الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم: العلـــــــوم الاجتمـــــاعية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علم الاجتماع
تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل
بعنوان:

مساهمة الإدارة المدرسية في تعزيز الرضا الوظيفي

دراسة ميدانية على معلمي المدرسة الإبتدائية ميهي محمد بلحاج بالوادي

إعـــداد الطالبة :
❖ ربيعة جاب الله

إشـــــراف :
❖ أد/ بلال بوترعة

نوقشت المذكرة علنا يوم: 2026/06/06

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

اللجنة	الرتبة	الجامعة	الصفة
د.مرابط شوقي	أستاذ محاضر أ	جامعة الشهيد حمة لخضر	رئيسا
أد.بوترعة بلال	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد حمة لخضر	مشرفا ومقررا
د.الذهبي إبراهيم	أستاذ محاضر أ	جامعة الشهيد حمة لخضر	ممتحنا

السنة الجامعية:
2026/2025

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم: العلـــــــوم الاجتمـــــاعية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علم الاجتماع
تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل
بعنوان:

مساهمة الإدارة المدرسية في تعزيز الرضا الوظيفي

دراسة ميدانية على معلمي المدرسة الإبتدائية ميهي محمد بلحاج بالوادي

إعـــداد الطالبة :
❖ ربيعة جاب الله

إشـــــراف :
❖ أد/ بلال بوترعة

نوقشت المذكرة علنا يوم: 2026/06/06

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

اللجنة	الرتبة	الجامعة	الصفة
د.مرابط شوقي	أستاذ محاضر أ	جامعة الشهيد حمة لخضر	رئيسا
أد.بوترعة بلال	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد حمة لخضر	مشرفا ومقررا
د.الذهبي إبراهيم	أستاذ محاضر أ	جامعة الشهيد حمة لخضر	ممتحنا

لسنة الجامعية:
202/2025 السنة

إهداء

إلى كل من كان لهم الفضل بعد الله في دعمي ومساندتي خلال مسيرتي العلمية،

أهدي هذا العمل المتواضع، سائلة الله أن يكون ثمرة جهدٍ خالصٍ ونافع.

إلى من علَّمني كيف أقف بكل ثبات فوق الأرض.

أبي المحترم

إلى نبع المحبة والإيثار والكرم.

أمي الموقَّرة

إلى أقرب الناس إلى نفسي.

أسرتي الكريمة

إلى روحي وقُرَّة عيني ونبض فؤادي.

أولادي فلذات أكبادي طه وعبير وريان وحنين

إلى أساتذتي الكرام في جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، الذين لم يبخلوا علينا بالعلم والتوجيه، أهدي هذا العمل كعربون تقدير.

إلى جميع من تلقَّيتُ منهم النصح والدعم

أهديكم خلاصة جُهدي العلمي

ربيعة جاب الله

شكر وتقدير

الحمد لله والصلاة والسلام على سيدنا محمد المصطفى الأمين ونحمد الله حمدا جزيلا الذي وفقنا في مشوار دراستنا

واعترافا بالفضل وتقديرا للجميل ليسعني إتمام إعداد هذا البحث إلا أن أتوجه إلى الأستاذ المشرف الذي كان حافزا ومنبعا لجهدي البروفيسور: " بلال بوترعة ""

لقبوله الإشراف على مذكرة التخرج، وعلى توجيهاته السديدة، ونصائحه الدقيقة، وملاحظاته القيمة، وتساؤله المستمر عن هذا العمل الذي اعتبره عمله فلم يدخر جهدا لأجله حتى يتم في أحسن الظروف، وكل ذلك بطلاقة وجه ورحابة صدر، فجزاه الله عني خير الجزاء، وبارك الله له في وقته وعمله، مع التمني له دوام التفوق والنجاح إلى أعلى المراتب في مشواره العلمي.

كما أتقدم بالشكر وعظيم الامتنان لأساتذة كلية العلوم الاجتماعية جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي وذلك لما بذلوه مخلصين في مسؤولياتهم العلمية تجاه الطلبة

وأتقدم بالشكر والعرفان إلى الأساتذة "لجنة المناقشة" الذين تحملوا عناء قراءة وتفحص المذكرة

كما اشكر جميع عمال التربية والتعليم في مؤسسة التربوية – الابتدائية ميهي محمد بلحاج الوادي – على استقبالهم تعاونهم معنا، وعلى المعلومات المقدمة من طرفهم، واخص بالذكر زملاء العمل والى كل اللذين غمروني برحابة صدر وتابعوني بصدق ويسرو لي الطريق في إعداد هذه المذكرة التي نرجو أن تكون مرجعا يستفاد منه.

ملخص الدراسة:

العنوان :دور ممارسات الإدارة المدرسية في تشكيل الرضا الوظيفي للمعلمين: دراسة كيفية في مدرسة ابتدائية بالوادي (الجزائر)

الهدف :هدفت هذه الدراسة إلى فهم كيفية إسهام ممارسات الإدارة المدرسية في تعزيز الرضا الوظيفي لدى معلمي المدرسة الابتدائية "ميهي محمد بلحاج" بالوادي (الجزائر)، من خلال استكشاف تجارب المعلمين الذاتية وتفسيراتهم لتفاعلاتهم اليومية مع الإدارة.

الإطار النظري :استندت الدراسة إلى مقاربة التحليل الاستراتيجي لميشال كروزيه، التي تركز على علاقات القوة، والاستراتيجيات الفاعلة، والهوامش الحرية داخل التنظيمات.

التساؤلات :انبثق عن الدراسة تساؤل رئيسي :كيف يصف المعلمون دور ممارسات الإدارة المدرسية في تشكيل تجاربهم المتعلقة بالرضا الوظيفي؟ وتفرع عنه أربعة تساؤلات جزئية تناولت: (1) التقدير والتحفيز، (2) أنماط التواصل والتفاعل، (3) فرص التطوير المهني والتعلم المستمر، (4) المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية.

المنهجية :اعتمدت الدراسة المنهج الكيفي، باستخدام المقابلة شبه المقننة كأداة رئيسية. تم اختيار عينة قصدية مكونة من 12 معلماً من المدرسة المذكورة، حتى بلوغ درجة التشبع المعرفي. خضعت البيانات للتحليل الموضوعي باستخدام برنامج Word مع تفسير النتائج في ضوء مقاربة التحليل الاستراتيجي لكروزيه.

النتائج الرئيسية :أظهرت النتائج أن المعلمين يعانون من:

كشفت الدراسة أن الإدارة المدرسية في المدرسة الابتدائية "ميهي محمد بلحاج" بالوادي تمارس نمطاً "بيروقراطياً دفاعياً"، يتسم باحتكار مناطق عدم اليقين، وتقليص هامش حرية المعلمين، وإدارة التواصل والمشاركة بشكل أحادي، مما أدى إلى شعور المعلمين برضا وظيفي متفاوت لكنه يميل إلى الانخفاض في ثلاثة محاور أساسية: التقدير والتحفيز (حيث يغلب التقدير المعنوي العشوائي على المادي المنتظم، ويسبب غيابه إحباطاً عميقاً)، والتواصل الفعال (الذي يوصف بالرسمي المتعب أحياناً وبالمباشر السهل أحياناً، مع وجود قنوات موازية تعبيراً عن الإحباط)، والمشاركة في اتخاذ القرار (التي توصف بالشبه منعدمة أو الشكلية، مما يولد شعوراً بالاغتراب أو الانسحاب إلى العمل الصفي). كما أظهرت النتائج أن التطوير المهني يعاني من ضعف الفرص المقدمة من الإدارة، مما يدفع المعلمين إلى الاعتماد على التطوير الذاتي كبديل، ويسبب غياب الفرص شعوراً بالركود وتقصير المؤسسة. في المقابل، أظهرت الحالات القليلة التي تمتعت فيها الإدارة بالعدالة والمرونة والعلاقات الإنسانية الدافئة (البيئة الحاضنة) ارتفاعاً ملحوظاً في الرضا الوظيفي، والانتماء، والاستقرار المهني (بما في ذلك البقاء في المدرسة لسنوات تتجاوز الخمسة عشرة عاماً). تؤكد هذه النتائج أن تعزيز الرضا الوظيفي لدى المعلمين يتطلب تحولاً من السيطرة البيروقراطية إلى التفاوض الاستراتيجي، عبر فتح مناطق عدم اليقين، وإضفاء الطابع المؤسسي على التقدير والتواصل والمشاركة الفعالة.

الكلمات المفتاحية :الرضا الوظيفي، الإدارة المدرسية، المعلمون، التحليل الاستراتيجي، ميشال كروزيه، المنهج الكيفي، المدرسة الابتدائية، التواصل التنظيمي، المشاركة في القرار.

Abstract

Title: The Role of School Management Practices in Shaping Teachers' Job Satisfaction: A Qualitative Study in a Primary School in El Oued (Algeria)

Objective: This study aimed to understand how school management practices contribute to enhancing teachers' job satisfaction at the primary school "Mehi Mohamed Belhadj" in El Oued (Algeria), by exploring teachers' subjective experiences and interpretations of their daily interactions with the school administration.

Theoretical Framework: The study drew upon Michel Crozier's strategic analysis approach, which focuses on power relations, actor strategies, and margins of freedom within organizations.

Research Questions: The main research question was: How do teachers describe the role of school management practices in shaping their experiences related to job satisfaction? Four sub-questions addressed: (1) recognition and motivation, (2) communication and interaction patterns, (3) professional development and continuous learning opportunities, and (4) participation in school decision-making processes.

Methodology: A qualitative approach was adopted, using semi-structured interviews as the primary instrument. A purposive sample of 12 teachers from the aforementioned school was selected until data saturation was achieved. The data underwent thematic analysis using Word software, with results interpreted through Crozier's strategic analysis framework.

Key Findings: The results revealed that teachers experience:

The study revealed that the school administration at the primary school "Mihai Mohamed Belhadj" in El Oued practices a "defensive bureaucratic" pattern, characterized by monopolizing zones of uncertainty, reducing the margin of teachers' freedom, and managing communication and participation in a unilateral manner. This led to teachers experiencing varying job satisfaction that tends to decline across three main axes: recognition and motivation (where random moral recognition prevails over regular material recognition, and its absence causes deep frustration), effective communication (described at times as formal and exhausting, and at other times as direct and easy, with parallel channels emerging as an expression of frustration), and participation in decision-making (described as almost non-existent or formal, generating a feeling of alienation or withdrawal to classroom work). The results also showed that professional development suffers from a lack of opportunities provided by the administration, pushing teachers to rely on self-development as an alternative, while the absence of opportunities causes a sense of stagnation and institutional failure. In contrast, the few cases in which the administration enjoyed fairness, flexibility, and warm human relations (the nurturing environment) showed a marked increase in job satisfaction, belonging, and professional stability (including remaining in the school for over fifteen years). These findings confirm that enhancing teachers' job satisfaction requires a shift from bureaucratic control to strategic negotiation, by opening up zones of uncertainty and institutionalizing recognition, communication, and effective participation.

Keywords: Job satisfaction, school management, teachers, strategic analysis, Michel Crozier, qualitative methodology, primary school, organizational communication, decision-making participation.

فهرس المحتويات

الإهداء.....

شكر وتقدير.....

ملخص الدراسة.....IV

فهرس المحتويات.....VI

قائمة الجداول.....VII

قائمة الملاحق.....IX

مقدمة: .....أ

الفصل الأول: الأدبيات والنظريات التطبيقية

تمهيد: 10

المبحث الأول: الأدبيات النظرية..... 11

المطلب الاول: تعريف الادارة المدرسية 11

المطلب الثاني: الرضا الوظيفي 13

المبحث الثاني: العلاقة بين الادارة المدرسية والرضا الوظيفي 15

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية. 16

المطلب الأول: الدراسات السابقة والمشابهة للموضوع 16

المطلب الثاني: المقاربة النظرية 27

خلاصة الفصل الأول.....30

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تمهيد.....33

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة 34

المطلب الأول: طريقة جمع المعلومات 34

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات: 35

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية 40

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة 40

المطلب الثاني: مناقشة النتائج 109

خلاصة الفصل الثاني.....118

خاتمة.....120

قائمة المراجع: 123

قائمة الجداول

الجدول 01: يمثل متغيرات دراسة 34

الجدول 02: آليات إجراء المقابلات 37

الجدول 03: الملاحظات الأولية للمقابلة الأولى (بخصوص التساؤلات) 42

الجدول 04: الملاحظات الأولية للمقابلة الثانية (بخصوص التساؤلات) 46

الجدول 05: الملاحظات الأولية للمقابلة الثالثة (بخصوص التساؤلات) 49

الجدول 06: الملاحظات الأولية للمقابلة الرابعة (بخصوص التساؤلات) 52

الجدول 07: الملاحظات الأولية للمقابلة الخامسة (بخصوص التساؤلات) 55

الجدول 08: الملاحظات الأولية للمقابلة السادسة (بخصوص التساؤلات) 58

الجدول 09: الملاحظات الأولية للمقابلة السابعة (بخصوص التساؤلات) 62

الجدول 10: الملاحظات الأولية للمقابلة الثامنة (بخصوص التساؤلات) 65

الجدول 11: الملاحظات الأولية للمقابلة التاسعة (بخصوص التساؤلات) 69

الجدول 12: الملاحظات الأولية للمقابلة العاشرة (بخصوص التساؤلات) 72

الجدول 13: الملاحظات الأولية للمقابلة الحادية عشرة (بخصوص التساؤلات) 76

الجدول 14: الملاحظات الأولية للمقابلة الثانية عشرة (بخصوص التساؤلات) 80

الجدول 15: رموز خاصة بـ "التقدير والتحفيز" 81

الجدول 16: رموز خاصة بـ "التواصل الفعال" 82

الجدول 17: رموز خاصة بـ "التطوير المهني" 83

الجدول 18: رموز خاصة بـ "المشاركة في اتخاذ القرار 84

الجدول 19: رموز عامة (عابرة للمحاور) ظهرت في البيانات 84

الجدول 20: التقدير كداعم نفسي ومعنوي 85

الجدول 21: التواصل الفعال 85

الجدول 22: التطوير المهني 86

الجدول 23: المشاركة في اتخاذ القرار 86

الجدول 24: مواضيع عامة (عابرة للمحاور) ظهرت عبر جميع المقابلات 87

الجدول 25: ملخص المواضيع النهائية بعد المراجعة (الخطوة الرابعة) 92

الجدول 26: التأكد من ارتباط المواضيع بالتساؤلات الفرعية 92

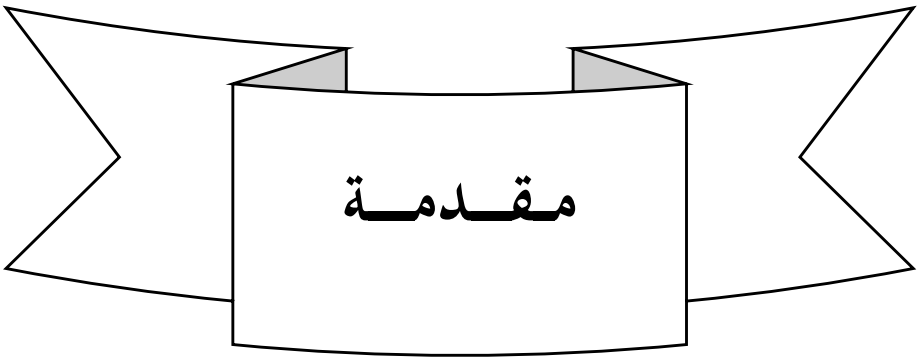
الجدول 27: ملخص التعريفات النهائية للمواضيع 101

الجدول 28: مناطق عدم اليقين الرئيسية 110

الجدول 29: السلطة المرتبطة بالتحكم 115

قائمة الملاحق

1.دليل المقابلة.....126
2.ترخيص الزيارة ميدانية.....129


مقدمة

توطئة:

يعد العنصر البشري من أهم العناصر المؤثرة في انتاج المؤسسات فهو اساس عملية الانتاج، وعليه فإن مهارات المعلمين مهمة جداً لتطوير العمل الكمي والنوعي وزيادته، ومن هنا تظهر أهميته مساهمة الإدارة المدرسية في تعزيز الرضا الوظيفي للمعلمين في المدرسة.

فالرضا الوظيفي من العوامل المهمة في زيادة حماس المعلمين نحو إتقان عملهم وإقبالهم نحوه بإمتنان كبير، فإشباع حاجاتهم تشجعهم وتدفعهم للعمل أكثر، ومن العوامل التي تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي، بيئة العمل الداعمة التي توفرها الإدارة المدرسية من خلال التقدير والتحفيز والتواصل الفعال وتقليل اعباء العمل الناتجة عن سوء الإدارة والتنظيم وفضلاً على توفير الفرص التطوير المهني والمشاركة في اتخاذ القرارات، وهذا ما تسعى الإدارة المدرسية الحديثة لتحقيقه.

1- الإشكالية:

تعتبر دراسة الإدارة المدرسية من الأمور المهمة في التنظيم إذ أنها تعمل على توفير الإمكانيات المهمة في العمل كما أنها تتميز بمجموعة من العوامل التنظيمية والقيادية الشاملة التي تدير الجوانب التعليمية والفنية والإدارية داخل المدرسة.

والتي تؤثر على تجربة الافراد داخلها، نظرا لما لها من انعكاسات على أداء الأفراد واستقرارهم الوظيفي ومدى التزامهم بالقيم المؤسسية من حيث النشاطات والاهداف، بهدف تحقيق الأهداف التربوية بكفاءة، تشمل التخطيط، التنظيم، الإشراف على الموارد البشرية والمادية، والتقويم لضمان بيئة عمل آمنة وفعالة.

وتعتبر حلقة الوصل الأساسية بين المدرسة والمجتمع المحلي، فهي منظومة متكاملة من الأنشطة والإجراءات التي يقوم بها مدير المدرسة والمؤهلون تربويا، تهدف الى رفع جودة التعليم وتحقيق النجاح المشترك بين الطلاب والمعلمين.

التي تجعل منها متميزة عن غيرها بالإضافة الى توفير بيئة عمل ملائمة تحتوي على تطبيق مبادئ الإدارة الحديثة ومشاركة العمال في صنع القرارات وهو ما يدفعهم لإبراز إبداعهم و قدراتهم وأفكارهم التي تساعد على بلوغ أهداف المؤسسة، وتعود بالفائدة عليها وتحقيق الأهداف المسطرة والمكانة المرموقة، ونرى ما يميز الإدارة المدرسية هي بيئة عمل داخلية مثالية وملائمة للعمل لتكون مقوما أساسيا لنجاحها، وذلك بالتغير المتواصل والمستمر ومواكبة التطور التكنولوجي ولمواجهة تحديات العمل وتكون قادرة على تحقيق أهدافها بفعالية وبالتالي يجب توفير المناخ الملائم للأفراد العاملين من خلال تعزيز علاقاتهم وتنميتها وتحسين وتطوير أدائهم الوظيفي، الذي يؤدي الى تعزيز رضا الوظيفي لديهم، وبالتالي تأثر على سلوكياتهم ودوافعهم اتجاه الإدارة المدرسية.

ونجد ان موضوع الإدارة المدرسية لاقى اهتمام الكثير من الباحثين، الذين توصلوا في دراساتهم الى ان العامل يزداد انتماءه للمؤسسة في حالة شعوره بالراحة النفسية وارتفاع معنوياته والرضا عن العمل بما ينعكس على مستوى الأداء الفردي والجماعي، وهذا ما يشجعه ويحفزه على تنمية روح الجماعة.

وكما ركزت العديد من الدراسات والأبحاث حول دراسة موضوع الرضا الوظيفي ونال اهتمامها خاصة في مجالات الإدارة، لما له من تأثير في سلوك العاملين وممارستهم وادائهم الذي يسهم بطبيعته في تحقيق انسجامهم في العمل، لان العمال يتصرفون وفق القيم والمعتقدات والأساليب السائدة في المؤسسة.

فتعزيز الرضا الوظيفي، يمكن من ترسخ أسلوب تفكير موحد لدى أعضاء المؤسسة، وهذا من خلال السعي في وضع أسس مشتركة وقواعد ثابتة، وهو ما يحقق استمرارية العمال وفعاليتهم في العمل فكلما توفرت سبل الإبداع والإنجاز زادت فعالية المؤسسة واتسع نشاطها وزادت شروط نجاحها.

انطلاقا مما سبق تبرز اهمية دراسة الإدارة المدرسية ومساهمتها الجوهرية في بناء وتشكيل تصورات الموظفين حول أدوارهم الوظيفية واحساسهم بالاستقرار المهني واندماجهم في العمل وهو ما يجعلهم يشعرون بانتمائهم لمجال عملهم واكسابهم الرضا الوظيفي الذي يعد نتاجا لتفاعل بين مجموعة من العوامل الفردية والاجتماعية والتنظيمية والإدارية.

- **التساؤل العام:**

➢ كيف يصف المعلمون في المدرسة الابتدائية ميهي محمد بلحاج بالوادي دور ممارسات الإدارة المدرسية في تشكيل تجاربهم المتعلقة بالرضا الوظيفي؟

- **التساؤل الفرعية:**

1. **بخصوص التقدير والتحفيز:**

➢ ما معنى التقدير والتحفيز بالنسبة للمعلمين في هذه المدرسة، وكيف تتجلى ممارسات الإدارة في هذا الجانب من وجهة نظرهم؟ وكيف يرون تأثير هذه ممارسات على شعورهم بالرضا؟

2. **بخصوص التواصل الفعال:**

➢ كيف يصف المعلمون طبيعة ونوعية تواصلهم مع الإدارة المدرسية، وماهي أنماط التفاعل التي يعتبرونها داعمة أو معيقة لرضاهم الوظيفي؟

3. **بخصوص التطوير المهني:**

➢ كيف يستوعب المعلمون مفهوم التطوير المهني في سياقهم المدرسي، وكيف يرون دور الإدارة في توفير فرص النمو والتعلم المستمر وتأثير ذلك على مسارهم الوظيفي ورضاهم عنه؟

4. بخصوص المشاركة في اتخاذ القرار:

- كيف يختبر المعلمون عملية المشاركة في القرارات المدرسية التي تخص عملهم، وما هي القرارات التي يعتبرون مشاركتهم فيها ذات مغزى، وكيف تشكل هذه المشاركة (أو غيابها) إحساسهم بالانتماء والرضا؟

1. مبررات اختيار الموضوع:

إن الموضوع الذي سنتطرق إليه ذو أهمية بالغة لدى الباحث لذلك فإن هناك مبررات لدراسة هذا الموضوع الذي يندرج تحت عنوان "مساهمة الإدارة المدرسية في تعزيز الرضا الوظيفي لدى المعلمين بالمدرسة الابتدائية ميهي محمد بلحاج بالوادي".

أولاً – المبررات الذاتية:

- الاهتمام الشخصي بدراسة العلاقة بين الإدارة المدرسية والسلوك التنظيمي للمعلمين كحقل يقع عند تقاطع علم الاجتماع التربوي وعلم النفس التنظيمي.
- توفر شروط إجراء دراسة كيفية معمقة بالمدرسة الابتدائية ميهي محمد بلحاج بالوادي، بما في ذلك إمكانية الوصول إلى المعلمين وإجراء مقابلات مطولة.
- رغبة الباحث في سد ثغرة معرفية تتمثل في ندرة الدراسات السوسيولوجية النوعية حول الرضا الوظيفي لمعلمي الطور الابتدائي في الجزائر.
- المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية بدراسة حالة محلية تقدم فهماً تأويلياً لتجارب المعلمين.

