم العمل والفعالية التنظيمية من خلال خلق هيكل إداري تنظيمي متناسق ومنتظم ويفترض أنه يمكن السيطرة على السلوك الإنساني من خلال العملية الإدارية والقواعد والأوامر، أي تصميم محكم لمختلف العمليات الإدارية من تخطيط ورقابة وتنظيم وتوجيه من خلال وضع ضوابط محددة للأداء. وعليه أولت هذه النظرية اهتماما بالغا لمتغير الإدارة والهيكل الإداري نظرا للدور الذي يلعبه في تنمية قدرات ومهارات العاملين والموظفين في المنطقة.

وقد وضع فايول أربعة عشر مبدأ سماه مبادئ التنظيم والتي تعتبر نقلة نوعية وهامة في مجال الإدارة، واعتقد أن هذه المبادئ صالحة ويمكن تعميم تطبيقها على جميع المواقف الإدارية وهذه المبادئ جاءت على النحو التالي:

- 1- مبدأ تقسيم العمل: ويقصد به مبدأ التخصص وتفتيت العملية الإدارية إلى جزئيات يؤدي إلى سهولة تكوين وتدريب الأفراد وتعلمهم للدور المنوط بهم بسرعة وبكفاءة عالية.
- 2- مبدأ المسؤولية والسلطة: وهي ممارسة حق يخول لصاحبه إصدار الأوامر.
- 3- مبدأ النظام والضبط: ونعني به إطاعة الأوامر وتنفيذها.
- 4- مبدأ وحدة الأمر: يجب أن يكون للمنظمة مدير إداري واحد يلقي تعليماته للموظفين.
- 5- مبدأ وحدة الهدف والتوجيه: ويعني به وجود رئيس واحد وخطة واحدة لتحقيق هدف واحد.
- 6- مبدأ خضوع المصلحة الفردية للمصلحة الفردية: أي تغليب وتفضيل المصلحة العامة في جميع الأحوال.
- 7- مبدأ عدالة العوائد: أي مكافأة الأفراد نظير ما بذلوه من جهد وذلك لرفع الإنتاجية.
- 8- مبدأ المركزية: ويعني بها تركز السلطات في المستويات العليا وهي وحدها الكفيلة بإصدار التعليمات.
- 9- مبدأ تدرج السلطة: وهي التسلسل الرئاسي للسلطة من أعلى المراكز إلى أدناها.
- 10- مبدأ الترتيب: ويقصد به ترتيب الأشياء والأفراد، أي كل شيء في مكانه وكل فرد له دوره ومكانه.
- 11- مبدأ المساواة: وهي المساواة بين العاملين بالقدر الذي يضمن الولاء والإخلاص للعمل والمنظمة.
- 12- مبدأ استقرار العمالة: وهي المحافظة على العاملين وذلك بتوفير الظروف الملائمة للعمل.

13- مبدأ المبادرة: ويقصد به تشجيع الأفراد على المبادرة والتقديم والتفكير والاقتراحات التي تطور العمل.

14- مبدأ روح التعاون والاتحاد: لابد للرئيس والمرؤوسين من التعاون والعمل على تنمية روح الفريق الواحد.

ويختتم فايول مبادئه الإدارية وأهميتها قائلا "بدون مبادئ... يعيش المرء في الظلام والفوضى.. إن المبادئ هي المنارة التي تهدي من يسترشد بها، ولن يستطيع ذلك إلا أولئك الذين يعرفون الطريق إليها." (عصمت، 2003، 24)

وقد ركزت أعمال فايول على ضرورة توفر عامل الخبرة والكفاءة الفنية في المستويات والوظائف الإدارية والمراكز من خلال إعداد الأفراد إعدادا جيدا وتكوينهم وتدريبهم وتعليمهم على اكتساب مهارات جديدة بما يتوافق مع الوظائف التي يشغلونها بها من جهة، وبما يتوافق وقدراتهم وخبراتهم من جهة أخرى، مؤكدا في ذلك مقولة "الرجل المناسب في المكان المناسب." (عثمان، 2003، 37)

كما دعم السياسات الرامية إلى التنمية والتطوير واكتساب المهارات الفنية الجديدة، حيث كلما كان الأفراد مكونين ومدربين أكثر على أداء وظائفهم واعتمدوا على كفاءاتهم وإبداعاتهم كلما نقصت التكلفة وضياح الوقت وارتفعت نسبة الإنتاج والإنتاجية. وقد وضع فايول من أجل تحقيق الوظيفة الإدارية عناصر للإدارة والتي اعتبرها وظائف الإدارة وهي:

1- التخطيط: ويقصد به النظر إلى المستقبل، وتتضمن عملية التخطيط عنصرين هما التنبؤ ووضع الخطة التي يجب أن تتصف بالمرونة، والدقة مع مراعاة الخبرة والمهارة.

2- التنظيم: وهو إمداد المؤسسة بكل شيء يساعدها على تأدية وظيفتها بصورة سهلة مثل الاتصالات ورأس المال المادي والبشري... إلخ.

3- القيادة والتحكم: وهي قيادة المدير أو الرئيس للمرؤوسين في نطاق الوحدة وتحفيز جهود موظفيه نحو العمل لمصلحة المنشأة أو المؤسسة.

4- التنسيق: ويعني به تحقيق الانسجام بين كافة الأقسام الأساسية والفرعية ورفع الروح المعنوية.

5- الرقابة: وهي الكشف عما إذا كان كل شيء يسير وفقا للخطة الموضوعة، أي الإشراف الدائم على تنفيذ الأعمال بغية إظهار نقاط الضعف والأخطاء وحتى تعمل المؤسسة على إصلاحها. ولم تسلم نظرية فايول من النقد بحيث اعتبرها البعض أنها هدف إلى تقطع الربح لأقصى حد ممكن وبعبارة أخرى جاءت من أجل خدمة الرأسمالية من خلال استتار القوى العاملة لأقصى حد رغم تقديمها بعض التنازلات للعمال.

وخلاصة القول فإن نظرية العملية الإدارية أو حركة المبادئ التنظيمية كما يسميها البعض تشير إلى مسألة الكفاءة والخبرة والمهارة اللازم توفرها في العمال والمدراء، إضافة إلى أهمية متغيرات التدريب والتكوين والرضا في الحفاظ على استقرار المؤسسة وبلوغ أهدافها المنشودة.

ج- الاتجاه الإنساني:

لقد تطور اتجاه أو حركة العلاقات الإنسانية ونمت كرد فعل على الانتشار الواسع للنظرية الإدارية وكيفية نظرها إلى التنظيم، لذا فإن العلاقات الإنسانية كانت بمثابة دعوة إلى تصحيح المبادئ والأفكار التي رسخت في الأذهان وأهم روادها (جورج إلتون مايو- ماري باركر فوليت) بحيث ركزت على التفاعل المباشر بين أفراد العمل وجماعات العمل (النواحي الإنسانية في الإدارة) وضرورة إتباع الحاجات النفسية والاجتماعية للعمال للوصول إلى الكفاءة العالية في العمل ومستوى أداء رفيع وزيادة في الإنتاجية وفيما يلي أهم روادها.

أ- ماري باركر فوليت 1868 - 1933:

يرجع العديد من علماء الإدارة الفضل في تأسيس حركة العلاقات الإنسانية إلى ماري بارك فوليت (والتي اهتمت بدراسة النواحي الإنسانية في الإدارة حيث كانت ترى أن الإدارة هي " M.P.Follett عملية اجتماعية، وأن التنظيم يعتبر نظاما اجتماعيا يؤسس على احتياجات كل من الفرد و المجموعة من جهة والمشكلات التي تواجه العلاقات الإنسانية من جهة أخرى". (صلاح الدين، 2003، 101)

وتتلخص الأفكار الأساسية لفوليت عن الإدارة في ستة نقاط هامة هي:

1- قانون التعارض والتكامل:

ترى ماري فوليت أن التعارض بين المصلحة الشخصية والمصلحة العامة أو التعارض بين مصالح العمال ومصلحة صاحب العمل هو أمر طبيعي أو عملية طبيعية تسجل فيها القيم الاجتماعية المختلفة بغرض النفع لكل من يهمه الأمر.

(عصمت، 2003، 38)

والسبب الرئيسي لهذا التعارض ناتج عن محاولة كل شخص السيطرة على الآخر سواء بالإقناع أو بالإكراه، وترى أيضا أنه في أي موقف تعارض يلجأ الطرفان إلى طريقتين للحل، حل ينجح فيه طرف على آخر، وحل آخر يضحي كل شخص منهما بشيء ما، إلا أنه يمكن الاستفادة من "التعارض البناء" بإيجاد حل وسط لا يضحي فيه أي طرف بأي شيء وهذا ما نسميه "بالتكامل". (عصمت، 2003، 38)

2- قانون الموقف:

لا تذكر فوليت أهمية الأوامر من الرئيس إلى المرؤوس لإتمام الأعمال حسب ما وصل إليه "تايلور وفايول" لكن لا يمكن أن تتم على خير وجه بمجرد إعطاء الأوامر، فإذا تلقى المرؤوسون أوامر رؤسائهم، كانت ردود أفعالهم في حدود النمط الرئاسي وتكون الاتجاهات نحو معاداة الرئاسة، ويمكن حل هذه المشكلة بين الرئيس والمرؤوسين بدراسة الموقف، وبذلك يصبح الأمر مستمد من الموقف وليس الرئيس.

3- الخلط بين القوة والسلطة:

تقول فوليت إن رجال الإدارة يخلطون كثيرا بين القوة والسلطة على أنها شيء واحد وهذا غير صحيح، فالسلطة مستمدة من الوظيفة وأي تفويض للسلطة ليس تفويض قوة، ومنه فالإدارة ليست مسألة حاكم ومحكوم وإنما كل شخص له سلطة مستمدة من الوظيفة التي يشغلها، فالرئاسة ليست شخصية وإنما طبيعة العمل ومقتضيات العمل فرضت هذه العلاقة.

4- المسؤولية المجمعة:

ترى فوليت أن المسؤولية ليست شخصية وإنما مستمدة من الوظيفة وعلى هذا فإن وظيفة كل فرد ليست منفصلة عن وظيفة الآخر داخل الجهاز الواحد والمسؤوليات كذلك

ليست منفصلة عن مسؤوليات الآخرين وإنما يجب النظر إلى مدى مساهمة مسؤوليات كل وظيفة في تحقيق الأهداف الشاملة.

5- التخطيط كنوع من التنسيق:

تقر فوليت على أن الخطط والأوامر الواردة من أعلى لتنفيذها في المستوى الأدنى مآلها الفشل فمن الضروري أن يكون هناك تنسيق بين دور كل مستوى أثناء وقبل وضع الخطة، أي أن التخطيط يأتي بواسطة كل المستويات مع التنسيق في ذلك.

6- مهنة الإدارة تحت التكوين:

تقول فوليت أن الإدارة "مهنة وليدة القرن العشرين ومن الضروري إرساء أسسها على قواعد علمية مبنية على الدراسة المستمرة لأعمال المدراء". (عصمت، 2003، 39) وعليه فإن فوليت ترى أن المؤسسة هي نظام اجتماعي تلعب فيه المشاعر والعواطف وقيم الجماعة والحاجات الاجتماعية دورا هاما في زيادة الفعالية التنظيمية وتحقيق الكفاية الإنتاجية، كما أن المتغيرات التنظيمية لا يجب النظر إليها في ضوء القواعد الرسمية فقط وإنما أيضا في ضوء التفاعلات الاجتماعية، الشيء الذي يدفعنا إلى إقرار حقيقة مفادها أن تحقيق العلية التنظيمية يرتبط لا محالة بطبيعة العلاقات السائدة على مستوى الجماعة والمؤسسة على حد سواء. (رواية، 1999، 18)

ب- إلتون مايو 18: 1949

يعتبر مايو من أوائل علماء الاتجاه الإنساني، وقد انطلقت أفكاره من تجاربه وأبحاثه في مصانع 'هاوتورن' في شركة 'ويسترن إلكترونيك' الأمريكية والتي تعتبر بمثابة نقطة تحول في الفكر الإداري، واستدعي بغية دراسة مشكلة تدني مستوى الإنتاجية. وقد قام مايو بدراسة الظروف الفيزيائية للعمل بإجراء تجارب على العاملين في الشركة وتوصل إلى حقائق تقر "بأهمية العلاقات الإنسانية والحوافز المعنوية والتفاعلات غير الرسمية في المؤسسة". (KAST.F، 1974، 82)

إضافة إلى تأثير جو الصداقة وجو الحرية والشعور النفسي الجيد في رفع الأداء والإنتاجية. كما رأى إلتون مايو أن من الأسباب التي تؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية (ارتفاع الأداء) التغير في الموقف الاجتماعي للعمال والتغير في مستوى الرضا النفسي العمالي

للعمل، وأنماط التداخل، ويعتقد أن " التصنيع أدى إلى إنشاء الصراع في المجتمع والتقاليد الثقافية التي تعزز التضامن الاجتماعي".

وأنه يمكن التخلص من المظاهر السلبية للعلاقات الإنتاجية الرأسمالية بواسطة تنظيم رشيد للإدارة يهتم بالجوانب السيكلوجية لعمل الأفراد.(مرسي، 2000، 17)

ويقوم مدخل العلاقات الإنسانية عند مايو على مجموعة من المبادئ هي:

1- التنظيم هو عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعة من الأفراد وليس وجود لعدد من الأفراد منعزلين عن بعضهم.

2- أن السلوك التنظيمي يتحقق وفقا لسلوك أفراد التنظيم، الذين يتأثرون هم بدورهم لضغوط اجتماعية مستمدة من العرف والتقاليد التي تؤمن الجماعة وتفرضها على أعضائها.

3- أن القيادة الإدارية تلعب دورا هاما في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب وأهداف التنظيم وبالتالي تحقيق نوع من التقارب والتعاون بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي.

4- أن التقارب يكون بإدماج التنظيم الرسمي وغير الرسمي وذلك بإشراك العمال في جميع المستويات في عملية الإدارة لتحقيق أهداف التنظيم.

5- أن الاتصالات بين أجزاء التنظيم ليست مقتصرة على شبكة الاتصالات الرسمية وإنما هناك شبكة اتصالات غير رسمية قد تكون أكثر فعالية في التأثير على سلوك العاملين. وقد اكتشف مايو وزملاؤه أن " كمية العمل التي يؤديها العامل تتحدد وفقا لطاقته الاجتماعية وأن المكافآت والحوافز غير الاقتصادية تلعب دورا هاما في تحفيز الأفراد وأن التخصص الدقيق ليس هو أهم تنظيم كفاءة".(السلمي، 1979، 95)

وإن زيادة التخصص يؤثر على عمل الإنسان بحيث يصبح محدودا وروتينيا وبمضي العامل ساعات طويلة في نفس العمل الأمر الذي يؤدي إلى الملل وبالتالي ينعكس ذلك على الإنتاجية ويؤدي أيضا " التخصص إلى الانعزالية والوحدانية بحيث يصبح العمل فرديا ويقلل من قدرة الإنسان على إدراك المشاكل التي تقع خارج تخصصه وبالتالي تقل كفاءته مما يؤدي إلى انخفاض الأداء والإنتاجية".(السلمي، 1979، 93)

وعليه ركز مايو من خلال تجاربه على مجموعة من العوامل تساعد الإدارة والمؤسسة على رفع الإنتاجية منها " تحديد فترات الراحة، مشاركة العمال في اتخاذ القرار بغية شعور الجماعة بالمسؤولية لأن القرار منهم وإليهم واختيار فترات الراحة بأنفسهم وبالتالي ارتفعت المعنويات وزاد الإنتاج." (اسماعيل، 1979، 279)

وبصفة عامة فالنقاط الأساسية التي يدور حولها فكر إلتون مايو ومدرسة العلاقات الإنسانية هو إبراز تأثير الجماعات غير الرسمية على العمل وإشباع الحاجات غير الاقتصادية وإظهار الاهتمام بالعاملين وحمايتهم من المشرفين ومقاومتهم الضبط التنظيمي، وتشجيع الجماعات الاجتماعية في العمل وتوفير القيادة الديمقراطية...إلخ.

لكن ما يعاب على إلتون مايو ومدرسة العلاقات الإنسانية أنها حاولت أن تتوصل إلى أحسن طريقة لأداء الأعمال من خلال الاهتمام بدراسة الجانب الإنساني في العمل القائم على إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للأفراد، وهذا ما أدى بها إلى الوقوع في خطأ كبير والمتمثل في إهمال الظروف الأخرى المحيطة بالمؤسسة من الداخل والخارج. ومن هذا المنطلق تعرض إلتون مايو ومدرسته إلى كثير من الانتقادات منها المغالاة الكبيرة في تقدير أهمية العوامل النفسية والاجتماعية والروح المعنوية وخلق الجو الاجتماعي في المؤسسة، إضافة إلى التركيز على التنظيم غير الرسمي وإهمال التنظيم الرسمي والصراع الذي يعتبر عامل مهم في المؤسسة، هذا ما أدى إلى تقديم نظرة عرجاء وغير شاملة عن التنظيم من خلال الاهتمام بالعوامل النفسية والاجتماعية وتقويم باقي العوامل الأخرى.

وخلاصة القول فإن مايو وحركة العلاقات الإنسانية سعت إلى تحقيق الحاجات الإنسانية ودعت إلى تغيير نمط الإدارة من المركزية إلى الإدارة بالمشاركة وهذا ما استقيناه من تجارب 'هاولتورن' كما أولت الاهتمام بأوضاع جماعات العمل وفرص التدريب للعمال والجانب الإنساني للعمال ذلك أن مايو وزملاؤه توصلوا إلى أن " الفرد كل متكامل تحكمه اعتبارات سيكولوجية معينة تفوق إلى حد كبير غيرها من الاعتبارات المادية الأخرى".

* تقييم عام للنظريات الكلاسيكية أو الأصول العلمية للإدارة التربوية:

من تحليلنا السابق للأصول العلمية للإدارة عامة والإدارة التربوية خاصة تتميز هذه النظريات بنوع من المثالية والطوباوية. وما يمكن أن يقال من خلال نظرة شاملة على هذه

النظريات أنها تشكل نسقا فكريا وهي ينبوع الفكر الإداري الذي يرتوي منه كل باحث وكل مؤلف في الإدارة التربوية أو الإدارة العامة، كما أن التنظيم الإداري اليوم في كثير من دول العالم ما هو إلا محاولة لتطبيق المبادئ والعناصر التي اهتم بها أصحاب النظريات والمدارس.

فرغم تباينها إلا أنها سعت إلى دراسة وتحليل العلاقات بين مكونات التنظيم واهتمت بدراسة تأثير المنظمات على سلوك الأفراد وعملهم وحيثهم واعتمدت في ذلك على مجموعة من المبادئ مثل تقسيم العمل، والتخصص، تسلسل السلطة، الإشراف، الرقابة، الكفاءة، الفعالية التنظيمية، التنظيم الرسمي وغير الرسمي... إلخ وذلك بغية الوصول إلى أكثر كفاءة وأداء ومردودية.

وكانت البداية من الاتجاه أو النظرية البيروقراطية لماكس فيبر الذي ركز على مبدأ تقسيم العمل والتخصص من أجل تحقيق الفعالية والكفاءة، رغم إهماله بعض المتغيرات الأخرى والتي تساهم أيضا في تحقيق الفعالية. ثم يأتي الاتجاه الإداري بقيادة تايلور وفايول، فتايلور في نظريته الإدارة العلمية ركز على دراسة الحركة

والزمن، وعلى ضرورة تدريب وتكوين الأفراد لرفع مستوى المهارة في العمل، أما فايول فركز على زاوية الهيكل الإداري الرسمي وعوامل ترشيد السلوك الإنساني للوصول إلى الأهداف المرجوة. وأخيرا الاتجاه الإنساني بقيادة فوليت ومايو بحيث ركزت فوليت على دور المؤسسة كنظام اجتماعي في زيادة الكفاءة والفعالية، أما إلتون مايو فركز على الحاجات الإنسانية (نفسية واجتماعية) والجو الاجتماعي الجيد في المؤسسة وذلك لبلوغ أعلى المردوديات والكفاءات. ومجمل القول فإن هذه الاتجاهات أولت الاهتمام بالإدارة والكفاءة والفعالية والمردودية بصفة كبيرة وواسعة.

وبالرغم من هذه النقائص التي تشوب النظريات أو الاتجاهات والعوامل التي أهملتها فإنها مهدت وعبدت الطريق نحو قيام دراسات ونظريات حديثة ومتخصصة في الإدارة من خلال تجاوز الأخطاء والنقائص التي احتوها سابقتها.

أ- النظريات الحديثة للإدارة التربوية:

لقد حاول العديد من دارسي الإدارة التربوية والتعليمية والمدرسية تحليل الإدارة ومحاولة وضع نظريات علمية في الإدارة، ولقد كان لهذه المحاولات أثر في تحقيق نوع من التقدم، فقد حاول كل من " بول مورت " و"دونالد هروس" وضع أسس لنظرية الإدارة، كما حاول " سيزر" البحث في وظيفة الإدارة في دراسته عام 1950 تحت عنوان " طبيعة العملية الإدارية"، واستحدث "سيمون" في كتابه " مفهوم الرجل الإداري " طبيعة وأهمية اتخاذ القرار في العملية الإدارية كما وضع " يعقوب جيتزلز " ونظرية علمية في الإدارة المدرسية. ويمكن القول بأن هذه الجهود التي بذلت كلها جهود متأثرة بأفكار رجال الإدارة العامة والصناعية والذين سبق ذكرهم من قبل. وعليه سنتعرض إلى أبرز النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية والتعليمية.