ثانياً – المبررات الموضوعية:

- الأهمية الاستراتيجية للإدارة المدرسية كمحدد رئيسي لجودة الحياة العملية للمعلمين، وبالتالي لجودة العملية التعليمية برمتها.
- ندرة الدراسات النوعية التي تتجاوز القياس الكمي إلى فهم المعاني الذاتية للرضا الوظيفي كما يختبرها المعلمون فعلياً.
- خصوصية سياق المدرسة (الوادي) التي قد تفرز أنماطاً فريدة من العلاقات الإدارية والتواصل والمشاركة في القرار.
- إمكانية تحويل النتائج إلى توصيات عملية تطبيقية لإدارة المدرسة وللقطاع التربوي بهدف تحسين مناخ العمل ورفع أداء المعلمين

2. أهداف الدراسة:

نسعى في هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- **الهدف الرئيسي:**

➢ التعرف على مساهمة الإدارة المدرسية في تعزيز الرضا الوظيفي لدى المعلمين بالمدرسة الابتدائية ميهي محمد بلحاج بالوادي.

- **الأهداف الفرعية:**

➢ التعرف على مساهمة الإدارة المدرسية في التقدير والتحفيز لدى المعلمين بالمدرسة الإبتدائية ميهي محمد بلحاج بالوادي.

➢ التعرف على مساهمة الإدارة المدرسية في التواصل الفعال بالمدرسة الإبتدائية ميهي محمد بلحاج بالوادي.

➢ التعرف على مساهمة الإدارة المدرسية في التطوير المهني بالمدرسة الإبتدائية ميهي محمد بلحاج بالوادي.

➢ التعرف على مساهمة الإدارة المدرسية في المشاركة في اتخاذ القرارات بالمدرسة الإبتدائية ميهي محمد بلحاج بالوادي.

3. أهمية الدراسة:

يعد موضوع الإدارة المدرسية ذو أهمية كبيرة لدى العديد من المؤسسات إذ تعتبر منظومة متكاملة من العلاقات التنظيمية والإدارية، فهي تؤدي دورًا اساسيًا في نجاح أي مؤسسة ورضا موظفيها، كما تعد الإدارة المدرسية ركيزة اساسية تعزيز أداء وكفاءة العمال، وذلك من خلال توفير ظروف عمل ملائمة ومتوازنة تعزيز الرضا الوظيفي، يحقق الموظف من خلاله ذاته وانتمائيه وزيادة التزامه في العمل واستقراره المهني، وتمكين تطوير أدائه داخل المؤسسة.

4. حدود الدراسة:

لا شك أن أي دراسة علمية لابد أن تحتوي على الحدود (الزمانية، المكانية، الموضوعية) حيث تمثلت الدراسة الحالية على النحو التالي.

المجال المكاني: قمنا بإجراء الدراسة الميدانية على مستوى المدرسة الابتدائية ميهي محمد بلحاج الوادي -2- الذي يعود انشاؤها لسنة 1884 م وحملت عدة أسماء: (مدرسة الأهالي بالوادي، المدرسة العمومية للوادي، مدرسة الوسط للبنين) واخيرا المدرسة الابتدائية ميهي محمد بلحاج.

المجال الزماني: وتمثل الفترة الزمنية التي استغرقت لإجراء الدراسة، تم الشروع في انجاز هذه الدراسة بداية من شهر فيفري 2026 م حيث كانت البداية لجمع مختلف المراجع المتعلقة بالموضوع.

أما الجانب الميداني للدراسة، فقد كانت بداية الشروع فيه في شهر 3 مارس 2026 م حيث تم مناقشة الموضوع مع المشرف وتحديد منهج الدراسة وتعديل التساؤلات ووضع دليل المقابلة.

وتم النزول إلى الميدان لإجراء المقابلات مع المعلمين المدرسة الابتدائية ميهي محمد بلحاج بالوادي، من خلال تسجيل المقابلات بتاريخ 2026/03/11 م إلى غاية 2026/03/19 م.

وبعدها الشروع في تفريغ البيانات وترميزها وتحليلها، وتمت العملية إلى غاية 2026/04/30 م وبعدها تم التحليل المقابلات ومناقشتها الى غاية أواخر شهر ماي.

5. منهج الدراسة:

المنهج "هو عبارة من الأسس والقواعد والخطوات والعمليات العقلية التي يستعين بها الباحث ويسير في ضوائها لتحقيق الهدف الذي يصبوا إليه البحث". (حسن، 2003، ص 47)

كما يعرف المنهج على انه "مجموعة منظمة من العمليات تسعى للبلوغ هدف". (موريس إنجرس، 2008، ص 98)

في دراستنا هذه تم اتباع المنهج الكيفي، ويقوم على الاستقراء والتفسير والوصف ويستقي بياناته من سياقها الطبيعي بالإضافة للمرونة.

مفهوم المنهج الكيفي:

هو ذلك النوع من البحث الذي يقدم فيه الباحث عادة فهماً متعمقاً وتفسيراً شاملاً لمجال البحث الموضوعي، ولا يشترط أن يعمد الباحث في البحث النوعي إلى تفسير البيانات والنتائج التي يتوصل إليها بالطرق الرقمية والإحصائية، بل يتم ذلك عن طريق استخدام مفردات اللغة الطبيعية. (بوترعة، ذياب، 2021، ص 357)

هو الذي لا تقنن فيه مشكلة البحث تقنيناً ضيقاً ابتداءً، وإنما يصل الباحث إلى ذلك بعد معايشته الفعلية للظاهرة المدروسة، وجمعه للمعلومات، وتحليلها وتفسيرها. (بوترعة، ذياب، 2021، ص 358)

وقصد تحقيق اهداف دراستنا التي تتمحور حولنا مساهمة الإدارة المدرسية في تعزيز الرضا الوظيفي: دراسة كيفية على معلمي المدرسة الابتدائية ميهي محمد بلحاج بالوادي، تم الاعتماد على المنهج الكيفي (النوعي)، الذي يحقق غرض البحث العلمي في الوصف والتفسير والتحقق والتقييم.

ولقد تم اختيار منهج الدراسة للاعتبارات التالية:

1. تساؤلات الدراسة تبدأ بـ "كيف يصف" و"كيف يختبر"، مما يستدعي فهماً معمقاً وليس قياساً كمياً.
2. إتاحة الفرصة للمعلمين للتعبير بحرية عن تصوراتهم في سياقهم الطبيعي.
3. مرونة المنهج تسمح باكتشاف أبعاد غير متوقعة للرضا الوظيفي خاصة بالمدرسة محل الدراسة.

6. صعوبات الدراسة:

لا تخلو أي دراسة علمية من صعوبات، غير أن هذه الصعوبات تشكل دافعاً للباحث لبذل جهد أكبر والاطلاع بشكل أعمق. ومن أبرز الصعوبات التي واجهتني في هذا البحث:

- ندرة الدراسات السوسيولوجية (النوعية) المطابقة تماماً لموضوع الدراسة، مما اضطرني إلى الاستعانة بدراسات مشابهة أو مقاربة في متغيراتها وسياقاتها.
- قلة الدراسات الكيفية حول الرضا الوظيفي للمعلمين في الطور الابتدائي، وهو ما استوجب بناء أدوات البحث (دليل المقابلة) بشكل يتسم بالمرونة والعمق في آن واحد.
- صعوبات ميدانية تم تجاوزها من خلال التنسيق المسبق مع إدارة المدرسة وتخصيص أوقات مناسبة للمقابلات، مع تأكيد مبدأ السرية التامة لتشجيع المعلمين على التعبير بصدق.

هيكلة الدراسة:

شملت هذه الدراسة على مقدمة ثم طرح فيها الإشكالية والتساؤلات الفرعية وعرض أسباب وأهداف وأهمية الدراسة بالإضافة إلى حدود ومنهج وصعوبات الدراسة حيث تم تقسيم الدراسة إلى فصلين، يتضمن الفصل الأول ثلاث مباحث يمثل المبحث الأول الأدبيات النظرية، حيث تم فيه عرض المفاهيم الأساسية لكل من الإدارة المدرسية والرضا الوظيفي والتعريفات الإجرائية، أما المبحث الثاني فيمثل العلاقة بين الإدارة المدرسية والرضا الوظيفي، وأما المبحث الثالث فيمثل الأدبيات التطبيقية والذي يتضمن الدراسات السابقة، النظريات التي أهتمت بدراسة الإدارة المدرسية والرضا الوظيفي، أما الفصل الثاني فيحتوي على الدراسة الميدانية.

الدراسة النظرية

الفصل الاول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

تمهيـــد

المبحث الأول: الأدبيات النظرية

المبحث الثاني: علاقة الإدارة المدرسية بالرضا الوظيفي

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية

خلاصة الفصل

تمهيد:

نال الموضوع الإدارة المدرسية والرضا الوظيفي اهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين من العلماء الاجتماع وغيرهم في المجالات أخرى، حيث أجمعوا على أن الإدارة المدرسية أصبحت عملية مهنية إنسانية تهدف إلى توفير الظروف والإمكانيات المتاحة لمساعدة العاملين في المدرسة للقيام بواجباتهم بمهنية أكثر تخضع للمعايير المطلوبة لتحقيق الأهداف المنشودة.

لذلك تطرقنا لدراسة موضوع مساهمة الإدارة المدرسية في تعزيز الرضا الوظيفي لمعرفة مدى أهمية تحقيقه في المؤسسة.

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى الأدبيات النظرية حيث سنتطرق في المبحث الأول إلى التعريفات الخاصة بمتغيرات الدراسة (الإدارة المدرسية والرضا الوظيفي) وتحديد أبعاد كل منهما، وسنعرض تعريفاتهما الإجرائية.

أما المبحث الثاني سنعرض العلاقة بين الإدارة المدرسية والرضا الوظيفي، أما عن البحث الثالث فسنتناول فيه الدراسات السابقة وسنبرز القيمة المضافة للدراسة الحالية وذلك انطلاقاً من الفجوة البحثية فضلاً عن عرض المقاربات السيوسيولوجية المناسبة لهذه الدراسة.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية

المطلب الاول: تعريف الادارة المدرسية

يشمل مفهوم الادارة المدرسية مجموعة من العمليات الوظيفية، بما في ذلك التخطيط والتنسيق والتوجيه والتي تعمل جميعها معاً بانسجام ضمن بيئة مواتية داخل المدرسة وخارجها، وتسترشد هذه العمليات سياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة بهدف اعداد الشباب بما يتوافق مع اهداف المجتمع والدولة (الشمري، 2012، ص 17).

1- تعريف الإدارة

لغة: الادارة مشتقة من الفعل أدار، وهي تعني خدمة الاخرين وتقديم العون لهم وعلى هذا النحو فإن من يعمل في الادارة يقوم بخدمة الاخرين عن طريق الادارة إلى اداء الخدمة (احمد، 2014، ص 20).

اصطلاحاً: الادارة هي النشاط الذي يعتمد على التفكير والعمل الذهني المرتبط بالشخصية الادارية والجوانب والاتجاهات السلوكية الخاصة بتحفيز الجهود الجماعية نحو تحقيق هدف مشترك باستخدام الموارد المتاحة وفقاً لأسس ومفاهيم علمية ووسيلتها في ذلك إصدار القرارات الخاصة بتحديد الهدف ورسم السياسات ووضع الخطوط والبرامج واشكال التنظيم لتحقيق الهدف (جودت،2014، ص 11).

ويعرف عساف هو الاخر الادارة على انها:

ظاهرة انسانية واعية تقوم على أسس التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة وبهدف إلى تمكين الناس من انشاء منظمتهم ومشاريعهم وتسير هذه المنظمات بما يضمن تحقيق اهدافها بكفاءة وفعالية (محمد،2010، ص 14).

2- تعريف الادارة المدرسية:

مجموعة من العمليات الفنية والادارية يقوم بها جهاز يتألف من مدير المدرسة والوكلاء والاداريين لتحسين العملية التربوية والتعليمية وتحقيق الاهداف المنشودة (محمد، طه، ومحمد، 2023، ص 36).

تعرف بأنها تلك الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من مدرسين وإداريين وغيرهم بغية تحقيق الاهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتماشى مع ما تهدف إليه الأمة من تربية ابنائها تربية صحيحة على اساس سليم (جمال، 1995، ص 35).

يعرفها مرسي واخرون بأنها: كل نشاط منظم مقصود وهادف تتحقق من ورائه الاهداف التربوية المنشودة من المدرسة والادارة المدرسية، ليست عادية في حد ذاتها وأنها هي وسيلة لتحقيق اهداف العلمية التربوية والتي تنعكس أثارها على المجتمع.

3- التعريف الاجرائي للإدارة المدرسية:

ان ممارسات الادارة المدرسية في مساهماتها في تعزيز الرضا الوظيفي لدى معلمين المدرسة الابتدائية ميهي محمد بلحاج، يتمثل في الدعم الذي تقدمه الادارة من خلال القيادة التشاركية فهي عامل جوهري، بمشاركتهم في اتخاذ القرارات والاتصال التنظيمي من خلال التواصل الفعال والحوافز المادية والمعنوية المتمثلة في التقدير والتحفيز، ومن خلال التخطيط والتوجيه وتوفير فرص التطوير المهني وتوفير بيئة عمل داعمة من قبل الادارة المدرسية في رفع دافعية المعلمين وتحسين ادائهم التربوي.

4- ابعاد الادارة المدرسية:

القيادة التشاركية: يساهم اشراك المعلمين في صنع القرار وتفعيل الادارة المدرسية في تعزيز الرضا الوظيفي.

الاتصال التنظيمي: هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الافراد بمعنى التأثير في دافعية الافراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة (حزي، 2020، ص 14).

الحوافز: هي التحريك للأمام بقول أو فعل الذي يدفع إلى سلوك أفضل وإنتاجية أكبر حيث ينمي الدافعية الداخلية ويحرك الطاقة البشرية التي تقود إلى الاداء المتميز والرضا الوظيفي وتتمثل في الحوافز المادية والحوافز المعنوية المتمثلة في ترقيات العمل ولوحات شرف والإجازات والمعاملات الحسنة والشعور بالانتماء (مرابطي، 2022، ص، ص 5، 8).

التخطيط والتوجيه: من بين الوظائف الخمسة التي وضعها هنري فايول (1841-1925) مؤلف كتاب النظرية الكلاسيكية للإدارة، عرف الوظائف الخمسة للإدارة (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة).

التخطيط: هذه الوظيفة الإدارية تتم بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الاهداف التنظيمية.

التوجيه: ارشاد وتحفيز الموظفين باتجاه اهداف المنظمة (فايول، 1916، ص ص43،97).

المطلب الثاني: الرضا الوظيفي

مفهوم الرضا الوظيفي: ان مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين تجاه اعمالهم ويمكن تحديد تلك المشاعر في زاويتين ما يوفر العمل للعاملين في الواقع، وما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم (صلاح الدين، 2012، ص 212).

1) تعريف الرضا:

لغة: هو ضد السخط والضارة، يعني رآه اهلاً ورضي عنه وأحبه وأقبل عليه (ابن منظور، 2005، ص 168).

أما:

اصطلاحاً: فعرف مفهوم الرضا هو أن الفرد يحب عدة مظاهر أو جوانب من عمله أكثر من تلك التي لا يحبها (محمد، 2010، ص 196).

2) تعريف الرضا الوظيفي:

انه شعور بالسرور ناتج من إدراك الشخص بأن وظيفته تشبع قيماً مهمة لديه (لطيفة، 2013، ص 168).

الرضا هو شعور الانسان بالارتياح والطمأنينة الذي يصاحب تحقيق الهدف كالرضا الناتج عن تحقيق الانسان فيصبح سعيداً في حياته وعمله وتزداد انتاجيته والاجتماعية والوظيفة (أبو النصر، 2015، ص 43) (سهيلة، 2003، ص 67).

حيث يرى akehurst أن الرضا الوظيفي هو المزج بين شعور العاملين واعتقاداتهم التي تجعلهم يتمسكون بوظائفهم الحالية ويستمرون فيها.

أما vroom فيعتبره اتجاه ايجابي من الفرد إلى عمله الذي يمارسه.

(akehurst 8l, 2009, pp 277,289).

بينما هويوك فعرفه بمجموعة من العوامل النفسية والوظيفية والأوضاع البيئية التي تجعل الموظف راض عن عمله (خالد العامري، 2003، ص 11).

إن الرضا الوظيفي هو حالة نفسية يصل لها الفرد عند درجة اشباع معينة نتيجة عوامل نفسية واجتماعية ومهنية.

حيث يعرفه ستون (slone) "بأنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، أو يصبح انسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معهما من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته في النمو والتقدم، وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها". (محمد، 2004، ص 196)

يعرفه لولر (louler) "أن حصول الفرد على مزيد كما كان يتوقع، يجعله أكثر قناعة ورضا وكثيراً ما تشير أدبيات السلوك التنظيمي إلى الرضا الوظيفي يعبر عن شعور الفرد بالارتياح والسعادة تجاه العمل ذاته وبيئة العمل". (احمد، 1983، ص 53)

3) تعريف الاجرائي:

ويشير مصطلح الرضا الوظيفي إلى حصيلة لمجموعة العوامل ذات الصلة بالعمل الوظيفي والتي تتمثل في التقدير والتحفيز والتواصل الفعال والتطوير المهني والمشاركة في اتخاذ القرارات وهذا ما اظهرته الدراسة الميدانية على المعلمين مدرسة ميهي محمد بلحاج بالوادي.

4) ابعاد الرضا الوظيفي:

التقدير والتحفيز: توفير الحوافز المادية والمعنوية مثل الترقية والشكر والاحترام وتقديم التقدير للمجهودات المبذولة من قبل المعلمين فيسلهم ويدعم الدافعية لديهم.

التواصل الفعال: بناء جسر تواصل مفتوح وسلس بين الادارة والمعلمين يضمن حل المشكلات بطريقة فعالة وناجحة.

التطوير المهني: التكوين المهني هو توفير فرص تدريب وتطوير مستمر للمعلمين من طرف الادارة المدرسية أو كان تطوير ذاتياً مما يساعدهم على تنمية مهاراتهم وزيادة كفاءتهم يؤدي إلى تحسين مردودهم.

المشاركة في اتخاذ القرارات: اشراك المعلمين في عمليات صنع القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية وسماع صوتهم وإبداء رأيهم بالعمل المدرسي مما يعزز شعورهم بالانتماء والاستقرار الوظيفي.

المبحث الثاني: العلاقة بين الادارة المدرسية والرضا الوظيفي

بعد عرض مفاهيم الدراسة وما تم تطرق لذكره من ابعاد حول موضوع الدراسة سنحاول تقديم فهم حول العلاقة القائمة بين الادارة المدرسية ومساهمتها في تعزيز الرضا الوظيفي، بحيث يمكن أن نستخلص القول في أن التقدير والتحفيز له دور فعال في دفع المعلم للعمل أكثر وتحسين أدائه، ومن خلال التواصل الفعال مع الادارة والزملاء ينمي العلاقات الانسانية ويساعد في الوصول لحل المشكلات الصفية، وفرص التطوير المهني الذي توفره الادارة المدرسية من خلال الندوات الداخلية والخارجية، والتكوين الذاتي للمعلم، يعزز الرضا الوظيفي لديه، ويحسسه بالأمان والاستقرار الوظيفي، زيادة على مشاركته في اتخاذ القرارات، يسهل عمله وانجاز مهامه، فيؤدي إلى التماسك بين اعضاء الفريق والشعور بالانتماء والولاء الوظيفي للمدرسة.

وبالتالي فإن القيادة التشاركية والاتصال التنظيمي والحوافز المادية والمعنوية والتخطيط والتوجيه من طرف الادارة المدرسية يجعل المعلمون أكثر مركزية واستقرار في العمل.

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية.

المطلب الأول: الدراسات السابقة والمشابهة للموضوع

الدراسة الأولى: دراسة الباحثان: أ-الحواس خالدي، أ.د برو محمد (2017) بعنوان: علاقة الثقافة التنظيمية بفعالية الإدارة المدرسية.دراسة نظرية: جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية:

جاءت هذه الدراسة لتبين مفهوم وابعاد هذه الثقافة وجمع المعلومات حول درجة فعالية أداء المدرسة باستخدام معايير ومبادئ الفعالية الشاملة من وجهة نظر الباحثين في هذا المجال عن طريق الإجابة على الأسئلة التالية.

- ما المقصود بالثقافة التنظيمية المدرسية وفعالية الإدارة المدرسية؟
- ما طبيعة العلاقة بينهما؟
- هدفت هذه الدراسة النظرية إلى التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بفعالية الإدارة المدرسية من خلال الإجابة على الأسئلة التالية.

1. ما المقصود بالثقافة التنظيمية وفعالية الإدارة المدرسية؟
2. ما طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفعالية الإدارة المدرسية؟

- ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بجمع واستظهار المعلومات حول الثقافة التنظيمية وفعالية الإدارة المدرسية لتحليل مفاهيم وابعاد كل منهما من خلال رؤية الباحثين ونتائج الدراسات السابقة في هذا المجال:

وتوصلت الدراسة إلى:

1. أسهمت الدراسة في مفهومي الثقافة التنظيمية والفعالية الإدارية المدرسية.
2. هناك محاولات عدة للباحثين لتطوير المقاييس لقياس فعالية المنظمة بإسناد ذلك إلى متغيرات أخرى وجاءت الدراسة الحالية لتربط ذلك بالثقافة التنظيمية لتحقيق فعالية المدرسية.
3. بينت الدراسة ان ارتفاع مستوى الثقافة التنظيمية وتفاوت درجة الفعالية الإدارية في المدارس برفع من مردود العاملين والتلاميذ وتحقيق الرضا الوظيفي والتماثل في تحقيق الهدف.
4. التأكد من وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والفعالية الإدارية وان هذه العلاقة بإتجاه إيجابي أي ان ارتفاع مستوى ثقافة المستفيدين برفع من درجة فعالية أداء المدرسة.

ومن خلال هذه النتائج توصلت الدراسة إلى ان هناك علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية وفعالية الإدارة المدرسية.

الدراسة الثانية: دراسة الباحثان: إبراهيم سليمان المصري/ كمال مخامرة (2018) بعنوان: دور الإدارات المدرسية في تعزيز الامن الفكري للمتعلمين، دراسة ميدانية على المدارس الحكومية في مدينة الخليل، فلسطين، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة ام البواقي.

وتتضح مشكلة الدراسة في التساؤلات الرئيسية التالية:

ما دور الإدارات المدرسية في تعزيز الامن الفكري للمتعلمين، دراسة ميدانية على المدارس الحكومية في مدينة الخليل؟

وقد انبثق عن السؤال الرئيسي اسئلة فرعية التالية:

1. ما دور الإدارات المدرسية في تعزيز (الامن الفكري) من خلال تفاعلها مع أولياء الأمور؟
2. ما دور الإدارات المدرسية في تعزيز (الامن الفكري) من خلال تفعيل دور المعلمين؟
3. ما دور الإدارات المدرسية في تعزيز (الامن الفكري) من خلال تفعيل الأنشطة المدرسية؟
4. ما الأساليب التربوية التي تتبعها الإدارات المدرسية في تعزيز الامن الفكري؟

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارات المدرسية في تعزز الامن الفكري للمتعلمين في مدراس حكومية في مدنية الخليل.

- بين الطلبة من خلال علاقاتها بالأسرة
- بين الطلبة من خلال المعلم
- بين الطلبة من خلال أنشطة مدرسية
- بين الطلبة من خلال ربط الطلبة بالبيئة المدرسية
- بين الطلبة من خلال العلاقة بالمجتمع المحلي

ولتحقيق اهداف هذه الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء المدراس في محافظة الخليل والبالغ عددهم (128) فرداً منهم (61) مديراً و(67) مديرة.