1- نظرية الإدارة كعملية اجتماعية:

وهي من أكثر النظريات شهرة في الإدارة التعليمية، وتقوم هذه النظرية على أن المدرسة مؤسسة اجتماعية يعدها المجتمع وتساهم في عملية التغيير الاجتماعي، كما أن مدير المدرسة أو المعلم لا يتحدد إلا من خلال علاقة كل منهما بالآخر وهذا يتطلب تحليلاً دقيقاً علمياً، اجتماعياً ونفسياً، انطلاقاً من طبيعة الشخصية التي تقوم بهذا الدور. (واصل جميل، 2007، 93)

ويمكن توضيح النماذج التالية لهذه النظرية:

أ- نموذج جيتزلز: نظر جيتزلز إلى الإدارة على أنها تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في نظام اجتماعي من أجل تحقيق أهداف هذا النظام، وهو يرى أن النظام الاجتماعي للمؤسسة التعليمية يتكون من جانبين يؤثر كل منهما على الآخر. الجانب الأول هو الدور الذي تقوم به المؤسسة، أو ما يسمى بمجموعة المهام المترابطة والأداءات والسلوكيات التي يقوم بها الأفراد نحو تحقيق أهداف وغايات النظام وأطلق "جيتزلز" على هذا الجانب "البعد التنظيمي والمعياري". (عصمت، 2003، 51) والجانب الثاني يتعلق بالأفراد العاملين في المؤسسة وشخصياتهم واحتياجاتهم والنشاطات التي يقومون بها وطرق تمايز أداءاتهم وهذا ما يمثل البعد الشخصي في النظام

الاجتماعي، بمعنى هل هم متساهلون، متسامحون، يتسمون بالتعالي أم بالتعاون أم معنيون بالإنجاز وما إلى ذلك من أمور يمتازون بها.

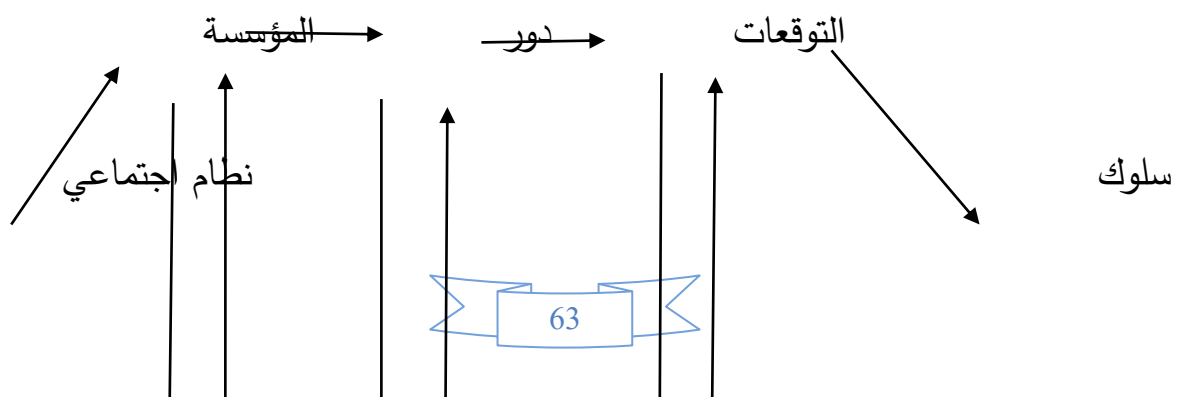
وقد سمي التفاعل الظاهر بالسلوك الاجتماعي الذي هو وظيفة للعناصر الأساسية: المؤسسات والأدوار والتوقعات وهي تمثل البعد التنظيمي والمعياري في النظام، والأفراد والشخصيات والحاجات وهي تمثل البعد الشخصي أو الرمزي للفعالية في النظام الاجتماعي، والعلاقة بين مدير المدرسة والمعلم يجب أن ينظر إليها من جانب المدير من خلال حاجاته الشخصية والأهداف أيضا فإذا التقت النظريات استطاع كل واحد منهما أن يفهم الآخر وأن يعمل بروح متعاونة بناءة، أما عندما تختلف النظريات تكون العلاقة بينهما على غير ما يرام.

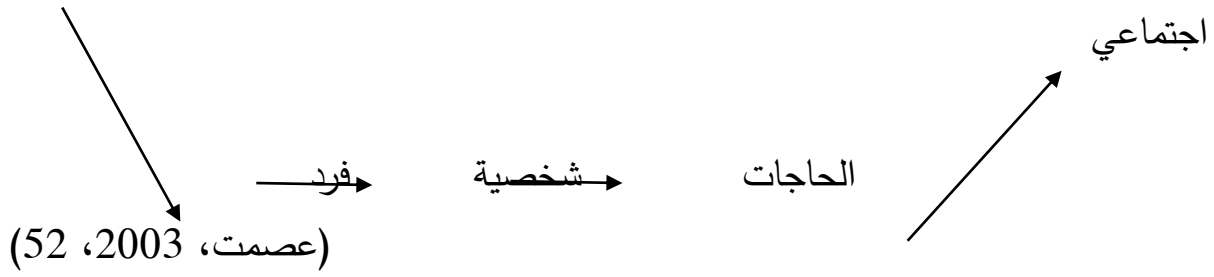
ويرى جيتزلز أن الأدوار التي يقوم بها كل من النظام أو الأفراد هي الجوانب الحية الديناميكية للوظائف في المؤسسة التعليمية، ويتحدد دور كل منهم من خلال ما يسمى بتوقعات الدور وهي تمثل الواجبات والمسؤوليات التي تحدد مسبقا، ويلتزم بها كل من يشغل هذا الدور، وكل دور يستمد مكوناته من الأدوار الأخرى داخل النظام فالأدوار تكاملية بمعنى أنه من خلال محصلة الأدوار يتحقق الهدف النهائي للنظام الاجتماعي (المؤسسة).

(عصمت، 2003، 52)

كما أن تحديد مسؤوليات وواجبات كل وظيفة في النظام التعليمي والتربوي لابد أن ينظر إليها من خلال البعدين الرئيسيين المكونين للنظام الاجتماعي وحتمًا البعد التنظيمي والبعد الشخصي وهذا ما يتطلب تحليلا علميا، اجتماعيا وسيكولوجيا. وهذا السلوك الاجتماعي حسب "جيتزلز" ما هو إلا حصيلة تركيب معقد لعاملي الدور والشخصية، وقد قام بتصوير هذه العلاقة في الشكل التالي:

البعد التنظيمي المعياري (1)





ب- نموذج جوبا:

أن علم الإدارة يمكن أن ينظر إليه على أنه علم إدارة السلوك البشري وأن " GUBA يرى"جوبا القيمة الحقيقية لنظرية الإدارة كعملية اجتماعية تتمثل في توضيح الواجب الرئيسي لرجل الإدارة وهو القيام بدور الوسيط بين مجموعة من القوى الموجهة للسلوك: القوى التنظيمية والقوى الشخصية وذلك من أجل إحداث سلوك فريد من الناحية التنظيمية وفي نفس الوقت محقق للرضا النفسي.(عصمت، 2003، 53)

وهنا ينظر جوبا إلى رجل الإدارة على أنه يمارس قوة ديناميكية يخولها له مصدران: المركز الذي يشغله في ارتباطه بالدور الذي يمارس، والمكانة الشخصية التي يتمتع بها، ويحظى رجل الإدارة بحكم مركزه بالسلطة التي يخولها له هذا المركز، وهذه السلطة يمكن أن ينظر إليها على أنها رسمية لأنها مفوضة إليه من السلطات الأعلى.

(واصل جميل، 2003، 95)

أما المصدر الثاني فهو القوة المتعلقة بالمكانة الشخصية وما يصاحبه من قدرة على التأثير، فإنه قوة غير رسمية ولا يمكن تفويضها وكل رجال الإدارة بلا استثناء يحظون بالقوة الرسمية المخولة لهم، لكن ليس جميعهم يحظون بقوة التأثير الشخصية، ورجل الإدارة الذي يتمتع بالسلطة دون قوة التأثير يكون في الواقع قد فقد نصف قوته الإدارية، وينبغي على رجل الإدارة أن يتمتع بالسلطة وقوة التأثير معا وهما المصدران الأساسيان للقوة بالنسبة لرجل الإدارة التربوية التعليمية.

ج- نظرية تالكوتبارسونز:

يرى بارسونز أن أي تنظيم رسمي للهيكل الإداري إنما هو يخدم أهدافا محددة هي في الواقع جزء من الإطار الاجتماعي العام ويستخدمها لتحقيق أهدافه العامة.

ويقوم التنظيم عند بارسونز على عدة متغيرات وظيفية منها مبدأ تقسيم العمل، عملية اتخاذ القرارات... إلخ. فالتنظيم موجود من أجل تحقيق هدف مميز ويكون ذلك في إطار متبادل بين النسق الأكبر والأنساق الفرعية الأخرى بحيث انطلق من منطق هو أن التنظيم نسق اجتماعي يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجماعات والأقسام والإدارات... إلخ وأن هذا التنظيم يعد بدوره نسقا فرعيا يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر وأشمل كالمجتمع ودراسة التنظيم لا يمكن عزلها عن دراسة المجتمع ككل.

ويرى بارسونز أن جميع المنظمات الاجتماعية أو الأنساق الاجتماعية لبد لها أن تحقق أربعة أغراض تساعد على حل المشكلات التي يمكن أن تعترضها وهذه المشكلات أطلق عليها بارسونز اسم " المتطلبات الوظيفية " وقد حددها في أربع متطلبات اثنان منها يرتبطان بعلاقة التنظيم بالبيئة الخارجية وهما التكيف (المواءمة) وتحقيق الأهداف، والآخران يرتبطان بعلاقة التنظيم بالظروف الداخلية وهما التكامل والكمون، وعلى التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا أن يواجه هذه المتطلبات إذا ما أراد البقاء. (السيد، 1983، 74)

فمطلب المواءمة في التنظيم هو تكيف النظام الاجتماعي للمطالب الحقيقية للبيئة الخارجية أما مطلب تحقيق الأهداف فهو حشد الموارد التنظيمية وتجنيدها من أجل تحقيق أهداف التنظيم، ويرى أن نجاح تحقيق الأهداف يتوقف على مدى ملائمة الوسائل للغايات، أما مطلب التكامل فيشير إلى إرساء وتنظيم مجموعة من العلاقات بين أعضاء المنظمة بحيث تكفل التنسيق بينهم وتوحيدهم، وأخيرا مطلب الكمون والذي يشير إلى مدى ملائمة الظروف السائدة في الأنساق الفرعية مع الظروف السائدة في النسق الأكبر أي محاولة التنظيم الحفاظ على استمرار حوافزه وإطاره الثقافي. (جودت، 2007، 182)

كما يميز بارسونز بين ثلاث مستويات أو أنساق في التركيب الهرمي للمنظمات وهي المستوى الفني، الإداري والنظامي أو المؤسساتي:

فالمستوى الفني هو مجموعة الأنشطة والواجبات والأعمال الفنية كالمعلمين في المدارس والموجهين الفنيين في الوزارة. (عصمت، 2003، 54)

أما المستوى الإداري فهو ذلك النسق الذي يقو بالعمليات كالتخطيط والرقابة والتوجيه، أي النسق الذي يقوم بالوساطة بين مختلف أقسام الأجهزة الإدارية.

أما المستوى النظامي فهو ما يهتم بالنظام الاجتماعي الخارجي. ويذكر بارسونز أن العلاقة بين هذه المستويات ليست بالضرورة علاقة تسلطية وإنما هي علاقة متبادلة ومتداخلة باستمرار، غير أنه هناك انفصالا واضحا في التسلسل الهرمي للسلطة والمسؤوليات.

ومجمل القول فإن بارسونز كان وظيفيا وفسر بقاء المنظمات باستمرار مظاهر التكامل والتوازن في التنظيم، وهذا ما أدى به إلى إغفال دراسة الصراع ورغم ذلك تبقى نظريته مجرد إطار نظري تحظى بأهمية كبيرة، ذلك أن التنظيمات الإدارية لا تعمل في فراغ وإنما أوساط وبيئات اجتماعية تؤثر فيها وتتأثر بها.

2- نظرية الإدارة كعملية اتخاذ القرار:

يعتبر القرار العملية الإدارية والمحرك الذي تدور حوله كل الجوانب الأخرى للتنظيم الإداري، وهذه النظرية قديمة تصورا عاما يتخذ من مفهوم اتخاذ القرارات أساسا له، وبفضلها يمكن اتخاذ القرارات الرشيدة وذلك بزعم "هربرت سيمون" الذي تناول كيفية بناء التنظيم ووضع الأسلوب الذي تسير عليه عملية العمل، "L'alternation" وكيفية تحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة عن طريق الاختيار بين البدائل المتاحة المشكلات التي تواجه أهداف المؤسسة، بحيث من الضروري أن "يحدد التنظيم لكل شخص نوع القرارات التي يتعين عليه اتخاذها." (السيد، 1983، 137)

ويقول سيمون " إن اتخاذ القرارات قلب الإدارة، وأن مفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تكون مستمدة من منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني." (عصمت، 2003، 55)

والواقع أم الحاجة إلى عمل القرارات موجودة في المنظمات الإدارية، وهي عملية يواجهها دائما رجال الإدارة على اختلاف أنواعهم ومسؤولياتهم، ويصدق هذا أيضا على الإدارة التربوية والتعليمية، فالمدراء والمفتشون والنظار والمعلمون وغيرهم يقومون بحكم وظائفهم باتخاذ قرارات لها أثرها على العملية التربوية، وهي قرارات لا حصر لها في الإدارة التعليمية، إلا أنه يجب أن نميز بين هذه القرارات فبعضها يتعلق بالمحتوى أو المادة وبعضها الآخر متعلق بالطريقة. فيما يتعلق بالمادة أو المحتوى فيمكن تمثيله ببناء وتنظيم المناهج والبرامج

التعليمية ومدى تحقق هذه البرامج والمشروعات للأغراض المنشودة من التربية. (عصمت، 2003، 55)

وأما فيما يتعلق بالطريقة فيتمثل في كيفية اختيار الطريقة التي تسمح لواضعي المناهج بإشراك غيرهم معهم في اتخاذ القرار. وتعتبر عملية اتخاذ القرار هي حجر الزاوية في إدارة أي مؤسسة تعليمية، بحيث أن نوع القرار المتخذ يتأثر بصورة كبيرة بعوامل منها: الأساس الذي يقوم عليه القرار الجيد، والوسط المحيط باتخاذ القرار، والنواحي السيكولوجية لمتخذ القرار وتوقيت القرار وهدفه والطريقة التي يتم بها توصيل القرار واشتراك المعنيين بالقرار أو من يشملهم. (عبد الجواد، 2002، 63)

وتصل عملية اتخاذ القرار إلى قمته بتغليب أحد الاحتمالات واختياره على أنه أنسب الاحتمالات من حيث النتائج والكفاية، حيث تبدأ عملية اتخاذ القرار بمرحلة التنفيذ بتسخير كامل الإمكانيات والوسائل المادية والبشرية مع وضع الضمانات اللازمة لاستمرار البرنامج أو القرار وضمان التنسيق والاتصال.

ثم أخيرا تأتي مرحلة التقييم من حيث تقييم القرار المتخذ على المدى القصير والبعيد مع الاهتمام بالدروس المستفادة. وعملية اتخاذ القرار الرشيد تكمن في تصور رجل الإدارة لنفسه كضابط لعملية اتخاذ القرار لا كصانع للقرارات في المؤسسة التعليمية، وبذلك تكون قراراته أكثر فعالية، وكلما زادت الآراء بإشراك الجماعة في اتخاذ القرار كلما كان القرار أقرب إلى الصواب، وكانت الجماعة أقدر على فهم مغزاه وهدفه وأكثر تأكيدا له وتحمسا لتنفيذه. وخلاصة القول فإن سيمون يعتبر الإدارة في هذه النظرية نوعا من السلوك يوجد في كافة التنظيمات الإنسانية وهو عملية للتوجيه والسيطرة على النشاط الاجتماعي.

(واصل جميل، 2003، 96)

ووظيفة الإدارة هي تنمية وتنظيم عملية اتخاذ القرارات بطريقة مناسبة وكفاءة عالية بغية القضاء على الفجوة في التنظيمات (بحوث) وذلك بالتركيز والاهتمام بالعوامل الفنية المرتبطة بالكفاية الإنتاجية، والتركيز على العمليات الاجتماعية والنفسية.

3- نظرية الإدارة كوظائف ومكونات:

يعتبر سيرز من أوائل الذين درسوا الإدارة التعليمية والمدرسية دراسة واسعة ونشر كتابه "المعروف باسم the nature of administrative process عام 1950 حل فيه العملية الإدارية إلى عدة وظائف أساسية هي: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتنسيق، والرقابة. والأساس الذي تقوم عليه نظرية سيرز هو أن طبيعة الإدارة مستمدة من طبيعة الوظائف والفعاليات التي تقوم بها، ويسير سيرز إلى تأثير تفكيره بدرجة كبيرة بمن سبقوه من العاملين في إدارة الحكومة وإدارة الأعمال وفي مقدمتهم "فايول وتايلور... إلخ."

ولعل أهم ما ساهم به سيرز هو محاولة التوفيق بين ما تعلمه عن هؤلاء جميعا وبين معرفته بميدان التربية ومحاولته تطبيق مبادئ الإدارة في الميادين الأخرى على الإدارة التعليمية. وعند تحليل الوظائف حسب سيرز يمكن الكشف عن طبيعة العمل الإداري في الميادين المختلفة إذ أن الوظائف نفسها هي ما يقوم به الإداري، ففي عملية التخطيط يحتاج الإداري إلى وضع التصورات لما يحتاج القيام به ودراسة الظروف استعدادا لاتخاذ قرارات ناجحة وعملية، تأخذ بعين الاعتبار طبيعة الأهداف والإمكانات المتوفرة لتحقيقها، والعقبات التي تعترض التقدم نحو الأهداف وموقف العاملين منها. (واصل جميل، 2003، 96)

كما أن التنظيم يحتاج إلى وضع القوانين والأنظمة والتعليمات على صورة ترتيبات في الموارد البشرية والمادية، بما يسهل عمليات تنفيذ الأهداف المرجوة، أما في عملية التوجيه فالإداري ينشط إجراءات التنفيذ بالتوفيق بين السلطة وطبيعة العمل.

وفي عملية التنسيق يحتاج الإداري إلى جعل عناصر التنظيم وعملياته تسير بشكل متكامل لا ازدواجية فيه ولا تناقض، بحيث توجه الجهود بشكل رشيد نحو الأهداف المرسومة في نطاق الإمكانات المتوفرة، وفي حدود ما تسمح به القوى الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية في بيئة التنظيم، أما الرقابة فهي متابعة مباشرة أو غير مباشرة للمؤسسة لتقييم نظام عملها، ومدى جدواه على ضوء الأهداف المنتظرة منها. (طويل، 1999، 76)

والتي تذهب إلى القول بأن الإدارة سواء " HALPIN وتدرج ضمن هذه النظرية "

نظرية هالبين كانت في التربية أو الصناعة تتضمن أربع مكونات كحد أدنى وهي:

- العمل: وهو كيان التنظيم الإداري.

- المنظمة الرسمية: وتتميز في مجتمعات الحديثة بتوصيف الوظائف وتحديد مسؤوليات والمسؤوليات وإقامة نوع من التنظيم الهرمي للسلطة.

(عصمت، 2003، 58)

أ- مجموعة الأفراد العاملين: وهم الأفراد المنوط بهم العمل في المنظمة.

ب- القائد: وهو المنوط إليه توجيه المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

كما تعتبر نظرية الأبعاد الثلاثة من الجهود المبكرة في ميدان النظرية الإدارية وقد نمت من خلال أعمال البرنامج التعاوني في الإدارة التعليمية بالو.م.أ. ، بحيث تحاول هذه النظرية تفسير الظاهرة الإدارية على أساس تصنيفي منتظم من خلال فهم مهارات الأداء المطلوبة التي تقوم بها رجل الإدارة التربوية والتعليمية أي ما يعرف بمحتوى الوظيفة، إضافة إلى معرفة طبيعة الشخص الذي يقوم بأداء هذه المهارات الإدارية وأخيرا معرفة الوسط الاجتماعي الذي يمكن أن تمارس فيه هذه المهارات.

وتتشكل هذه النظرية من ثلاثة عوامل هي:

أ- الوظيفة: تذهب هذه النظرية إلى أن هناك ثلاثة عوامل تحدد الوظيفة هي المحتوى والعملية والتتابع الزمني، فمن حيث محتوى الوظيفة في الإدارة التعليمية هناك ثلاثة جوانب تقوم عليها هي:

- تحسين الفرص التعليمية.

- توفير وتطوير الأموال والتسهيلات الضرورية.

- الحفاظ على وجود علاقة فعالة مع المجتمع.

ولهذه الجوانب الأربعة لمحتوى الوظيفة معايير هما: الضرورة والكفاءة.

أما فيما يتعلق بعملية الوظيفة وعلاقتها بعمل رجل الإدارة فتقدم لنا النظرية أربعة أبعاد هي:

- تعمل المشكلة ودراسة جوانبها.

- فهم مدى ارتباط المشكلة بالمجتمع وأفراده.

- اتخاذ القرارات.

- تنفيذ ومراجعة القرارات

وهذه الأبعاد المختلفة للعملية تحدث وفق ترتيب زمني معين يمكن تصنيفه إلى ماضي وحاضر مستمر ومستقبل.

ب- رجل الإدارة: وأول جانب في هذا البعد هو طاقة رجل الإدارة ويقصد بها طاقته الجسمية والعقلية والعاطفية، وثانيها سلوكه من حيث دراسته للمشكلة وما يرتبط بها من جميع البيانات والاعتبارات والتنبؤ والمراجعة، وثالثها هو التتابع الزمني بنفس الطريقة السابقة.

ج- الجو الاجتماعي: ويقصد به العوامل والضغوط الاجتماعية التي تحدد الوظيفة وتؤثر على تفكير رجل الإدارة وسلوكه، ولهذا البعد الثالث من النظرية نفس الجوانب الثلاثة للبعد الأول أي المحتوى والعملية والتتابع الزمني.

فبالنسبة للمحتوى فيتركب الجو الاجتماعي من الإمكانيات والطاقات المادية والتكنولوجية والبشرية وكذلك الأنظمة الاجتماعية وأساليب التفكير والعادات والمعتقدات والقيم الاجتماعية. (عصمت، 2003، 60)

أما من حيث العملية فهي تتضمن الاستمرار والثبات والحدثة والاختلاف والتقرير والائتلاف والضغوط والتوتر.

وبالنسبة للتتابع الزمني فهناك تقاليد الماضي البعيد والماضي القريب والحاضر والمستقبل القريب والمستقبل البعيد.

وخلاصة القول ما يقوله "جريفث" في هذه النظرية هو أنها: "نموذج منطقي متماسك وهي تقدم خطة يمكن على أساسها مناقشة السلوك الإداري. (عصمت، 2003، 60)

4- نظرية العلاقات الإنسانية:

ركزت هذه النظرية على أهمية العلاقات الإنسانية في العمل، فهي تهتم برضا العاملين وسعادتهم والاستماع الجيد لملاحظاتهم عن العمل وعن أوضاعهم الشخصية، وهذه النظرية تؤمن بأن السلطة في المؤسسة ليست موروثة في القائد التربوي ولا هي نابعة من القائد لأتباعه في المدرسة، فالسلطة في القائد نظرية وهو يكتسبها من أتباعه من خلال إدراكهم للمؤهلات التي يمتلكها هذا القائد، ومن ضمن مسؤوليات مدير المدرسة، يتعرف

وفهم ويحلل حاجات المدرسين والتلاميذ وليقدر أهمية التوفيق بين حاجات المدرسين والتلاميذ وحاجات المدرسة. (عبد الفتاح، 2004، 41)

ولا يقصد أصحاب هذه النظرية أن يخرط الإداري في علاقات شخصية مباشرة مع العاملين بحيث لا تكون هناك مسافات تفصل بين الإداري والمرؤوسين، لأن جهود الإداري في هذه الحالة تنشتت بعيدا عن الهدف الإنتاجي للمؤسسة، لكن ما يتوخاه أصحاب النظرية هو مراعاة الأبعاد النفسية والاجتماعية التي تجعل العاملين يؤدون دورهم بدون اللجوء للمراوغة ومقاومة السلطة، لأن العاملين يتطلعون دائما إلى نوع من الفهم المشترك يجعل السلطة تشعرهم بأن مصلحتها أن تنظر في شأنهم بعناية مثلما تولي متطلبات العمل عنايتها.

(واصل جميل، 2003، 96)

كما أن المرؤوسين الذين لا يكون أمامهم صعوبات في العمل، نقل لديهم الأخطاء التي يرتكبونها، وتزداد وجوه التكامل بين عملهم وأعمال الفريق، ويحافظون على التعاون مع الأقران دعما لاستمرارية المؤسسة ونجاحها، وبهذا يتم ضمان المحافظة على الأوضاع القائمة التي يرتاح لها الجميع. (سامي، 2001، 25)

5- نظرية المنظمات:

تعتبر التنظيمات الرسمية وغير الرسمية نظاما اجتماعيا كليا في نظرية التنظيم ومن خلال النظام تكون الإدارة أحيانا عاملا يزيد أو ينقص من التعاون بين أعضاء المجموعات والمؤسسات أو المنظمة المدرسة.

ويعرف التنظيم على أنه: "عبارة عن تكوين إنساني يتوقف نجاحه على الأعمال المتناسقة لأعضائه، كما هو عبارة عن نظام متكامل ومتوازن داخليا، يقوم على أساس مجموعة من الأنشطة الرئيسية كالاختيار والتكوين

والاتصال والإشراف... إلخ علما أن تلك الأنشطة كلها مكملة لبعضها البعض."

(علي السلمي، 1975، 95)

فنظرية التنظيم هي محاولة لمساعدة الإداري ليحل مشاكل المنظمة من خلال إرشاده في خطته وقدراته الإدارية، كذلك تساعده ليكون أكثر حساسية لفهم المجموعات الرسمية وغير الرسمية التي لها علاقة بها. (عبد الفتاح، 2004، 42)

فهي تفترض أن النظم الاجتماعية منظومات هرمية يحقق إداريها أهدافا متفق عليها من خلال وسائل وأساليب منطقية، فالنماذج الرسمية تعد في المؤسسات نظاما تتألف من مجموعة من الأجزاء المتفاعلة ضمن إطار من التكامل والتناغم.

(واصل جميل، 2003، 97)

6- نظرية القيادة:

إن القيادة في تعريفها: "هي تأثير فرد على المجموعة لتحقيق أهداف محددة للمجموعة أو المنظمة." (السعيد، 2003، 336)

وتنطوي القيادة على ثلاثة نقاط أساسية هي:

- القيادة عملية أساسها التأثير الإيجابي للمجموعة، وينبع التأثير من شعور إيجابي بالحث والاحترام والإعجاب بالقائد بغض النظر عن سلطته الرسمية.
- لابد من وجود أهداف محددة يعمل على أساسها القائد ويؤثر في مرؤوسيه لتحقيقها.

- العلاقة بين القائد والمرؤوس علاقة متبادلة، فكلاهما يؤثر على سلوك الآخر.

والقيادة التربوية للمؤسسة التعليمية تعتبر من الأمور الهامة بالنسبة للمجتمع عامة والإدارة التعليمية والمدرسية بصفة خاصة، نظرا لعلاقتها المباشرة بأولياء الأمور والمدرسين والطلبة، والقيادة ليست ببساطة امتلاك مجموعة من صفات احتياجات مشتركة، ولكنها علاقة عمل بين أعضاء المدرسة أو المؤسسة التربوية. (واصل جميل، 2003، 98)

ويمكن القول إن هذه النظرية تقترب من أفكار نظرية العلاقات الإنسانية في كونها تركز على بلوغ الهدف الطبيعي للإنسان. (عبد الفتاح، 2004، 46)

7- نظرية الدور:

إن لمعايير الجماعة وبناء للأدوار تأثير في سلوكيات الأفراد وفي طريقة تواصلهم والتفاعل الديناميكي بينهم، وكذلك على قيادتهم ومفهوم السلطة فيها والتي يمكن أن يكون

لتباين توقعات أفراد النظام حولها أثر في وقوع نوع من الصراع داخل النظام الذي ينشط فيه الجماعة، وإن هذه الأمور يجب أن تحظى باهتمام الإداريين وعنايتهم وأن يطوروا إدراكا عميقا لها حتى يكون لديهم القدرة على التعامل الفاعل معها، كي تسود المنظمات أجواء عمل صحية تتحقق عبرها أهداف النظام. (طويل، 1977، 80)

فلو افترضنا أن مدير المدرسة يخطط لتكوين فريق رياضي لمدرسته فمن يكلف هذه المسؤولية، وإذا كلف أحد مدرسي التربية الرياضية لذلك ولم يستطع أن ينجح في تكوين الفريق المناسب، ماذا يفعل مدير المدرسة؟

وما موقف بقية مدرسي التربية الرياضية؟ هل يشاورهم كجماعة فربما سيحدث تصادم في الرأي، وعليه في مثل هذه الحالات أن يعرف مدير المدرسة الدور المتوقع من كل مدرس في المدرسة وكذلك توقعات الجماعة التي ينتمون إليها، مع مراعاة توقعات ومتطلبات المدرسة بشكل عام.

ومنه تهتم هذه النظرية بوصف وفهم جانب السلوك الإنساني المعقد في المؤسسات التعليمية، ويجب على المدير أو الإداري أن يولي الاهتمام خاصة للمهارات والقدرات والحاجات الشخصية لكل مدرس ويتخذ الإجراءات ما يعزز وسائل الاتصال بينهم وبين طبيعتهم اجتماعيا، وتنمية معلوماتهم حتى يكون دور كل واحد منهم إيجابيا ومساعدة وفعالا على تحقيق هدف المدرسة. (عبد الفتاح، 2004، 42)

8- نظرية النظم:

Von يرجع الفضل في تأسيس النظرية العامة في أوائل الخمسينيات إلى العالم البيولوجي " فون بير تالانفي والذي وضع الأسس والخطوط العامة لهذه النظرية كسبيل لتحقيق وحدة العلم والقضاء "BerTalanffy على التشتت الواضع بين العلوم وميادين البحث المختلفة، وأسلوب النظم في الإدارة يشير إلى عملية تطبيق التفكير العلمي في حل المشكلات الإدارية، والتي من بينها علم الإدارة التربوية والتعليمية والمدرسية.

وتفسر هذه النظرية النظم المختلفة بأنها تتكون من تركيبات منطقية بواسطة تحليلها تفسر الظواهر المعقدة في المنظمات أو المؤسسات في قالب كمي بالرغم من أن البحوث

التطبيقية المتعلقة بالتغير في المواقف أو الدراسات الاجتماعية تكون أحيانا غير عملية أو غير دقيقة. (واصل جميل، 2003، 99)

كما تقوم هذه النظرية على أساس أن أي تنظيم ما اجتماعي أو بيولوجي أو علمي يجب أن ينظر إليه من خلال مدخلاته وعملياته ومخرجاته، فالأنظمة التربوية تتألف من عوامل وعناصر متداخلة متصلة مباشرة تشمل:

أفراد النظام، جماعته الرسمية وغير الرسمية، الاتجاهات السائدة فيه، ودافع النظام والعاملين فيه، طريقة بنائه الرسمي، التفاعلات التي تحدث بين تركيباته ومراكزها، والسلطة التي يشتمل عليها. (طويل، 1977، 94)

وتنظر هذه النظرية إلى المنظمات على أساس أنها أنظمة مفتوحة ونشطة في تفاعلها مع البيئات المحيطة بها ويعد " كاتزوخان " أول من طبق نظرية النظم في المنظمات ونظرية النظم هي عبارة عن آلية تتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات ويعرف " بير تلانفي " النظم بأنها مجموعة من العناصر تكون متفاعلة مع بعضها، ويعرف " هانا " النظام بأنه ترتيب الأجزاء ذات علاقة متبادلة، أي أن النظام يشير إلى الاعتمادية المتبادلة والاتصال المتبادل والعلاقة المتبادلة لمجموعة من العناصر في وحدة متكاملة، وهذا يدل على الأنظمة المفتوحة. (طويل، 1977، 100)

كما أثرت نظرية النظم في الفكر الإداري المعاصر بعدة حقائق ساعدت على تطور علم الإدارة ولعل أهم هذه الحقائق:

1- أن الظاهرة التي تتخذ شكل النظام ترتبط ارتباطا وثيقا بالمناخ الذي توجد فيه، وهذا الارتباط يفسر كثيرا من سلوك تلك الظاهرة.

2- إن المخرجات ما هي إلا نتيجة حتمية لنوعية كفاءة المدخلات والأنشطة بالنظام.

3- إن كفاءة الأنشطة ومستوى العمليات التي يمارسها النظام يتأثر إلى حد كبير بجدوى المدخلات ووفرها.

4- إن المدخلات يمكن أن ينتج عنها مخرجات متباينة المستوى والجودة وذلك تبعا لتباين كفاءة وفعالية الأنشطة.

5- إن من يتحقق عن النظام من مخرجات يعود ليؤثر في قدرته على استقطاب مدخلات جديدة كما يؤثر في أنواع الأنشطة التي يقوم بها ومستواها.

(صلاح الدين، 2003، 106)

وعليه عند تحليل النظام يجب النظر إليه بصورة كلية وشمولية حتى يمكن فهم العلاقات المتبادلة والتأثير بين أجزائه المختلفة. (صلاح الدين، 2003، 106)

وترجع نشأة أسلوب تحليل النظم إلى ما بعد الحرب العالمية الثانية عندما استخدم الجيش الأمريكي ما عرف باسم " بحوث العمليات " ومنه انتقل إلى ميادين الأخرى، بيد أن الاهتمام به في التعليم والإدارة التربوية بدأ بصورة واضحة مؤخراً أي منذ العقد السادس للقرن العشرين وكان ذلك على يد عالم الاقتصاد " بولدنج " وعالم الاجتماع " بكلي " إضافة إلى مؤسسة " راند " الأمريكية والتي استعانت به لحل المشكلات الإدارية في التربية والوصول إلى النوعية والكفاية في التعليم.

كما أن تزايد الاهتمام بالتعليم ونظمه من جهة والاهتمام باقتصاديات التعليم من جهة أخرى أجبر نظرية النظم على طرح أسلوب في التعامل ينطلق عبر الوحدات والأقسام وكل النظم الفرعية المكونة للنظام الواحد، وكذلك عبر النظم المزملة له، فالنظام أكبر من مجموعة من الأجزاء. (طويل، 1977، 84)

ومجمل القول فإن نظرية النظم نظرت إلى الإدارة التعليمية على أنها شبكة من النظم الفرعية المترابطة كل منها يعمل على تنفيذ جزء من الواجب الكلي في تحويل المدخلات إلى مخرجات، كما اعتبرت الإدارة التعليمية عبارة عن نظام يترجم الموارد المتوفرة من أموال وأفراد إلى مخرجات مرتبطة بالأهداف التربوية للمجتمع، كما ساعدتها على تخطيط سياستها واتخاذ قراراته ووضع ميزانياتها وتوزيع مسؤولياتها على الأفراد بالشكل الذي يرفع ويحسن أداءهم ويطور خبراتهم من أجل تحقيق أهداف التعليم والإدارة التعليمية المرجوة.

9- نظرية التبادل في تقرير القيادة:

يمكن استخدام هذه النظرية لتفسير متى يستطيع الفرد أن يتخذ القرار، ويمارس القيادة، وعليه فالفرد داخل المجموعة يفترض أن يفكر بالمردود الذي سيناله إذا ما اتخذ موقفا قياديا في مشكلة أو حالة ما ثم ينظر إلى ما سيكلفه ذلك من احتمال فقدان الجماعة

له أو فشل الحل الذي قدمه، وبذل مزيد من الجهد والمسؤولية التي يتحملها... إلخ ثم يقارن المردود بالتكاليف لتبرير قيامه بالقيادة أم لا من خلال طرح الكلفة من المردود لمعرفة مدى إيجابيه أو سلبيته، حيث سيعتمد قراره على مستوى المقارنة الذي يساعده في تحديد خبراته الناجحة السابقة لتبرير قيامه بالقيادة. (واصل جميل، 2003، 103)

ويتسم سلوك المرؤوسين في النظام الاجتماعي بنفس الأسلوب حيث يتوخى مردودا عادلا إذ يقوم بمقارنة المردود بالكلفة ويدرس مؤهلات القائد ومدى نجاحه بالقيادة بأوضاع مماثلة في الماضي لتقرير فيما أنه سيبقى تابعا بدلا من أن يقود المجموعة.

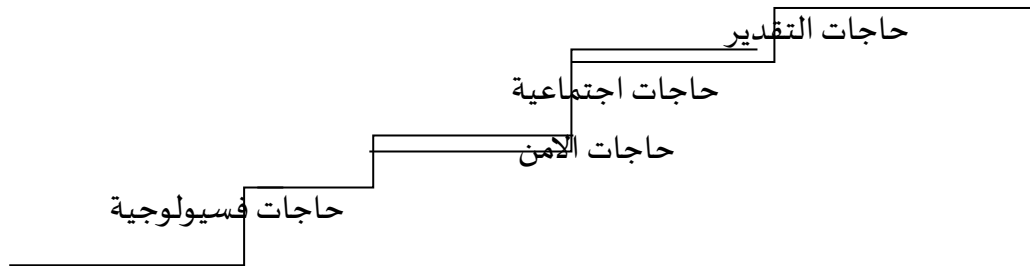
10- نظرية الحاجات:

- حاول عالم النفس " أبراهام ماسلو " تقديم نظرية عامة لتفسير الدافعية لدى الأفراد ويعتبرهم الحاجات الذي وضعه أساس نظريات الدافع الإنساني، كما يرى أن القوة الدافعة للناس للانضمام للمنظمات والمؤسسات الإدارية وبقائهم فيها وعملهم باتجاه أهدافها هي في الحقيقة سلسلة من الحاجات، وتشكل تلك الحاجات على شكل هرم تشكل قاعدته حاجات الفرد الطبيعية أو الفسيولوجية، فإذا ما أشبعت حاجته بدأ يفكر بحاجة أخرى أعلى يريد الفرد إشباعها في سلم هرم الحاجات، وهكذا يستمر الاتجاه إلى أعلى.

(واصل جميل، 2003، 103)

ووفقا لنظرية "ماسلو" تصنف الحاجات إلى أنواع يمكن ترتيبها في تدرج هرمي يبدأ في قاعدته بالحاجات الفسيولوجية وينتهي في القمة بالحاجات ذات المستوى الأعلى كما هو موضح في الشكل التالي(2):

الحاجات تحقيق الذات



- **فالحاجات الفسيولوجية:** تتمثل في الحاجات الأساسية والضرورية لبقاء الإنسان كالطعام والماء والنوم والجنس والهواء... إلخ وبالتطبيق على المؤسسة فإن هذه الحاجات بالنسبة للعمال تتمثل في الأجور، الحوافز المادية بأنواعها، الاستراحة... إلخ.

- **الحاجة للأمن:** الضمان الفسيولوجي والمالي ويقابلها في المؤسسة حاجات العمال إلى الأمان الوظيفي والحاجة للحصول على معاش نهاية العمل والحماية ضد الإصابات وحوادث العمل... إلخ.

- **الحاجة إلى الانتماء:** وهي الحاجات اللازمة لتحقيق التفاعل الاجتماعي كالحب، الانتماء الاجتماعي تقبل الآخرين، وبالتطبيق على المؤسسات فإن هذا النوع من الحاجات يكمن في حاجة العمال للانتماء إلى الجماعات الرسمية وغير الرسمية والانتماء والولاء للمؤسسة وتكوين علاقات و صداقات.

- **الحاجة للاحترام والتقدير:** وتضم الحاجات المتعلقة بالشعور بالكفاءة والجدارة والقوة والثقة بالنفس ويقابلها في المؤسسة توافر الفرص للفرد للقيم بأعمال هامة ومميزة وتحمل المسؤولية، وأيضا التقدير المعنوي والاعتراف بالكفاءة... إلخ

- **الحاجة إلى تحقيق الذات والاستقلال:** وتمثل قمة الحاجات في هرم " ماسلو " وهي تتعلق بالحاجات الخاصة بنجاح الفرد في التعبير عن ذاته وإظهار وجوده ومواصلة تطوير شخصيته والقدرة على الإبداع والابتكار ويقول ماسلو: " هي التطلع لأن يكون الشخص كل ما يستطيع أن يكون، بمعنى آخر الكفاح من أجل إدراك أقصى القدرات الذاتية." (فؤاد وآخرون، 1982، 139)

ويضم الحاجة إلى تحقيق الذات الرغبة في تكوين وتنمية القدرات والتعبير عن المهارات بالطريقة التي تحقق ذاتية العامل في الواقع العلمي، ويمكن اتساع هذا النوع من الحاجات عن طريق توفير الفرص للعاملين للخلق والإبداع والابتكار والنمو وتوفير الفرص للتكوين والتنمية الذاتية وتحقيق التقدم الشخصي.

وعليه فالدوافع الداخلية هي التي توجه سلوك الفرد في مؤسسته، فالعامل يندفع في البداية نحو العمل لتلبية حاجاته الجسمية، وعندما تلبى هذه الحاجات تبرز حاجات عليا

جديدة تنال نفس الأهمية وصولاً إلى الحاجة لتحقيق الذات والاحترام والتي يعتبرها "ماسلو" أسمى هذه الحاجات لأنها تتزايد قوة كلما أشبعت.

ومنه ندرك أن الحاجة المشبعة عند "ماسلو" ليست محفزاً ولكن تظهر حاجة أخرى كمحفز، ويميل الفرد إلى السلوك الذي يؤدي إلى تحقيق حاجاته المحفزة.

لكن علينا أن نفهم أن هرم "ماسلو" بالرغم من صدقه العام لم يتم تصميمه لكي يتوقع السلوك الفردي، إذ بسبب الفروق الفردية، فإن الهرم لا ينطبق على كل الأشخاص.

11- نظرية إدارة المصادر البشرية:

إن من أهم مسلمات هذه النظرية والتي تعتبر أسلوباً منظماً للإدارة مبنياً على تطبيق ما يلي:

أ- أن يكون البناء الداخلي للمنظمة مناخاً يزيد من نمو الإنسان وحفزه لكي يحقق الحد الأعلى لفعاليتها.

ب- إن إدراك الإداريين لقدرات المنظمة الإدارية سيجعلهم يزدون من مساهمة المنتسبين في اتخاذ القرارات في جميع المستويات مع التأكيد على المعرفة والخبرة والقدرة على الخلق والإبداع لديهم.

ج- تتطلب المساهمة البناءة مناخاً يتصف بالثقة العالية والوضوح.

د- التركيز على مرونة العمل في المنظمة الإدارية أكثر من التركيز على التسلسل الهرمي.

هـ- يعود النفوذ واللامبالاة والأداء السيئ للعمل إلى عدم رضا العاملين عن وظائفهم أكثر من أن تعزى إلى نوعيتهم.

و- وعليه فاستخدام الأسلوب في المؤسسات التربوية يعني أخذ الطالب من المكان الذي هو فيه إلى المكان الذي يستطيع الوصول إليه وكذلك بالنسبة لكل العاملين.