وتكونت عينة الدراسة (107) مديراً ومديرة متمكنة واستخدما اداة الاستبيان لجمع بيانات الدراسة متكونة من (54) فقرة وكذلك مجموعة من الأساليب الإحصائية.

الدراسة الثالثة: دراسة صفية ظافر سعيد (2019) بعنوان: دور الإدارة المدرسية في تحسين العملية التعليمية بالمدارس الثانوية للبنات بمحافظة خميس مشيط، دراسة ميدانية على المعلمات والاداريات في المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط، مجلة العلوم التربوية والنفسية.

انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي: ما هو دور الإدارة المدرسية في تحسين العملية التعليمية في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة خميس مشيط؟

وكذلك من التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما دور الإدارة المدرسية في مجال النمو المهني للمعلمات في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة خميس مشيط من وجهة نظر افراد عينة البحث؟
2. ما دور الإدارة المدرسية في مجال شؤون الطالبات في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة خميس مشيط من وجهة نظر افراد عينة البحث؟
3. ما دور الإدارة المدرسية في مجال المنهج المدرسي في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة خميس مشيط من وجهة نظر افراد عينة البحث؟

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة المدرسية في تحسين النمو المهني للمعلمات وفي تحسين الشؤون الطالبات وفي تحسين المنهج الدراسي وتقييم مدى مساهمة الإدارة المدرسية في نجاح العملية التعليمية في المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط من وجهة نظر المعلمات.

- ولتحقيق اهداف الدراسة: اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجمع البحث من جميع معلمات واداريات المدارس الثانوية للبنات بمحافظة خميس مشيط واختيار عينة عشوائية بلغت (156) معلمة وإدارية، بواقع (30) إدارية و(126) معلمة، وتمثلت الاداة في استبانة لجمع بيانات الدراسة متكونة من جزئيين وتم توزيعهما الكترونياً.

ومن أبرز النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة هي:

هناك موافقة بدرجة كبيرة بين افراد عينة الدراسة على دور الإدارة المدرسية في مجال النمو المهني للمعلمات، وفي مجال شؤون الطالبات وفي مجال المنهج الدراسي، في مدارس البنات الثانوية بمحافظة خميس مشيط.

الدراسة الرابعة: دراسة الباحثون: د. شيرين عدنان إسماعيل حشايكة/ د. حسن محمد عبد الله تيم/ أ.د. وجيه ضاهر(2020) بعنوان: دور الإدارة المدرسية في توفير بيئة مدرسية امنة في المدارس الحكومية الإنسانية من 1-10 الإنساني في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها .دراسات تربوية واجتماعية، مجلة دورية محكمة تصدر عن كلية التربية، جامعة حلوان.

انطلقت هذه الدراسة من الأسئلة التالية:

1. ما دور الإدارة المدرسية في توفير بيئة مدرسية امنة في المدارس الحكومية الأساسية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها؟
2. هل يختلف دور الإدارة المدرسية في توفير البيئة المدرسية الامنة في المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لاحد المتغيرات الخلفية: الجنس، سنوات الخبرة، موقع المدرسة؟

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة المدرسية في توفير بيئة مدرسية امنة في المدراس الحكومية الأساسية من(1-10) الأساسي من وجهات نظر معلميها ومعلماتها.

إضافة إلى البيان الاختلاف في وجهات النظر تبعاً لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة وموقع المدرسة، ولتحقيق هذه الأهداف:

استخدم الباحثون المنهج الوظيفي، لطبيعة هذه الدراسة واغراضها بإختيار عينة طبقية عشوائية، بلغ حجمها 375 ممثلة لعدد من المعلمين في محافظات شمال الضفة الغربية تبعاً لمتغير المديرية، وكان عدد الاستبيانات المسترجعة التي جرى عليها التحليل الاحصائي 371 استبانة، واستخدمت عدة أساليب إحصائية، وتم التوصل إلى النتائج الاتية:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة (P=0.05) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين في مجالات دور الإدارة المدرسية في توفير بيئة مدرسية امنة تغذي لمتغير الجنس وموقع المدرسة.
- بينما توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (P=0.05) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين في مجالات دور الإدارة المدرسية في توفير بيئة مدرسية امنة تغذي لمتغير سنوات الخبرة.

الدراسة الخامسة: دراسة الباحث: خالد عبد القدوس/ نور الدين برحو (2020) بعنوان: دور الإدارة المدرسية في إنجاح المنظومة التربوية، دراسة نظرية، باحثان في سلك الدكتوراه، المغرب، المجلة الاكاديمية للأبحاث والنشر العلمي.

- انطلقت هذه الدراسة من الأسئلة التالية:

1. ما الواقع الحالي لوظائف هيئة الإدارة التربوية؟ وما نوع الصعوبات التي تواجهها في تدبيرها للمؤسسات التربوية؟
2. كيف يمكن تقوية موقع الإدارة التربوية على أساس تمكينها من أدوار وازنة لتكون بحق محددا أساسيا في إنجاح اصلاح المدرسة؟
3. هل يمكن إطلاق ورش للتفكير الاستراتيجي في أدوار الإدارة التربوية وموقعها من بين رافعات التجديد والتطوير؟
4. ما سبل ومسارات الممكنة للارتقاء بالإدارة التربوية والنهوض بعملها من اجل مساهمة فعالة ترفع من جودة المؤسسة التعليمية؟

- وهدفت هذه الدراسة إلى:
- تسليط الضوء على هياكل التدبير الإداري المنظم والفعال والملائم للقيادة والتنظيم العلاقات المهنية، الاستقرار المهني، رفع جودة الخدمات، الانضباط، تدعيم الاخلاقيات المهنية قصد تعديل التمثلات، وأيضا محاولة رصد توصيات من اجل الارتقاء بالإدارة التربوية.
- تحاول هذه الدراسة الاسهام في الإجابة عن حملة من الأسئلة أهمها:

1. ما الواقع الحالي للإدارة المدرسية؟
2. كيف يتحدد وضعها وتنظيمها وادوارها ضمن المشاريع الإصلاحية؟
3. ما طبيعة المهام التي تقوم بها؟
4. ما نوع الصعبات والاكراهات التي توجهها؟
5. كيف يأتي الارتقاء بعملها وتثمين أدوارها؟

وفي الأخير تم تنصيص على مجموعة من التوصيات.

الدراسة السادسة: دراسة الباحثان: كنوية نسرين/ شعباني ابتسام(2023) عنوان الدراسة: دور الادارة المدرسية في تحسين الأداء التربوي للمعلم دراسة ميدانية ببعض مؤسسات التعليم الابتدائي ببلديتي وجانة–الطاهير، ولاية جيجل، مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة المستر في علم الاجتماع تخصص: علم اجتماع التربية–جامعة محمد الصديق بن يحيى–جيجل.

انطلقت هذه الدراسة من إشكالية رئيسية:

- هل للإدارة المدرسية دور في تحسين الأداء التربوي للمعلم؟

وانطلاقاً من هذا التساؤل الرئيسي انشقت التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل يساهم المدير في زيادة فعالية المعلم في التخطيط للدرس؟
2. هل يساهم المدير في الارتقاء بمستوى أداء المعلم للقيام بتنفيذ الدرس؟
3. هل يساهم المدير في تنمية مهارة التقويم لتحسين الأداء الصفي للمعلم؟

تطبيقاً إجراءات الدراسة استخدمتا الباحثتان المنهج الوصفي، وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العنقودية والتي شملت 18 من أصل 147 مدرسة ثانوية واساسية حكومية وخاصة، وتضم 354 معلماً ومعلمة في محافظة بيت لحم، استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات والعديد من الأساليب الإحصائية توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ان دور مديري المدارس في دعم الأداء الصفي للمعلمين كان كبيراً فقد كان دعم المدراء في المجال التخطيط متوسطاً، ولمجالي تنفيذ الدرس ومجال تقويم كبيراً.
- وإلى عدم وجود فروق تعزى للجنس والمرحلة التعليمية والتخصص.
- بينما توجد فروق في دعم مديري المدارس لأداء المعلم الصفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح المعلمين ذوي المؤهل العلمي، ولسنوات الخبرة ولصالح المعلمين ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات وللجهة المشرفة ولصالح معلمي المدارس الحكومية.

الدراسة السابعة: دراسة الباحث: خديجة سلامي/وليد كربوش/طاهر سعودي (2023) بعنوان: دور الإدارة المدرسية في دعم الابداع لدى أساتذة الثانوية، دراسة ميدانية بمدينة السطارة ولاية جيجل، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية.

انطلقت هذه الدراسة من التساؤل العام التالي: كيف تساهم الإدارة المدرسية في دعم الابداع لدى أساتذة الثانوية؟

وفروض الدراسة:

- تساهم الإدارة المدرسية في تحفيز أساتذة الثانوية على الابداع في أساليب حل المشكلات التربوية والنفسية بدرجة عالية.
- تساهم الإدارة المدرسية في تحفيز أساتذة الثانوية على الابداع في استخدام طرق التدريس بدرجة عالية.
- تساهم الإدارة المدرسية على الابداع في ممارسة الأنشطة اللاصفية بدرجة عالية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة المدرسية في دعم الابداع لدى أساتذة الثانوية، وأجريت هذه الدراسة على أساتذة ثانوية لحمر عمار ولاية جيجل ولتحقيق اهداف هذه الدراسة لقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تكونت عينة الدراسة من 30 أستاذ أي ما يعادل 56% من المجموع الكلي الذي يمثل المجتمع الأصلي ل 53 أستاذ، وتم تصميم استبانة مكونة من 24 عبارة بحيث تغطي متغيرات الدراسة واستخدمت من أداة الاستبيان لجمع بيانات الدراسة كما استخدمت هذه الدراسة عدد من الأساليب الإحصائية:

ومن أبرز النتائج التي توصلت اليها:

- الإدارة المدرسية تساهم في تحفيز الأساتذة على الابداع لحل المشكلات التربوية والنفسية بدرجة متوسطة.
- الإدارة المدرسية تساهم في تحفيز الأساتذة على الابداع في طرق التدريس بدرجة ضعيفة.
- الإدارة المدرسية تساهم في تحفيز الأساتذة على الابداع في الأنشطة اللاصفية بدرجة متوسطة.

الدراسة الثامنة: دراسة الباحثتان: زيتوني صبيرة/ ديلمي راوية (2024) بعنوان: فعالية الإدارة المدرسية وعلاقتها بتحسين الأستاذة في مرحلة التعليم الابتدائي. دراسة ميدانية على عينة ببعض المدارس الابتدائية بولاية تيبازة-المركز الجامعي مرسلي عبد الله-تيبازة-جامعة محمد بوضياف المسيلة-مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية.

تتمثل الإشكالية في كيفية تأثير أساليب الإدارة المدرسية المختلفة على أداء الأساتذة، وما هي العوامل التي تعزز من فعالية هذه الإدارة في سياق التعليم الابتدائي، وانطلقت الدراسة من التساؤلات التالية:

1. ما هي الخصائص التي تميز الإدارة المدرسية الفعالة في المرحلة الابتدائية؟
2. كيف تساهم الإدارة المدرسية في تعزيز مهارات الأساتذة ورفع كفاءتهم؟
3. ما هي التحديات التي تواجه الإدارات المدرسية في تحسين أداء الأساتذة؟
4. هل هناك علاقة مباشرة بين أساليب القيادة التربوية وتقدم أداء الأساتذة؟

وتتمثل فرضيات الدراسة فيما يلي:

- توجد العديد من الخصائص التي تميز الإدارة المدرسية الفعالة في المرحلة الابتدائية.
- تساهم الإدارة المدرسية بتعزيز مهارات الأساتذة ورفع كفاءتهم.
- توجد العديد من التحديات التي تواجه الإدارات المدرسية في تحسين أداء الأساتذة.
- هناك علاقة مباشرة بين أساليب القيادة التربوية وتقدم أداء الأساتذة.
- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فعالية الإدارة المدرسية وعلاقتها بتحسين أداء الأساتذة في مرحلة التعليم الابتدائي وأجريت الدراسة على كل أساتذة التعليم الابتدائي لثلاث مؤسسات ابتدائية بولاية تيبازة.
- ولتحقيق اهداف هذه الدراسة لقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في كل الأساتذة والذي قدر عددهم 125 فرداً، والذين تم حصرهم عن طريق الإدارة المدرسية في كل مؤسسة حيث ان عدد الأساتذة في المؤسسة الأولى كان 47 استاذاً، اما المؤسسة الثانية 41 استاذاً وفي المؤسسة الثالثة 37 استاذاً واعتمدت على عينة قصدية مسحية تمثل نسبة 82% من المجموع الكلي وقدرت ب 102 فرداً، حيث تم استبعاد 23 استاذاً لعدة أسباب، ومن أدوات جمع البيانات تم الاعتماد على الاستبيانات، وكذلك المقابلات الشخصية كما استخدمت عدد من الأساليب الإحصائية.
- ومن اهم النتائج التي توصلت اليها:
- ان وجود قيادة مدرسية فعالة بينهم بشكل مباشر في تحسين أداء الأساتذة، حيث ان الإدارة القوية تساهم في توجيه وتحفيز أساتذة التعليم الابتدائي.

- ان وجود قنوات التواصل مفتوحة بين الإدارة والأساتذة يعزز من تبادل الأفكار والملاحظات، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التعليمي.
- ان توفير فرص التدريب والتطوير المهني للأساتذة من قبل الإدارة يساهم في تحسين مهاراتهم وزيادة كفاءتهم في التدريس.
- كما أظهرت النتائج ان الأساتذة الذين يشعرون بالدعم والتقدير من قبل الإدارة يكون أدائهم أفضل، حيث يرتبط الرضا الوظيفي بتحسين نتائج التعليم.

الدراسة التاسعة: دراسة الباحثة: ريم عياد محمد عوض شاهر العنزي (2024) بعنوان: العوامل المؤثرة في التنمية الرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الابتدائية بدولة الكويت دراسة ميدانية على معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة الجهراء، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات.

انطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هي العوامل المؤثرة في تنمية الرضا الوظيفي لدى معلمات مرحلة التعليم الابتدائي؟

ومنه تفرعت بعض التساؤلات:

1. هل يختلف مدى الرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الابتدائية بدولة الكويت باختلاف مستوى الخبرة؟ باختلاف المؤهل الدراسي؟ باختلاف السن؟
2. ما هي سبل تحقيق الرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الابتدائية بدولة الكويت من وجهة نظرهن؟

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في تنمية الرضا الوظيفي لدى معلمات التعليم الابتدائي بدولة الكويت، والتعرف على مدى اختلاف الرضا الوظيفي لدى المعلمات باختلاف (مستوى الخبرة، المؤهل الدراسي، السن)، بالإضافة إلى اقتراح سبل تحقيق الرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الابتدائية بدولة الكويت.
- ولتحقيق اهداف هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من 5392 معلمة، تم اخذ عينة عشوائية بسيطة مكونة من 210 معلمة، تبنت الباحثة مقياس الرضا الوظيفي (فوزي عكاشة وحسين مصطفى 2008)، ويتكون المقياس من 35 فقرة، بالإضافة إلى سؤال مفتوح لاقتراح سبل لتحقيق الرضا الوظيفي من وجهة نظر افراد العينة، وعدة أساليب إحصائية.

وقد توصلت الدراسة إلى:

- ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي بشكل عام، وان مدى الرضا الوظيفي لا يختلف او يتأثر باختلاف مستوى الخبرة والمؤهل الدراسي عند معلمات المرحلة الابتدائية بدولة الكويت.
- وجود فروق إحصائية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات افراد العينة على مقياس الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير السن، جاءت لصالح الفئة العمرية من (36-45).
- بالنسبة لتحليل السؤال المفتوح فإن اغلب الاقتراحات تمحورت حول التغيرات الإدارية، وتوفير الإمكانات والاهتمام بالمركز الاجتماعي والمكافآت للمعلمات المتميزات.

الدراسة العاشرة: دراسة الباحثون: منال محمد آل عثمان/ سعود غسان احمد البشير/خالد محمد القحيز(2025) بعنوان: تصور مقترح لتطوير ممارسات الإدارة المدرسية في تعزيز دافعية المعلمين، دراسة حالة في مدينة الرياض.

انطلقت هذه الدراسة من السؤالين التاليين:

1. ما هو تأثير الإدارة المدرسية على دافعية المعلمين والمعلمات في مدينة الرياض؟
2. ما التصور المقترح لتطوير دور الإدارة المدرسية في تعزيز دافعية المعلمين والمعلمات؟

وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير الإدارة المدرسية على دافعية المعلمين والمعلمات في مدينة الرياض، وتقديم تصور مقترح لتطوير دور الإدارة المدرسية في تعزيز دافعية المعلمين والمعلمات.

ولتحقيق اهداف هذه الدراسة استخدم الباحثون المنهج النوعي (الكيفي) من خلال تحليل مضمون استجابات أسئلة القابلة الشخصية، وتكونت عينة الدراسة من 62 معلماً ومعلمة من الإطار التعليمي في مدينة الرياض، وتكونت أداة المقابلة من سؤال مفتوح مقسم إلى ستة ابعاد رئيسية.

ومن اهم النتائج المتوصل اليها:

- ان الإدارة المدرسية لها تأثير على دافعية المعلمين بنسب متفاوتة على العديد منها واعلها محور الدافعية الذاتية، حيث يوضح دور الإدارة المدرسية بمستوى الرضا الوظيفي العام للمعلمين عن حياتهم المهنية وعلاقتهم بالعمل.
- تساهم الإدارة المدرسية في الفع من الدافعية للمعلمين والمعلمات في مدينة الرياض خاصة في بعد الدافعية الذاتية وبعد التوقعات المهنية وبعد الأهداف الادائية وبعد العدالة التنظيمية وانخفاضها في بعد العدالة التنظيمية والاحتياجات الأساسية.

الدراسة الحادية عشر: دراسة الباحث: شاكر بطيحات/ نبيل الجندي (2025). بعنوان: دور الإدارة المدرسية في التطوير المهني للمعلمين من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية في النقب، دراسة ميدانية على عينة من المعلمين والمعلمات المدارس الثانوية بالنقب. مجلة القدس للبحوث الاكاديمية.

جاءت مشكلة الدراسة في محاولة فحص دور الإدارة المدرسية في التطوير المهني للمعلمين وسعت الدراسة للإجابة عن التساؤلات التالية:

1. ما دور الإدارة المدرسية في دعم التطوير المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في منطقة النقب من وجهة نظر معلمي المدارس في النقب؟
2. هل يختلف دور الإدارة المدرسية في دعم التطوير المهني في المدارس الثانوية في منطقة النقب من وجهة نظر معلمين وفقاً لكل من الجنس وسنوات الخبرة؟

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة المدرسية في دعم التطوير المهني في المدارس الثانوية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

وأيضا التعرف على الاختلاف في دور الإدارة المدرسية في دعم التطوير المهني في المدارس الثانوية في النقب من وجهة نظر المعلمين والمعلمات وفقاً لكل من جنس المعلم والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

ولتحقيق اهداف هذه الدراسة فقد طبقت على عينة عشوائية قوامها 140 معلماً ومعلمة وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية في منطقة النقب والبالغ عددهم 3552 معلماً ومعلمة، وذلك حسب إحصائية وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2024/2023، وذلك وفقاً لجداول كريجسي ومورغان 1970.

وأدوات الدراسة اعد الباحثان استبانة مكونة من قسمين هما: البيانات الديمغرافية اما القسم الاخر فقد ضم خمسة محاور وهي التخطيط له 8 فقرات والأنشطة والطرائق التدريس له 8 فقرات والإدارة الصفية له 8 فقرات والعلاقات الإنسانية 8 فقرات وحل المشكلات له 8 فقرات وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من 40 فقرة.

واستخدم المنهج الوصفي للوصول إلى تفسير الدور وعدة أساليب إحصائية واسفرت الدراسة عن وجود فروق دالة إحصائية في درجات دور الإدارة المدرسية في التطوير المهني للمعلمين من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية في النقب وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية وذلك على جميع مجالات الاستبانة وكذلك الدرجة الكلية.

المطلب الثاني: المقاربة النظرية

لطبيعة الإشكالية المطروحة، والتي تسعى إلى فهم كيف يختبر المعلمون ممارسات الإدارة المدرسية وتأثيرها على رضاهم الوظيفي، اعتمدنا في هذا البحث مقاربة التحليل الاستراتيجي كما صاغها عالم الاجتماع الفرنسي ميشال كروزيه(Michel Crozier) ، لا سيما في أعماله الكلاسيكية "الظاهرة البيروقراطية " و "المجتمع المسكون "، وكذلك ما قدمه مع إرهارد فريدبرغ في كتاب "الفاعل والنظام ."وسنقتصر هنا على المفاهيم الكروزيرية الخالصة.

تبرز ملاءمة هذه المقاربة من كونها لا تنظر إلى التنظيم المدرسي كبنية جامدة أو آلية ميكانيكية تطبق فيها القرارات الإدارية بشكل خطي، بل كفضاء للتفاعل الاستراتيجي بين فاعلين (الإدارة والمعلمين) يتمتع كل منهم بهامش من الحرية، مهما كان محدوداً. وهذا يتطابق مع جوهر إشكاليتنا التي تفترض أن الرضا الوظيفي ليس نتيجة حتمية لسياسات الإدارة، بل هو نتاج علاقات قوة وتفاوض غير رسمية داخل المدرسة.

- **مفهوم الفاعل الاستراتيجي وهامش الحرية:** يرى كروزيه أن الفاعل في التنظيم (المعلم في مدرستنا) ليس مجرد منفذ سلبي للأوامر، بل هو كائن استراتيجي يمتلك قدرة على المبادرة والحساب والعقلانية المحدودة. حتى في أكثر الأنظمة البيروقراطية انغلاقاً، يحتفظ الفاعل بهامش حرية يسمح له بتفسير التعليمات وتكييفها وحتى الالتفاف عليها. في سياق دراستنا، ينطبق هذا على المعلمين الذين يطورون استراتيجياتهم الخاصة للتعامل مع التقدير، التحفيز، أو قرارات الإدارة. فالسؤال المركزي "كيف يصف المعلمون ممارسات الإدارة؟" يفترض أصلاً أنهم فاعلون يبنون تمثيلات ذاتية لتلك الممارسات، ولا يستقبلونها بشكل محايد.

- **مناطق عدم اليقين** :المساهمة الجوهرية لكروزيه التي تصلح بشكل مباشر لتحليل الرضا الوظيفي في المدرسة هي مفهوم مناطق عدم اليقين .يرى كروزيه أن السلطة في التنظيم لا تنبع من الرسمي (المنصب الإداري) بقدر ما تنبع من القدرة على التحكم في "مناطق عدم اليقين" التي تهدد تحقيق الأهداف. فكلما كانت الإدارة المدرسية تحتكر حل المشكلات غير المتوقعة (كطريقة التقييم، توزيع الفصول، إدارة الأزمات التربوية)، تعززت سلطتها، ولكنها أيضاً قد تنتج شعوراً بالإحباط لدى المعلمين الذين يشعرون بأنهم مجرد أدوات.

بالعودة إلى تساؤلاتنا الفرعية:

1. **بخصوص التقدير والتحفيز** :التقدير الحقيقي من وجهة نظر كروزيه ليس مجرد منح مكافآت، بل هو اعتراف بقدرة المعلم على التحكم في منطقة عدم يقين معينة (مثلاً: قدرته على ضبط فصل صعب، أو إنجاح تلاميذ متعثرين). وعليه، فإن إدارة تدرك هذه المناطق وتشرع في مفاوضات غير رسمية مع المعلمين حولها، هي إدارة تعزز الرضا الوظيفي بعمق.

2. **بخصوص المشاركة في اتخاذ القرار** :المشاركة الحقيقية، حسب كروزيه، تعني فتح مناطق عدم اليقين أمام النقاش الجماعي. فغياب المشاركة يعني أن الإدارة تحتكر وحدها تحديد قواعد اللعبة، مما يولد شعوراً بالاغتراب وانخفاض الرضا. والعكس صحيح.

- **مفهوم اللعبة التنظيمية:** يفسر كروزيه حياة التنظيم عبر استعارة "اللعبة". فالمدرسة كفضاء للعبة لها قواعدها الصريحة (اللوائح الإدارية) والضمنية (العادات، التحالفات، التسويات). الرضا الوظيفي هنا ليس حالة نفسية داخلية بقدر ما هو توازن مؤقت في اللعبة، حيث يشعر كل لاعب (المعلم) أن استراتيجيته تحقق له عوائد مقبولة (تقدير، استقلالية، أمان) مقابل الجهد المبذول. فإذا اختلت اللعبة لصالح الإدارة بشكل مفرج (مثلاً: تحميل المعلم أعباء دون اعتراف)، فإن المعلم قد يلجأ إلى استراتيجيات دفاعية (اللامبالاة، الانسحاب النفسي، المقاومة السلبية) وهو ما يترجم سريرياً بانخفاض الرضا الوظيفي. وعليه، فإن واجب الإدارة المدرسية الحديثة، كما تتناوله إشكاليتنا، هو إدارة هذه اللعبة بحيث تخلق بيئة يشعر فيها الجميع بأن استثمارهم يحقق مردوداً معنوياً ومهنياً.

- **مفارقة البيروقراطية وتأثيرها على الرضا:** من المفاهيم المركزية لدى كروزيه أن البيروقراطية، رغم أنها صممت للعقلانية والكفاءة، تولد منطقاً معكوساً حيث تصبح القواعد جامدة وتحد من قدرة الأفراد على التكيف. في نص إشكاليتنا، نجد إشارة صريحة إلى "أعباء العمل الناتجة عن سوء الإدارة والتنظيم". هذا السوء، في نظر كروزيه، ليس عشوائياً بل هو نتاج طبيعي لبيروقراطية تحاول حل جميع المشكلات بقواعد مسبقة، مما يزيد من جمود النظام ويحمل المعلمين أعباء إضافية غير مقصودة. وبالتالي، فإن تعزيز الرضا الوظيفي يمر عبر قدرة الإدارة على "كسر" هذا المنطق البيروقراطي بقدر ما، وذلك من خلال إضفاء المرونة، والتقدير غير الرسمي، وإشراك المعلمين في حل الإشكاليات اليومية.

بناء على ما سبق، تقدم مقاربة ميشال كروزيه في التحليل الاستراتيجي الأداة الأنسب لتحليل كيف تساهم الإدارة المدرسية في تعزيز الرضا الوظيفي للمعلمين، لأنها:

- **تتماشى مع طبيعة التساؤلات النوعية:** التي تركز على "كيف يصف المعلمون" و"كيف يختبرون."

- **تتجاوز النظرة الميكانيكية:** للرضا الوظيفي كمجرد استجابة لتحفيزات إدارية، إلى نظرة مركبة تراعي الصراعات والتفاوض والعلاقات غير الرسمية.
- **تقدم مفاهيم إجلائية:** مثل "مناطق عدم اليقين" و"اللعبة التنظيمية" يمكن ترجمتها مباشرة إلى مؤشرات لتحليل ممارسات التقدير، التواصل، المشاركة، والتطوير المهني داخل المدرسة الابتدائية محل الدراسة.

وعليه، ستعتمد هذه الدراسة على التحليل الاستراتيجي الكروزيري كإطار نظري وحيد لقراءة وتفسير نتائج العمل الميداني.

جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

- ساعدتنا صياغة الإشكالية.
- اعتمدنا على الدراسات السابقة في تأطير الجانب النظري.
- تصميم دليل المقابلة وصياغة أسئلتها.
- وكما استفدنا من مصادر ومن مراجع هذه الدراسات مع الحرص على تجنب تكرار الجوانب التي عالجتها.
- اسهمت في تحديد المتغيرات والعلاقات بينها بدقة.

الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية:

بناءً على العرض والتحليل للدراسات السابقة (11 دراسة)، تبين أن معظمها اعتمد على المناهج الكمية والوصفية، وركزت على متغيرات مثل فعالية الإدارة، الأمن الفكري، الإبداع، والتطوير المهني، دون أن تتعمق في الرضا الوظيفي للمعلمين كتجربة ذاتية متعددة الأبعاد .كما لوحظ أن الدراسات الكيفية النوعية التي تتيح فهماً تأويلياً عميقاً لتجارب المعلمين نادرة، خاصة في الطور الابتدائي، وشبه منعدمة في السياق الثقافي والاجتماعي لولاية الوادي جنوب شرق الجزائر.

إضافة إلى ذلك لم تتناول أي دراسة سابقة بشكل متكامل الأبعاد الأربعة التي تشكل محور هذه الدراسة (التقدير والتحفيز، التواصل الفعال، التطوير المهني، المشاركة في اتخاذ القرار) من منظور المعلمين أنفسهم. لذلك، تأتي هذه الدراسة لسد هذه الفجوة من خلال محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيسي :كيف يصف المعلمون في المدرسة الابتدائية ميهي محمد بلحاج بالوادي دور ممارسات الإدارة المدرسية في تشكيل تجاربهم المتعلقة بالرضا الوظيفي؟، باستخدام المنهج الكيفي القائم على المقابلة المعمقة، مما يسمح بالوصول إلى المعاني الذاتية والتفسيرات السياقية التي تفلت من أدوات القياس الكمي.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم ذكره سابقاً يمكن استخلاص القول بأن محيط العمل يجب أن يتوفر على الإمكانيات اللازمة والمهمة في العمل، والتي بطبيعتها تساعد العمال على العمل لأنها لها دوراً أساسيا وحيوياً في العمل.

لأن الحرص على توفير مناخ عمل ملائم وظروف مناسبة داخل الإدارة المدرسية هو ما يساعد المعلمين على تحقيق أداء فعلي، وذلك بإبراز قدراتهم وتجسيد إبداعهم وزيادة استقرارهم الوظيفي الأمر الذي يعزز رضاهم الوظيفي ويجدد انتمائهم للمدرسة، ويزيد التأثير على سلوكهم فعلياً في العمل ويقوي علاقتهم الإنسانية من خلال السعي إلى تحقيق عمل متكامل داخل المدرسة.

الدراسة الميدانية

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تمهيـــد

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة

المطلب الأول: طريقة جمع البيانات

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة

خلاصـة الفصل

تمهيد:

إن البحث العلمي عبارة عن سلسلة من المراحل والخطوات يتبعها الباحث بطريقة منظمة ومتسلسلة، فبعد إتمام الجانب النظري لهذه الدراسة، والمتمثل في الإطار النظري للإدارة المدرسية ومساهمتها في تعزيز الرضا الوظيفي داخل المدرسة، نتعرض في هذا الفصل للخطوات والإجراءات اللازمة المتعلقة بإجراءاته الميدانية على اعتبارها حلقة جوهرية ذات أهمية هادفة في هذه الدراسة.

سنتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية التي أنجزت على مستوى عينة قصدية من معلمي المدرسة الابتدائية ميهي محمد بلحاج بالوادي، وأداة جمع البيانات المقابلة شبه مقننة، وهدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور الإدارة المدرسة في تعزيز الرضا الوظيفي لدى المعلمين، دراسة كيفية في المدرسة الابتدائية ميهي محمد بلحاج بالوادي.

حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة

المطلب الأول: طريقة جمع المعلومات

أولا: عينة الدراسة:

عينة الدراسة تمثلت في العينة القصدية لأنها تمثل مجموعة من معلمي المدرسة الابتدائية ميهي محمد بلحاج بالوادي وتم اختيار مفردات العينة بناءً على انهم يستوفون اهداف الدراسة.

وعدد مفردات العينة لم نحدده بل كان يفرضه وفق آلية المنهج الكيفي حتى يصل الباحث إلى التشبع المعرفي وتصبح المعلومات تتكرر ويرى الباحث أن محاور دراسته قد استوفت أفق الأهداف والتي حددت سابقاً حيث بلغ عدد مفردات الدراسة 12 مبحوثاً/مشاركاً.

ثانياً: تحديد متغيرات الدراسة:

تحتوي كل دراسة على متغيرات حيث انها تعتبر الخطوة الأولى التي يختارها الباحث من خلال وضع عنوان موضوع بحثه، ويتضح ذلك من خلال مجال الدراسة والتي توضح لنا فيما بعد الخطوات الأخرى التي يبنى عليها البحث وتتمثل متغيرات دراستنا الحالية فيما يلي:

نوع المتغير	اسم المتغير	أبعاده (بحسب التساؤلات)
المتغير المحوري (الظاهرة)	الرضا الوظيفي للمعلمين	شعور عام بالرضا، انتماء، استقرار مهني
المتغيرات المؤثرة/المفسرة	ممارسات الإدارة المدرسية	■ التقدير والتحفيز ■ التواصل الفعال ■ التطوير المهني ■ المشاركة في اتخاذ القرار
المتغيرات السياقية (خلفية)	الخصائص الفردية للمعلمين	سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الجنس، المرحلة التعليمية (توصف فقط، ولا تُستخدم للمقارنة الإحصائية في البحث الكيفي)

الجدول 01: يمثل متغيرات دراسة

في البحث الكيفي لا يُنظر عادةً إلى هذه المتغيرات على أنها متغيرات مستقلة وتبعية بمعنى العلاقة السببية الصارمة (كما في البحث الكمي)، بل يتم التعامل معها كأبعاد مترابطة تشكل معاً ظاهرة الرضا الوظيفي كما تختبر في سياق مدرسة ميهي محمد بلحاج. لذلك يمكنك القول: " تتحدد متغيرات هذه الدراسة في :ممارسات الإدارة المدرسية (وتشمل أربعة أبعاد: التقدير والتحفيز، التواصل الفعال، التطوير المهني، المشاركة في اتخاذ القرار) والرضا الوظيفي للمعلمين كظاهرة مركزية تسعى الدراسة إلى فهمها من خلال تجارب المعلمين الذاتية في سياقهم الطبيعي".

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات:

1.أداة الدراسة: المقابلة شبه المقننة

الأداة التي ستثري مسار بحثنا تفردت بالفاعلية بين الباحث والمبحوث وأيضا المصداقية التي تترجمها اللغة التعبيرية سواء اللفظية أو غير اللفظية وكدلك هيمنة ترجمة الملامح والإيحاءات التي تظهر وبقوة تعزز فاعلية هده الأداة منهجيا وهي المقابلة.

وتعرف المقابلة: "هي عملية تقصي تقوم على مسعى اتصالي كلامي من أجل الحصول على بيانات لها علاقة بهدف البحث". (سعيد سبعون، 2004 ص 173)

وهناك عدة أنواع المقابلات البحث والتي تتعدد بحسب خصائص كل نوع والهدف من إعدادها.

أ. تعريف المقابلة شبه المقننة:

"تقوم هذه المقابلة على طرح مجموعة متتابعة ومترابطة من الموضوعات والأسئل لكل مقابلة وتطرح فيها بترتيب مختلف بما يتلاءم مع كل مقابلة كما يتاح فيها للمبحوث الإجابة عن الأسئلة أو مناقشة الموضوع بطريقته وبكلماته الخاصة". (أسماء،2022، ص97).

والمقابلة كأداة بحثية تنوعت وتعددت وفق تصنيفات كثيرة، وفي دراستنا اعتمدنا على المقابلة الفردية: "وهي التي تتم بين القائم بالمقابلة وبين شخص واحد من المبحوثين، وبالرغم من أنها مكلفة وتحتاج لوقت وجهد أكثر إلا أنها الأكثر شيوعا في الدراسات النفسية والاجتماعية". (حافي،2020، ص231).

ب. تصميم دليل المقابلة:

دليل المقابلة هو أداة المقابلة يتضمن كل الأسئلة التي يطرحها الباحث على المبحوث، هذه الأسئلة تتحد انطلاقا من التحليل المفهومي والترتب بشكل معين، وترتبط الأسئلة العامة بالأبعاد، وترتبط الأسئلة الفرعية بالمؤشرات. (أنجرس، 2006، ص 264)

تم الاعداد لإجراء المقابلات من خلال دليل صمم وفق حيثيات الدراسة الاستطلاعية وآلية الباحثة في التصميم وفق الأهداف المسطرة لهذه الدراسة، وأن تكون الأسئلة تغطي كل الأبعاد في هذا الطرح، حتى نصل إلى الإشباع المعرفي والإغراق النظري عبر جمع البيانات وتنوعها إلى أن تستوفى أطر الدراسة.

ويحتوي هذا الدليل في مجمله على خمس محاور وكل محور يحتوي على ثلاثة أسئلة وفي الأخير هناك سؤال بجمع كل المحاور، إذن مجمل الأسئلة التي قدمت عبر المحاور الخمسة هي 16 سؤالاً وجهت إلى أفراد العينة.

وتمثلت المحاور فيما يلي:

المحور الأول: الإدراك العام للرضا الوظيفي ودور الإدارة. (بهدف الإجابة عن التساؤل العام)

المحور الثاني: التقدير والتحفيز.

المحور الثالث: التواصل الفعال.

المحور الرابع: التطوير المهني.

المحور الخامس: المشاركة في اتخاذ القرار.

ويبقى الباحث وهو في ميدان الدراسة وفق المنهج الكيفي، ومن خلال هذه الأداة له المرونة في إضافة سؤال أو التخلي عن السؤال وفق استراتيجية تحقيق إشباع للوصول للبيانات ووفق سياق المقابلة اثناء إجرائها.

ج. آليات إجراء المقابلات:

المقابلات التي تم إجرائها على مستوى هذه الدراسة هي اثنا عشرة (12) مقابلة، كانت مقابلات فردية استخدمت فيها أدوات التسجيل (الهاتف). وقد أجريت اول مقابلة يوم 11 مارس 2026 م، لتكون آخر مقابلة يوم 19 مارس 2026 م.

رقم المقابلة	رمز المبحوث	تاريخ ومكان المقابلة	مدة المقابلة
المقابلة 01	م. ص	2026/03/11 المدرسة: ميهي محمد بلحاج	22 د و18 ث
المقابلة 02	د. م	2026/03/12 2026/03/19 المدرسة	9 د و7 ث 13 د و51 ث 22 د و18 ث
المقابلة 03	م. ق	2026/03/17 المدرسة	20 د
المقابلة 04	ق. ن	2026/03/18 المدرسة	15 د و13 ث
المقابلة 05	ش. ر	2026/03/16 المدرسة	17 د و13 ث
المقابلة 06	م. س	2026/03/16 المدرسة	16 د و20 ث
المقابلة 07	ش. س	2026/03/15 المدرسة	15 د و4 ث
المقابلة 08	ف. ن	2026/03/18 المدرسة	15 د
المقابلة 09	د. ب	2026/03/17 المدرسة	18 د و22 ث
المقابلة 10	ب. ز	2026/03/15 2026/03/19 المدرسة	5 د و15 ث 12 د و28 ث 17 د و43 ث
المقابلة 11	أ.ص	2026/03/17 المدرسة	18 د و9 ث
المقابلة 12	ف. آ	2026/03/17 المدرسة	19 د و28 ث

الجدول 02: آليات إجراء المقابلات

د. إجراءات تحليل المقابلات:

اعتمدت في هذه الدراسة على التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) وفق المنهجية التي طورتها براون وكلارك(Braun & Clarke, 2006) ، وذلك لما يوفره هذا الأسلوب من مرونة منهجية تسمح بتحديد وتحليل وتفسير الأنماط (الموضوعات) المتكررة داخل البيانات النوعية، مع إمكانية ربطها بتساؤلات الدراسة والسياق الميداني. تم تطبيق الإجراءات التحليلية وفق الخطوات الست التالية، مع تكييفها مع خصوصية هذه الدراسة (مقابلات شبه موجهة مع معلمين، دليل مقابلة قائم على أربعة محاور رئيسية).

الخطوة الأولى: الألفة مع البيانات

- **تفريغ المقابلات** :تم تفريغ جميع التسجيلات الصوتية للمقابلات حرفياً وبشكل كامل إلى نصوص مكتوبة (باستخدام برنامج معالجة نصوص، مع الحفاظ على الألفاظ والتعابير الأصلية للمبحوثين، بما في ذلك فترات التوقف والانفعالات الظاهرة).

- **القراءة المتعمقة** :تمت قراءة كل نص مقابلة بشكل متكرر (على الأقل 3 مرات لكل مقابلة) للحصول على إحساس كلي بالمحتوى.

- **تدوين الملاحظات الأولية** :أثناء القراءة، تم تدوين ملاحظات هامشية (Memoing) حول الأفكار الأولية، والمواقف المثيرة للاهتمام، والتكرارات اللافتة، والارتباطات المحتملة بتساؤلات الدراسة.

- **مراجعة التسجيلات الصوتية** :بالتوازي مع القراءة، تمت العودة إلى التسجيلات الصوتية للتأكد من دقة التفريغ وللالتقاط نبرات الصوت والتأكيدات العاطفية التي لا تظهر في النص المكتوب.

- **الخطوة الثانية: توليد الرموز الأولية**

- **الترميز المنهجي** :تم تقسيم كل نص مقابلة إلى وحدات صغيرة ذات معنى (عبارات، جمل، فقرات قصيرة). تم إعطاء كل وحدة **رمزاً** (Code) يصف مضمونها بإيجاز (بكلمة أو عبارة قصيرة).

- **الاعتماد على تساؤلات الدراسة ودليل المقابلة** :تم توجيه الترميز نحو المحاور الأربعة الرئيسية (التقدير والتحفيز، التواصل الفعال، التطوير المهني، المشاركة في القرار)، مع الانفتاح على رموز جديدة غير متوقعة تنبثق من البيانات نفسها (رموز مستجدة).

- **استخدام برنامج مساعد:** تم استخدام برنامج Word لتنظيم الرموز وتجميعها.

الخطوة الثالثة: البحث عن الموضوعات

- **تجميع الرموز المتشابهة** :تم جمع الرموز المتقاربة في المعنى أو التي تشير إلى فكرة واحدة تحت موضوع أولي .على سبيل المثال: الرموز تقدير لفظي، جوائز رمزية، احتواء المدير تم تجميعها تحت موضوع فرعي :التقدير المعنوي.

- **تصنيف الموضوعات الفرعية تحت موضوعات رئيسية** :تم ربط الموضوعات الفرعية بأربعة موضوعات رئيسية تتوافق مع تساؤلات الدراسة (التقدير والتحفيز، التواصل الفعال، التطوير المهني، المشاركة في القرار). كما تم تحديد موضوعات رئيسية إضافية غير متوقعة (مثل :الضغوط الإدارية، العلاقات غير الرسمية بين المعلمين).

الخطوة الرابعة: مراجعة الموضوعات

- **مراجعة داخليّة** :تم فحص كل موضوع رئيسي على حدة للتأكد من أن الرموز والموضوعات الفرعية داخله تشكل كلاً متماسكاً ومتجانساً. تم حذف الموضوعات التي لا تحتوي على بيانات كافية، ودمج الموضوعات المتشابهة، وتقسيم الموضوعات الواسعة جداً.
- **مراجعة خارجيّة** :تم فحص الموضوعات مقابل مجموعة البيانات الكاملة (جميع نصوص المقابلات) للتأكد من أن الموضوعات تعكس بدقة البيانات المجمعة، وليس فقط جزءاً منها. كما تم التحقق من أن الموضوعات تجيب فعلاً عن تساؤلات الدراسة أو ترتبط بها ارتباطاً ذا معنى.
- **إعادة صياغة الموضوعات** :في هذه المرحلة، تمت إعادة صياغة بعض الموضوعات لتكون أكثر دقة.
- **النتيجة** :تم الوصول إلى قائمة نهائية من الموضوعات الرئيسية والفرعية مع تعريف واضح لكل منها.

الخطوة الخامسة: تعريف الموضوعات وتسميتها

- **صياغة تعريف لكل موضوع** :لكل موضوع رئيسي وفرعي.
- **اختيار أسماء دالة** :تم تسمية كل موضوع باسم دال، قصير، وقابل للفهم.
- **كتابة مذكرة تحليلية** :لكل موضوع، تم كتابة فقرة تحليلية تربط بين مضمون الموضوع، والتصريحات النموذجية للمعلمين، وتفسير الباحث في ضوء الإطار النظري.
- **اختيار المقاطع الاقتباسية** :تم اختيار اقتباسات ممثلة من نصوص المقابلات لتوضيح كل موضوع، مع الحفاظ على خصوصية المبحوثين (ترميزهم بـ ر1، ر2، ...).