(جودت، 2007، 114)

- تقييم عام لنظريات الإدارة التربوية الحديثة:

إن إيجاد نظرية الإدارة التربوية والتعليمية كان هدفاً الكثير من دارسي الإدارة التربوية، وقد بذلت في ذلك عدة محاولات كان لها الأثر الكبير في تحقيق نوع من التقدم في

هذا المجال ومن أبرز هذه النظريات شهرة حتى الآن ما سمي بنظرية الإدارة كعملية اجتماعية، وتتسبب هذه النظرية إلى "يعقوب جيتزلز" و"جوبا" و"تالكوتبارسونز"، ف "جيتزلز" ينظر إلى الإدارة على أنها تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في إطار نظام اجتماعي يتكون من جانبين (الدور والأفراد). وذلك من أجل تحقيق أهداف هذا النظام، أما "جوبا" فيرى أن القيمة الحقيقية لنظرية الإدارة كعملية اجتماعية تتمثل في توضيح الواجب الرئيسي لرجل الإدارة وهو القيام بدور الوسيط بين القوى التنظيمية والقوى الشخصية من أجل إحداث سلوك مفيد ومحقق للرضا النفسي. في حين "بارسونز" يرى أن أي تنظيم رسمي للهيكل الإداري إنما هو يخدم أهدافا محددة هي في الواقع جزء من الإطار الاجتماعي العام وذلك لتحقيق أهداف المجتمع العامة.

أما النظرية الثانية وهي نظرية الإدارة كعملية اتخاذ القرار ل "سيمون" الذي يعتبر أن الإدارة نوع من السلوك ووظيفتها هي تنمية وتنظيم عملية اتخاذ القرار بطريقة مناسبة للوصول إلى أحسن الحلول والقضاء على الفجوة والخلل في التنظيمات، وتلي هذه النظرية نظرية الإدارة كوظائف ومكونات بقيادة "سيرز" الذي يحاول التوفيق بين ما تعلمه في ميدان التربية ومحاولة تطبيق مبادئ الإدارة العامة في الإدارة التعليمية، فطبيعة الإدارة مستمدة من طبيعة الوظائف والفعاليات التي تقوم بها.

إضافة إلى هذا نجد نظرية العلاقات الإنسانية والتي ركزت على أهمية العلاقات الإنسانية في العمل ورضا العاملين وسعادتهم وأحوالهم الشخصية.

أما نظرية المنظمات فهي تفترض أن النظم الاجتماعية منظومات هرمية يحقق اداريوها أهدافا متفق عليها من خلال وسائل منطقية، في حين ترى نظرية القيادة أن القيادة التربوية هامة في المؤسسة التعليمية نظرا لعلاقتها المباشرة بأولياء الأمور والمدرسين.

ثم تأتي نظرية الدور التي اهتمت بوصف وفهم جانب السلوك الإنساني المعقد في المؤسسات التعليمية ورأت أنه على الإداري الاهتمام بالقدرات والحاجات الشخصية لكل مدرس مع تنمية معلوماتهم وتعزيز وسائل الاتصال حتى يكون دور كل واحد منهم إيجابي وفعال.

أما نظرية النظم فيرجع الفضل في تأسيسها إلى العالم البيولوجي " فون بير تلانفي" والذي يرى أن أسلوب النظم الإدارية يشير إلى عملية تطبيق التفكير العلمي في حل المشكلات الإدارية والتي من بينها الإدارة التعليمية والمدرسية، كما أن النظم تتكون من تركيبات يتم بواسطتها تحليل وتفسير الظواهر المعقدة في المنظمة في قالب كمي، كما أن أي تنظيم اجتماعي أو بيولوجي أو علمي يجب أن ينظر إليه من خلال مخلاته وعملياته ومخرجاته.

أما نظرية التبادل ل "هومان" فتركز على كيفية ممارسة القيادة من خلال مقارنة المردود بالكلفة أو طرح الكلفة من المردود لمعرفة مدى إيجابية أو سلبية اتخاذ القرار.

كما أن نظرية هرم الحاجات ل "ماسلو" من أهم نظريات الإدارة التربوية على اعتبار أنها ممكنة التطبيق في الحياة العملية لأن الحاجات تمثل القوة الدافعة التي تحرك السلوك الإنساني وبالتالي فإن الرؤساء والمشرفين يجب أن يساعدوا المرؤوسين على إشباع حاجاتهم من خلال بيئة العمل الداخلية والخارجية، ويرى ماسلو أن الحاجة إلى تحقيق الذات والاحترام هي أسمى حاجات الفرد ويتم إشباعها بعدة أساليب من التدريب والتعليم المستمر والترقية الذي يزيد من مهارات الفرد وشعوره بقيمته والاعتراف بإنجازاته من طرف الآخرين.

وأخيرا نجد نظرية إدارة المصادر البشرية والتي اعتمدت على مسلمات تعتبر أسلوبا منظما للإدارة مبنيا على تطبيق علم السلوك ومنها: توفير مناخ جيد في المنظمة لتحقيق الفعالية متصف بالثقة والوضوح وخلق فرص الإبداع والابتكار.

وعلى العموم فإن كل نظرية قد ساهمت في إلقاء الضوء على أحد أو بعض المتغيرات والمؤشرات وكيف يمكن أن تعمل على تحقيق الفعالية التنظيمية، كما ركزت هذه النظريات على أهمية رأس المال البشري وذلك بتوفير الظروف الملائمة والمحفزات للقوى العاملة وخلق المناخ التنظيمي المساعد على تطوير القدرات وذلك بغية تحقيق التوازن والتكامل في المؤسسة ومن ثمة تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة والحفاظ على صيرورة العملية التعليمية.

سادساً - أنماط القيادة التربوية:

لقد توصل الباحثون في مجال الإدارة إلى عدة أنماط رئيسية للقيادة، وكل نمط منها لديه ميزاته وخصائصه، والقائد ليس مطالباً دائماً بإتباع نمط محدد في كل المواقف وكل الظروف، وإنما هذه المواقف تضطر القائد إلى الابتعاد عن النمط الممارس لتعالج إحدى المشكلات بنمط يعكس النمط الاعتيادي. وعليه أفرزت دراسات الكثير من العلماء إلى وجود أنماط متعددة للقيادة يمكن حصرها في النقاط التالية:

أ- القيادة الأوتوقراطية:

ويشار إليها بأنها القيادة الديكتاتورية أو التسلطية حيث يعزل القائد نفسه عن جميع التابعين له ويمسك بجميع الأمور داخل مؤسسته، من صفاته أنه "يتخذ من سلطته الرسمية أداة للتحكم والضغط على المرؤوسين لإجبارهم على أداء وإنجاز العمل، يركز كل السلطات في يده ولا يفوضها، يحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة، يصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه له." (أحمد، 38، 2002)

كما ينفرد بالرأي واتخاذ القرار ويتدخل في كل كبيرة وصغيرة في تفاصيل العمل، تسيير شؤون عمله متركز على التسلط والإكراه والمركزية وتنفيذ الأوامر، والتعليمات بدقة وحرفية كاملة، لا تسامح ولا مشاورات، توقع للطاعة والامتثال للأوامر، ويسعى القائد في هذا النمط إلى "أن تظل العلاقات بين الأفراد والجماعات ضعيفة حتى لا يحدث تكتل ضده"

(عباس، 2004، 161)

ويركز القائد الأوتوقراطي في المؤسسة التعليمية على مجموعة من السلوكيات يمكن حصرها فيما يلي:

- يقوم بجميع الأعمال الإدارية التي تظهر سلطته كمدير مدرسة (السلطة من الأعلى إلى أسفل).

- يتعامل مع المعلمين من خلال الورق، فيصدر النشرات والتعليمات مكتوبة.

- يتخذ الإشراف التربوي كوسيلة لتمرير التعليمات والتوجيهات، ويعطيه صبغة ديكتاتورية.

- يلتقي بالمعلمين في اجتماعات رسمية يحدد مواعيدها مسبقاً.

- يحرص على توقيع المعلمين على ما يرسل إليهم من نشرات وتبليغات.

- يحرص على بقاءه في مكتبه معظم الوقت ويستدعي المعلمين والطلبة بطريقة رسمية.

- لا يرغب في مقابلة التلاميذ إلا عند الحاجة.

- يتحدث إلى الآخرين من معلمين وتلاميذ وأولياء أمور بطريقة رسمية تذكرهم بأنه المسؤول الوحيد وأنه الكل في الكل.

ب- القيادة الديمقراطية:

في هذا النوع من الديمقراطية يكون القائد عضواً في فريق العمل يشارك الأفراد في أفكارهم ومقترحاتهم وفي وضع الأهداف والتخطيط والتنفيذ والتقييم، كما أن المسؤوليات تتوزع على الأفراد، وتسود العلاقات الطيبة، وتكون قنوات الاتصال مفتوحة بينهم، ينظر إلى جميع الفاعلين نظرة تقدير واحترام، إضافة إلى محاولة إشباع رغباتهم وحاجاتهم إلى أقصى حد ممكن.

وتعرف هذه القيادة باسم القيادة الاستشارية، حيث يستفيد فيها كل من الرئيس والمرؤوسين، ومن الزملاء وتتشاور معهم وتأخذ بأرائهم وتشجع المبادرة من جانب التابعين والقائد يقترح الأعمال المحتملة وتوصياته، ولكنه ينتظر موافقة الجماعة قبل أن يضع الأعمال موضع التنفيذ، ويركز في هذه القيادة على

تنمية العلاقات الإنسانية السليمة والغير متحيزة وخلق جو من الألفة والمحبة، والمشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطات،... إلخ

كما تقوم القيادة الديمقراطية بأمر كثيرة من أهمها: (أسعد، 2005، 127، 128)

- استخدام أسلوب الشورى كأسلوب عند اتخاذ القرارات ووضع السياسات ورسم الخطط.

- احترام شخصية الأفراد وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات إضافة إلى حرية الاختيار.
- التشاور المستمر بين القائد والجماعة حول جميع الأهداف والمشكلات التي تواجههم.
- العمل على توثيق التعاون وإشباع الحاجات.
- استخدام الحوافز التشجيعية بما يوفر العلاقات الإنسانية ويسهم في رفع المعنويات.
- زيادة قدرات وإمكانات الأفراد وإظهار المهارات الشخصية والابتكارية في حل مشكلات العمل وزيادة الإنتاجية وتسيير العمل بصورة منتظمة في وجود القائد أو عدم وجوده.
- من كل هذا يمكن القول إن القائد الديمقراطي في المؤسسة التعليمية يهتم كثيرا بتلبية حاجات المعلمين والتلاميذ والعاملين وكسب رضاهم ورفع روحهم المعنوية، فمدير المدرسة كقائد ديمقراطي مطالب بأمور منها: (عبد العزيز، 2007، 334)
- يأخذ رغبات المعلمين بعين الاعتبار عند توزيع الدروس ووضع الجدول الأسبوعي.
- يضع صندوق مقترحات أو شكاوى للتلاميذ للعمل بما لديهم من حاجات.
- يجتمع بالتلاميذ من حين لآخر للاستماع إلى حاجاتهم ومقترحاتهم.
- يستخدم أنماط متقدمة من العلاقات الإنسانية مع الآخرين.
- يلبي طلبات المعلمين من ذوي الحاجات الخاصة لقضاء هذه الحاجات.
- يفوض السلطة ويتحمل المسؤولية.
- يهتم بتشكيل لجان المعلمين وتكليفها بمهام إدارية.
- يعطي التلاميذ دورا في العمل الإداري من خلال اللجان الطلابية كالنظام والنظافة وغيرها.

ج- القيادة التسيبية (الفوضوية):

يعد هذا النمط معاكسا للنمط الديمقراطي، فهناك غياب تام لأي قيادة حقيقية وكل فرد حر في أداء العمل كما يرضيه، ويغلب على هذه القيادة الطابع الفوضوي وسلبية القائد، هذا الأخير يفقد مقومات القيادة الفعالة نظرا لتخليه عن المسؤولية في اتخاذ القرارات، فهو لا يقدم في ذاته إسهاما للجماعة لدرجة الفاعلية، كما يقوم القائد في هذا النوع من القيادة بتوصيل المعلومات إلى أفراد ويترك لهم مطلق الحرية في التعرف دون أي تدخل منه أي يمنح قدر كبير من التحرر والحرية الكاملة للأعضاء في اتخاذ القرار سواء كانت فردية أو جماعية، كما ينحصر الاتصال في أضيق نطاق ممكن، ويتنازل عن حقه في اتخاذ القرار ويصبح بحكم المستشار للجماعة.

ويصف الكثير من الباحثين هذا النمط في المؤسسات التعليمية بالنحو التالي:

(احمد، 2005، 51)

- مدير المدرسة لا يحاول أن يضبط حضور المعلمين وانصرافهم وهو يردد دائما أن المدرسة تسير نفسها وأن المسؤولية والتوجيه الذاتي لا يمكن أن ينمو إلا إذا توافرت الحرية للمعلمين.

- العمل بالمدرسة يكون غير منتظم ويقوم به بعض المعلمين كملاحظة غياب الطلاب وكتابة التقارير والقيام بتسيير شؤون المدرسة.

- في مثل هذا النمط يعمل كل أعضاء الهيئة كمستشارين لمدير المدرسة، فكل معلم له الحق في إبداء آرائه والدفاع عنها.

- اجتماعات مدير المدرسة تكون كثيرة وذات مدة طويلة ودون قرارات هامة.

- لا يعرف المعلمون الذين يعملون مع هذا المدير موقفهم منه أو موقفه منهم، فهو يستمع إلى كل معلم بصبر وأناة وابتسامة دائمة، وهو يتجنب إصدار حكمه في الأمور التي يعرضها عليه المعلمون.

- ومن أمثلة سلوك مدير المؤسسات التعليمية في هذا النوع من القيادة ما يلي:

- تفويض متطرف للسلطة للمعلمين.

- المعلمون هم الذين يتخذون القرارات.

- كثير التغيب عن المدرسة، إذن وجوده لا يؤثر كثيرا على العمل المدرسي.
- تأثيره في العاملين غير واضح وغير محدد.
- لا يهتم كثيرا بتحقيق أهداف المدرسة.

خلاصه الفصل:

يعد النمط الإدارة التربوية المتبع من طرف الإدارة من أهم العوامل التي تؤثر في سلوك الأتباع(المعلمين)، من خلال حفز نشاطهم من جهة ورفع درجة التلاحم بينهم من جهة أخرى، هذا في حالة تناسبه مع رغباتهم ومتطلبات العمل، أما إذا كان منافيا لمطالب العمل ورغبات الأتباع فانه لا شك سيؤدي إلى نتائج عكسية وهذا كله ما يؤدي في الأساس إلى رفع درجة الرضا لديهم أو خفضه.

والنمط السائد عامل آخر مساعد للإدارة في تسيير أفراد جماعته وكذا للأفراد في التعامل مع إدارتهم من أجل تحقيق التلاحم والتعاون.

الفصل الثالث

الرضا الوظيفي

أولاً- تعريف الرضا الوظيفي

ثانياً- أهميه الرضا الوظيفي

ثالثاً- عناصر وعوامل الرضا الوظيفي

رابعاً- أنواع ومظاهر الرضا الوظيفي

خامساً- نظريات الرضا الوظيفي

خلاصة الفصل

تمهيد

يعد موضوع الرضا الوظيفي من الموضوعات التي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين و المختصين في مجال الإدارة، والسلوك التنظيمي، والسبب يرجع لارتباط بأهم مورد تملكها المنظمة ألا و هو الورد البشري باعتباره يلعب دورا كبيرا في ضمان نجاح واستمرارها. لذا فإن الاهتمام بمشاعره وكسب رضاه أمر تستهدفه جميع المنظمات بغرض الرفع من مستوى الأداء وتخفيض معدلات الغياب وحوادث العمل، ذلك لأنه حاله انفعاليه ويصعب قياسه ودراستها بكل موضوعية، ولعل غموض هذا المفهوم أدى إلى ظهور العديد من البحوث الدراسات المتناولة له ولأهمية هذا الموضوع باعتباره يتناول مشاعر العاملين تجاه المؤثرات الداخلية في العمل أو المؤثرات الخارجية في البيئة المادية المحيطة، فهو من الركائز الأساسية الذي يوفر الاستقرار الوظيفي والبيئة المناسبة للعامل التي تساعد على أداء عمله على أكمل وجه وبأعلى فعالية ممكنة.

وفي هذا الفصل سنسلط الضوء على الرضا الوظيفي من خلال التطرق إلى: تعريف الرضا الوظيفي وأهمية الرضا الوظيفي وعناصر وعوامل الرضا الوظيفي و أنواع ومظاهر الرضا الوظيفي و نظريات الرضا الوظيفي.

أولاً- تعريف الرضا الوظيفي:

نقوم بالتطرق لأهم التعاريف التي وردت من أجل الإحاطة بمفهوم الرضا الوظيفي: يعرفه ستون بأنه " :الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، أو يصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته في النمو والتقدم، وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها

أما الأستاذ لولر: أن حصول الفرد على المزيد كما كان يتوقع يجعله أكثر قناعة ورضاً وكثيراً ما تشير أدبيات السلوك التنظيمي إلى الرضا الوظيفي يعبر عن شعور الفرد بالارتياح والسعادة تجاه العمل ذاته وبيئة العمل.

يعرفه نادر أبو شيخة بأنه: اتجاه إيجابي نحو الوظيفة التي يقوم بها الفرد حيث يشعر فيها بالرضا عن مختلف العوامل البيئية والاجتماعية والاقتصادية والإدارية والفنية المتعلقة بالوظيفة (أبو شيخة، 1998 ، 13)

ويعرفه محمد التويجري بأنه: موقف الشخص تجاه العمل الذي يؤديه وذلك نتيجة لإدراكه لعمله (التويجري، 1988، 48)

ثانياً- أهمية الرضا الوظيفي:

يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من الموظف، والمؤسسة و المجتمع، تتمثل فيما يلي:

1- أهمية الرضا الوظيفي للموظف:

- ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي إلى:
- القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطي إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.
- الرغبة في الإبداع والابتكار، فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل، شرب، سكن... الخ. وحاجات غير مادية من احترام وتقدير، وأمان وظيفي... الخ. مشبعة بشكل كاف، تزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة.

- زيادة مستوى الطموح والتقدم، فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي. الرضا عن الحياة، حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة

2- أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة:

ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة:
- ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية، فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزاً على عملهم.

- ارتفاع في الإنتاجية، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات
- والشكاوي...الخ.

- ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة، فلما يشعر الموظف بأن وظيفته أشبعت حاجاته المادية وغير المادية يزيد تعلقه بمؤسسته.

3- أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع:

- ينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة:

- ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.

- ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.

مما سبق ذكره نستنتج بأن الرضا الوظيفي يعتبر باعاً ومحركاً لطاقت ورغبات الأفراد في العمل كونها تتيح الارتياح النفسي والاستقرار الاجتماعي للأفراد وهو من المسائل الهامة التي تستوجب من المؤسسات الاهتمام بها من جميع النواحي وأحد الأساليب أو الأدوات الإدارية، التي تحقق الولاء ورضا وتعاون الموظفين مع الإدارة المتعلق بانطباعات

الموظفين عن الوظائف، والتي تختلف باختلاف شخصياتهم وحاجاتهم ورغباتهم...الخ. (شاطر، 2009-2010، 6-7)

ثالثاً- عناصر وعوامل الرضا الوظيفي

1- عناصر الرضا:

أثبتت الدراسات والأبحاث التي تناولت الرضا على انه يوجد مستوى عام للرضا ينعكس فيما يقرره الأفراد من رضا عن العوامل المختلفة للعمل وأن درجة رضا الأفراد تعد عاملاً من العوامل التي قد تؤثر على درجة الرضا عن العوامل الأخرى وهذه العوامل يمكن تحدد بالتالي:

أ- الرضا عن الأجر:

ويقصد به الثمن أو المقابل الذي يحصل عليه الفرد نظير للأداء التي يبذلها سواء كانت جسمية أو فكرية، ويعتبر هر زبرج ورفقائه 1959 أن توافر الأجر لا يسبب الرضا أو السعادة وإنما يمنع فقط مشاعر الاستياء من أن تستحوذ على الفرد، لكن الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية والمصانع الإنجليزية تشير إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الدخل، فكلما زاد الدخل زاد الرضا الوظيفي والعكس بالعكس. (صلاح الدين، 2002، 212-214)

ب- الرضا عن محتوى العمل:

توصل عدد من الباحثين أن محتوى العمل هو العامل الرئيسي للسعادة في العمل بل انه ربما يكون الوحيد بالنسبة لبعض العاملين إيراد عدة متغيرات متصلة بمحتوى العمل:

- درجة تنوع مهام العمل.

- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد.

- استخدام الفرد لقدراته.

ج- الرضا عن فرض الترقية:

كلما شعر الموظف أن ما يقوم به من أعمال في محل شكر وتقدير وانه لا بد وسيحصل على ترقية تمكنه من تحسين وضعه كلما أصبح راضيا أكثر عن عمله وبالتالي ارتفعت كفاءته في العمل. (صلاح الدين، 2002، 212- 214)

د- الرضا عن الإشراف:

تشير الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه إلى وجود علاقة بين نمط الإشراف والرضا الوظيفي، وأوضحت هذه الدراسات أن المشرف الذي ينمي بينه وبين مرؤوسيه روح المساندة الشخصية ويعمل على تفهم مرؤوسيه، هذا المشرف يستطيع اكتساب ثقتهم وولائهم فالمشرف الذي يكون حساسا لحاجات مرؤوسيه ومشاعرهم فإنه يكسب تأييدهم ورضاهم عن عملهم. ويتحقق الرضا عن الإشراف بتحقيق 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 بشخصية المشرف وسلوكه ومن ثم اختياره للوظائف القيادية.

- المعاشية السلمية في العمل بين المشرف والعمال.