الخطوة السادسة: كتابة التقرير

- **إعداد النص النهائي للتحليل** :تم تحويل قائمة الموضوعات إلى سرد تحليلي متماسك، يتماشى مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها.
- **هيكلة التقرير** :تم تنظيم التقرير حول الموضوعات الرئيسية (المتوافقة مع محاور التساؤلات الأربعة) مع إدراج الموضوعات الفرعية داخلها.
- **الدمج بين الوصف والتفسير** :في كل فقرة، تم:
  - وصف الموضوع باستخدام الكلمات الدالة.
  - تقديم **أدلة** من نصوص المقابلات (اقتباسات).
  - تفسير هذه الأدلة في ضوء سياق الدراسة والإطار النظري.
- **ربط النتائج بالتساؤلات** :تم التأكيد في نهاية كل قسم رئيسي على كيفية إجابة الموضوع عن التساؤل الفرعي المقابل، وكيف تساهم هذه الإجابات في بناء فهم عام للإجابة عن التساؤل الرئيسي للدراسة.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

الخطوة الأولى: الإلمام بالبيانات

– المقابلة 01:

قراءة متعمقة وتسجيل الملاحظات الأولية

معلومات عامة عن المقابلة

- **المبحوث** :معلمة في السنة الأولى ابتدائي
- **طبيعة المبحوث** :لديها خبرة، تسكن بعيداً عن المدرسة، سبق لها العمل مع مديرين مختلفين (لاحظت تغيير الإدارة)
- **النبرة العامة** :إيجابية جداً، راضية، محفزة، لكنها تضع شروطاً للإدارة المثالية

أولاً: الإدراك العام للرضا الوظيفي ودور الإدارة

الملاحظات الأولية:

- الرضا الوظيفي عندها يتكون من ثلاثة عناصر مترابطة :الراحة والاستقرار +تقدير الجهد +الشعور بالأثر الإيجابي على التلاميذ
- ترى أن الجو المناسب هو الشرط الأساسي لتوفر هذه العناصر
- لديها وعي برسالة التعليم السامية (توجيه وتربية وليس فقط تعليماً) تقيم دور الإدارة بشكل إيجابي (80%)، وهذا مؤشر على رضا عام
- **ملاحظة مهمة** :الرضا مرتبط بشكل وثيق بدور الإدارة وليس فقط بالعوامل الذاتية

ثانياً: التقدير والتحفيز

الملاحظات الأولية:

- معنى التقدير عندها هو :الدعم + التشجيع العلني + كلمات الشكر
- أكثر أشكال التقدير تأثيراً :الكلمة الصادقة والتشجيع أمام الآخرين (الجانب المعنوي أقوى من المادي)
- هناك فرق بين المدير السابق (الذي كان يقدم شهادات تقديرية) والمدير الجديد (دعم معنوي فقط)
- غياب التقدير المادي لم يقلل من حافزها بشكل كبير، لكنها لاحظت الفرق

- **تأثير التقدير** :يولد شعوراً بـ"قيمة العمل" و"الرضا" و"الحافز لتقديم المزيد"
- لم تمر بتجربة عدم تقدير، وهذا ساهم في استمرار دافعيتها الإيجابية

ثالثاً: التواصل الفعال

الملاحظات الأولية:

- طبيعة التواصل :مباشر، سهل، غير رسمي، يسوده الاحترام المتبادل والأخوية
- التواصل مع المشرفات أيضاً يتم في إطار الفريق التربوي الواحد
- الأنماط الداعمة :الاستماع الجيد (آذان صاغية)، الترحيب بالمبادرات، الثقة المتبادلة، السعي لإيجاد حلول.
- الأنماط المعيقة (نسبياً :(التكليف الإجباري) عندما يُفرض عمل دون أن تكون المبادرة شخصية)، هنا فرّقت بين المبادرة الشخصية (مرحب بها) والتكليف (قد يكون صعباً في البداية)
- **التأثير** :التواصل الإيجابي يعزز الأداء والحماس ويشعر المعلم بالأمان النفسي

رابعاً: التطوير المهني

الملاحظات الأولية:

- مفهوم التطوير المهني عندها :تحسين مستمر + تكوين وندوات + تبادل خبرات
- احتياجاتها التطويرية الحالية :طرق تدريس حديثة وجديدة
- دور الإدارة :تنظيم الندوات الداخلية + تحفيز التبادل بين المعلمين
- لديها خبرة فعلية في المشاركة (3 سنوات)، واستفادت خاصة من الندوات الخارجية
- التغذية الراجعة من المفتشة (تحفيز معنوي + تحديد نقائص) كانت جزءاً من الفائدة
- تأثير غياب الفرص :لن يثبطها بل ستدفعها للمبادرة الذاتية (روح استباقية)، وهذا مؤشر على دافع داخلي قوي

خامساً: المشاركة في اتخاذ القرار

الملاحظات الأولية:

- القرارات التي تريد المشاركة فيها :الأنشطة التربوية، توزيع البرامج، قوانين الأقسام، جداول الامتحانات، توحيد الدروس والأسئلة
- تشارك فعلاً في بعض القرارات (مثل توزيع جدول الامتحانات)
- تأثير المشاركة الإيجابي :شعور بالقيمة، تنمية العلاقة بالمدرسة، زيادة الانتماء، ترابط وتواصل أفضل
- تأثير غياب المشاركة السلبي :إحباط داخلي، تأثير نفسي سلبي، تراجع في الأداء الصفي، امتداد الأفكار السلبية إلى المنزل (تأثير على الأسرة)
- **ملاحظة مهمة** :ربطت بين المشاركة والانتماء بشكل مباشر، واعتبرت أن الإدارة هي التي تسهل أو تعيق هذا الأمر

سادساً: ما أضافته في ختام المقابلة

الملاحظات الأولية:

- تطالب بدعم الإدارة في الصعوبات الشخصية (مرض الأبناء) وليس فقط المهنية
- تريد بيئة مريحة كشرط أساسي للإنتاج الإيجابي
- تربط بين الدعم الشخصي والرضا الوظيفي

خلاصة الملاحظات الأولية للمقابلة الأولى (بخصوص التساؤلات)

التساؤل	الخلاصة الأولية
التقدير والتحفيز	التقدير المعنوي (كلمة شكر، تشجيع علني) أكثر تأثيراً من المادي. يولد شعوراً بقيمة العمل والرضا. غيابه (لو حدث) سيؤدي للإحباط.
التواصل الفعال	تواصل مباشر، سهل، غير رسمي، يسوده الاحترام والأخوية. الاستماع والترحيب هما الأكثر دعماً. التكليف الإجباري قد يكون صعباً مقارنة بالمبادرة الشخصية.
التطوير المهني	التطوير = تحسين مستمر + تكوين + تبادل خبرات. الإدارة دورها تنظيم الندوات وتحفيز التبادل. المبحوث استباقية (تبادر لو غابت الفرص).
المشاركة في القرار	تشارك في قرارات مهمة (جداول، أنشطة، توحيد أسئلة). المشاركة تعزز الانتماء والرضا. غيابها يسبب إحباطاً نفسياً ويؤثر على الأداء والمنزل.

الجدول 03: الملاحظات الأولية للمقابلة الأولى (بخصوص التساؤلات)

– المقابلة 02:

معلومات عامة عن المقابلة

- **المبحوث** :معلمة في الطور الابتدائي
- **طبيعة المبحوث** :تسكن بعيداً عن المدرسة، لديها خبرة في التعامل مع مواقف إيجابية وسلبية، تدرس حالياً الماستر، مرت بتجربة عدم تقدير (نزع القسم دون استشارة)
- **النبرة العامة** :إيجابية بشكل عام، لديها قدرة على تقبل الصعوبات والتكيف ("الخير فيما اختاره الله")، تقدر الجانب الإنساني في الإدارة

أولاً: الإدراك العام للرضا الوظيفي ودور الإدارة

الملاحظات الأولية:

- الرضا الوظيفي عندها يعني الرضا بالمهنة نفسها وتقبلها رغم صعوبتها، خاصة في الطور الابتدائي
- المصدر الأساسي للرضا هو نظرة التلاميذ (البراءة) التي تكفيها وتجعلها تحب التعليم أكثر
- دور الإدارة هو أن تكون الحافز والمشجع، والإدارة الجيدة تجعل الأستاذ يحب العمل ويرضى
- حتى التعب الجسدي (قطع كيلومترات يومياً) يزول بالنظر إلى البراءة ورؤية الزملاء والطاقم التربوي الذي يترك راحة نفسية

ثانياً: التقدير والتحفيز

الملاحظات الأولية:

- البيئة المدرسية والمواقف مع الأولياء هي سياقات يظهر فيها تقدير الإدارة
- الإدارة تقف في صف الأستاذ عند حدوث مشكل مع الأولياء، وهذا شكل من أشكال التقدير والدعم
- المدير في هذه المواقف يُعتبر" أخاً "وليس مجرد مدير
- أكثر أشكال التقدير تأثيراً :الثقة (هي الرقم واحد)، ثم يأتي الشكر
- الثقة من الولي أو الإدارة تكفي، والشكر ليس ضرورياً لأن المهنة أمانة وواجب قبل أن تكون شيئاً يُشكر عليه
- مرت بتجربة سلبية واضحة: تم نزع القسم منها دون استشارة، وهذا أثر عليها سلباً
- تعاملت مع الموقف بالقبول والرضا بالقضاء، وعوضها الله بقسم أفضل

الاستنتاج :غياب التقدير (خاصة عدم الاستشارة) يؤثر نفسياً، لكن قدرة المعلم على التكيف والإيمان الديني قد يخففان من الأثر السلبي على المدى البعيد.

ثالثاً: التواصل الفعال

الملاحظات الأولية:

- طبيعة التواصل :رسمي وغير رسمي في نفس الوقت، علاقة تلاحم، سهل وممتع في نفس الوقت
- هناك تواصل مباشر (بخصوص العمل) وتواصل غير مباشر (بخصوص الحياة الشخصية)

أنماط التواصل الداعمة:

- تفهم المدير لظروف المعلم الدراسية (الماستر) وتعويضه في الصف
- الاطمئنان على التلاميذ أثناء غياب المعلم للامتحانات
- استقبال المدير بابتسامة عند التأخر بسبب بعد المسافة
- الاتصال بزميلة لتعويض المعلم حتى تلتحق بالمؤسسة
- الشعور بأن الإدارة مثل" الإخوة "وليس مجرد زملاء

- **مواقف صعبة** :واجهت صعوبة نفسية كبيرة عندما تم أخذ مجموعة من تلاميذها (الذين اعتبرتهم أبناءها) لفتح قسم جديد، ولم تتقبل الأمر في البداية
- **التفاوت في الاستقبال** :هناك مواقف يصغي لها المدير ومواقف أخرى لا، وهذا يعتمد على طبيعة الموقف
- **التأثير الإيجابي** :التواصل الجيد يجعل المعلم يشعر بالأمان والراحة النفسية حتى في الظروف الشخصية الصعبة (مثل السكن البعيد)

رابعاً: التطوير المهني

الملاحظات الأولية:

- مفهوم التطوير المهني عندها :التطور في المهنة أكثر فأكثر، ويرتبط بالتحصيل العلمي (إكمال الماستر والدكتوراه وليس فقط التكوينات الداخلية
- احتياجاتها التطويرية :إكمال الشهادات العليا (توقفت عند الليسانس)

- **دور الإدارة في التطوير:**

- وقوف المدير معها في امتحانات السداسي الأول (توفير الوقت، مرونة في الحضور)
- السماح لها بترك التلاميذ والذهاب للجامعة لحضور الحصص التطبيقية
- عدم التضييق عليها أو "صدها" في طلباتها الدراسية

- شاركت في دورات داخلية وخارجية، واستفادت كثيراً لأنها تعتبر نفسها "مازالت جديدة" في الميدان
- ترى أن الدورة تطبيقية، والنظري وحده لا يكفي للفهم

- **تأثير غياب الفرص** :المدرسة التي لا تقدم دورات أو ورشات هي مدرسة في ركود، وهذا حكم قوي يعكس أهمية التطوير بالنسبة لها.

خامساً: المشاركة في اتخاذ القرار

الملاحظات الأولية:

- تشارك في قرارات مثل الحفلات والمشاريع المدرسية، والمدير يأخذ ويعطي ثم يخرج بقرار برضا الجميع
- **مستوى المشاركة متفاوت** :أحياناً مسموع، وأحياناً "شبه مسموع"
- أمثلة على مشاركتها:
  - إبداء الرأي في توزيع الجداول
  - إبداء الرأي في اختيار الأنشطة وحفل عيد العلم (اجتماع يحضره الجميع)
  - تحضير الامتحان الموحد (كل أستاذ يعطي تجربته)
- **تأثير المشاركة الإيجابي:**
  - تفرحها وتجعلها تشعر بأنها طرف من المؤسسة
  - تشعر بالجو الأخوي
  - علاقتها بالمدرسة تصبح علاقة أخوية
  - الانتماء يشرفها
- لم تتحدث بشكل مباشر عن تأثير غياب المشاركة، لكن من سياق كلامها (شبه مسموع أحياناً) يمكن استنتاج أن غيابها الكامل سيكون محبطاً

سادساً: ما أضافته في ختام المقابلة

الملاحظات الأولية:

- تشير إلى الجانب المادي كإشكالية: أستاذ الابتدائي يخسر من ماله لتوفير الوسائل
- لكنها تتجاوز ذلك :الخسارة المادية لا تهمها عندما تكون من أجل البراءة (التلاميذ)
- كل شيء يُعوض من أجل صالح التلميذ
- **استنتاج** :الرضا الداخلي والأخلاقي (الإيثار) قد يعوض النقص المادي، لكنها تذكر المطالبة بشكل غير مباشر بتوفير الإدارة للوسائل

خلاصة الملاحظات الأولية للمقابلة الثانية (بخصوص التساؤلات)

التساؤل	الخلاصة الأولية
التقدير والتحفيز	الثقة هي أعلى درجات التقدير، تليها كلمة الشكر. التقدير يتجلى في وقوف الإدارة مع المعلم ضد الأولياء. عدم التقدير (نزع القسم دون استشارة) يؤثر سلباً لكن الإيمان والتكيف قد يخففان الأثر.
التواصل الفعال	تواصل رسمي وغير رسمي، تلاحمي، يسوده الشعور بالأخوة. الدعم يظهر في تفهم الظروف الشخصية (الدراسة، البعد). التواصل الجيد يولد راحة نفسية. هناك مواقف صعبة (فصل تلاميذ عن معلمهم) تحتاج تعاملاً خاصاً.
التطوير المهني	التطوير = التدرج العلمي (ماستر، دكتوراه) + دورات تطبيقية. الإدارة الداعمة تتيح الوقت والمرونة للدراسة. غياب الدورات يعني ركود المدرسة.
المشاركة في القرار	تشارك في قرارات الحفلات، الجداول، الامتحانات الموحدة. المشاركة تفرحها وتشعرها بالانتماء والأخوة. أحياناً يكون الرأي "شبه مسموع."

الجدول 04: الملاحظات الأولية للمقابلة الثانية (بخصوص التساؤلات)

– المقابلة 03:

معلومات عامة عن المقابلة

- **المبحوث** :معلم (الضمير المستخدم في النص "المبحوث" دون تأنيث، لكن السياق قد يشير إلى معلم أو معلمة، سنشير إليه بـ "المعلم")
- **طبيعة المبحوث** :يظهر لديه وعي بأهمية البيئة التنظيمية، لديه تجارب إيجابية وسلبية، ويطالب بوضوح بحقوقه المهنية
- **النبرة العامة** :إيجابية ولكن حذرة، هناك رضا مشروط، وتوقع واضح لدور الإدارة

أولاً: الإدراك العام للرضا الوظيفي ودور الإدارة

الملاحظات الأولية:

- يعرف الرضا الوظيفي بأنه مدى الارتياح في الوظيفة وحب المهنة، وهو تعريف يركز على الجانب الوجداني
- عند القدوم إلى المدرسة، يشعر بمسؤولية كبيرة ورغبة صادقة في تعليم وتوجيه التلاميذ، مما يشير إلى دافع داخلي قوي يرتبط برسالة المهنة
- دور الإدارة في نظر هذا المعلم هو توفير بيئة تعليمية منظمة ومريحة تمكنه من العمل بثقة واطمئنان، أي أن دور الإدارة تمكيني وليس توجيهياً فقط
- **ملاحظة مهمة** :الرضا مرتبط بشكل مباشر بمدى قدرة الإدارة على خلق بيئة آمنة ومنظمة

ثانياً: التقدير والتحفيز

الملاحظات الأولية:

- التقدير يتجلى عنده من خلال الزيارة التي يقوم بها المدير، يليها الثناء والشكر، وهذا يولّد لديه شعوراً بالتقدير والاعتزاز
- أكثر أشكال التقدير تأثيراً عنده :المكافأة وتفويض المهام، وليس فقط الكلمة
- لديه تجربة فعلية في التفويض: كُلف بإجراء مسابقة وتحضير أحاديث شريفة وتوزيعها وتنظيم تصفيات، وهذا النوع من التفويض يعتبره شكلاً من أشكال التقدير
- **تأثير غياب التقدير** :وصفه بوضوح "يجعلني أقل حماسة للعمل وأقل رغبة"، واعتبر أن التقدير ضروري للحفاظ على النشاط والإيجابية
- **ملاحظة مهمة** :يربط بين التقدير والاستمرارية في العطاء، وغيابه يؤدي إلى تراجع الحافز

ثالثاً: التواصل الفعال

الملاحظات الأولية:

- طبيعة التواصل :غير رسمي، مباشر، سهل، وكلما احتاج شيئاً يتواصل مباشرة
- التواصل عنده فعال وناجح، والدليل: طلب تدريس فوج التحضيري في بداية الموسم، وتمت الموافقة على طلبه
- لم يذكر وجود تواصل صعب أو محبط في تجربته
- عند مواجهة مشكلة صفية، تظهر الإدارة اهتماماً حقيقياً، وهذا يجعله يشعر بالتقدير وأكثر حماساً للتعاون
- **الملاحظة المستخلصة** :التواصل الفعال والداعم هو الذي يكون سريعاً ومباشراً ويؤدي إلى نتيجة (تمت الموافقة على الطلب)، والاهتمام الحقيقي بالمشكلة يعزز الحماس

رابعاً: التطوير المهني

الملاحظات الأولية:

- مفهوم التطوير المهني عنده :تحسين المهارات والمعرفة باستمرار بهدف تقديم تعليم أفضل
- دور الإدارة في التطوير :تشجيع التعلم، تقديم التوجيه والإرشاد، توفير بيئة عمل محفزة
- لديه مشاركة فعلية في ورشات ودورات تربوية، ويصف فوائدها بأنها :تعزز الابتكار، تزيد الثقة والكفاءة
- يطالب بـ :تكوين أو ندوات داخلية عند التكليف بمستوى جديد، وندوات خارجية لتبادل الخبرات بين مدارس المقاطعة
- **تأثير غياب الفرص** :وصفه بوضوح –سيؤثر سلباً على نظرته للمستقبل، سيشعر أن بيئة العمل غير ملائمة، وأن المدرسة ليست قائمة بدورها في مواكبة التغييرات والجديد في المهنة
- **ملاحظة مهمة** :يربط بين وجود فرص التطوير وبين تقييمه للمدرسة ككل، وغيابها عنده مؤشر على "ركود" المؤسسة

خامساً: المشاركة في اتخاذ القرار

الملاحظات الأولية:

- القرارات التي يريد المشاركة فيها :القرارات المتعلقة بالأنشطة المدرسية واختيار بعض أساليب التعلم
- يشعر أن رأيه مسموع ومهم عندما تتيح الإدارة فرصاً للتعبير والمشاركة، وهذا يعزز شعوره بالانتماء
- لديه تجربة مشاركة فعلية: شارك في اجتماع برئاسة المدير، أبدى رأيه في مواضيع مقترحة وكان مسموعاً، ثم كلفه المدير بمهمة التحضير لمسابقة عيد العلم
- **تأثير المشاركة** :وصفه بأنه يؤثر إيجاباً على علاقته بالمدرسة، ويشعر بالانتماء والرضا والحماس للتعليم
- **ملاحظة مهمة** :ربط بشكل مباشر بين المشاركة والحماس، والمشاركة عنده ليست شكلية بل تؤدي إلى تكليف حقيقي

سادساً: ما أضافه في ختام المقابلة

الملاحظات الأولية:

- طالب بتعزيز مبدأ الحوار والشفافية
- طالب بأن تشجع الإدارة المعلمين على التعبير عن آرائهم بحرية
- طالب بـ تقدير مساهمات المعلمين والأخذ بمقترحاتهم
- **ملاحظة مهمة** :هذه الإضافات تظهر أن عنده تصوراً واضحاً للإدارة المثالية: إدارة حوارية، شفافة، تقديرية، تأخذ برأي المعلمين

خلاصة الملاحظات الأولية للمقابلة الثالثة (بخصوص التساؤلات)

التساؤل	الخلاصة الأولية
التقدير والتحفيز	التقدير يتجلى في الزيارة والثناء، لكن أكثر أشكاله تأثيراً المكافأة وتفويض المهام. غياب التقدير يقلل الحماسة والرغبة في العمل.
التواصل الفعال	تواصل غير رسمي، مباشر، سهل. التواصل الناجح هو الذي يحقق نتيجة (تمت الموافقة على طلب). الاهتمام الحقيقي بالمشكلة يزيد الحماس للتعاون.
التطوير المهني	التطوير = تحسين مستمر + تقديم تعليم أفضل. الإدارة مطالبة بالتشجيع والتوجيه والبيئة المحفزة. غياب الفرص يجعل المعلم يشعر بعدم ملاءمة البيئة وتقصير المدرسة.
المشاركة في القرار	يشارك في قرارات الأنشطة وأساليب التعلم. المشاركة تعزز الانتماء والرضا والحماس. يطالب بالحوار والشفافية والأخذ بالمقترحات.

الجدول 05: الملاحظات الأولية للمقابلة الثالثة (بخصوص التساؤلات)

– المقابلة 04:

معلومات عامة عن المقابلة

- **المبحوث** :معلمة (استخدام الضمير المؤنث في النص)
- **طبيعة المبحوث** :لديها رضا عام، تركز على الاستمرارية وتحقيق النتائج، لديها وعي بالجانب الديني (ثواب العمل)، وتظهر مرونة تجاه بعض النواقص
- **النبرة العامة** :إيجابية، هادئة، واقعية، مع تقبل لبعض القصور

أولاً: الإدراك العام للرضا الوظيفي ودور الإدارة

الملاحظات الأولية:

- تعرّف الرضا الوظيفي بأنه الاستمرار في العمل ومحاولة تحقيق الأفضل، مع التركيز على الراحة أثناء الأداء وتحقيق نتائج جيدة
- عند القدوم إلى المدرسة، تشعر بالارتياح والشغف، مما يشير إلى علاقة إيجابية مع مكان العمل
- دور الإدارة تصفه بأنه إيجابي، وتقدم مثالين ملموسين :إعطاء ترخيص لزيارة مكان معين، وحل بعض المشاكل بين الطاقم التربوي
- **ملاحظة مهمة** :الرضا عندها مرتبط بالاستمرارية والإنجاز، والإدارة الداعمة هي التي تقدم تسهيلات إجرائية (تراخيص) وتحل نزاعات الفريق

ثانياً: التقدير والتحفيز

الملاحظات الأولية:

- التقدير يتجلى لديها من خلال اختيار تلاميذ قسمها لتمثيل المدرسة في المنافسات الثقافية والمناسبات الفكرية والمشاركة في الأنشودة المدرسية، وهذا يولد لديها شعوراً بالفخر والتقدير والاعتزاز
- أكثر أشكال التقدير تأثيراً عندها :كلمة الشكر، تقديم وسام أو لوحة شرف تبقى ذكرى في المسار المهني وتعتز بها
- لم تمر بتجربة عدم تقدير (نفت ذلك)
- لديها نظرة دينية تجاه التقدير: "إن لم يكن هناك تقدير فإن ثوابها عند الله كبير"، وهذا يشير إلى مصدر دعم داخلي بديل
- **ملاحظة مهمة** :التقدير عندها يأتي بشكل غير مباشر (من خلال تكريم تلاميذها) وليس فقط توجيهاً مباشراً لها، وهي تولي أهمية للرموز التذكارية (وسام، لوحة شرف)

ثالثاً: التواصل الفعال

الملاحظات الأولية:

- طبيعة التواصل :رسمي، سهل، مباشر، وكلما احتاجت شيئاً تتصل بالإدارة فتلبي طلبها "إن أمكن ذلك" (شرط ضمني)
- لم تذكر وجود تواصل صعب أو محبط
- التواصل الناجح عندها هو كل اقتراح يرجع بالفائدة على التلاميذ، ويتم عبر تبادل الخبرات مع الطاقم الإداري والتربوي، والإدارة تسعى لإيجاد حلول لصالح المتعلمين ونجاح المهمة
- عند الحاجة للتحدث مع الإدارة بخصوص مشكلة، تشعر وكأنها فرد من المدرسة واستقبالها مقبول (وصف محايد، ليس متحمساً مثل "الرحب والسعة" في مقابلات سابقة)
- **ملاحظة مهمة** :التواصل لديها موجه نحو الهدف (فائدة التلميذ)، والإدارة تقيم من خلال قدرتها على إيجاد حلول

رابعاً: التطوير المهني

الملاحظات الأولية:

- مفهوم التطوير المهني عندها :تجديد المعلومات، تكوين النفس في مجال التعليم، مواكبة التطورات حسب المناهج والاستراتيجيات الجديدة
- احتياجاتها التطويرية الحالية محددة جداً :استخدام الوسائل السمعية والبصرية (لأنها أول مرة تدرس الصف التحضيري)، والتدريب والتكوين عند أساتذة مكونين ذوي خبرة في هذا المستوى، وخصوصاً تقديم الدروس عن طريق ألعاب استراتيجية مترابطة (ألعاب قرائية، اسمع وتحدث، أتموقع واعد وأشكل)
- دور الإدارة في التطوير: تصفه بأنه إيجابي، ويتمثل في توفير الاحتياجات الضرورية
- تشارك في دورات وورش عمل، وتستفيد منها في الأساليب التعليمية، كيفية التعامل مع المتعلمين، منهجية التدريس
- **تأثير غياب الفرص** :قالت صراحة "لا يؤثر ذلك بشيء"، وهذا يختلف عن مقابلات سابقة حيث وصف المعلمون تأثيراً سلبياً واضحاً
- **ملاحظة مهمة** :لديها قدرة عالية على التعويض الذاتي، وغياب الدعم التطويري من الإدارة لا يهز ثقتها أو حماسها، مما يشير إلى مصدر دافع داخلي قوي جداً

خامساً: المشاركة في اتخاذ القرار

الملاحظات الأولية:

- القرارات التي تريد المشاركة فيها :عقد مجالس الأقسام وتنظيم الحفلات المدرسية
- تشعر أن رأيها مسموع وكذلك آراء المعلمين، ولها وزن ومكانة وحضور عندما تتخذ الإدارة قرارات تتعلق بالعملية التعليمية
- مجالات مشاركتها الفعلية :إعداد التوقيت الأسبوعي، وضع اللوائح الداخلية للفصل، حراسة الساحة والمطعم، ووضع بيانات خاصة بمنهاج الجيل الثاني
- تأثير المشاركة" :إذا شاركت أحس بأني جزء من المدرسة" (شعور بالانتماء)
- **تأثير عدم المشاركة**" :لا أتدخل في القرارات الخصوصية" (وصف محايد، لم تذكر إحباطاً أو تأثيراً سلبياً واضحاً كما في مقابلات سابقة)
- **ملاحظة مهمة** :عدم المشاركة عندها لا يولد إحباطاً واضحاً، بل تقبل وعدم تدخل، مما قد يشير إلى مستوى أقل من التوقع أو رضا بنمط القيادة الحالي

سادساً: ما أضافته في ختام المقابلة

الملاحظات الأولية:

- لم تضف أي شيء ("لا يوجد")
- **ملاحظة مهمة** :هذا قد يشير إلى أن المقابلة غطت كل ما يهمها، أو أن لديها رضا كافٍ بحيث لا ترى حاجة لإضافة مطالب أخرى

خلاصة الملاحظات الأولية للمقابلة الرابعة (بخصوص التساؤلات)

التساؤل	الخلاصة الأولية
التقدير والتحفيز	التقدير يتجلى بتكريم تلاميذها، ويأتي بأشكال مادية تذكارية (وسام، لوحة شرف). لم تمر بعدم تقدير، ولديها تعويض ديني يخفف من أثر أي نقص.
التواصل الفعال	تواصل رسمي، سهل، مباشر. التواصل الناجح هو ما يفيد التلاميذ ويحل المشكلات. استقبالها "مقبول" وتشعر بأنها فرد من المدرسة.
التطوير المهني	التطوير = تجديد المعلومات + مواكبة التطورات. احتياجاتها محددة (وسائل سمعية بصرية، تدريب على الألعاب الاستراتيجية). غياب الفرص لا يؤثر عليها سلباً.
المشاركة في القرار	تشارك في مجالس الأقسام، تنظيم الحفلات، التوقيت الأسبوعي، اللوائح الداخلية. المشاركة تعطي شعوراً بأنها جزء من المدرسة. عدم المشاركة يؤدي فقط لعدم التدخل، دون إحباط واضح.