هـ- الرضا عن جماعة العمل:

إذا تواجد الموظف في بيئة يرتاح لها ومع الموظفين التفاهم معهم فإنه لا بد وسيرضى عن عمله وربما يصبح هذا العامل مؤشرا قويا في رضاه عن العمل.

و- الرضا عن ظروف العمل:

تؤثر ظروف العمل المادية مثل درجة الحرارة والتهوية والرطوبة والنظافة على درجة رضا الموظف عن بيئة العمل وتشير الدراسات إلى أن درجة جودة ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الموظف بعمله. (عاشور، 1989، 104)

رابعاً- العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

تقسم العوامل المؤثرة على الرضا حسب مصدرها، إلى عوامل تنظيمية مصدرها المنظمة، والأخرى ذاتية متعلقة أساساً بطبيعة العامل نفسه.

1- العوامل التنظيمية:

أ- نظام العوائد:

تمثل العوائد كافة أنواع الحاجات المادية والمعنوية التي توفرها المؤسسة لتحقيق درجات من الإشباع لعمالها وفق ما قدموه من جهد في تأدية مهامهم، وأهمها: الأجر، الحوافز والمكافآت والترقية فيشعر العامل بالرضا إذا كانت العوائد توزع وفقاً لنظام محدد ثابت يضمن توفرها بالقدر المناسب وبالشكل العادل.

ب- الأجر:

إذا اعتمد على الربط بين الرضا وإشباع الحاجات خاصة الفيزيولوجية فإن هذا العامل ضروري جداً لتحقيق الرضا، ومهما يكن المنطلق فإنه لا يمكن إهمال العائد المالي كعنصر من عناصر تحقيق الرضا لكونه النتيجة المنطقية للجهد الذي يبذله العامل، وكأنه الاعتراف بما قدمه.

ج- الحوافز:

الحوافز هي مجموعة من العوامل الخارجية المقدمة من المنظمة والقادرة على إثارة القوى الفعلية الحركية المنتجة في الفرد والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته باتجاه مستوى معين من الأداء "، ويتفق الجميع على أن الحوافز تشكل أحد أهم المتغيرات المستقلة للرضا والدافعية والأداء كما تؤثر على سلوك العاملين بوجه عام وليس على الرضا فحسب.

د - الترقية:

يقصد بالترقية: "تقليد الموظف أو العامل وظيفة ذات مسؤولية أكبر من وظيفته السابقة ودرجة أعلى من درجتها". ولفرص الترقية علاقة قوية بالرضا إذ أنها ترتبط بزيادة المرتب كاعتراف من الإدارة بالجهد المبذول والالتزام، كما أن توفير الترقية يعد الفرصة المناسبة لتنمية قدرات العامل، إذ تشير بعض الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين توفير فرص الترقية والرضا الوظيفي.

هـ - السياسات التسييرية:

- نمط الإشراف:

يعتبر نمط الإشراف كعائد للعمال يدخل ضمن العوائد النفسية التي تؤثر على سلوكهم والذي لا يقل أهمية عن العوائد المادية . معظم الدراسات التي أجريت أكدت على وجود علاقة وطيدة بين نمط الإشراف ورضا العاملين، وأن معاملة المشرف اليومية لهم لها تأثير كبير على رضاهم.

إن نمط الإشراف يعكس طريقة معاملة المسؤولين لمرؤوسيهـم وكيفية التأثير عليهم بغية الوصول إلى الأهداف التنظيمية، فهناك القيادة الاستبدادية (الدكتاتورية)، الفوضوية والديمقراطية، وجل التجارب تؤكد على أن أفضلها وأكثرها تحقيقا لرضا العامل هي القيادة الديمقراطية لما تشمله من مبادئ إنسانية واجتماعية كتكافؤ الفرص، حرية الرأي، المساواة أمام القانون، العدالة والتعاون، في حدود الأهداف التنظيمية.

- قيم وأهداف المنظمة:

كلما شعر الفرد في أي منظمة أنه يعمل من أجل أهداف ذات قيمة أو نفع بالنسبة للمجتمع كان لذلك أثر لا يمكن إنكاره على رضاه لأنه يشعر في هذه الحالة بأنه يعمل من أجل شيء يستحق الجهد والعرق.

- سياسة المنظمة:

وهي تشير إلى وجود أنظمة عمل ولوائح وإجراءات وقواعد تنظيم العمل وتوضح التصرفات وتسلسلها بشكل يسير العمل ولا يعيقه فكلما كانت هذه السياسة تتصف بالمرونة، التكامل، الاستقرار وتوافر المعلومات الكاملة يكون هناك ضمان نسبي للرضا الوظيفي.

أ- ظروف العمل:

- ظروف العمل المادية:

بدأ الاهتمام بالظروف المادية وتأثيرها على أداء العامل منذ ظهور علم النفس الصناعي (أعمال إلتون مايو وتجارب هاوثورن) فأجرى حولها الكثير من الباحثين تجارب وبحوث في شتى أنحاء العالم، ذلك لما للمحيط المادي من تأثير على العامل وسلوكه، إذ أن للإنسان حدود وعتبات التحمل إزاء هذه العوامل الإضاءة، الحرارة، التهوية، الضوضاء، الاهتزاز، النظافة، وسائل العمل وغيرها. وانطلاقاً من تأثيرها على درجة تحمل الفرد فإنها تؤثر على درجة تقبله لبيئة العمل كعلاقة متعددة وبالتالي على رضاه عن عمله، كما تشير معظم هذه الدراسات إلى أن لسوء الظروف المادية ووضعية العمل غير المريحة علاقة كبيرة بعدم رضاه، وملاءمتها تؤدي إلى إحساسه بالارتياح النفسي والرضا الوظيفي.

- الظروف الاجتماعية (جماعة العمل):

يطلق اصطلاح الجماعة على أي صورة من صور التشكيل و يشير جمال الدين محمد الاجتماعي المؤسس على إشباع دوافع الشعور بالانتماء إلى جماعة معينة. المرسى إلى أهمية الجماعات وتأثيرها على سلوك الأفراد بصفة عامة وعلى رضاهم بصفة خاصة، حيث تؤثر جماعات العمل على الأداء والعلاقات الشخصية والاتصالات والدافعية وهي كلها ذات علاقة متعددة بالرضا الوظيفي.

- محتوى العمل:

يقصد بمحتوى العمل مضمون المهام الموكلة للعمال في المنظمة فالعامل الحارس محتوى عمله هو الحراسة والإداري مهمته الأعمال الإدارية وهكذا، ولاشك أن لهذا المضمون أثره النفسي على العامل وهو ما أشار إليه هرزبرغ في أبحاثه. ويعتبر هرزبرغ أن للمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل كذلك دور في تحقيق مستويات أعلى من الرضا كعدد المهام، مستوى الصلاحيات الممنوحة، إمكانيات المبادرة والمشاركة في العمل وغيرها، كما يقترح هرزبرغ الحلول التالية:

- الإثراء الوظيفي:

إن مدخل الإثراء الوظيفي يفترض أنه على المديرين زيادة عدد المهام التي يؤديها العامل وكذلك درجة سيطرة الفرد على ما يؤديه من مهام مع استبعاد بعض نواحي الرقابة على الوظيفة وتفويض متزايد من السلطة للعاملين.

- التكبير الوظيفي:

باعتبار أن الفرض الأساسي لشعور الأفراد بالإحباط وعدم الرضا عما يؤديه من عمل هو أداء نفس العمل كل يوم فإن التكبير الوظيفي قد استخدم لزيادة عدد ونوع المهام التي يقوم الفرد في مجال عمله.

- التدوير الوظيفي:

يتضمن التدوير الوظيفي تحريك العاملين بشكل منتظم من وظيفة إلى أخرى، ويستعمل هذا المدخل خاصة في أغراض التدريب وزيادة مهارة ومرونة الأفراد في أداء العمل.

- ساعات العمل (برنامج العمل):

يختلف الأفراد في الوقت المفضل للعمل، فمنهم من يفضل العمل فيها، ومنهم من يفضلها ليلاً ومنهم من يميل للعمل بلا انقطاع كما فيهم من يرتاح لنظام الذي يحتوي فترات

راحة أكثر وهكذا. وعليه فإن للتفضيلات الساعية للعمل أثرا بالغ الأهمية على رضا العاملين وإن كانت مدة العمل متفق عليها، فلا بد من إدخال فترات راحة كإجراء للحفاظ على نمط جيد للأداء ذلك لما لها من تأثير إيجابي على الفرد نفسيا وعضويا. (شيخ، 62، 2012)

2- العوامل الذاتية:

أظهرت الدراسات أن الرضا الوظيفي يتأثر بشخصية الفرد، فهناك أناس بطبائعهم وشخصياتهم أقرب إلى الرضا أو الاستياء ومن أهم هذه المسببات ما يلي:

أ- احترام الذات:

كلما كان هناك ميل لدى الأفراد للاعتدال بالرأي واحترام الذات والعلو في قيمتها وقدرها كلما كان أقربا إلى الرضا الوظيفي، أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون بانخفاض في قيمتهم وقدرهم فإنهم عادة ما يكونون أقرب إلى عدم الرضا عن وظائفهم.

ب- تحمل الضغوط:

كلما كان الفرد أكثر تحملا للضغوط في العمل، وحسن تصرفه في التعامل والتكيف معها كلما كان أكثر رضا مقارنة مع غيره، أما الأفراد الضيقة صدورهم من المشاكل التنظيمية والتفاعلات العمالية فإنهم ما يلبثوا أن يفقدوا رضاهم الوظيفي.

ج- المكانة الاجتماعية:

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

د- الرضا العام عن الحياة:

يغلب على الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في وظائفهم، أما التعساء في حياتهم وغير الراضين عن نمط حياتهم العائلية والاجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عدم رضا ومشاكل وصراعات تنظيمية. (طويل، 2014، 98)

خامساً- أنواع ومظاهر الرضا الوظيفي:

1- أنواع الرضا الوظيفي:

يوجد نوعان من الرضا الوظيفي هما:

أ- الرضا العام:

يعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو العمل الذي يقوم به، فيكون إما راضي أو غير راضي فالمؤشر الأولي بطبيعة العمل لا يسمح بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها أصلاً الفرد، وهذا السبب انه يفيد إلقاء النظرة عامة على موقف العامل نحو عمله.

ب- الرضا النوعي:

يشير إلى رضا الفرد عن جانب من جوانب عمله، وتتضمن هذه الجوانب مثل سياسة المنظمة، الأجور، الإشراف، فرصة الترقية، الرعاية الصحية والاجتماعية، ظروف العمل، أساليب الاتصال داخل المنظمة والعلاقات مع زملاءه ويمكن أن تكون أسباب حدوث إصابات هو الفاقد من مستلزمات الإنتاج وهي تكون عادة من عمال راضين عن عملهم

- انخفاض معدلات الغياب وقلة الشكاوي وندرة الصراعات والمنازعات في مجال العمل كلها مظاهر تدل على الرضا واستقرار العمال

- إن الإبداع وتطوير العمل وتحسينه وانخفاض معدل دوران العمل كلها منشورات تدل على رضا العاملين إلى حد كبير عن عملهم

- الصورة الذهنية الايجابية المحببة للمنشأة أو المنظمة، نوعها، نوع العمل، طريقة الأفراد العاملين تعد مؤشرا هاما للرضا عن العمل وخاصة أن هذه الذهنية الايجابية عن العمل والمنظمة في أذهان العمال تؤدي دائما إلى أن يدافع العمال عن منظماتهم وأن يقفوا بجانبها وأن يكون لهم ولاء وانتماء لها وهذا مظهر من مظاهر رضا العاملين عن عملهم.

- استجابة العاملين السريعة وتقبلهم لكل إجراءات التعديل والتطوير وإدخال التكنولوجيا تعبير غير مباشر من عدم الرغبة من عمل ذاته. (البليهد، 2014 ، 152)

2- مظاهر الرضا الوظيفي:

يمكن أن يستدل على الرضا الوظيفي من خلال بعض المظاهر التي تتصل بسلوك العاملين في العمل، ويمكن تسمية هذه المظاهر بنواتج الرضا عن العمل وهي:

- قلة غيرها في مجال العمل ومشاركتهم الحقيقية لدفع وتطوير العمل ونظمه تدل على مدى الرضا وقرته المرتفع لدى العاملين الراضين عن عملهم.

(طويل، 2007-2008 ، 129)

سادساً- نظريات الرضا الوظيفي:

تحاول نظريات الرضا الوظيفي أن تصف الرضا الوظيفي وتفسيره أي التعرف على أسبابه وكذلك التنبؤ به وكيفية التحكم فيه أو تحسينه. ومعرفة الجوانب التي يجب تحقيقها لبلوغ العامل مستوى عال من الرضا الوظيفي. في منظّمته، ومن بين النظريات سنتطرق للبعض منها:

1- نظرية إبراهيم ما سلو للحاجات:

في سنة 1943 نشر "ما سلو" نظريته في إشباع الحاجات التي تعتبر أساساً ومصدراً للعديد من البحوث والنظريات المتعلقة بالدافعية، ويقوم الغرض الأساسي لهذه النظرية على اعتبار أن الإنسان كائناً محتاجاً، وأن سلوك الإنسان موجه دائماً نحو إشباع حاجاته. وقد رتب "ما سلو" هذه الحاجات في خمسة مجموعات أطلق عليها اسم هرمية الحاجات وهذه الحاجات هي: (عيساوي، 85، 2013)

- الحاجات الفسيولوجية:

وتقع هذه الحاجات في أدنى السلم وهي الحاجات الضرورية للحياة مثل: الأكل والشرب واللبس وهي التي يتم إشباعها أولاً. (الصوص، 2008 ، 11)

- حاجات الأمن:

وتشير حاجات الأمن إلى حاجة الفرد إلى بيئة عمل آمنة خالية من الأضرار المادية والنفسية.

وتستطيع منظمات الأعمال أن تفعل الكثير لإشباع هذه المجموعة من الحاجات مثل: تزويد العاملين بمعدات الوقاية من الأخطار، والتأمين الصحي وتأمينات الحياة، وما شبه ذلك. (جرينبرج، 2004، 166)

- الحاجات الاجتماعية:

تعتبر الحاجة للنشاط الاجتماعي وجذب الانتباه أهم حاجات هذه الفئة، حيث يرغب الفرد في إجراء مزيد من العلاقات مع الأفراد بصفة عامة مع رغبته في احتلال مركز مرموق داخل الفئة التي ينتمي إليها. (حنفي، 2002، 446)

- حاجات التقدير والاحترام:

التي تتضمن الحاجة إلى الشعور بالأهمية من قبل الآخرين والاحترام الذي يمكن الحصول عليه من خلال الكفاءة والمنافسة والمركزة.

- حاجات تحقيق الذات:

وتعبر عن حاجة الفرد إلى تحقيق ذاته من خلال رفع القيود التي تحد من انطلاقه واستخدامه لجميع قدراته ومواهبه في تحقيق أهداف يعترف الآخرون بأهميتها.

إن اصطلاح هرمية الحاجات الإنسانية الذي ابتدعه "ما سلو" يعتبر أن علاج مشكلة الدافعية مرهون بتحقيق مجموعة معينة من الفروض هي:

- إن إشباع الحاجات الإنسانية يخضع لأولويات تعبر عن مدى أساسية الحاجة.
- إن إشباع الفرد مجموعة معينة من الحاجات يترتب عليه بروز أهمية المجموعة التالية لما في ترتيب الأولوية.
- إن الحاجة المشبعة تفقد تأثيرها كدافع لسلوك الفرد.
- إن الفرد عندما يتجه لإشباع حاجته في مستوى أعلى، فمعنى ذلك أن الحاجات الدنيا السابقة عليها يكون قد تم إشباعها.
- إن النقص في إشباع حاجة تقع في مجموعة أدنى بعد أن كانت مشبعة لا بد أن يتبعه تحول في اهتمام الفرد يتمثل في تعديل سلوكه بما يتفق مع إعادة إشباعها.
- إن الصحة النفسية للأفراد تتوقف على إشباع جميع حاجتهم.

(عيساوي، 2013، 86)

مما سبق ذكره نخلص إلى أن هذه النظرية ما تستنتج أن الرضا الوظيفي يتحدد بالمدى أو القدرة الذي تتحقق به حاجات الفرد من خلال العمل الذي يؤديه ويتوقف على أساس إشباع الحاجات الخمسة (الحاجة إلى تحقيق الذات، الحاجة للتقدير والاحترام، الحاجات الاجتماعية، الحاجة إلى الأمن والسلامة، الحاجات الفسيولوجية). أي كلما انتقل الفرد أعلى مستويات الحاجات كلما زاد رضاه الوظيفي والعكس صحيح عادة الفرد تتحدد بمستوى الحاجات التي تمكن من إشباعها.

2- نظريه الدفر ERG:

تعد هذه النظرية تطورا لنظرية "ما سلو" إذ تضع الحاجات التي جاء بها "ماسلو" في ثلاث مجموعات بدلا من خمس، هذه المجموعات هي: (نوري، 2010، 291)

- حاجات الوجود.

- حاجات الانتماء.

- حاجات النمو.

حيث تعبر حاجات الوجود عن الحاجات الفسيولوجية في نظرية "ما سلو" وتعكس حاجات الانتماء، الحاجة إلى التقدير أما الحاجة إلى النمو فهي تقابل الحاجة إلى تحقيق الذات الذي عبر عنه "ما سلو" وتقوم هذه النظرية على الفروض الثلاثة التالية:

(بن هلال، 2014، 25)

- كلما انخفض مستوى إشباع الحاجة زادت الرغبة في إشباعها.

- كلما تم إشباع الحاجات الدنيا زادت الرغبة إلى إشباع أعلى من الحاجات.

- كلما قل إشباع الحاجات العليا فإن الرغبة في إشباع الحاجات الدنيا تظل قائمة.

وفي الأخير نخلص إلى أن نظرية الدفر تركز على منظمة العمل بالحاجات الثلاثة (حاجة الوجود، حاجة الانتماء، حاجة النمو) وتطبيقها لمساعدة الموظفين في تحقيق وتطوير إنجازاتهم وهذا من شأنه أن ينمي شعور الموظفين بالرضا الوظيفي. كما ذكر الدفر بأن أي موظف في المؤسسة لا يخرج في نشاطه الإشباعي عن هذه الحاجات الثلاثة

3- نظرية الإنجاز لدافيد ماكلييلاند 1961:

ركز ماكلييلاند في دراساته المتعددة على الظروف التي يمكن الأفراد من تطوير دوافع الإنجاز وتأثيره ذلك على السلوك الإنساني، ثم قام بتحديد ثلاث حاجات رئيسية يعمل الأفراد على إشباعها من أجل تحقيق الرضا عن العمل وهي:

(كتفي، 2008-2009، 117)

- الحاجة للإنجاز:

حيث يعتبر أن الأفراد الذين لديهم حاجة قوية للإنجاز يكونون ميالين للطموح والتطلع للتفوق وتحقيق النجاح دون اعتبار كبير للمردود المادي، إن مثل هؤلاء الأفراد يملكون رغبة

في تحمل المسؤولية ويميلون إلى تأدية المهام التي يشعرون بأن فيها تحدياً لقدراتهم ومهاراتهم.

- الحاجة للقوة:

يسعى بعض الأفراد إلى مراكز القيادية من أجل ممارسة النفوذ والتأثير في الآخرين لكونهم يملكون حاجة شديدة للقوة وهذه المراكز العليا تشبع الحاجة.

- الحاجة للانتماء:

وهي تمثل رغبة الفرد للعمل والتواجد مع الآخرين، والتفاعل الاجتماعي، ومساعدة الغير، والتعلم من تجارب الآخرين، ويشعر الفرد بالبهجة والسرور حينما يكون مقبولا من الآخرين. (حريم، 2006، 252)

وفي الأخير نخلص إلى أن نظرية الحاجات (الإنجاز) لقد لاقت رواجاً بين كثير من الباحثين والمدراء لأنهم وجدوا سهولة في فهمها واستخدامها، وإن اختلفت في تصنيفها فهي تتفق على مبدأ أساسي هو أن تلبية هذه الحاجات هو السبيل الأنجح لتحقيق

4- نظرية العاملين لهيرزبرغ:

كانت هذه النظرية نتيجة للدراسة التي قام بها هيرزبرج ونشرها عام 1959 في كتابه الشهير (الدافعية نحو العمل)، حيث تم طرح سؤالين على مائتي مهندس ومحاسب يعملون في إحدى عشرة شركة أمريكية، وكان السؤال الأول: تذكر موقفاً شعرت فيه بالرضا في عملك، والواقعة المسببة لهذا الشعور؟، السؤال الثاني: تذكر موقفاً شعرت فيه بعدم الرضا في عملك والواقعة المسببة لهذا الشعور؟، قام عالم الأمريكي فردريك هيرزبرج وزمليه سيندرمان بالتفريق بين مجموعتين من العوامل وهي: (ماهر، 2003، 239-240)

- العوامل الدافعة:

وهي تلك العوامل التي تؤدي إلى خلق قوة دفع للسلوك وتسبب الرضا الوظيفي وتدفع العاملين إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي توجد في محتوى العمل وكيانه وتصميم الوظيفية في:

- الإنجاز وأداء العمل.

- مسؤوليات الفرد عن عمله وعمل الآخرين.

- الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم.

- فرص التقدم والنمو في العمل.

- أداء عمل ذي أهمية وقيمة للمنظمة.

- العوامل الوقائية:

وهي العوامل التي يعتبر توافرها بشكل جيد ضروري لتجسيد مشاعر الاستياء ويتجنب مشاعر عدم الرضا، ولكنها لا تؤدي إلى خلق قوة دافعة وحماس لدى الأداء في بيئة العمل وهي على النحو التالي:

- ضرورة العمل المادية.

- العلاقة مع الرؤساء.

- العلاقة مع المرؤوسين.

- الإشراف.

- قيمة أداء العمل وأهميته في المنظمة.

ولقد بين هيرزبرغ أن العوامل الدافعة، إن وجدت فهي تؤدي إلى تحسين الإنتاج لأنها دوافع ذاتية وتوفر شعورا إيجابيا لدى الأفراد وتعطيهم فرصا للتطور الشخصي، مما يدفعهم

لمزيد من العمل وتحسين الإنتاجية. وباشتراك النوعين من العوامل تسهل عملية تحفيز الفرد وتحقيق رضا أعلى وهو ما يؤثر إيجاباً على عمله. ويرى هرزبرغ أن إذا استطاعت المؤسسة توفير هذه العوامل من المسؤولية وفرص الترقية والإنجاز وغيرها، فإن العامل سيؤدي نشاطاته بشكل أفضل، وبالتالي أكثر مردودية. وفي الأخير نخلص إلى أنه بالرغم كل الاعتراضات التي وجهت لنظرية العاملين لهرزبرغ تعتبر من أكثر النظريات استعمالاً بين المديرين والباحثين، والذين اعترفوا بأن هذه النظرية أسهمت في توضيح العلاقة القوية بين الأداء والرضا الوظيفي.

5- نظرية القيمة:

وضع لوك LOCKE نظرية أطلق عليها اسم نظرية القيمة عام 1976م لتحديد مفهوم الرضا الوظيفي، وقد تناول "الاندي" و"ترمبو" هذه النظرية شيء من التحليل عام 1980م وتفسر هذه النظرية أن الرضا الوظيفي ما هو إلا حالة عاطفية سارة سببها مدى إدراك الفرد أن الوظيفة التي يشغلها تتيح له ممارسة القيمة الوظيفية التي تتسجم مع حاجاته، وميز "لوك" بين القيمة والحاجة فاعتبر الحاجات عنصر أساسي لاستمرارية حياة الإنسان، وأنها موجودة بمعزل عن رغباته، بينما القيم لها صفة الفردية وتمثل رغبات الفرد أيما كان وضعه.

كما بين "الاندي" و"ترمبو" عن لوك بأن الرضا الوظيفي لا يعتبر مجموع حالات الرضا للفرد من العناصر الفردية التي تحتويها وظيفته، بل الأهم هو الأهمية النسبية لكل العوامل في تحديد المستوى الكلي للرضا الوظيفي، لذلك فإن الفرد يسعى دوماً إلى تحقيق نتائج ذات قيم عالية، وأن تحقيقه لهذه القيم تشبع له حاجاته ورغباته مما ينعكس إيجاباً على الوضع النفسي له، وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي.

مما سبق ذكره نستنتج أن هذه النظرية تعتبر من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي وتعتبره ما هو إلا حالة عاطفية سببها مدى إدراك العامل للوظيفة التي يقوم بها، تتيح له ممارسة القيمة الوظيفية التي تتسجم مع رغباته وحاجاته.

ونجد أن إدوين لوك يؤكد أن المسببات الرئيسية للرضا الوظيفي هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حدا، وكلما استطاع توفير عوائد ذات قيمة للعامل كلما كان راضيا عن عمله. فنجد أن الرضا الوظيفي يتحقق من خلال العوائد. (الشرايدة، 2008، 94)

6- نظريه التوقع:

طور ذه النظرية فكتور فروم عام 1964 وتفسر سبب قيام الفرد باختيار سلوك معين دون غيره. وترى أن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحدد باعتقاد الفرد بأن لديه القدرة على القيام بذلك السلوك. وإن القيام بذلك السلوك سيؤدي إلى نتيجة معينة، وأن هذه النتيجة ذات أهمية للفرد، وهذا يعني أن حفز الفرد يعتمد على توقعات الفرد كما يلي:

(العميان، 2011، 292-293)

- التوقع الأول: إن الجهد المبذول سيؤدي إلى الإنجاز المطلوب.

- التوقع الثاني: إن الإنجاز المطلوب سيحقق المكافأة المرغوبة من قبل الفرد بدورها تشبع حاجته وبالتالي تحقق الرضا له

هذا يعني أن الفرد لن يسلك سلوكا يتوقع أن نتيجته ستكون منخفضة، وكذلك لن يختار سلوكا يحقق مكافأة لا تشبع حاجاته. لهذا فإن حفز الفرد للقيام بعمل ما يعتمد على قوة الرغبة والتوقع كما يظهر في المعادلة التالية:

$$\text{الدافعية} = \text{قوة رغبة الفرد} \times \text{التوقع}$$

الجهد المبذول الإنجاز المطلوب المكافأة المرغوبة الإشباع / الرضا

وبناء على هذه النظرية فإن الأفراد يتعلمون من تجاربهم التي من خلالها يتكون لديهم احتمالات بأن نوعا معينا من السلوك سيؤدي إلى تحليل نتائج معينة. وفي مثل هذه الظروف فإن الفرد يلجأ إلى تحليل مفهوم التكلفة والعائد.

فعندما يعتبر نظرية التوقع ضمنا وسيلة لتحقيق غاية، فقد نجد أن النتيجة التي حصل عليها الفرد ليست هدفا بحد ذاته وإنما تكون وسيلة أو وسيطا لتحقيق نتيجة أخرى مرغوب فيها. مثال ذلك قد يرغب الفرد في الترقية في وظيفته، ليس هدف

الترقية، وإنما بسبب إدراكه واعتقاده بأن الترقية هي السبيل لتحقيق حاجة التقدير والاحترام والتمين والحصول على المردود المادي من أجور ورواتب... الخ.

وفي الأخير نخلص إلى نظرية التوقع ترى أن الفرد رغبته في العمل يعتمد على درجة التوقع بأن ذلك العمل سيؤدي إلى نتائج معينة. وعلى رغبته في الحصول على تلك النتائج وأن لسلوك الفرد مدفوع وموجه لتحقيق هدف أكثر.

7- نظرية الإدراك:

تشير هذه النظرية إلى أن تفهم الرضا عن العمل يجب أن يكون في ضوء إدراك الفرد للعمل الذي يؤديه، ذلك لأن أنصار هذا الاتجاه يعتقدون أن السلوك الفردي إنما يحدث طبقا لإدراك الأفراد لطبيعة الموقف وليس للموقف ذاته كما هو حادث. وعلى هذا الأساس فإن الرضا عن العمل يحدث نتيجة للإدراك الفردي للعمل وليس على أساس الحقائق الموضوعية المتعلقة بهذا العمل. وغير أن كثيرا من الباحثين في مجال الرضا الوظيفي لم يتعرفوا بعد على حجم الدور الذي يلعبه الإدراك الفردي في عملية تكوين اتجاهات الرضا الوظيفي. ويرى كثير منهم أن عملية تكوين الاتجاه نحو العمل سواء بالرضا أو عدم الرضا هي أكثر تعقيدا من هذا التفسير المبسط الذي أوضحته نظرية الإدراك، وأن الإدراك ما هو إلا عامل (متغير) وسيط بين العوامل الموقفية من ناحية واتجاهات الفرد (كالرضا عن العمل) من ناحية أخرى. (عباس، 2011 ، 224)

6-8- نظرية X و Y لدوغلاس ماغريغور 1906-1964:

قدم العالم النفسي الاجتماعي "ماك ريغور" وجهة نظره الخاصة بطبيعة البشر، حيث قام باختيار افتراضات أساسية من السلوك البشري، كما قدم نظريتين مختلفتين للطبيعة

البشرية أسماها نظرية× ونظرية y في كتابه الجانب الإنساني لمشروع الأعمال المشروعة، وقد لاحظ من خلال اتصالاته بعدد كبير من المديرين ووجد فئتين:

(العبودي، 2007-2008، 83)

- الفئة الأولى:

تطبيق× والتي تنتظر إلى الفرد العامل أنه كسول بطبعه لا يود العمل ولا يعمل إلا قليلا، كذلك ينقصه الطموح ويكره المسؤولية فهو يفضل أن يقاد بدلا من أن يكون قائدا، كما أن منغلق داخليا لا مصالح وأهداف المؤسسة بقدر ما قدمته أهدافه الشخصية، أضف إلى ذلك فهو يرفض التغيير. إذن فهي نظرية تقليدية قائمة على استخدام السلطة في معاملة الأفراد، حيث تستند إلى ثلاث افتراضات أساسية عن الإنسان:

- الإنسان بطبعه يكره العمل ويحاول تجنبه قدر المستطاع.

- لابد من دفع العامل إلى العمل عن طريق التهديد والعقاب، قصد بذل الجهد الكافي لتحقيق أهداف المؤسسة وتأدية عمله بطريقة مرضية.

الإنسان العادي المتوسط يفضل أن يوجهه رؤسائه باستمرار، ولا يرغب تحمل أي مسؤولية فهذه الوحيد تحقيق الأمان. ومن هنا فلا ينفع معه إلا أسلوب العصا والجزرة. وأمام هذه الافتراضات تصبح الإدارة مجبرة على التدخل لتوجيه طاقات الأفراد، وتحفيزهم ومتابعة ومراقبة أعمالهم، وذلك بالظهور بوجه الشدة في أسلوب الإشراف والرقابة المباشرة وهذا للتقليل من سلوك التراخي واللامبالاة.

- أما الفئة الثانية:

فتطبق نظرية y، التي تقوم على مبدأ أن للعامل حاجات متعددة، وأن هذا العامل ما أن يرضي حاجة حتى يطالب بغيرها، فإنها تحاول تقديم فروض أخرى تفسر بعض مظاهر السلوك الإنساني أهمها: (الشريدة، 2005، 91)

- أنها تنظر للعاملين على طبيعتهم الحقيقية وأنهم لم يخلقوا ضد آمال وأهداف الإدارة.

- ليست الإدارة هي التي تضع العاملين في مواضع الإحساس وتحمل المسؤوليات وتوجيههم نحو أهدافها، بل إن كل ذلك مغروس في نفوس العاملين.

- إن الإنسان يطلب الحرية في العمل وهو يفضل أن يكون قائداً وليس تابعا.

- الإنسان يعمل لا خوفاً من العقاب بل أملا في المكافآت.

8- نظرية وضع الهدف:

في هذه النظرية يرى روادها ومن أشهرهم (إدوين لوك)، أن وجود أهداف هو شيء أساسي لتحديد مسارات السلوك كما، أن وجود أهداف يمكن أن يكون دافعا للفرد لتحقيقها. على اعتبار أن الأهداف هي غايات يجب على الفرد أن يحققها، وفيما يلي شرح لهذه النظرية:

- إن وجود أهداف هو أمر مهم لأنها تمثل طموحات الأداء وبالتالي فهي تنشط وتوجه سلوك هؤلاء الأفراد لتحقيق الطموحات، فالأهداف ما هي إلا الطموحات أو النوايا التي يسعى لتحقيقها.

- إن الأهداف وطموحات الأداء ما هي إلا محصلة لقيم ومعتقدات من ناحية، ورغباته وعواطفه من ناحية أخرى.

- إن التأثير الدافعي للأهداف يزيد عندما:

- تكون الأهداف محددة: لأنها تحدد ما يجب للفرد أن يفعله، وتحدد له مقدار الجهد الذي ينبغي عليه أن يبذله.

- تكون الأهداف مقبولة: فعندما يتم قبول الأفراد للأهداف يؤدي إلى أعلى وأفضل نتيجة.

- تكون الأهداف ذات نفع وفائدة للفرد: يكون أكثر حرصا على تحقيق الأهداف من أجل الحصول على النفع والفائدة المتوقعة من تحقيق الأهداف.
 - تكون الأهداف صعبة: فالأهداف (الصعبة) تؤدي إلى مستوى عالي من الأداء بالمقارنة بالهدف العام.
 - تكون الأهداف قابلة للقياس: وهذا يؤدي إلى زيادة دافعية الأفراد وإلى أداء أعلى، خاصة عندما يتم مد الأفراد بمعلومات عن أدائهم.
- وبعد أن استعرضنا لأهم النظريات المتعلقة بالرضا الوظيفي فإنه يمكننا القول بأن رضا العامل يتأثر بمجموعة من العوامل تتعلق بذاته ومنظّمته وبيئة عمله وكذا المجتمع الذي يعيش فيه ومن هنا يصعب تطبيق أو تعميم نظرية بذاتها على جميع العاملين في مختلف المجتمعات أو قطاعات العمل. لذا لابد من دراسة واقع العامل القيمي والبيئي والعملي كي يتم اختيار وتطبيق النظريات المناسبة الملائمة والتي من شأنها تحقيق رضا الوظيفي وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة له وللمنظمة التي يعمل لها على السواء.

(هاشم، 2010 95-96)

خلاصه الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل توصلنا إلى أن الرضا الوظيفي هو مفهوم ذاتي يعبر عن ذلك الشعور الايجابي الذي يحمله المعلم لوظيفته وللعناصر المتعلقة به هذا الأخيرة تضم كل من الأجر، محتوى العمل، فرص الترقية، نمط الإشراف، جماعات العمل، ظروف العمل، كما تبين لنا أيضا من خلال دراستنا لهذا الفصل المنظرين لم يتفقوا تفسير إليه، فمنهم من نظر إلى الرضا الوظيفي من زاوية الحاجات الإنسانية (نظريه الحاجات)، ومنهم نظر إليه من زاوية التوقع (لوك ولولر) ومنهم من نظر إليه من زاوية العدالة (نظريه العدالة)، وقد رأينا أيضا في هذا الفصل أن الرضا الوظيفي له علاقة قوية ببعض نواتج العمل فهو يرتبط طرديا مع دوران العمل وحوادث العمل.

الإطار الميداني للدراسة

الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

يسعى كل باحث من خلال الدراسة الميدانية للتأكد من صحة أو خطأ فروض هذه الدراسة فالجانب الميداني لا يقل أهمية عن الجانب النظري حيث يعتبر من أهم مراحل البحث، إذ بواسطته يتمكن الباحث من جمع الحقائق والمعلومات حول موضوع الدراسة ثم تفرغ البيانات وتحليلها وفقاً للمعطيات النظرية والأدوات المنهجية بغية الوصول إلى نتائج لدعم مصداقية هذه الدراسة ، وهذا ما سنتناوله بالشرح والتفصيل في هذا الفصل.

أولاً- المنهج المتبع:

لا تخلو أي دراسة علمية من الاعتماد على منهج من أجل القيام بدراسة وفق قواعد وأسس، ويساعد على التوصل إلى معرفة منظمة بجوانب الواقع المدروس، ويعرف المنهج على أنه الطريق المؤدي إلى الكشف عن حقيقة بواسطة مجموعة من القواعد لتحديد العمليات للوصول إلى نتيجة معلومة، والمنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكل لاستكشاف الحقيقة والمناهج أو طرق البحث عن الحقيقة تختلف باختلاف طبيعة المواضيع ولهذا توجد عدة أنواع من المناهج العلمية. (بوحوش والذنيبات، 1995 ، 45)

ولما كانت الدراسة الحالية تهدف إلى معرفة طبيعة العلاقة بين متغيراتها فإن المنهج الوصفي الارتباطي هو المنهج الملائم لهذه الدراسة ، ويعرف بأنه أحد أنواع مناهج البحث العلمي التي تهتم ببيان العلاقة بين متغيرين أو أكثر، كما يهتم بمعرفة نوع هذه العلاقة سواء أكانت سالبة أم موجبة. كما تهتم الدراسات الارتباطية ببيان حجم ونوع العلاقات بين البيانات بحيث تتطابق التغيرات في كل العاملين محل الدراسة الارتباطية.

ثانياً- الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية مرحلة مهمة في البحث العلمي، فمن خلالها نتأكد من وجود عينه الدراسة كما تكشف وتسمح للباحث الحصول على معلومات أوليه حول موضوع بحثه.

كما تعرف الدراسة الاستطلاعية على أنها تجريب الصورة الأولى للاستفتاء على عينه من الأفراد تختار عشوائيا بحيث تتوفر نفس خصائص عينه البحث، وذلك للتأكد من مدى وضوح عبارات الاستفتاء وتسلسلها المنطقي ومدى شمولها للعناصر المراد قياسها، وهذا بالإضافة إلى التعرف للوقت اللازم لجمع بيانات الاستفتاء، وقد يضيف الباحث بعض الأسئلة كما أنه قد يستبعد أسئلة أخرى لا داعي لها وفي كلتا الحالتين يجوب إجراء تجربته استطلاعيه أخرى. (صابر وخفاجة، 2002 ، 122 - 123)

ولهذا يجب أن نقوم بهذه الدراسة للتحقق من سلامه الاختبارات والعينات وأسلوب اختيارها وتجعل الطالب بعيدا عن الوقوع في الأخطاء في الدراسة الأساسية.

1- إجراءات الدراسة الاستطلاعية:

قبل الشروع في تطبيق الدراسة الأساسية قمنا بإجراء الدراسة الاستطلاعية لتمهيد لنا الطريق الذي سوف نسلكه في الدراسة الأساسية وهذا لما فيه من فوائد وكانت عينه الدراسة الاستطلاعية من أساتذة الطور الابتدائي للمقاطعة الإدارية الاولى للابتدائيات، حيث قمنا بتطبيق مقياس نمط الإدارة التربوية ومقياس الرضا الوظيفي كتجربة أولى على عينه قوامها (30 فردا)، وكانت الانطلاقة الأولى يوم الاثنين 20 جانفي 2020 في الفترة الصباحية، وقد أفادتنا هذه الدراسة في الحصر ببعض جوانب الموضوع، مع أن هذه الدراسة لا تعطي قيمة ثابتة إلا أنها تبقى خطوه مهمه للدراسة الأساسية وتعطينا واجهه عن كيفية تطبيقها وتمكننا من التأكد من صلاحية آداه القياس المستخدمة في الدراسة.

2- حدود الدراسة الاستطلاعية:

2-1- الحدود المكانية: المقاطعة الإدارية الاولى للابتدائيات بولاية الوادي.

2-2- الحدود البشرية: تشمل عينه الدراسة الاستطلاعية على (30 استاذ واستاذة) المقاطعة الإدارية الاولى للابتدائيات بالوادي.

2-3- الحدود الزمنية: تم تطبيق أدوات الدراسة في الفترة الصباحية في يوم 26 جانفي 2020.

ثالثاً- أداة جمع البيانات:

تعتبر الأداة الوسيلة المستخدمة فيجمع البيانات والمعلومات وتصنيفها وجدولتها، واللافت أن هناك كثير من الأدوات أو الوسائل التي تستخدم للحصول على البيانات كما يمكن استخدام عدد من هذه الأدوات معا في البحث الواحد، وذلك لتجنب عيوب أو قصور إحداها وأيضا للتمكن من دراسة الظاهرة بطريقة علمية ومن كافة الجوانب ولتسهيل عملية جمع المعطيات الخاصة بموضوع الدراسة كان لابد من الاستعانة ببعض الأدوات المنهجية، لهذا الغرض قام الباحثون باستعمال أداة جمع البيانات التالية:

الاستمارة (الاستبيان): وهي تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة، والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية تعرف الاستمارة بأنها "نموذجي"، ضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من

أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد.

وتشمل الاستمارة موضوعاً معيناً هي مشكلة من مجموعة من الأسئلة ويعبر المبحوث كتابياً عن الأسئلة المطروحة من أهداف الاستمارة الوصول إلى بيانات حول معلومات شخصية أو بيولوجرافية مثل: الخبرة، الجنس، المستوى التعليمي. وتتشكل الاستمارة من مجموعة الأسئلة والاستفسارات المتنوعة المرتبطة ببعضها البعض بشكل يحقق الأهداف التي يسعى إليها الباحث في هذا الموضوع والمشكلة التي اختارها لبحثه.

ولقد راعى الباحثين عند شروعهم في تصميم الاستبيان جملة من الاعتبارات منها:

- تحديد نوعية المعلومات المراد جمعها.
- وضع مسودة أولية.
- استشارة مجموعة من المحكمين يشهد لهم بالخبرة في هذا المجال.
- إبعاد الأسئلة غير المهمة والسطحية.
- ربط أكثر مادة الاستبيان بمشكلة البحث.
- رابعاً - الخصائص السيكومترية للأداة:

أ- صدق الاتساق الداخلي:

✓ الصدق: يقصد بصدق الاختبار أن يقيس الاختبار ما صمم لقياسه.

هو تحليل إحصائي من خلال العلاقة بين الفترة والبعد وعلاقته البعد مع الدرجة الكلية، وعلاقته الفقرة مع الدرجة الكلية، حيث قمنا بإجراء صدق الاتساق الداخلي للاستبيان، من خلال تطبيقه على عينه مكونه من (32 موظف) للتأكد من مدى ارتباط الفقرات مع البعد ودرجه الكلية، وأيضا ارتباط البعد مع الدرجة الكلية، في حين أننا استخدمنا البرنامج الإحصائي (spss).

- عامل ارتباط بيرسون:

يعبر عن كميته ودرجه العلاقة، وقد تكون هذه الدرجة في اتجاه إيجابي أو سلبي، وهو من أحدث الطرق المستخدمة في البحوث العلمية، فهو يعد من أفضل الطرق التي تستعمل حالياً بكثرته في الأبحاث العلمية لقياس ترابط بين متغيرين.