الجدول 06: الملاحظات الأولية للمقابلة الرابعة (بخصوص التساؤلات)

– المقابلة 05:

معلومات عامة عن المقابلة

- **المبحوث** :معلم (استخدام الضمير المذكر في النص "المبحوث")
- **طبيعة المبحوث** :لديه حب واضح للمهنة، يركز على الترابط داخل الفريق التربوي، لديه تجارب إيجابية وسلبية واضحة، ويظهر تأثراً قوياً بعدم التقدير
- **النبرة العامة** :إيجابية لكنها تتخللها تجربة سلبية مؤثرة، واقعي، يطالب بالعدالة

أولاً: الإدراك العام للرضا الوظيفي ودور الإدارة

الملاحظات الأولية:

- يعرّف الرضا الوظيفي بأنه حب مهنة التعليم وممارستها بارتياح وشغف، ويضيف عنصراً جديداً هو الترابط القوي بين أعضاء الفريق التربوي، مما يشير إلى أهمية البعد الجماعي عنده
- عند القدوم إلى المدرسة، يصف شعوره بـ" بكل حماس "(إيجاز يدل على قوة المشاعر الإيجابية)
- دور الإدارة في نظره مهم في إنجاح العملية أو تراجعها، وهذا مؤشر على وعي بتأثير الإدارة المركزي
- المثال السلبي الذي قدمه عن الإدارة :لوم جميع الأساتذة عند خطأ واحد فقط، وهذا يكشف عن حساسية عالية للعدالة وتوزيع المسؤولية
- **ملاحظة مهمة** :ربط الرضا بالترابط الجماعي، ورأى أن الإدارة يمكن أن تكون سبباً في التراجع إذا مارست التمييز في اللوم

ثانياً: التقدير والتحفيز

الملاحظات الأولية:

- التقدير يتجلى عنده من خلال تحفيز وتشجيع الأساتذة في الاجتماعات والملتقيات، وهذا يولد لديه شعوراً بالفخر على حصيلة العمل
- أكثر أشكال التقدير تأثيراً عنده :الثقة وكلمة الشكر
- مر بموقف عدم تقدير، وهذا الموقف ولّد لديه إحباطاً ورغبة في عدم الاستمرار في العمل (تأثير شديد الخطورة)
- **ملاحظة مهمة** :هذا المعلم هو أحد الحالات القليلة التي أقرت بمرورها بتجربة عدم تقدير واضحة، والتأثير كان عميقاً لدرجة التفكير في ترك العمل، مما يدل على أن التقدير ليس رفاهية بل حاجة أساسية للاستمرارية

ثالثاً: التواصل الفعال

الملاحظات الأولية:

- طبيعة التواصل :مباشر وسهل (وصف مقتضب، لكنه إيجابي)
- الموقف الناجح الذي ذكره :مساعدته لبعض التلاميذ المعوزين وجمع مبلغ مالي لهم (هنا التواصل كان مع الإدارة لتسهيل هذا العمل الخيري، ويعتبره ناجحاً لأنه حقق هدفاً إنسانياً)
- لم يذكر وجود موقف صعب أو محبط في التواصل
- عند الحاجة للتحدث مع الإدارة بخصوص مشكلة، يشعر وكأنه بين أفراد عائلته ويتم استقباله بطريقة جيدة، وهذا يعكس بيئة تواصل آمنة وداعمة
- **ملاحظة مهمة** :التواصل الناجح بالنسبة له هو الذي يمكنه من تنفيذ مبادرات إنسانية لصالح التلاميذ، والاستقبال العائلي يعزز شعوره بالانتماء

رابعاً: التطوير المهني

الملاحظات الأولية:

- مفهوم التطوير المهني عنده :تطوير الخبرة المهنية، الإدارة الصفية، والحصول على شهادات عليا في مجال الاختصاص
- دور الإدارة في التطوير: يصفه بأنه دعم قوي، ويتجلى في :منح فرصة للذهاب وتلقي الدروس، المشاركة في تقديم ندوة، حضور ندوات داخلية أو خارجية
- لديه مشاركة فعلية في ورشات وملتقيات، واستفاد منها في تغيير بعض الأساليب في التعامل مع المتعلمين
- لم يتحدث عن تأثير غياب الفرص بشكل مباشر، لكنه أكد على وجود دعم قوي من الإدارة
- **ملاحظة مهمة** :يربط التطوير المهني بالشهادات العلمية (ماستر، دكتوراه ضمنياً)، وليس فقط بالندوات وورش العمل، مما يشير إلى طموح أكاديمي

خامساً: المشاركة في اتخاذ القرار

الملاحظات الأولية:

- القرارات التي يريد المشاركة فيها :تدخلات الأولياء، تهيئة المحيط المدرسي، مرافقة المتعلمين (قرارات تتجاوز الجانب البيداغوجي إلى العلاقات مع الأولياء والبيئة المادية)
- يشعر أن رأيه مسموع في اتخاذ بعض القرارات، ومثال ذلك :إعطاء نموذج جدول الامتحان والموافقة عليه
- **تأثير المشاركة** :يصفه بأنه يؤثر على علاقته بالمدرسة من خلال المساهمة الفعالة، ويشعر بالاستقرار المهني والانتماء
- **تأثير عدم المشاركة** :أشار إلى أنه يؤثر "أو عكسها"، مما يعني أن غياب المشاركة له تأثير سلبي (وإن لم يفصله)
- **ملاحظة مهمة** :ربط بشكل صريح بين المشاركة والاستقرار المهني، وهذا مؤشر قوي على أن المشاركة في القرارات تعتبر عنده ركيزة أساسية للشعور بالأمان الوظيفي

سادساً: ما أضافه في ختام المقابلة

الملاحظات الأولية:

- لم يضف أي شيء ("لا يوجد")
- **ملاحظة مهمة** :رغم أنه مر بتجربة عدم تقدير مؤلمة، إلا أنه لم يطلب إضافات أو تغييرات محددة في ختام المقابلة، مما قد يشير إلى أن الإدارة الحالية ربما تكون قد تجاوزت تلك التجربة أو أنه فضل عدم الخوض أكثر

خلاصة الملاحظات الأولية للمقابلة الخامسة (بخصوص التساؤلات)

التساؤل	الخلاصة الأولية
التقدير والتحفيز	التقدير يتجلى في التحفيز والتشجيع في الاجتماعات. أكثر أشكاله تأثيراً الثقة وكلمة الشكر. عدم التقدير يسبب إحباطاً عميقاً ورغبة في ترك العمل.
التواصل الفعال	تواصل مباشر وسهل. التواصل الناجح هو الذي يمكن المعلم من تنفيذ مبادرات إنسانية. الاستقبال يشعر المعلم بأنه داخل عائلته.
التطوير المهني	التطوير = خبرة مهنية + إدارة صفية + شهادات عليا. الإدارة تقدم دعماً قوياً عبر الترشيح للدورات والندوات.
المشاركة في القرار	يشارك في قرارات تخص الأولياء، المحيط المدرسي، مرافقة المتعلمين. المشاركة تعزز الاستقرار المهني والانتماء.

الجدول 07: الملاحظات الأولية للمقابلة الخامسة (بخصوص التساؤلات)

– المقابلة 06:

معلومات عامة عن المقابلة

- **المبحوث** :معلمة (استخدام الضمير المؤنث في النص "مفعمة بالنشاط")
- **طبيعة المبحوث** :عملية جداً، تركز على الجوانب المادية والتجهيزية، لديها رضا مشروط، تواجه نقصاً في الدعم المادي والتقني
- **النبرة العامة** :واقعية، محايدة، مع وجود ملاحظات نقدية ضمنية (خاصة فيما يخص توفير الوسائل)

أولاً: الإدراك العام للرضا الوظيفي ودور الإدارة

الملاحظات الأولية:

- تعرّف الرضا الوظيفي بأنه تسهيل العمل من خلال توفير الوسائل والعمل المتكافل، مما يشير إلى أن الرضا عندها مرتبط بشكل كبير بالجانب المادي والتنظيمي
- عند القدوم إلى المدرسة، تصف شعورها بأنها" مفعمة بالنشاط"، مما يعكس طاقة إيجابية وحباً للعمل
- دور الإدارة تصفه بأنه إيجابي في بعض الأحيان، وتقدم مثالاً ملموساً :توفير المشاهد والوسائل في حصة التعبير الشفوي للسنوات الأولى والثانية
- **ملاحظة مهمة** :التقييم الإيجابي مشروط ("في بعض الأحيان")، والمثال المقدم يتعلق بتوفر وسائل تعليمية محددة، مما يوحي أن الإدارة قد لا تكون متسقة في توفير الاحتياجات

ثانياً: التقدير والتحفيز

الملاحظات الأولية:

- التقدير يتجلى لديها من خلال التحفيز الإداري في مرافقة عمل المعلم والتشييد به، وهذا يولد لديها شعوراً بالثقة
- أكثر أشكال التقدير تأثيراً عندها :تفويض المهام وكلمة الشكر
- لم تمر بتجربة عدم تقدير (نفت ذلك صراحة)
- **ملاحظة مهمة** :هي من الحالات القليلة التي ذكرت "التشييد" (أي الإشادة والثناء العلني) كشكل من أشكال التحفيز، والثقة هي النتيجة المباشرة لذلك

ثالثاً: التواصل الفعال

الملاحظات الأولية:

- طبيعة التواصل :رسمي، سهل، مباشر (وصف مشابه للمقابلة الرابعة)
- الموقف الناجح الذي ذكرته :التواصل مع الأولياء، وتحديداً تحديد موعد محدد ومراقبة الغياب، وكان دور الإدارة إيجابياً في هذا السياق
- لم تذكر وجود تواصل صعب أو محبط
- عند الحاجة للتحدث مع الإدارة بخصوص مشكلة، وصفت الاستقبال بأنه" رسمي وقصير"، وهذا يختلف عن المقابلات السابقة التي وصفت الاستقبال بـ"الرحب والسعة" أو "كأفراد العائلة"
- **ملاحظة مهمة** :وصف "رسمي وقصير" يحمل دلالة براغماتية (لا مشكلة لكن بدون دفء)، وقد يشير إلى أن العلاقة مع الإدارة وظيفية بحتة وليست عاطفية أو أخوية

رابعاً: التطوير المهني

الملاحظات الأولية:

- مفهوم التطوير المهني عندها محصور بشكل كبير في الوسائل المادية :اللوحة الرقمية، العاكس الضوئي، تلفاز، المسجل
- **نقد صريح لدور الإدارة** :قالت "بتوفير الوسائل الحديثة للأسف نوفرها نحن كمعلمين"، وهذا اعتراف بأن الإدارة لا تقوم بدورها في هذا المجال، وأن المعلمين يتحملون العبء المادي
- شاركت في ندوة داخلية للسنة الرابعة بحضور المدير والفريق التربوي، وقدمت النشاط زميلتها، وتبع ذلك مناقشة وتبادل آراء، واستفادت من خبرة المعلمة
- **ملاحظة مهمة** :هناك تناقض ظاهري: من ناحية تقول إن الإدارة لا توفر الوسائل، ومن ناحية أخرى تشارك في ندوة داخلية نظمتها الإدارة. هذا قد يعني أن الدعم التطويري يقتصر على الجانب المعرفي (الندوات) لكن ليس المادي (الوسائل)

خامساً: المشاركة في اتخاذ القرار

الملاحظات الأولية:

- القرارات التي تريد المشاركة فيها :كثافة البرامج، المخططات السنوية، عدد التلاميذ في القسم (قرارات استراتيجية كبرى، وليس فقط تفصيلية)
- تشارك في تحديد جدول الامتحان واختيار الأنشطة
- تأثير المشاركة: تصفه ببساطة "أشعر بالانتماء" (إيجاز لكنه دال)
- لم تتحدث عن تأثير عدم المشاركة
- **ملاحظة مهمة** :مطالبها تتجاوز القرارات اليومية إلى قرارات هيكلية (كثافة البرامج، عدد التلاميذ)، مما يشير إلى وعي بأهمية دور المعلم في صنع السياسات التعليمية على مستوى المدرسة

سادساً: ما أضافته في ختام المقابلة

الملاحظات الأولية:

- قالت: "لا، لقد تطرقت لكل في رأي بما يخص الموضوع"
- **ملاحظة مهمة** :هذا يؤكد أنها وجدت أن المقابلة غطت كل ما يهمها، ولم تشعر بحاجة لإضافة شيء، مما قد يشير إلى أن لديها تصوراً واضحاً ومتكاملاً عن الموضوع

خلاصة الملاحظات الأولية للمقابلة السادسة (بخصوص التساؤلات)

التساؤل	الخلاصة الأولية
التقدير والتحفيز	التقدير يتجلى في المرافقة والتشييد بالعمل، ويولد الثقة. أكثر أشكاله تأثيراً تفويض المهام وكلمة الشكر. لم تمر بعدم تقدير.
التواصل الفعال	تواصل رسمي، سهل، مباشر. الاستقبال في المشكلات "رسمي وقصير" (وظيفي وليس عاطفياً). التواصل الناجح مع الأولياء يكون بتحديد مواعيد ومراقبة غياب.
التطوير المهني	التطوير عندها مرتبط بالوسائل الحديثة، لكن الإدارة لا توفرها (المعلمون يتحملون التكلفة). تشارك في ندوات داخلية وتستفيد من تبادل الخبرات.
المشاركة في القرار	تريد المشاركة في قرارات كبرى (كثافة البرامج، عدد التلاميذ). تشارك في جدول الامتحان واختيار الأنشطة. المشاركة تعطي شعوراً بالانتماء.

الجدول 08: الملاحظات الأولية للمقابلة السادسة (بخصوص التساؤلات)

– المقابلة 07:

معلومات عامة عن المقابلة

- **المبحوث** :معلمة (استخدام الضمير المؤنث في النص)
- **طبيعة المبحوث** :لديها وعي نقدي عالٍ، توازن بين الإيجابي والسلبي، تعاني من تراكم الأعباء، لكنها تحافظ على رضا داخلي قوي
- **النبرة العامة** :ناضجة، تحليلية، صريحة، تمزج بين الواقعية والمثالية، وتعبر عن إحباطاتها دون أن تفقد الأمل

أولاً: الإدراك العام للرضا الوظيفي ودور الإدارة

الملاحظات الأولية:

- تعرّف الرضا الوظيفي بأنه شعور بالانتماء إلى بيئة عمل تحترمها وتحترم عملها بدون ضغوطات، مع التركيز على الراحة في العمل والاستمرارية
- عند القدوم إلى المدرسة، تشعر بالرغبة في العطاء لكن هذا الشعور ليس دائماً، بل يرتبط بـ المناخ العام للمدرسة أو ظروف شخصية. مؤخراً تشعر بنوع من الثقل بسبب تراكمات الأعباء
- تصف دور الإدارة بأنه أساسي، وتفرق بوضوح بين الجانب الإيجابي (الاستماع للاقتراحات والمشاكل بصدر رحب) والجانب السلبي (الاهتمام بالجانب الورقي والتعليمات وإهمال الجانب الإنساني والمهني للمعلم)
- **ملاحظة مهمة** :تعبير "الراحة في العمل والاستمرارية" يظهر أن الرضا عندهما شرط للبقاء، وأن تراكم الأعباء يهدد هذا الرضا. كما أن التمييز بين الإدارة "الإنسانية" و"الورقية" هو محور أساسي في تقييمها

ثانياً: التقدير والتحفيز

الملاحظات الأولية:

- التقدير يتجلى لديها من خلال تكريمها من طرف الإدارة والمفتش بعد نجاحها في رفع مستوى قسم كان يعاني من تدنٍ دراسي، وقدموا لها هدية بسيطة وشهادة تكريم، وكان ذلك حافزاً كبيراً للاجتهاد أكثر
- أكثر أشكال التقدير تأثيراً عندها :كلمة الشكر (تكفي)، التشجيع أمام الزملاء، تفويض المهام (تربوية أو غيرها)

- مرت بمواقف عدم تقدير في الكثير من الأحيان، حيث يبذل الأستاذ جهداً كبيراً لكن لا يلاحظ، خاصة في زمن "الفضاء الأزرق" (التعليم عن بعد)، وهذا يسبب إحباطاً، لكنها مع ذلك تحتفظ بشعور داخلي بالرضا
- **ملاحظة مهمة** :رغم تجارب عدم التقدير، إلا أن لديها مصدراً داخلياً للرضا لا يعتمد كلياً على الإدارة، وهذا يفسر استمراريتها. لكنها تعترف بأن عدم الملاحظة يسبب إحباطاً

ثالثاً: التواصل الفعال

الملاحظات الأولية:

- طبيعة التواصل :رسمي غالباً، لكن يسوده الإخوة والاحترام المتبادل، وتصف العلاقة بأنها كأسرة وليس كإدارة وتعليمات
- الموقف الناجح: طلبت إذناً لطلب شخصي عائلي، فوافق المدير وساعدها، مما أسعدها وأحستها بالانتماء والأخوة
- الموقف السلبي: طلبت من الإدارة مساعدة لتجهيز القسم، لكنها رفضت، وكان هذا الأمر محبطاً بالنسبة لها. عللت ذلك بأن المدرسة فقيرة ومصدرها المالي ضعيف
- عند الحاجة للتحدث مع الإدارة بخصوص مشكلة، تشعر بالراحة لأن الإدارة متفهمة جداً ومستقبلة له بترحيب. تصف التعامل بأنه ديمقراطي وتحسبه للإدارة
- **ملاحظة مهمة** :لديها تجربتان متناقضتان: دعم في الطلب الشخصي (نجاح)، ورفض في الطلب المادي لتجهيز القسم (إحباط). الفرق أن الأول يتعلق بتسهيل إداري، والثاني يتعلق بتوفير إمكانيات مادية غير متوفرة. هي تتفهم السبب لكنها تبقى محبطة

رابعاً: التطوير المهني

الملاحظات الأولية:

- مفهوم التطوير المهني عندها واسع :سعي مستمر لتحسين المهارات عبر الدورات والتكوينات، ودورات على اليوتيوب، والفضاء الأزرق، ومواكبة الطرق الجديدة في فن التدريس .تطالب بـ دورات تكوينية في علم النفس للتعامل مع الحالات الخاصة، لأنها ترى علاقة بين علم النفس والمستوى الدراسي
- تشارك دائماً وباستمرار في ندوات داخلية وخارجية
- دور الإدارة في التطوير :تشجيع، تنظيم تكوينات دورية وورشات يقدمها المدير أو المفتشة أو أستاذ أو دكتور جامعي. الدعم يكون معنوياً أو عبر التكوينات. هناك إكراميات (مكافآت رمزية) على عاتق الإدارة، وهذا يشعرهم بالترحاب والراحة والأخوة والمساندة

- **تأثير غياب الفرص** :وصفته بوضوح: "أكيد راح نشعر بالإحباط، تراوح مكاننا، لا نسعى للتطور، أحس أن المدرسة قصرت من واجبها"
- **ملاحظة مهمة** :التطوير عندها متعدد المصادر (ذاتي، عبر اليوتيوب، ومؤسسي). والإدارة مطالبة بتنظيم التكوينات، وغيابها يعتبر تقصيراً. كما أن علم النفس التربوي يحتل أولوية في احتياجاتها

خامساً: المشاركة في اتخاذ القرار

الملاحظات الأولية:

- القرارات التي تريد المشاركة فيها :البرامج المدرسية، تنظيم العمل داخل المدرسة، إقامة الحفلات، تكريم التلاميذ المتفوقين
- تشعر أن رأيها مسموع في أغلب الأحيان، وتعطي مثالاً: هذه السنة راعي المدير ظروفها الخاصة والعائلية في تنظيم الجدول الزمني، وتعتبر هذا جانباً إنسانياً يحسب له
- تشارك كثيراً في الحفلات المدرسية (عيد العلم) مع تنظيم أنشطة تربوية وترفيهية وتكريم التلاميذ
- **تأثير المشاركة** :تصفه بأنه شعور بالانتماء والتقدير لمجهوداتها، وهذا يصبح محفزاً في العمل رغم بعد المسافة. تشعر كأنها في أسرتها الثانية، وتؤكد: "عندي الانتماء الوظيفي والرضا"
- **ملاحظة مهمة** :المشاركة هنا تصل إلى درجة جعل المدرسة "أسرة ثانية"، والرضا والانتماء يتحققان رغم الصعوبات (بعد المسافة، ثقل الأعباء). هذا يدل على أن المشاركة الفعلية تعوض بعض النواقص

سادساً: ما أضافته في ختام المقابلة

الملاحظات الأولية:

- طالبت بـ العدالة في توزيع المهام بين المعلمين
- طالبت بـ مشاركة المعلم في اتخاذ القرارات لأنه محور أساسي في المدرسة
- تؤكد أنها دائماً تشارك في الاجتماعات وتُبدي رأيها، والرأي مسموع بينها وبين زملائها، من أجل مصلحة التلميذ أولاً ثم راحة الأستاذ ثانياً
- **ملاحظة مهمة** :تحديد الأولويات عندها: مصلحة التلميذ أولاً، ثم راحة الأستاذ. وهذا يعكس نضجاً مهنياً وأخلاقياً

خلاصة الملاحظات الأولية للمقابلة السابعة (بخصوص التساؤلات)

التساؤل	الخلاصة الأولية
التقدير والتحفيز	التقدير يتجلى في التكريم بعد النجاح، وهدية بسيطة وشهادة. أكثر أشكاله تأثيراً: كلمة شكر، تشجيع علني، تفويض مهام. مرت بعدم تقدير يسبب إحباطاً، لكنها تحتفظ برضا داخلي.
التواصل الفعال	تواجه تجربتين: إيجابية (دعم في طلب شخصي، شعور بالأخوة) وسلبية (رفض مساعدة مادية لتجهيز القسم، إحباط). الاستقبال للمشكلات مريح وديمقراطي.
التطوير المهني	التطوير = تحسين مستمر + تكوينات + دورات نفسية. تشارك في ندوات داخلية وخارجية. الإدارة تشجع وتنظم. غياب الفرص يسبب إحباطاً وشعوراً بتقصير المدرسة.
المشاركة في القرار	تشارك في برامج، تنظيم عمل، حفلات، تكريم. صوتها مسموع في الجدول الزمني (مراعاة للظروف). المشاركة تعزز الانتماء، وتجعل المدرسة أسرة ثانية، وتحقق رضا وانتماء وظيفياً.

الجدول 09: الملاحظات الأولية للمقابلة السابعة (بخصوص التساؤلات)

– المقابلة 08:

معلومات عامة عن المقابلة

- **المبحوث** :معلم (استخدام الضمير المذكر "المبحوث" دون تأنيث، لكن السياق قد يكون محايداً)
- **طبيعة المبحوث** :يبدو متحفظاً، عملي جداً، يركز على العمل داخل القسم، لديه رضا محدود، ويتجنب الانخراط الكبير مع الإدارة
- **النبرة العامة** :باردة، رسمية، متعبة، مع وجود نقد غير مباشر، وإحساس بالانفصال عن الإدارة

أولاً: الإدراك العام للرضا الوظيفي ودور الإدارة

الملاحظات الأولية:

- يعرّف الرضا الوظيفي بأنه الرضا عن ما قدمته ونفع التلميذ به، مما يركز على البعد النفعي والأخلاقي للمهنة أكثر من الجوانب الإدارية أو الذاتية
- عند القدوم إلى المدرسة، يصف شعوره بأنه سعادة يرافقها ثقل المسؤولية، وهذا يعكس وعياً بحجم الأمانة الملقاة على عاتقه
- دور الإدارة في نظره مزدوج (إيجابي أحياناً وسلبي أحياناً)، لكنه لم يقدم أمثلة محددة، مما قد يشير إلى غياب تجارب واضحة أو رغبة في عدم التفصيل

- **ملاحظة مهمة** :الرضا عنده مرتبط بالإنجاز الشخصي ونفع التلاميذ، وليس بالضرورة بعلاقته بالإدارة. "ثقل المسؤولية" يوازن السعادة، مما يعطي انطباعاً بأنه يعمل بدافع داخلي رغم الصعوبات

ثانياً: التقدير والتحفيز

الملاحظات الأولية:

- التقدير يتجلى عنده في توفير الوسائل للقيام بالعمل في القسم (أي أن التقدير عنده عملي ومادي، وليس معنوياً بالضرورة)
- أكثر شكل من أشكال التقدير تأثيراً عنده :الاحترام، وهو "أكبر شكل" من التقدير
- مر بموقف عدم تقدير، وحدد متى يحدث ذلك :عندما يطلب منه تحقيق أشياء لا يمكن تطبيقها في الميدان، أي أن عدم التقدير يتمثل في تكليفه بمهام غير واقعية
- ملاحظة مهمة :ربط عدم التقدير بطلب المستحيل أو غير القابل للتطبيق، وهذا يكشف عن حساسية عالية للواقعية والجدوى. التقدير عنده ليس كلمات، بل احترام واحترام قدراته وحدود الميدان

ثالثاً: التواصل الفعال

الملاحظات الأولية:

- طبيعة التواصل :رسمي ومتعب (وصف سلبي واضح، يختلف عن معظم المقابلات الأخرى التي وصفت التواصل بالسهل أو المباشر)
- ليس لديه تواصلات كثيرة مع الإدارة، لأنه يركز عمله كله مع التلميذ في القسم (انعزال إداري اختياري أو اضطراري)
- عندما يحتاج للتحدث مع الإدارة بخصوص مشكلة، يكون الحديث في إطار قانوني (وصف يحمل دلالة البرودة والرسمية، وغياب الدفء الإنساني)
- لم يذكر أمثلة عن تواصل ناجح أو سلس، ولم يذكر أمثلة عن تواصل صعب (ربما لأن التواصل قليل أصلاً)
- **ملاحظة مهمة** :هذا المعلم يعيش في "عزلة إدارية"؛ عمله كله داخل القسم، والتواصل مع الإدارة محدود ومتعب وقانوني. هذا قد يكون اختياراً منه (تجنب للإحباط) أو نتيجة لطبيعة الإدارة نفسها

رابعاً: التطوير المهني

الملاحظات الأولية:

- مفهوم التطوير المهني عنده :ضروري في التعليم، لكن بشرط أن يكون له وقته الخاص دون المساس بوقت راحة المعلم (وضع حداً وحذراً مهماً)
- دور الإدارة في التطوير: يرى أن التطور المهني يحتاج لدعم وزاري، أي أنه لا يتوقع من الإدارة المحلية وحدها توفير هذا الدعم (تنصل من مسؤولية الإدارة المباشرة أو وعي بحدود صلاحياتها)
- لم يشارك في أي دورة تدريبية (هذا تصريح صريح ومهم)
- **ملاحظة مهمة** :عدم المشاركة في أي دورة هو استثناء بين المقابلات (معظم المعلمين شاركوا في دورات). الموقف هنا يبدو متحفظاً أو ربما يعكس واقع إدارة لا تبادر. شرطه "عدم المساس براحة المعلم" قد يكون مبرراً لعدم المشاركة، أو نقداً للإدارات التي تنظم الدورات في أوقات غير مناسبة

خامساً: المشاركة في اتخاذ القرار

الملاحظات الأولية:

- يرى أن القرارات المدرسية يجب أن تكون بمشاركة المجموعة التربوية (مبدأ عام دون تفصيل)
- يشعر أن الرأي أحياناً له وزن، وأحياناً أخرى تفرض أشياء ويطبقونها حتى وإن لم يقتنعوا بها
- تأثير عدم المشاركة :وصفه بطريقة فريدة" :نتجنب في بعض الأحيان المشاركة في القرارات الإدارية ونكتفي بالعمل الصارم والجاد في القسم"، أي أن الاستجابة لغياب المشاركة ليست إحباطاً فقط، بل انسحاب متعمد من الشأن الإداري والتركيز فقط على العمل الصفي
- ملاحظة مهمة" :التجنب" و"الاكتفاء بالعمل الصارم والجاد" هو استراتيجية تكيف دفاعية. بدلاً من الصراع أو الإحباط، يختار الانسحاب إلى منطقة الأمان (القسم). هذا يحميه نفسياً لكنه يفصله أكثر عن المؤسسة

سادساً: ما أضافه في ختام المقابلة

الملاحظات الأولية:

- طالب بـ عمل إداري بيداغوجي من أجل توفير الوسائل للمعلم دون أن يلجأ لطلبها بشكل شخصي
- **ملاحظة مهمة** :هذا المطلب يعكس شعوره بالإرهاق من طلب الاحتياجات بشكل فردي. يريد نظاماً إدارياً يسبق احتياجاته ولا يجعله في موقف "الطالب". كما أنه يستخدم مصطلح "عمل إداري بيداغوجي" مما يشير إلى رغبته في تكامل بين الإدارة والبيداغوجيا

خلاصة الملاحظات الأولية للمقابلة الثامنة (بخصوص التساؤلات)

التساؤل	الخلاصة الأولية
التقدير والتحفيز	التقدير يتمثل في توفير الوسائل، وأكبر أشكاله هو الاحترام. عدم التقدير يحدث عندما تُطلب منه أشياء غير قابلة للتطبيق.
التواصل الفعال	تواصل رسمي متعب، محدود جداً (لأن عمله كله مع التلميذ). الاستقبال يتم في إطار قانوني بارد. لا توجد أمثلة على تواصل ناجح.
التطوير المهني	التطوير ضروري لكن بشرط ألا يمس راحة المعلم. الإدارة وحدها لا تكفي، بل تحتاج دعماً وزارياً. لم يشارك في أي دورة تدريبية.
المشاركة في القرار	أحياناً للرأي وزن، وأحياناً تفرض قرارات دون اقتناع. رد فعل غياب المشاركة هو تجنب الشأن الإداري والاكتفاء بالعمل الصارم في القسم.

الجدول 10: الملاحظات الأولية للمقابلة الثامنة (بخصوص التساؤلات)

– المقابلة 09:

معلومات عامة عن المقابلة

- **المبحوث** :معلم (استخدام الضمير المذكر "المبحوث" و"أستاذي الفاضل" في الختام)
- **طبيعة المبحوث** :يتمتع بروح عالية ونشاط استثنائي، لديه حب عميق للمهنة والتلاميذ، يقوم بمبادرات ذاتية كثيرة، ويعاني من اكتظاظ الأقسام وكثافة المناهج
- **النبرة العامة** :متفائلة، حماسية، روح الدعابة والرضا تغلبان، لكن مع وجود انتقادات واضحة (المناهج المثقلة، كثافة التلاميذ، تفعيل النوادي)

أولاً: الإدراك العام للرضا الوظيفي ودور الإدارة

الملاحظات الأولية:

- يعرّف الرضا الوظيفي بأنه الرضا والفرح والسرور والمحبة، وتقديم الإضافة للمجتمع من خلال تربية الأولاد وتعليمهم وتنشئتهم تنشئة صحيحة، ويعتبر المهنة رسالة
- عند القدوم إلى المدرسة، يشعر بالفرح والسرور لأنه سيقابل أطفالاً أبرياء ويمثل الأب الثاني لهم، يزودهم بالعلم والمعرفة والأدب
- دور الإدارة :إيجابي أحياناً وسلبي أحياناً .الجانب السلبي يتمثل في عدم توفير الوسائل اللازمة في بعض المدارس، لكنه يشهد أن في هذه المدرسة كل شيء متوفر، ويصف الأمور بأنها إيجابية طيبة
- **ملاحظة مهمة** :الرضا عنده يرتقي إلى مستوى "الرسالة" و"الأبوة الروحية". الإدارة في مدرسته الحالية يقوم بدور إيجابي في توفير الوسائل، وهو ممتن لذلك

ثانياً: التقدير والتحفيز

الملاحظات الأولية:

- التقدير يتجلى من خلال التكريم بشهادات تشجيعية بعد تحقيق نتائج طيبة في السنة الخامسة، وهذا يولد شعوراً رائعاً يحفز للمزيد من العمل
- يفرق بين التشجيع المادي (شهادات تقديرية، مكافأة) والتشجيع المعنوي (كلمة شكر، بارك الله فيك، أحسنت). يرى أن التشجيع المعنوي أفضل لأنه يرفع المعنويات ويحفز للعطاء
- لديه ثقة من الإدارة، وكُلف بـ تفويض مهام (الإشراف على مسابقة قرآنية في رمضان)، ويقوم بها على أحسن وجه
- لم يمر بتجربة عدم تقدير (نفى ذلك)
- **ملاحظة مهمة** :التكريم عنده مرتبط بالنتائج (ناجز ملموس). وهو من القلائل الذين فضلوا التشجيع المعنوي على المادي صراحة، مع أنه لا يقلل من قيمة المادي

ثالثاً: التواصل الفعال

الملاحظات الأولية:

- طبيعة التواصل :علاقة طيبة يسودها الاحترام والتقدير، اتصال رسمي وغير رسمي حسب الظروف. أحياناً يكون متعباً خاصة أيام الامتحانات (كثرة الأوراق والاجتماعات الطويلة)، لكنه يمر بكل أريحية وسلاسة
- **الموقف الناجح** :طلب توقيتاً زمنياً معيناً لظروف الجامعة، فلبته الإدارة دون تأخير، وعوض الحصص يوم السبت. يذكر المفتشة بالشكر أيضاً
- **الموقف الصعب** :يعاني من كثافة عدد التلاميذ في قسمه (40 تلميذاً) ويطالب الإدارة بالنظر في ذلك، لكن دون جدوى حتى الآن. يصف التجربة بأنها صعبة لكنها تزيده فخراً واعتزازاً لأنها تعكس ثقة الأولياء فيه
- عند مواجهة مشكلة صفية (تلميذ يصدر سلوكيات شارع ويعتدي على زملائه)، يتصل بالإدارة لحلها
- **ملاحظة مهمة** :يتحمل الصعوبات (كثافة الأقسام) بصبر وإيجابية، ويحولها إلى مصدر فخر. التواصل مع الإدارة في الحالات الشخصية والأكاديمية كان ناجحاً، لكن المشكلة الهيكلية (الاكتظاظ) لم تُحل بعد

رابعاً: التطوير المهني

الملاحظات الأولية:

- مفهوم التطوير المهني عنده نوعان :تطوير أكاديمي (عبر التكوينات والندوات التربوية) وتطوير ذاتي (سعي الأستاذ بنفسه، البحث عن المعلومة والتحديث). يرى أن التطوير الذاتي أثمر وأنجح
- يواكب العصر والتطور التكنولوجي، وقد اقتنى data show بهدية من أحد الأولياء تقديراً لنشاطه
- **احتياجاته التطويرية** :إعادة النظر في المناهج المثقلة (كثافة كمياً ونوعياً) التي تثقل كاهل التلميذ، فهو يشعر بالرضا والحزن في نفس الوقت عند القدوم إلى المدرسة بسبب معاناة التلاميذ
- دور الإدارة في التطوير: مطالبة بـ إقامة ندوات وملتقيات علمية تشرح التطور العلمي في المنظومات التربوية. يصف الدعم بأنه" عادي "وليس ملفتاً للنظر
- يشارك في ندوات داخلية وخارجية (ندوة بر الوالدين، دورة علو الهمة، دورة رمضان بثلاث مسابقات قرآنية وحديثية وتفسيرية). كما شارك في ندوات بمدارس أخرى في المقاطعة الثانية

- **ملاحظة مهمة** :هو نموذج للمعلم المبادر والمنتِج. التطوير الذاتي عنده هو الأساس، والإدارة دورها مساعد وليس أساسياً. نشاطه الاستثنائي (تنظيم مسابقة رمضان كاملة) يعكس روح قيادية نادرة

خامساً: المشاركة في اتخاذ القرار

الملاحظات الأولية:

- القرارات التي يريد المشاركة فيها :توزيع الجداول، توحيد الاختبارات أو عدم توحيدها، تحديد الدروس، وكان له صوت فيها ولم ترفض الإدارة طلباتهم
- يشعر أن رأيه له وزن ووزن كبير، ويضرب مثالاً :الرحلات المدرسية (اختيار المكان)، وحملة تحسيسية عن مخاطر التدخين باستخدام فيديو مؤثر أدى إلى إقلاع ولي أمر عن التدخين نهائياً
- **تأثير المشاركة على الانتماء** :الدليل أنه يسكن بعيداً عن المدرسة لكنه لا يغادرها بسبب حبه للمدرسة والزملاء والمهنة. هناك استقرار وظيفي، ويجد الاحترام والتقدير من الجميع
- **ملاحظة مهمة** :المشاركة عنده ليست شكلية بل لها أثر حقيقي (القرارات المنفذة). والنتيجة هي استقرار وانتماء استثنائيين (رغم بعد المسافة)

سادساً: ما أضافه في ختام المقابلة

الملاحظات الأولية:

- طالب بـ تفعيل النوادي المدرسية (نادي علمي، ثقافي، مطالعة، إنترنت) لأنها شبه معطلة في غالب المدارس، وهي وسيلة لشد التلاميذ إلى المدرسة الذين يعانون من عزوف ونفور كبيرين
- يعلن استعداده للمشاركة في تفعيل هذه النوادي خلف الأستاذ المبادر
- **ملاحظة مهمة** :المطلب يعكس قلقاً حقيقياً على التلميذ الذي يريد مغادرة المدرسة بأي طريقة. هو يرى في أنشطة الأندية حلاً جذرياً لمشكلة التسرب والنفور، مما يكشف عن رؤية تربوية متكاملة

خلاصة الملاحظات الأولية للمقابلة التاسعة (بخصوص التساؤلات)

التساؤل	الخلاصة الأولية
التقدير والتحفيز	التقدير يتجلى في التكريم بشهادات بعد النجاح. التشجيع المعنوي (كلمة شكر) أفضل من المادي. لديه ثقة وتفويض مهام (مسابقة قرآنية). لم يمر بعدم تقدير.
التواصل الفعال	تواصل يسوده الاحترام، رسمي وغير رسمي. الموقف الناجح: تلبية طلب توقيت للجامعة. الموقف الصعب: كثافة التلاميذ (40) دون حل، لكنه يتحملها بفخر.
التطوير المهني	التطوير ذاتي (يبحث بنفسه) وأكاديمي (ندوات). يواكب التكنولوجيا (data show) بهدية). يعاني من المناهج المثقلة. دور الإدارة في التطوير "عادي."
المشاركة في القرار	له صوت في الجداول، توحيد الاختبارات، الرحلات، حملات توعوية. رأيه له وزن كبير. المشاركة تؤدي لاستقرار وانتماء رغم بعد المسافة.

الجدول 11: الملاحظات الأولية للمقابلة التاسعة (بخصوص التساؤلات)

– المقابلة 10:

معلومات عامة عن المقابلة

- **المبحوث** :معلمة (استخدام الضمير المؤنث في النص)
- **طبيعة المبحوث** :لديها تجربة متنوعة (إيجابية وسلبية)، مرت بموقف صعب من عدم التقدير أثر على معنوياتها بشدة لكنها تعافت بحب المهنة، لديها وعي بأهمية الدعم الإداري
- **النبرة العامة** :إيجابية مع وجود جرح سابق، صريحة، مرنة، وقادرة على تجاوز الصعوبات

أولاً: الإدراك العام للرضا الوظيفي ودور الإدارة

الملاحظات الأولية:

- تعرّف الرضا الوظيفي بأنه شعور بالارتياح والاطمئنان في البيئة أو المكان الذي تدرس فيه
- عند القدوم إلى المدرسة، تشعر بالفرح والارتياح، خاصة عند لقاء الزملاء والمدير والتلاميذ. وتؤكد أنها تقدم لهم بكل ضمير مهني وهي مرتاحة
- تصف دور الإدارة بأنه تجربة علمية إيجابية، ويتجلى في :الوقوف بجانب المعلمين في مشاكل القسم (مع التلاميذ، الأوراق)، والوقوف بجانبهم في المشاكل مع الأولياء، تصفه بأنه دور فعال
- **ملاحظة مهمة** :الرضا مرتبط بالارتياح النفسي والاطمئنان. الإدارة في نظرها هي "السند" في مواجهة المشاكل المختلفة (تربوية، إدارية، مجتمعية). هذا يعكس تصوراً للإدارة كحامٍ وداعم وليس فقط موجهاً

ثانياً: التقدير والتحفيز

الملاحظات الأولية:

- التقدير يتجلى لديها من خلال تقديم تلاميذها لمسرحية متميزة في مناسبة 11 ديسمبر، وإعجاب الجميع بها، مما جعلها تشعر بالفخر والفرح والسرور، وشعرت بالاحترام والتقدير من طرف إدارة المدرسة
- أكثر أشكال التقدير تأثيراً :كلمات الشكر والاحترام والتقدير، لأنها ترفع معنوياتها أكثر من الأشياء المادية
- مرت بتجربة عدم تقدير مؤلمة :عندما وُظفت أول مرة في هذه المدرسة، رفعت مستوى قسم كان متدنياً جداً إلى نتائج جيدة، الأولياء اعترفوا بجهودها وقدروها، لكن إدارة المدرسة لم تقدم أي تقدير .هذا أثر على حماسها لدرجة أنها لم تعد قادرة على مواصلة العمل، وتأثرت نفسيتها ومعنوياتها، شعرت بعدم الرغبة في العمل
- لكنها تعافت :بعد مدة، ازداد حماسها وواصلت عملها بحب المهنة
- **ملاحظة مهمة** :هذه واحدة من أكثر تجارب عدم التقدير تأثيراً في المقابلات. الفجوة بين تقدير الأولياء (الذي كان كبيراً) وغياب تقدير الإدارة كانت مؤلمة جداً. تعافيها جاء من مصدر داخلي (حب المهنة) وليس من الإدارة. هذا يكشف أن الإدارة يمكن أن تكون سبباً في أزمة نفسية ومهنية للمعلم

ثالثاً: التواصل الفعال

الملاحظات الأولية:

- طبيعة التواصل :تواصل مسموع، سهل، غير متعب، يلبي كل ما تحتاجه
- **الموقف الناجح** :تواصلت مع الإدارة بخصوص تلاميذ لا يهتمون بالدراسة والواجبات، فكان وقف الإدارة معها ناجحاً وسلساً، وتلقت كل المساعدات (تواصل الإدارة مع الأولياء حل المشكلة)
- **الموقف الصعب والمحبط** :في سنوات أخرى، حدث نفس الموقف تقريباً (تلاميذ مهملون)، لكن الإدارة أعطتها صداً ولم تقف بجانبها. شعرت بعدم تقديرها وعدم الاهتمام بالمعلم، لكن المعاملة تغيرت لاحقاً عندما كان ردها هو "العمل"، فسمعوا لها
- عند الحاجة للتحدث مع الإدارة بخصوص مشكلة شخصية (الخروج لامتحان)، استقبلوها بكل فرح وسرور ومساندتها

- عند الحاجة للتحدث بخصوص مشكلة صفية، يتم استقبالها، الإصغاء لها بـ آذان صاغية، تقديم نصائح، ومساعدتها
- **ملاحظة مهمة** :التجربة المزدوجة (نفس المشكلة، ردتان مختلفتان من الإدارة) تظهر أن التواصل الفعال ليس مستقراً بل يعتمد على ظروف الإدارة أو أفرادها. و"الصد" الذي تلقيته كان مؤلماً، لكنها استطاعت أن تفرض احترامها لاحقاً

رابعاً: التطوير المهني

الملاحظات الأولية:

- مفهوم التطوير المهني عندها :حضور ندوات داخلية وخارجية، التواصل مع الزملاء، أخذ الخبرة من الأساتذة القدامى، تبادل الآراء، ومساعدة الأساتذة الجدد
- احتياجاتها التطويرية الحالية :الحضور للعديد من الندوات (توقفت أثناء كورونا)، وخاصة ندوات تخص السنة الخامسة لأن التلاميذ مقبلون على امتحان الشهادة (هي تدرس السنة الرابعة وتريد الاستعداد)
- دور الإدارة في التطوير :الإكثار من تقديم الندوات الداخلية والخارجية، دعمهم بأساتذة ذوي خبرة، تذكر أن الإدارة قدمت هذا الدعم خاصة هذا العام من خلال ندوات داخلية عن استراتيجيات التعلم النشط قدمتها المفتشة
- شاركت في دورات وورشات عمل بمبادرة من المدرسة، واستفادت منها كثيراً، وتحدد موقعين: مدرسة نغموش صالح الطاهر، ومدرسة أخرى في المقاطعة الثانية للسنة الرابعة
- **ملاحظة مهمة** :التطوير عندها مؤسسي بشكل كبير (تعتمد على الإدارة لتنظيم الندوات). هي تتابع وتشارك بنشاط، لكن المبادرة الأساسية تأتي من الإدارة. عودة الندوات بعد كورونا كانت نقطة إيجابية مهمة

خامساً: المشاركة في اتخاذ القرار

الملاحظات الأولية:

- القرارات التي تريد المشاركة فيها :جداول سير الامتحان، التوقيت الخاص برمضان، المسابقات
- تشعر أن رأيها مسموع وله وزن خاصة في توزيع الجداول، ووجودها مع الفريق التربوي له أثر، في بداية السنة، كان هناك تفاهم في توزيع الحصص واستفادت من أمسية ارتاحت فيها
- من بين التجارب: كلفها المدير بـ تحضير مسرحية بمناسبة عيد العلم، وهي بصدد التحضير لها
- **تأثير المشاركة** : "اثناء مشاركتي في القرارات اشعر بالرضا والارتياح، علاقتي طيبة، أحب الانتماء لأقدم أكثر"

- **تأثير عدم المشاركة**" :اشعر بالإحباط والقلق"
- **ملاحظة مهمة** :الثنائية واضحة: مشاركة = رضا وانتماء وتقديم أكثر؛ عدم مشاركة = إحباط وقلق. هذا يؤكد العلاقة الطردية القوية بين المشاركة والصحة النفسية والتحفيز

سادساً: ما أضافته في ختام المقابلة

الملاحظات الأولية:

- طالبت بإضافة العاكس الضوئي لكل فصل، لأنه يسهل العملية التربوية والتعليمية
- **ملاحظة مهمة** :طلب عملي ومادي محدد، لم تطلب تغييرات في السياسات أو العلاقات. هذا قد يعكس أن الجوانب العلائقية والإدارية مرضية إلى حد كبير، والنقص في التجهيزات المادية هو ما تحتاج تحسينه

خلاصة الملاحظات الأولية للمقابلة العاشرة (بخصوص التساؤلات)

التساؤل	الخلاصة الأولية
التقدير والتحفيز	التقدير يأتي من خلال إنجازات التلاميذ (مسرحية) ويولد فخراً. أكثر أشكاله تأثيراً الكلمات (شكر واحترام). مرت بعدم تقدير مؤلم من الإدارة رغم نجاحها في رفع مستوى قسم متدنٍ، مما سبب أزمة نفسية وتراجع حماس. تعافت بحب المهنة.
التواصل الفعال	تواصل سهل ومسموع في العادة. تجربة ناجحة: دعم الإدارة في مشكلة تلاميذ مهملين. تجربة محبطة: نفس المشكلة لكن الإدارة أعطت "صداً". تغيرت المعاملة لاحقاً. الاستقبال للمشكلات الشخصية ممتاز، وللصفية جيد (آذان صاغية ونصائح.(
التطوير المهني	التطوير = ندوات داخلية وخارجية + تبادل خبرات + مساعدة الجدد. الإدارة تقدم دعماً عبر الندوات (خاصة استراتيجيات التعلم النشط). شاركت في دورات بمبادرة المدرسة. احتياجها الحالي: ندوات للسنة الخامسة استعداداً لامتحان الشهادة.
المشاركة في القرار	تشارك في جداول الامتحان، توقيت رمضان، المسابقات. رأيها مسموع وله وزن خاصة في توزيع الجداول. كُلفت بتحضير مسرحية لعيد العلم. المشاركة تولد رضا وانتماء، وعدمها يولد إحباطاً وقلقاً.