- صدق مقياس نمط الإدارة التربوية:

توجد عدة طرق لحساب الصدق، لكن في هذه الدراية تم الاعتماد على طريقة الاتساق الداخلي وهي ارتباط درجة البند بالبعد الذي ينتمي إليه وارتباط البعد بالدرجة الكلية للمقياس والجدولين الآتيان يوضحان ذلك:

جدول رقم (01): يوضح إرتباط درجة البند بدرجة البعد الذي ينتمي إليه:

الرقم	معامل	مستوى الدلالة	الرقم	معامل الإرتباط	مستوى الدلالة
النمط الديمقراطي			النمط الدكتاتوري		
01	0.55	0.01	11	0.84	0.01
02	0.80	0.01	12	0.05	غير دال
03	0.59	0.01	13	0.64	0.01
04	0.30	غير دال	14	0.733	0.01
05	0.75	0.01	15	0.53	0.01
06	0.70	0.01	16	0.87	0.01
07	0.87	0.01	17	0.83	0.01
08	0.78	0.01	18	0.83	0.01
09	0.32	غير دال	19	0.56	0.01
10	0.65	0.01	20	0.77	0.01
النمط التسبيبي					
21	0.77	0.01	26	0.87	0.01
22	0.96	0.01	27	0.97	0.01
23	0.64	0.01	28	0.96	0.01
24	0.64	0.01	29	0.57	0.01
25	0.76	0.01	30	0.93	0.01

يتبين من خلال الجدول رقم(01) أن معاملات الارتباط بين درجة البند ودرجة البعد الذي ينتمي إليه تراوحت ما بين (0.53-0.97) وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.01) أما البنود رقم (4،12،9) فهي، غير دال، وبالتالي يتم حذفها.

الجدول رقم (02): يوضح إرتباط درجه البعد والدرجة الكلية للمقياس

البعد	معامل الإرتباط	مستوى الدلالة
الديمقراطي	0.77	0.01
الدكتاتوري	0.67	0.01
التسيبي	0.55	0.01

يتضح من الجدول رقم(02): أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين (0.55 و0.77) وهي قيم دالة عند مستوى الدلالة (0.01) أي أن هناك ارتباط قوي بين درجات الأبعاد والدرجة الكلية للمقياس، مما يدل على صدق المقياس في اتساقه الداخلي. ومعنى ذلك أن المقياس يتمتع بدرجة مقبولة من الصدق فهذه المعاملات مرتفعة بالقدر الذي يسمح لنا بقبولها واعتبار المقياس صادق.

- ثبات مقياس نمط الإدارة التربوية:

هناك عدة طرق لحساب الثبات، لكن في الدراسة الحالية تم الاعتماد على طريقتين لحساب الثبات وهي طريقة ألفا كرومباخ والتجزئة النصفية بحساب معاملي (سبيرمان براون وجيتمان) والجدول الآتي يوضح قيمة معاملات الثبات للمقياس:

جدول رقم(03): يوضح معاملات الثبات لمقياس نمط الإدارة التربوية

التجزئة النصفية		ألفا كرومباخ
جيتمان	سبيرمان وبراون	
0.71	0.71	0.88

يتضح من الجدول رقم(03) الخاص بمعاملات الثبات لمقياس نمط الاداره التربوية المستخدم في هذه الدراسة أن هذه المعاملات تراوحت ما بين (0.71 و 0.88) بعد الاعتماد على معامل جيتمان وسبيرمان براون في طريقة التجزئة النصفية، وألفا كرونباخ، وهذا يعني أن المقياس يتمتع بدرجة مقبولة من الثبات.

ومعنى ذلك أن المقياس يتمتع بدرجة مقبولة من الثبات فهذه المعاملات مرتفعة بالقدر الذي يسمح لنا بقبولها واعتبار المقياس ثابت.

-صدق مقياس الرضا الوظيفي:

استنادا للتعريف السابق للصدق، وللتأكد من صدق هذا المقياس تم اعتماد طريقة الاتساق الداخلي وهي ارتباط البند بالدرجة الكلية للمقياس:

- صدق الاتساق الداخلي:

وهي ارتباط درجة البند بالدرجة الكلية للاستبيان والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول رقم (04): يوضح معامل إرتباط درجة البند بالدرجة الكلية للاستبيان

الرقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الرقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	0.99	0.01	31	0.48	0.01
02	0.12	غير دال	32	0.96	0.01
03	0.98	0.01	33	0.91	0.01
04	0.80	0.01	34	0.10	غير دال
05	0.96	0.01	35	0.96	0.01
06	0.88	0.01	36	0.95	0.01
07	0.05	غير دال	37	0.96	0.01
08	0.89	0.01	38	0.98	0.01
09	0.98	0.01	39	0.75	0.01
10	0.61	0.01	40	0.96	0.01
11	0.89	0.01	41	0.51	0.01
12	0.81	0.01	42	0.96	0.01
13	0.47	0.01	43	0.96	0.01
14	0.96	0.01	44	0.63	0.01
15	0.92	0.01	45	0.77	0.01
16	0.98	0.01	46	0.53	0.01
17	0.89	0.01	47	0.96	0.01
18	0.96	0.01	48	0.87	0.01
19	0.31	غير دال	49	0.96	0.01
20	0.076	غير دال	50	0.88	0.01
21	0.81	0.01	51	0.99	0.01
22	0.99	0.01	52	0.96	0.01

0.01	0.96	53	0.01	0.97	23
0.01	0.86	54	0.01	0.98	24
0.01	0.98	55	0.01	0.96	25
0.01	0.91	56	0.01	0.96	26
0.01	0.96	57	0.01	0.90	27
0.01	0.96	58	0.01	0.91	28
0.01	0.89	59	0.01	0.84	29
0.01	0.77	60	0.01	0.93	30

يتبين من خلال الجدول رقم(04): أن معاملات الارتباط بين درجة البند والدرجة الكلية للاستبيان تراوحت ما بين (0.47-0.99) وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.01)، أما البنود رقم (2،7،19،20،34) فهي، غير دالة، وبالتالي يتم حذفها.

-ثبات مقياس الرضا الوظيفي:

هناك عدة طرق لحساب الثبات، لكن في الدراسة الحالية تم الاعتماد على طريقتين لحساب الثبات وهي ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية والجدول الآتي يوضح قيمة معاملات الثبات للمقياس:

جدول رقم(05): يوضح معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية وألفا كرونباخ

التجزئة النصفية		ألفا كرونباخ
جيثمان	سبيرمان وبراون	
0.98	0.98	0.94

يتضح من الجدول رقم(05): الخاص بمعاملات الثبات لمقياس الرضا الوظيفي المستخدم في هذه الدراسة أن هذه المعاملات تراوحت ما بين (0.94 و 0.98) بعد

الاعتماد على معامل جيتمان وسبيرمان براون في طريقة التجزئة النصفية، وألفا كرونباخ، وهذا يعني أن المقياس يتمتع بدرجة مقبولة من الثبات.

ومعنى ذلك أن المقياس يتمتع بدرجة مقبولة من الثبات فهذه المعاملات مرتفعة بالقدر الذي يسمح لنا بقبولها واعتبار المقياس ثابت.

خامساً- نتائج الدراسة الاستطلاعية:

وبعد تطبيق المقاييس المعدة لأغراض البحث على أفراد عينة التقنين توصلنا إلى

- العديد من النتائج وهي كما يلي:
- تم التدريب على تطبيق أدوات جمع البيانات
- التحقق من صدق وثبات المقاييس
- التحقق من مدى وضوح تعليمات الاستجابة والبنود
- تحديد خطة تطبيق الدراسة الأساسية.
- تقدير الزمن اللازم للاستجابة على المقاييس.

سادساً- الدراسة الأساسية:

تعتبر الدراسة الأساسية خطوه هامه في البحث، يقوم بها الباحث في الجانب الميداني لإجراء الدراسة واختبار فرضيات بحثه، وذلك بعد التأكد من الخصائص السيكو مترية للأدوات، وقد تكونت الدراسة الأساسية من (80 أستاذ)، حيث تم اجراءها وذلك بتوزيع الاستمارات على عينه الأساتذة الذين تم اختيارهم بطريقه عشوائية.

✓ حدود الدراسة:

تحدد هذه الدراسة الأساسية بحدود بشرية وزمنية ومكانية تبين مجال إمكانية تعميم نتائجها كما يلي:

- الحدود المكانية: المقاطعة التربوية الاولى بولاية الوادي.
- الحدود البشرية: تشمل عينة الدراسة على (80 استاذ) موزعون على خمسة ابتدائيات بالمقاطعة الإدارية الاولى للابتدائيات لولاية الوادي
- الحدود الزمنية: تم تطبيق أدوات الدراسة في الفترة الممتدة ما بين 2 فيفري إلى

10 فيفري 2020.

سابعاً - الأساليب الإحصائية للدراسة:

تستلزم عملية التحليل الإحصائي اتخاذ بعض القرارات من قبل الباحث عن طبيعة عمليات التحليل الإحصائي التي ينتهجها في بحثه العلمي، وهناك بعض الباحثين يكتفون باحتساب المجاميع والنسب المئوية للجدول الإحصائية التي يكونونها، وهناك البعض منهم يلجأ إلى استعمال الطرق المتطورة في التحليل الإحصائي، ولقد اعتمد الباحثون في تحليلهم على الأسلوب الإحصائي التالي:

- استخدام البرنامج الإحصائي "SPSS" في تحليل البيانات. (معادلة سبيرمان براون، معادلة جيتمان، معامل (α) كرومباخ، معامل الارتباط بيرسون).

خلاصه الفصل:

تعرضنا في هذا الفصل إلى المنهج المتبع في الدراسة، كما تعرضنا إلى أهداف وإجراءات الدراسة الاستطلاعية التي تم القيام بها وأهم نتائجها، ثم عرضنا ميدان الدراسة والعينة وحجمها وخصائصها، والأدوات المستخدمة في جمع البيانات والأساليب الإحصائية لتحليلها، وبيننا إجراءات التطبيق للدراسة الأساسية ونحاول في الفصل القادم عرض النتائج المتوصل إليها.

الفصل الخامس

عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد:

بعد عملية جمع الاستبيانات التي اخاب عليها افراد العين تأتي عملية تفريغ وتحليل البيانات في جداول إحصائية، من خلال حساب معامل الارتباط ومستوى الدلالة للوصول الى المرحلة الأخيرة من البحث والتي يتم من خلالها عرض البيانات بغرض تفسيرها واستخلاص النتائج النهائية منها وهو ما سننجزه في هذا الفصل.

أولاً- عرض وتحليل ومناقشة الفرضية العامة:

بغرض معالجة الفرضية العامة التي تنص على أنه: توجد علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين نمط الإدارة التربوية الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة وللتحقق من ذلك قمنا بتطبيق معامل الارتباط بيرسون والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (6):العلاقة بين نمط الإدارة التربوية والرضا الوظيفي

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	المؤشرات المتغيرات
0.05	-0.28	نمط الإدارة التربوية
		الرضا الوظيفي

من خلال الجدول رقم(6): يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين نمط الإدارة التربوية و الرضا الوظيفي مقدرة ب: (-0.28) وهي قيمة دالة إحصائيا عن مستوى الدلالة (0.05) ، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية العامة، ومنه نستطيع القول أنه توجد علاقة ارتباطية سالبة دالة إحصائيا بين الإدارة التربوية و الرضا الوظيفي لدى أساتذة الطور الابتدائي.

يمكن إرجاع ذلك إلى الدور الذي تلعبه الاداره داخل الابتدائية فهي التي تشرف على العمل وتتدخل مباشرة في كل ما يحيط بالأستاذ وما يدعوا إلى رفع أو خفض الرضا الوظيفي فتتدخل في رفع الروح المعنوية للأستاذ من خلال إيجابياتها وجدياتها وعدالتها ، وتسهر على توفير أحسن الظروف المادية والمعنوية في مكان العمل ،وتكون المسؤول الأول عن تحسينها ، كما تتدخل في رفع الأجر ولو بنسبة محدودة من خلال إعطاء نقطة جيدة في منحة المردودية ، وتساهم في تسهيل وتوضيح قنوات الاتصال بين الإدارة والأساتذة مما تجعل الأستاذ مرتاحا لنوع العمل الذي يعمل به وتهته الظروف مجتمعة تجعل الرضا يرتفع ، هذا والعكس عندما يكون النمط تسيبي أو ديكتاتوري سيؤدي إلى العكس ، وسنفضل كل هذا في المجال الخاص بكل فرضية على حدة

وهذا ما توصلت إليه دراسة أ. د رياض ستراك ود. معن الشناق (1999_2000) حين توصلوا إلى وجود علاقة ارتباطية بين النمط القيادي والرضا الوظيفي، من حيث أن هذه الدراسة تختلف عن دراستنا في عدة جوانب لعل أبرزها هو طبيعة تقسم أنماط القيادة، وعينه الدراسة والزمن، ولكن جل ما يهم هنا هو مدى تدخل المدير في رفع درجة الرضا الوظيفي وهل له علاقة بالرضا أم لا وهذا هو ما تم التوصل إليه من خلال هذه الدراسة ودراستنا هذه.

وقد أكد رجال الفكر والمتخصصين في مجال الإدارة أن نمط القيادة الديمقراطية يعتبر من أفضل الأنماط القيادية لأنها تساعد على تحقيق الأهداف، وعلى العكس من ذلك فإن النمطين الآخرين يسببان نوعاً من الاضطراب في العلاقات والخلل الإداري لانحرافها على أساسيات الفكر الإداري المعاصر.

ثانياً- عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الأولى:

بغرض معالجة الفرضية الجزئية الأولى التي تنص على أنه: توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين نمط الإدارة الديمقراطية والرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة وللتحقق من ذلك قمنا بتطبيق معامل الارتباط بيرسون والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(7):العلاقة بين نمط الاداره الديمقراطية والرضا الوظيفي

المؤشرات المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
نمط الإدارة الديمقراطي	0.85	0.01
الرضا الوظيفي		

من خلال الجدول رقم(7): يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين نمط الإدارة الديمقراطية و الرضا الوظيفي مقدرة ب: (0.85) وهي قيمة دالة إحصائيا عن مستوى الدلالة (0.01) ، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الجزئية الأولى، ومنه نستطيع القول أنه توجد علاقة ارتباطية موجبه دالة إحصائيا بين الإدارة الديمقراطية والرضا الوظيفي لدى أساتذة الطور الابتدائي.

يمكن تفسير ارتباط النمط الإدارة الديمقراطية مع الرضا الوظيفي إلى أن رضا الأستاذ يخضع لقناعات ذاتية تنحصر إرادة المدير في رفعها، ونلاحظ ارتباطه ايجابيا بينهما. ونرجع ذلك كما أسلفنا في الجانب النظري إلى سلطة الإدارة المحدودة على توفير الظروف الملائمة في مكان العمل فهذه مخولة لأطراف أخرى غير الإدارة بالابتدائية، ونلاحظ الارتباط القوي بينهما وذلك لان الأساتذة يحبذون النمط الديمقراطي لتمييزه بالعدالة والجدية والإنتاجية.

وقد أثبتت دراسة مكفس (2009) أن هناك ارتفاعا ملحوظا في رضا الأساتذة وروحهم المعنوية في ظل القيادة الديمقراطية ,بينما وجد رضا والروح المعنوية أقل تحت ضل القيادة الاستبدادية،بحيث توجد علاقه ارتباطيه بين نمط القيادة الديمقراطية والرضا الوظيفي نتائج الفرضية الثانية:ومنطوقها توجد علاقة ارتباطيه سالبة بين النمط القيادي الديكتاتوري للمدراء والرضا الوظيفي للأساتذة

ثالثاً - عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الثانية:

بغرض معالجة الفرضية الجزئية الثانية التي تنص على أنه: توجد علاقة ارتباطية موجبه ذات دلالة إحصائية بين نمط الإدارة الديكتاتوري والرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة وللتحقق من ذلك قمنا بتطبيق معامل الارتباط بيرسون والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(8):العلاقة بين نمط الإدارة الدكتاتوري والرضا الوظيفي

المؤشرات المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
نمط الإدارة الدكتاتوري	0.85	0.01
الرضا الوظيفي		

من خلال الجدول رقم(8): يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين نمط الإدارة الدكتاتوري والرضا الوظيفي مقدرة ب: (0.85) وهي قيمة دالة إحصائياً عن مستوى الدلالة (0.01)، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الجزئية الثانية، ومنه نستطيع القول أنه توجد علاقة إرتباطية موجبه دالة إحصائياً بين الإدارة الدكتاتورية والرضا الوظيفي لدى أساتذة الطور الابتدائي.

ويرجع ذلك للطبيعية التسلطية، وفرض الرأي ونقص ثقافة الحوار وسيادة سلطة الأمر التي يتميز بها النمط الديكتاتوري فيحس الأساتذة بعدم الرضا عن طبيعة الاداره الديكتاتورية وتنخفض روحهم المعنوية، ويحسون بالنفور من نوع العمل. وهذا ما توصلت إليه دراسة حمادو(2016)على وجود علاقة ارتباطية بين النمط الديكتاتوري والرضا الوظيفي لأساتذة الابتدائية.

رابعاً - عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الثالثة:

بغرض معالجة الفرضية الجزئية الثالثة التي تنص على أنه: توجد علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين نمط الإدارة التسيبية والرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة وللتحقق من ذلك قمنا بتطبيق معامل الارتباط بيرسون والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(9): العلاقة بين نمط الإدارة التيسيرية والرضا الوظيفي

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	المؤشرات
		المتغيرات
0.01	-0.92	نمط الإدارة التيسيرية
		الرضا الوظيفي

من خلال الجدول رقم(9): يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين نمط الإدارة التيسيرية والرضا الوظيفي مقدرة ب: (-0.92) وهي قيمة دالة إحصائياً عن مستوى الدلالة (0.01)، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الجزئية الثالثة، ومنه نستطيع القول أنه توجد علاقة ارتباطية سالبة دالة إحصائياً بين الإدارة التيسيرية والرضا الوظيفي لدى أساتذة الطور الابتدائي.

ويمكن تفسير الارتباط العكسي بين النمط التيسيري والرضا الوظيفي إلى أنه وفي ظل هذا النمط يحس الأساتذة بغياب كلي لسلطة الإدارة عليهم وبالتالي يتلاشى الإحساس بالرقابة فيسود التسبب والغيابات والتواني في أداء المهمات، مما يدفع البعض ليتعدى على الآخر، وتخلط المهام، مما يجعل الرؤية المستقبلية غير واضحة، وما يؤدي إلى انخفاض المردود التربوي مما ينجر عنه تأنيب للضمير فتتخفص الروح المعنوية للأساتذة، وهذا كله محصلة لانخفاض الرضا الوظيفي.

خامساً - عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الرابعة:

بغرض معالجة الفرضية الجزئية الرابعة للدراسة والتي تنص على أنه: توجد فروق دالة إحصائياً في مستوى الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس، قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكلا الفئتين ثم طبقنا عليها اختبار (T.Test) والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(10):العلاقة الفارقية بين الرضا الوظيفي والجنس

مستوى الدالة	قيمة ت	إناث			ذكور			
		ع	م	ن	ع	م	ن	
غير دالة	-1.67	28.08	194.20	58	58	182.04	22	الرضا الوظيفي

من النتائج الموضحة في الجدول رقم(10): نجد أن قيمة T تقدر ب: -1.67 وهي قيمة غير دالة إحصائياً يعني أننا نقبل الفرضية الصفرية التي تسمح لنا بالقول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس. ونرجع ذلك لاستفادة كل من الذكور والإناث من الانماط الثلاثة، أي أن كل ما يصدر من قوانين أو ما شبه ذلك يطبق على الجنسين من دون تفرقه. وهذا ما تؤكدته دراسة رياض ستراك ومعن الشناق(2000) بأنه لا توجد فروق بين الجنس في علاقة النمط القيادي للمديرين بالرضا الوظيفي للمعلمين.

سادساً - عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الخامسة:

بغرض معالجة الفرضية الجزئية الخامسة للدراسة والتي تنص على أنه: توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير المستوى الدراسي، قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكلا الفئتين ثم طبقنا عليها اختبار (T.Test) والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(11):العلاقة الفارقة بين الرضا الوظيفي والمستوى الدراسي

مستوى الدالة	قيمة ت	ليسانس			ماستر			
		ن	م	ع	ن	م	ع	
الرضا الوظيفي	0.64	55	192.27	28.66	25	187.76	29.42	غير دالة

من النتائج الموضحة في الجدول رقم(11): نجد أن قيمة T تقدر ب: (0.64) وهي قيمة غير دالة إحصائياً يعني أننا نقبل الفرضية الصفرية التي تسمح لنا بالقول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المستوى الدراسي.

ويمكن تفسير ذلك في التقارب في ساعات العمل التي يقضيها الاساتذة ، وكذلك فانه لا يوجد فرق في الراتب بين اساتذة وطبيعة المعاملة من الإدارة أي نفس القانون يطبق عليهم وايضا عدم وجود فرق في الظروف المادية داخل الابتدائية.

وهذا ما تؤكد دراسة رياض ستراك ومعن الشناق(2000) بأنه لا توجد فروق باعتبار المؤهل العلمي في العلاقة النمط القيادي للمديرين بالرضا الوظيفي للمعلمين

سابعاً - عرض وتحليل ومناقشة الفرضية السادسة:

بغرض معالجة الفرضية الجزئية السادسة للدراسة والتي تنص على أنه: توجد فروق دالة إحصائياً في مستوى الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكلا الفئتين ثم طبقنا عليها اختبار (T.Test) والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(12):العلاقة الفارقة بين الرضا الوظيفي وسنوات الخبرة

مستوى الدالة	قيمة ت	من 10 سنوات فأكثر			أقل من 10 سنوات			
		ع	م	ن	ع	م	ن	
غير دالة	-0.72	27.81	194.28	25	29.34	189.30	55	الرضا الوظيفي

من النتائج الموضحة في الجدول رقم(12): نجد أن قيمة T تقدر ب: (-0.72) وهي قيمة غير دالة إحصائياً يعني أننا نقبل الفرضية الصفرية التي تسمح لنا بالقول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة. ويمكن أن نرجع ذلك إلى أن الاختلاف بين أصناف الأساتذة ذوي المدة القصيرة في المهنة (أقل من 10 سنوات) و(أكثر من 10سنوات) المنحصر جداً في الراتب لا يرتفع الراتب بحسب سنوات الخدمة إلا بدرجة قليلة مما لا يؤثر على درجة الرضا عن الأجر أما فيما يخص الظروف المادية والمعنوية فإنه لا فرق بين الصنفين. وتتوافق هذه الدراسة هنا مع الدراسة كل من أ د رياض ستراك ود معن الشناق, وكذلك دراسة أ.د. فؤاد على العاجز ود. جميل نشوان (2004) التي توصلنا إلى نفس النتيجة.

- استنتاج عام:

انطلاقاً مما تم عرضه من خلفيه نظريه وكل ما يتعلق بأنماط الإدارة التربوية والرضا الوظيفي، وبالاعتماد على المعالجة الإحصائية للبيانات، في إطار الهدف الرئيسي للدراسة وهو الكشف على علاقته أنماط الإدارة التربوية بالرضا الوظيفي لدى أساتذة الطور الابتدائي، فقد أسفرت نتائج الدراسة الحالية إلى مايلي:

- توجد علاقة ارتباطية سالبة دالة إحصائياً بين الإدارة التربوية والرضا الوظيفي لدى أساتذة الطور الابتدائي.

- توجد علاقة ارتباطية موجبه دالة إحصائياً بين الإدارة الديمقراطية والرضا الوظيفي لدى أساتذة الطور الابتدائي.

- توجد علاقة ارتباطية موجبه دالة إحصائياً بين الإدارة الدكتاتورية والرضا الوظيفي لدى أساتذة الطور الابتدائي.

- توجد علاقة ارتباطية سالبه دالة إحصائياً بين الإدارة التسيبية والرضا الوظيفي لدى أساتذة الطور الابتدائي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المستوى الدراسي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

انطلاقاً من كل ما سبق و في ضوء نتائج الدراسة فإننا نقترح ما يلي :

- توفير رحلات و مكافآت خاصة للمعلمين و توفير الإمكانيات المادية التي تساعد على القيام بعملهم الأمر الذي يزيد من رضاهم الوظيفي بمتغيرات أخرى مثل المحفزات المادية و المعنوية المقدمة من طرف الإدارة التربوية.
- محاولة تلبية و لو بعض من مطالب الأساتذة لتقليل من الاضرابات.
- حسن معاملته الأساتذة عند اداء عملهم.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. إبراهيم عبد اللطيف المنيف، 1980، الإدارة والمفاهيم، الأسس، المهام، دار الرياض.
2. إبراهيم عصمت مطاوع، 1998، الإدارة التربوية في الوطن العربي، أوراق عربية - عالمية، دار الفكر والطباعة والنشر والتوزيع.
3. أحمد إبراهيم أحمد، 2003، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، دار الوفاء لدينا الطبعة والنشر، الإسكندرية.
4. أحمد صقر عاشور، 1989، السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، د ط.
5. أحمد ماهر، 2003، السلوك التنظيمي مدخل لبناء المهارات، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
6. أسعد وليد أحمد، الإدارة التعليمية، 2005 مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان، الأردن.
7. إسماعيل محمد ذياب، 2001، الإدارة والمدرسة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.
8. بوحوش، عمر والذنيبات، محمد محمود، 1995، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
9. جودت عزت عطوي، 2004، الإدارة المدرسة الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1.
10. جودت عزت عطوي، 2001، الإدارة التعليمية والاشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، دار العلمية الدولية ودار الثقافة، الأردن، ط 1.

11. جيرالد جرينبرج، وروبرت بارون، ت رفاعي محمد رفاعي إسماعيل علي، 2005، السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر والتوزيع.
12. حسين حريم، 2006، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
13. حسين محمد إبراهيم حسان ومحمد حسنين العجمي، 2007، الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1.
14. رامي حسين حمودة، 2011، مفاهيم حديثة في وظائف الإدارة التربوي والتعليمية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1.
15. رواية حسين، 1999، إدارة الموارد البشرية، المكتبة الجامعي الحديث، الإسكندرية.
16. سالم تيسير الشريدة، 2008، الرضا الوظيفي أطر نظريه وتطبيقات عمليه، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
17. سعيد مرسي بدر، 2000، الأيديولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
18. سليمان حامد، 2008، الإدارة التربوية المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
19. السيد الحسيني، 1983، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، الإسكندرية، ط 4.
20. صابر، فاطمة عوض، خفاجة، مرفت علي، 2002، أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ط 1، مصر.
21. صلاح الدين إبراهيم معوض، حنان عبد الحليم رزق، 2003، الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، ط 1.
22. عباس على، 2004، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.

23. عبد الجواد بكر، 2002، السياسات التعليمية وصنع القرارات، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
24. عبد السلام أبو قحف، 2003، اساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
25. عبد الغفار حنفي، 2002، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.
26. عبد الفاتح محمد الخواجا، 2009، تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1 ط الإصدار الثاني.
27. عبد الفتاح الخواجا، 2004، تطوير الإدارة المدرسية، دار الثقافة، عمان.
28. علي احمد عبد الرحمان عياصرة، 2005، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
29. علي السلمي، 1975، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت.
30. فؤاد الشيخ سالم وآخرون، 1982، المفاهيم الإدارية الحديثة، الجامعة الأردنية، عمان.
31. كامل بربر، 1997، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، ط1.
32. مجدي عبد الكريم حبيب، 1997، سيكولوجية صنع القرار، مكتبة النهضة العربية، القاهرة.
33. محمد الصالح عبد الله المنيف، 1997، الزيارات الصفية وأدائها، الرياض، ط1.
34. محمد الصرفي، 2005، العلاقات العامة من منظور اداري، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، ط1.
35. محمد على محمد، 1982، علم الاجتماع التنظيمي، دار الكتب الجامعة، الإسكندرية.
36. محمد عوض الترتوري وزميله، 2006، المعلم الجديد، دليل المعلم في الإدارة الصفية الفعالة: دار الحامد للنشر، عمان.

37. هاني طويل، 1977، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي (سلوك الافراد والجماعات في التنظيم)، دار وائل للنشر، عمان، ط2.
38. هاني طويل، 1999، الإدارة التعليمية، مفاهيم وأفاق، دار وائل للنشر، عمان.
39. واصل جميل حسين المومني، 2007، الادارة المدرسية الفعالة موضوعات إجرائية وأساسية مختارة لمديري المدارس، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1.
40. واصل جميل حسين المومني، 2008، الإدارة المدرسة الفعالة، دار النشر والتوزيع عمان، الأردن، ط1.
41. وليد روت، 2001، تطور نظرية الإدارة، ت عبد الكريم الخزامي، أترك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.

ثالثا: الرسائل الجامعية

1. إيهاب محمود عايش الطيب، 2008، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير، فلسطين.
2. شاطر شفيق، 2010، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مذكره لنيل شهاده الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعه بومرداس.
3. شيخ سعيدة، 2012، حاله المؤسسات الوطنية للدهن، مذكره مكمله لنيل شهاده الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، الجزائر.
4. صالح بن نوار، (2000-2005)، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة من وجهة نظر المديرين والمشرفين، رسالة دكتوراه غير منشوره جامعة قسنطينة.
5. صبرينة ميلاط، 2007، التكوين المهني والفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية بالمحطة الوطنية للكهرباء والغاز جيجل، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة قسنطين.
6. حمادو سولاف، 2016، نمط القيادة التربويه وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مذكره مكمله لنيل شهاده الماجستير، كلية العلوم الاجتماعيه، الجزائر.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشّيد حمة لخضر- الوادي-

قسم: علم النفس

كلية: العلوم الاجتماعية والانسانية

تحية طيبة وبعد:

اخي العامل... اختي العاملة نحن طلبة بصدد اعداد مذكرة مكملة لنيل شةادة الماستر في علم النفس المدرسي والتي بعنوان نمط الادارة التربوية وعلاقتة الرضا الوظيفي. نطلب منكم مساعدتنا وذلك بالإجابة على عبارات الاستبيان المقدم اليكم وذلك بوضع العلامة (X) التي تتفق مع أرائكم في ما يخص اسئلة الاستبيان.

مع العلم ان المعلومات المتحصل عليها لا تستخدم الا في غرض البحث العلمي.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام...

الجنس:

سنوات التدريس:

المستوى الدراسي:

تحت اشراف:

من اعداد الطلبة:

د. الساسي حوامدي

• عبدالنور أحمودة

• محمد علي حدّانة

السنة الجامعية:

2021/2020

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	الإدارة تراعي رغبات و حاجات الأساتذة المهنية					
2	الإدارة تحسن تفويض الأعمال للآخرين					
3	الإدارة تقيم علاقات جيدة مع جميع الأساتذة					
4	الإدارة تشجع روح التعاون بين الأساتذة					
5	الإدارة تشارك المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية.					
6	الإدارة تراعي قدرات الأساتذة في توزيع المهام.					
7	الإدارة تشجع العمل بروح الفريق في المدرسة.					
8	الإدارة تخصص وقت لحل المشكلات الشخصية للأساتذة.					
9	الإدارة لا تتدخل في العمل الخاص بالأساتذة بل توجه فقط.					
10	رأي الإدارة أقل قوة من رأي الفريق التربوي.					
11	الإدارة تقوم بإعلام الفريق التربوي بالقرارات التي يقوم باتخاذها فقط.					
12	الإدارة توجه تعليمات غير قابلة					

					لنقاش.	
					الإدارة تهتم بتطبيق القوانين حرفيا و بصرامة.	13
					الإدارة تستعمل التهيب لتفرض سلطتها على الجميع.	14
					الإدارة تتدخل في أعمال ليست من مهامه.	15
					لا تجد الأساتذة متنفس إلا أثناء غياب الإدارة.	16
					الإدارة تخصم يوم من راتب الموظف الغائب قبل أن يعرف سبب التغيب.	17
					يتملق بعض الأساتذة و العمال للإدارة.	18
					غالبية الموظفين يخشون الإدارة.	19
					الإدارة لا تفسح المجال أثناء الاجتماعات للإدلاء بآراء الآخرين.	20
					الإدارة تعطي الحرية لموظفيها في عمل ما يشاءون.	21
					الإدارة لا تهتم لغياب الموظفين في هذه المؤسسة.	22
					الإدارة تتغيب كثيرا.	23
					لا تهتم الإدارة للقوانين.	24
					تطول مدة الاجتماعات التي تقوم بها الإدارة دون الوصول إلى حلول واضحة.	25
					لا تظهر الموظفين بصفة عامة احترام للإدارة.	26
					تختلط مهام كل واحد بمهام الآخر في	27

					هذه المؤسسة.
					28 لا تتكون علاقات صداقة جيدة هنا بالمؤسسة.
					29 تحاول بعض الموظفين في هذه المؤسسة امتلاك المال بطرق غير شرعية.
					30 الإدارة لا تحاسب الآخرين عن الغياب.

محور الرضا الوظيفي

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة	معارض
1	تعتمد الترقية في ثانويتي على الحفظ أكثر من الكفاءة.					
2	يتضمن الوقت الأسبوعي للأستاذ فترات راحة كافية.					
3	تهتم الإدارة بظروفي الشخصية.					
4	تحسن الإدارة معاملة الأساتذة.					
5	تقدر الإدارة زملائي في المهنة أكثر مما يقدرني.					
6	تتأني الإدارة في تقديم توجيهاتها.					
7	تدرس الإدارة شكاوي الأساتذة بسرعة.					
8	إدارة ثانويتي تتعامل مع الأساتذة أحسن من الإداريين الآخرين.					
9	تتفهم الإدارة العمل الذي اسعى لإنجازه.					
10	تحظى الإدارة بتقديرات لا تستحقها.					
11	إدارة ثانويتي تحسن معاملة أولياء التلاميذ.					
12	الإدارة تهتم بانتهاء المقرر الدراسي فقط.					
13	لست راضيا عن طريقة تنقيط منحة المردودية.					
14	تميل إدارة ثانويتي إلى السيطرة أكثر					

					من اللازم.	
					سوف تتحسن الأمور لو غادرت هذه الإدارة.	15
					إدارتي حصلت على منصبها بكفاءة.	16
					توزع ساعات العمل هنا بعدالة.	17
					هذه الثانوية يسودها التمييز في المعاملة.	18
					تهتم الإدارة بتدريب الأساتذة الجدد.	19
					احصل على التقدير و الاعتراف على ما تقوم به من جهد.	20
					تعطي الإدارة برنامج عمل مناسب للأساتذة.	21
					أغلب الأساتذة في هذه الثانوية راضين عن عملهم.	22
					اشعر بالأمان و الطمأنينة في مهنتي.	23
					تقدر مسؤول المادة المجهود الذي ابذله.	24
					اشعر بأهمية وظيفتي كأستاذ.	25
					أكتسب خبرة كافية في العمل هنا.	26
					اشعر في هذا العمل بأنني أسعد من الآخرين.	27
					أشعر بحب مهنتي أكثر مما يحب الآخرون مهنتهم.	28
					أحب أن أقدم أكثر من المطلوب لأن الزملاء يفعلون ذلك.	29
					غالباً ما أشعر في الرغبة في طلب الزيادة في الأجر.	30
					لا توجد ثانوية أشعر فيها بالارتياح كهذه الثانوية.	31
					يؤدي أساتذة هذه الثانوية عملهم عن رغبة.	32
					احصل بسهولة على كل ما احتاجه لأداء عملي.	33
					لا أعاني من الاكتظاظ في الحجوهِ الدراسية.	34
					أجد حجرات التدريس نظيفة باستمرار.	35
					الإضاءة في القسم جيدة.	36
					التهوية في القسم جيدة.	37

					38	وظيفتي الحالية بوجه عام جيد.
					39	كل الظروف المحيطة بالعمل الهدوء، الإضاءة، التهوية...
					40	أجرتي تناسب العمل الذي أقوم به.
					41	أفضل أن تعطي أجرتي حسب خدمتي و ليس بالكفاءة في الأداء.
					42	يجب أن تتحدد أجرة الأستاذ بالخبرة و ليس بالكفاءة.
					43	لا انتظر أجر أحسن مما كنت أتقاضاه سابقا.
					44	لقد أصبح لي دخل لا يقل عن غالبية أصدقائي.
					45	لقد أصبح لي دخل لا يقل عن غالبية أصدقائي.
					46	أحب أن أغير عملي.
					47	لا أحب أن أغير عملي لو أتيحت لي فرصة الحصول على عمل آخر بنفس الأجر.
					48	أحب أن أغير وظيفتي لو أتيحت لي الفرصة.
					49	أحب أن أغير عملي لصالح عمل آخر أعلى مرتب.
					50	تقدم الاداره توجيهاتها لي بتاني.
					51	ابلق بالتغييرات التي ستحدث في برنامج عملي مسبقا.
					52	يتم عقد اجتماعات كافية لمناقشة المشاكل المهنية.
					53	أتحصل على معلومات كافية عن وضعيتي المالية.
					54	مساهمة الاتصال في الترقية المهنية جيد.
					55	طريقة تبليغي بالتعليمات الإدارية جيد.
					56	طريقة تنظيم الندوات الداخلية جيد.
					57	أسلوب اتصال الإدارة بالأساتذة جيد.
					58	طريقة التواصل مع هيئة التفتيش جيد.
					59	طريقة إدارة الاجتماعات الإدارية جيد.
					60	أستطيع الاتصال بالإدارة في كل وقت

					ومتى شئت.	
--	--	--	--	--	-----------	--

Correlations			
		نمط	الرضا
نمط	Pearson Correlation	1	-.280 [*]
	Sig. (2-tailed)		.012
	N	80	80
الرضا	Pearson Correlation	-.280 [*]	1
	Sig. (2-tailed)	.012	
	N	80	80

^{*}. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations			
		ديمقراطي	الرضا
ديمقراطي	Pearson Correlation	1	.851 ^{**}
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	80	80
الرضا	Pearson Correlation	.851 ^{**}	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	80	80

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

Correlations			
		دكتاتوري	الرضا
دكتاتوري	Pearson Correlation	1	.851 ^{**}
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	80	80
الرضا	Pearson Correlation	.851 ^{**}	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	80	80

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

Correlations			
		تسليمي	الرضا
تسليمي	Pearson Correlation	1	-.920 ^{**}
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	80	80

الرضا	Pearson Correlation	-.920**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	80	80

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

Group Statistics					
	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الرضا	ذكر	22	182.0455	29.44159	6.27697
	أنثى	58	194.2069	28.08056	3.68716

Independent Samples Test									
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference
									LowerUpper
الرضا	Equal variances assumed	1.071	.304	-1.707	78	.092	-12.16144	7.12449	-26.345212.02233
	Equal variances not assumed			-1.671	36.396	.103	-12.16144	7.27980	-26.919982.59710

Group Statistics					
	المستوى	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الرضا	ليسانس	55	192.2727	28.66825	3.86563
	ماستر	25	187.7600	29.42261	5.88452

Independent Samples Test									
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference
									LowerUpper
الرضا	Equal variances assumed	.384	.537	.647	78	.519	4.51273	6.97154	-9.3665318.39199
	Equal variances not assumed			.641	45.424	.525	4.51273	7.04064	-9.6642118.68966

Group Statistics

	التدريس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الرضا	سنوات 10 من أقل	55	189.3091	29.34966	3.95751
	فأكثر سنوات 10 من	25	194.2800	27.81415	5.56283

Independent Samples Test									
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference
									LowerUpper
الرضا	Equal variances assumed	2.258	.137	-.713-	78	.478	-4.97091-	6.96754	-18.84221-8.90040
	Equal variances not assumed			-.728-	48.877	.470	-4.97091-	6.82693	-18.69101-8.74919



الأمانة الوطنية

بيان وطني

تلبية لنداء الواجب النقابي والنضالي وفي ظروف استثنائية تعرفها المدرسة العمومية عامة و طورها الابتدائي خاصة ، وبعد الهبة النضالية الواسعة لأساتذة المدرسة الابتدائية لاسماع صوتهم بعد سنوات من التمييز والاحجاف الذي مسهم ، وبعد بيانات الدعم والمساندة من طرف الامانات الولائية للنقابة الوطنية لعمال التربية لاضراب اساتذة المدرسة الابتدائية خلال الاسبوعين الماضيين ، وتلبية لنداء القاعدة ،

فإن النقابة الوطنية لعمال التربية

تدعو كافة فروعها النقابية ومنخرطيه في التعليم الابتدائي لمساندة الحركة الاحتجاجية والاضراب الوطني ليوم : الاثنين 21 اكتوبر 2019 لاساتذة المدرسة الابتدائية تحقيقا للمطالب التالية :

1. تعديل اختلالات القانون الاساسي الذي لا يكون الا باعادة تصنيف اساتذة التعليم الثانوي والمتوسط والابتدائي في نفس الرتبة القاعدية وذلك لحصولهم على نفس المؤهل العلمي .
2. اعادة تصنيف استاذ رئيسي وأستاذ مكون عبر الاطوار الثلاث بما يتناسب وتصنيف الرتبة القاعدية وتوحيد الرتب .
3. اعادة النظر في ساعات العمل لاساتذة التعليم الابتدائي مقارنة مع ساعات العمل في المتوسط والثانوي .
4. التطبيق الفوري للمرسوم الرئاسي 14/266 وبأثر رجعي منذ صدوره سنة 2014 .
5. ايجاد حل للمتكونين في الطور الابتدائي بعد 3 جوان 2012 وتغيير مقررات الترقية الى مقررات ادماج ابتداء من تاريخ 3 جوان 2012 لتمكينهم من الترقية لرتبة استاذ مكون في الطور الابتدائي وفتح المجال للأساتذة المكونين للترقية لرتبة مدير مدرسة ابتدائية .
6. فتح مناصب مشرفي التربية في خارطة التربوية للمدارس الابتدائية للعمل على تأطير التلاميذ في الساحات والمطاعم المدرسية بدل اساتذة المدرسة الابتدائية لتفريغهم للعمل البيداغوجي مثل ما هو معمول به في المتوسط والثانويات .
7. العودة لنظام التخصص في التدريس في التعليم لابتدائي كأساتذة مواد علمية وأساتذة مواد ادبية واعفائهم من تدريس الانشطة اللاصفية واسنادها لأساتذة متخصصين في التربية البدنية والرياضية والرسم من أجل تخفيض الحجم الساعي للأستاذ .
8. تفعيل طب العمل وفتح المناصب المكيفة في الشرائح المالية للولايات من طرف وزارة التربية والعمل على ارجاع التقاعد النسبي والتقاعد دون شرط السن نظرا لخصوصية القطاع .
9. اعادة النظر في البرامج والمناهج للطور الابتدائي واشراك اهل الميدان من اساتذة ومفتشين في تقييمها واصلاحها .

وفي الاخير

وايمانا منا في النقابة الوطنية لعمال التربية أن أي إصلاح أو نهوض بالقطاع لا يكون الا عبر الاهتمام بالطور الابتدائي من كل الجوانب المادية والاجتماعية والمهنية والبيداغوجية فاننا نشاد وزارة التربية الوطنية والسلطات العمومية لتدارس اوضاع هذا الطور وايجاد الحلول في اقرب الاجال وفي انتظار ذلك وتجنيذا لقواعدنا العمالية لأي حركة احتجاجية داعمة لأساتذة المدرسة الابتدائية مستقبلا فاننا ندعو كل الفروع النقابية للنقابة الوطنية لعمال التربية في المدارس الابتدائية لمشاركة بقوة في الحركة الاحتجاجية والاضراب ليوم الاثنين : 21 اكتوبر 2019 وعقد جمعيات عامة مساء نفس اليوم لتقييم الاحتجاج والاضراب ولتقديم مقترحات حول سبل التصعيد مستقبلا في حال عدم الاستجابة للمطالب .

الجزائر في : 19 اكتوبر 2019



عاشت النقابة الوطنية لعمال التربية حرة مستقلة واحدة موحدة .