الجدول 12: الملاحظات الأولية للمقابلة العاشرة (بخصوص التساؤلات)

– المقابلة 11:

معلومات عامة عن المقابلة

- **المبحوث** :معلمة (استخدام الضمير المؤنث في النص)
- **طبيعة المبحوث** :لديها ارتباط عاطفي قوي بالمدرسة، خبرة طويلة (13 سنة في نفس المدرسة)، مرت بفترة انتقال ثم عادت لأنها لم تستطع التأقلم في مكان آخر، لديها رضا عالٍ وانتماء عميق
- **النبرة العامة** :إيجابية جداً، حماسية، وفية للمؤسسة، مع وجود مطالب عملية وتطويرية واضحة

أولاً: الإدراك العام للرضا الوظيفي ودور الإدارة

الملاحظات الأولية:

- تعرّف الرضا الوظيفي بأنه تلبية المعلم لعمله، الرضا بما يقدمه، حب العمل، العطاء، والإقبال على كل ما تقدمه بفرح وسرور
- عند القدوم إلى المدرسة، تصف شعورها بـ" الأمل بيوم جديد "لملاقاة وجوه البراءة، والتلاميذ يستقبلونها بالفرح
- تصف دور الإدارة بأنه إيجابي، والطاقم جيد ومحبوب، وتتبادل الخدمات معهم. المثال: عندما تنجز القليل أو تتغيب، يُسمح لها بذلك (مرونة وتفهم)
- **ملاحظة مهمة** :الرضا عندها يرتبط بالحب والفرح والعطاء. الإدارة توصف بالمحبوبة والمرنة، "تبادل الخدمات" يشير إلى علاقة تكافلية وليس هرمية صارمة

ثانياً: التقدير والتحفيز

الملاحظات الأولية:

- التقدير يتجلى من خلال حصول قسمها على معدلات جيدة، ثم شكرها وتحفيزها من الإدارة، وهذا يولد شعوراً بالفخر والاعتزاز والفرح
- أكثر أشكال التقدير تأثيراً :كلمة الشكر، فعندما يُثنى على عملها تشعر وكأنها حازت على جائزة
- **غياب التقدير** :هذا العام مع الإدارة الجديدة، لم يثنِ أحد على عملها، لكن ذلك لم على مردودها الوظيفي يؤثر (تأثير محدود مقارنة بمعلمات أخريات)
- **ملاحظة مهمة** :الفرق بين مديرين (قديم وجديد) واضح. لكنها تتحمل غياب التقدير من الإدارة الجديدة بشكل أفضل من غيرها، ربما بسبب انتمائها العميق للمؤسسة نفسها وليس للأفراد

ثالثاً: التواصل الفعال

الملاحظات الأولية:

- طبيعة التواصل :رسمي ومباشر، تتصل بهم مباشرة وتطلب حاجتها (تأخر، غياب، طباعة أوراق، ملفها الخاص)، ويلبون طلبها
- **الموقف الناجح** :في رمضان، طلبوا تعديل الجدول، فاحترم الإدارة رأيهم ووافقت بما يرضيهم بشرط عدم تأثر التلميذ، وكانت لهم استجابة، لم يقع لها موقف صعب
- عند الحاجة للتحدث مع الإدارة بخصوص مشكلة (صفية أو شخصية)، يتم استقبالها بكل فرح وسرور، والمدير متفهم، يستمع للجميع، لا يتأخر في الحل، حتى المشاكل الشخصية يُحلها لهم
- **ملاحظة مهمة** :التواصل وصف بأنه رسمي لكنه مباشر وفعال. لا توجد تجارب سلبية في التواصل. الإدارة تصنف على أنها "متفهمة" وتحل مشاكل شخصية أيضاً، مما يعكس بيئة داعمة شاملة

رابعاً: التطوير المهني

الملاحظات الأولية:

- مفهوم التطوير المهني :اكتساب مهارات ومعارف جديدة لتحسين الأداء، تحقيق نتائج جيدة مع المتعلمين، مما يسهل العملية التعليمية ويزيد دافعية التلميذ
- احتياجاتها التطويرية الحالية :التعلم النشط والتعلم بالاستراتيجيات، تريد دورات أكثر فيها لأنها وسيلة فعالة ومنشطة تعطي دوراً لكل من التلميذ الضعيف والقوي. تطالب بالاستفادة من خبراء نفسيين وخبراء في التعليم (ذكاترة، مشرف اجتماعي أو نفسي) كمصدر موثوق للمعلومة والتطبيقات
- دور الإدارة في التطوير :إدراج الندوات الداخلية بين الفريق التربوي لاكتساب خبرات متبادلة. تعترف بأن الإدارة لا تستطيع توفير الوسائل المادية لأنها تابعة للبلديات وإمكانياتها محدودة، لكنها لا ترفض طلب دورات (مثل دورة تنمية بشرية) وتوفر أساتذة أو خبراء لإلقاء محاضرات وتبادل الآراء
- شاركت في دورات وورشات بمبادرة من المدرسة (بثانوية 19 مارس للتربية الفنية، وصناعة مجسمات وتحف فنية)، وكذلك دورة في التربية البدنية في ابتدائية 8 ماي مع مقاطعات أخرى. استفادت من إدراج هذه المهارات في تعليم الأطفال
- **تأثير غياب الفرص** :سيكون سلبياً، لأن التدريب والتطوير وتبادل الخبرات ضروري للحصول على نتائج جيدة وتغيير الأساليب
- **ملاحظة مهمة** :لديها وعي بواقع الإدارة (محدودية الميزانية) ولا تطلب المستحيل، لكنها تقدر الدعم في تنظيم الدورات والندوات، تركيزها على التعلم النشط وعلم النفس التربوي يعكس رؤية حديثة

خامساً: المشاركة في اتخاذ القرار

الملاحظات الأولية:

- القرارات التي تريد المشاركة فيها :إدراج التوزيع الزمني، جداول الاختبارات، تحديد الدروس، تنظيم الحفلات، تنشيط دورات للتلاميذ (تربية بدنية، تشكيلية، سيرة)
- تشارك في الاجتماعات (نهاية كل فصل، الدخول المدرسي)، إدراج المسابقات، مناقشة جدول توزيع الحصص (كل واحد يأخذ حقه)، وضع لوائح داخلية، والموافقة عليها برضا الجميع
- **تجربة بارزة** :شاركت في التحضير لاحتفال نهاية السنة لتكريم الأساتذة المتقاعدين والمدير، وكان لها رأي وبصمة، اقترحت أشياء ووافقوا عليها مع الزملاء والإداريين، وقاموا بحفل جميل في المستوى، لم يُرفض لها طلب
- **تأثير المشاركة** :تصفه بـ شعور بالراحة والسعادة والعطاء والرضا الوظيفي والإيجابية، بأنها موظفة كلمتها مسموعة ولديها قرارات تبدي الرأي
- **دليل الانتماء** :قضت 13 سنة في هذه المدرسة بالعطاء والإيجابية. اضطرت للخروج سنة واحدة في الحركة، لكنها لم تستطع الدراسة في مكان آخر غير بيئتها الأولى، مع رفقائها وإدارتها وزملائها والمستويات التي حققتها. عادت مباشرة
- **ملاحظة مهمة** :هذا أعمق دليل على الانتماء في جميع المقابلات. الخروج القسري لمدة سنة جعلها تكتشف أنها لا تستطيع التأقلم في مكان آخر. المشاركة الفعلية في القرارات (حتى في حفل التكريم) جعلتها تشعر بأن لها بصمة. "لم يُرفض لها طلب" عبارة قوية

سادساً: ما أضافته في ختام المقابلة

الملاحظات الأولية:

- **بخصوص المهام التطوعية** :توضح أن بعض المهام البيداغوجية لا تخص المعلم (حراسة، توجيه للمطعم، الباب)، لكنها ترى أن هذا تطوعي وليس مشكلة طالما الإدارة توفر جو بيئة جيدة وهناك تواصل وتعاون
- **مطالب مادية وتنظيمية:**

1. توفير مكان للراحة للمعلمين (قاعة للأساتذة) بدلاً من التنقل بين الأقسام والمكاتب، والقاعة الموجودة غير مهيأة
2. تفعيل هيئة أولياء التلاميذ للمساعدة في توفير مظلات للتلاميذ وترميم أماكن في المدرسة
3. وجود ملعب للتربية البدنية في مكان متخصص ليشعر التلاميذ بالارتياح ويعطيهم إيجابية
4. قاعة للإنترنت للتلاميذ المتميزين للتنفيس عن الضغوطات

- **ملاحظة مهمة** :مطالبها تعكس اهتماماً براحة المعلمين (قاعة الأساتذة) وتحسين بيئة التلميذ (مظلات، ملعب، إنترنت). هي لا تطلب من الإدارة ما لا تستطيع تقديمه مباشرة، بل تقترح تفعيل هيئة الأولياء كشريك. هذا يعكس روحاً عملية ومبادرة

خلاصة الملاحظات الأولية للمقابلة الحادية عشرة (بخصوص التساؤلات)

التساؤل	الخلاصة الأولية
التقدير والتحفيز	التقدير يأتي بعد نتائج جيدة، والشكر يولد شعوراً بالفخر وكأنها حازت على جائزة. مع الإدارة الجديدة لم يثنِ على عملها لكن مردودها لم يتأثر.
التواصل الفعال	تواصل رسمي مباشر، يلبون طلباتها. في رمضان احترموا رأيهم في تعديل الجدول. لا توجد مواقف صعبة. الاستقبال للمشكلات بفرح وسرور، والمدير متفهم يحل مشاكل شخصية أيضاً.
التطوير المهني	التطوير = مهارات جديدة لتحسين الأداء. احتياجها: التعلم النشط والاستراتيجيات، مع خبراء نفسيين. الإدارة تدعم بندوات داخلية ولا ترفض طلب دورات رغم محدودية الميزانية. شاركت في ورشات فنية وبدنية. غياب الفرص سلبي.
المشاركة في القرار	تشارك في جداول الاختبارات، التوزيع الزمني، الحفلات، المسابقات. لها رأي وبصمة في حفل تكريم المتقاعدين والمدير، ولم يُرفض لها طلب. المشاركة تولد راحة وسعادة ورضا. انتماؤها عميق (13 سنة، عادت بعد الخروج لأنها لم تستطع التأقلم في مكان آخر)
الجدول 13: الملاحظات الأولية للمقابلة الحادية عشرة (بخصوص التساؤلات)	

– المقابلة 12:

معلومات عامة عن المقابلة

- **المبحوث** :معلمة (استخدام الضمير المؤنث في النص)
- **طبيعة المبحوث** :لديها 15–16 سنة من الخبرة في نفس المدرسة، علاقتها بالمدرسة كعلاقة "الدار"، لديها رضا عميق ومستقر، تعتبر الإدارة داعمة ومتفهمة
- **النبرة العامة** :إيجابية جداً، ممتنة، مستقرة، مع شعور قوي بالانتماء والأمان

أولاً: الإدراك العام للرضا الوظيفي ودور الإدارة

الملاحظات الأولية:

- تعرّف الرضا الوظيفي بأنه راحة نفسية تتيح لها أداء وظيفتها على أحسن وجه، بوجود محفزات وحالة مناسبة
- عند القدوم إلى المدرسة، تصف شعورها بـ" فرحة "لأن التعليم عمل عن حب، تختار هذه المدرسة رغم وجود مدارس أقرب إلى منزلها، وذلك من أجل الوسط والزملاء
- تصف دور الإدارة بأنه فعال، لأنهم يعاونون بزاف بشتى الوسائل ويخلونها مرتاحة للعمل، الكل يبذل مجهوداً. من أدوارها :يسعدوك، يوفر لك ما تحتاجين، المعاملة مليحة، يخلونك مرتاحة لتخدمي وتُمدي أكثر
- **ملاحظة مهمة** :الرضا هنا مرتبط بالراحة النفسية أولاً. اختيار المدرسة رغم بعدها النسبي (توجد مدارس بقربها) يدل على انتماء عميق للوسط والزملاء. الإدارة توصف بأنها "تسعد" المعلمات، وهذا لغة نادرة تعكس علاقة إيجابية استثنائية

ثانياً: التقدير والتحفيز

الملاحظات الأولية:

- التقدير يتجلى من خلال نتائج التلاميذ في الامتحانات، فعندما تكون النتائج جيدة، يظهر عملها، والإدارة فرحانة بزاف وتشجع، والأولياء والمدير والطاقم كامل يشجعون، تشعر بفرحة كبيرة وفخر
- أكثر أشكال التقدير تأثيراً :الكلمة الطيبة والفرحة التي تُشف في وجوه الناس والتلاميذ، توضح أن الإنسان يأخذ مرتبه (أجره) وليس مزية، لذلك كلمة الشكر تكفيها لأن العمل واجب وليس مزية، حتى لو طُلب منها مهام إضافية، تقوم بها "بلا مزية"
- لم تمر بأي موقف عدم تقدير (تنفي ذلك نفياً قاطعاً بالفرنسية)، وتؤكد أن الإدارة دائماً معها، تدافع عنها، وتفكر فيها

- **ملاحظة مهمة** :نظرة هذه المعلمة للتقدير مختلفة: ترى أن العمل واجب أساساً، والشكر تكفي. هذا يعكس رضاً داخلياً عالياً لا يحتاج إلى مكافآت خارجية كثيرة.

ثالثاً: التواصل الفعال

الملاحظات الأولية:

- طبيعة التواصل :سهل، لا مشاكل، كل ما تحتاجيه يعاونوك، هناك تواصل واستجابة، يساعدون في كل حاجة فيها فائدة للتلاميذ، وكذلك في حالة التعويضات
- **الموقف الناجح** :عندما تطلب تعويضات لظروف السفر لزيارة أهلها، تجد الإدارة متفهمة، يوافقون، فتقوم بالتعويض وتكون راضية، لم يحدث لها موقف صعب
- عند الحاجة للتحدث مع الإدارة بخصوص مشكلة صفية أو شخصية، يسمعون لها ويحاولون مساعدتها، يسعون ليرضوها ويخلوها مرتاحة. في 15 سنة لم تجد مشكلة كبيرة
- **ملاحظة مهمة** :التواصل وصف بالسهولة المطلقة. التفهم للظروف الشخصية (السفر للعائلة) يعكس إدارة تراعي الجانب الإنساني. طول المدة (15 سنة) دون مشكلة كبيرة يؤكد استقرار العلاقة

رابعاً: التطوير المهني

الملاحظات الأولية:

- مفهوم التطوير المهني :إدخال التكنولوجيا واستعمالها بأحسن طريقة، محاولة اتباع التطور ليخدم التلميذ أولاً ويسهل مهمة المعلم ثانياً
- تحتاج إلىdata show (جهاز عرض) وتوفره من حاجياتها الشخصية، من خبرتها (4 سنوات في التعليم)، تشارك في التكوين مع زملاء وزميلات، حتى الأكبر منها سناً، وتشعر بفرحة كبيرة في ذلك، حتى الآن، يبعثون لها استراتيجيات، وإذا طُلب منها تقديم ندوات، تقوم بها
- دور الإدارة في التطوير: الإدارة دائماً على استعداد لمساعدتهم كأساتذة في تحسين دورهم لتقديم الأفضل للتلميذ، فائدة التلميذ هي الأهم عند الإدارة، كل ما تطلبه في الإطار المعقول لمساعدة التلاميذ، يعاونوها به
- تشارك دائماً في ندوات وتكوينات لسنوات عديدة، والإدارة تعاون فيهم حاجة مليحة بزاف، تشعر بالفرحة والرضا الكبير مما يدفعها لتقديم أكثر. ساعدت زملاء جدد كثيراً. نظرتها للمدرسة :تعجبها بزاف، تترك مدارس بجانب منزلها وتأتي لهذه المدرسة لأن بيئة العمل مريحة جدا
- **ملاحظة مهمة** :التطوير عندها مؤسسي وذاتي معاً، الإدارة متعاونة في كل ما هو معقول، هي من النوع المبادر في التكوين ومساعدة الزملاء، اختيارها للمدرسة رغم وجود بدائل أقرب هو أقوى دليل على رضاها وارتياحها لبيئة العمل

خامساً: المشاركة في اتخاذ القرار

الملاحظات الأولية:

- القرارات التي تريد المشاركة فيها: كل قرارات تحسن التلميذ وتعاون الأستاذ ليؤدي مهمته، ويتيح للتلميذ استيعاباً أسهل وأفضل ويثبت المعلومة
- تشعر أن هناك حواراً في هذه المدرسة، والناس تسمع بعضها، ويتفاهمون كامل على كل حاجة تفيد المدرسة أو التلاميذ. مثال :توزيع الجدول، تتعاون مع أستاذ العربية وأستاذ الفرنسية لعمل توقيت يساعد الجميع
- **تجربة المشاركة** :هناك حوار سلس وعقلانية، وكل واحد يراعي ظروف الآخر، مثال: هي تسافر يوم الخميس دائماً، فزملاؤها والإدارة متفهمون ويعاونونها في ذلك، عندها أولوية لأنها ليست من هناك
- **تأثير المشاركة على الانتماء** :تصف المدرسة بأنها" داري "(بيتي)، قضت فيها 15 سنة (قريب 16)، تشعر أنها تعمل مع ولادها وأخواتها، عندها أحساس مليح معاهم، وتؤكد:"نعم عندي انتماء وظيفي"
- **ملاحظة مهمة** :استخدام كلمة "داري" (بيتي) هو أقوى تعبير عن الانتماء في جميع المقابلات، "الناس تسمع بعضها" يعكس ثقافة حوارية ديمقراطية، مراعاة ظروف السفر (الخميس) تعكس مرونة وإنسانية، الانتماء الوظيفي عندها ليس شعاراً بل شعور حقيقي يعيشه

سادساً: ما أضافته في ختام المقابلة

الملاحظات الأولية:

- لم تطلب إضافات جديدة، بل أكدت على رضاها العميق: "الحمد لله المدة التي قضيتها في هذه المدرسة راضية وظيفيا وخلالي أبدع في خدمتي كأنني جديدة في تعليم"
- لم تفكر أبداً في تغيير مكانها من المدرسة
- تشكر الباحثة وتقول إن الأسئلة كفت ووفت، ومدة قضائها في المدرسة تدل على أنها راضية
- **ملاحظة مهمة** :عبارة "كأنني جديدة في تعليم" رغم 15 سنة من الخبرة تعكس حيوية واندفاعاً متجددين. عدم التفكير في المغادرة هو أعلى درجات الاستقرار الوظيفي والرضا

خلاصة الملاحظات الأولية للمقابلة الثانية عشرة (بخصوص التساؤلات)

التساؤل	الخلاصة الأولية
التقدير والتحفيز	التقدير يأتي من نتائج التلاميذ وفرحة الإدارة وتشجيعها. أكثر أشكاله تأثيراً الكلمة الطيبة والفرحة في الوجوه. كلمة الشكر تكفي لأن العمل واجب وليس مزية. لم تمر بعدم تقدير أبداً، والإدارة تدافع عنها.
التواصل الفعال	تواصل سهل جداً، استجابة في كل شيء (تعويضات، احتياجات). الإدارة متفهمة لظروفها الشخصية (السفر للعائلة). في 15 سنة لم تجد مشكلة كبيرة. الاستقبال مليء بالمحاولة للإرضاء والمساعدة.
التطوير المهني	التطوير = تكنولوجيا تخدم التلميذ وتسهل عمل المعلم. تحتاج data show (من حاجياتها الشخصية). تشارك في تكوينات وندوات باستمرار. الإدارة متعاونة في كل ما هو معقول. بيئة العمل مريحة جداً وتختار هذه المدرسة رغم وجود مدارس أقرب.
المشاركة في القرار	تشارك في كل قرار يحسن التلميذ. هناك حوار سلس وعقلانية، والجميع يراعي ظروف الآخر. مثال: الجدول الزمني يراعي سفرها يوم الخميس. المدرسة عندها "داري"، قضت 15 سنة، تشعر أنها مع ولادها وأخواتها، انتماء وظيفي قوي.

الجدول 14: الملاحظات الأولية للمقابلة الثانية عشرة (بخصوص التساؤلات)

الخطوة الثانية: توليد الرموز الأولية(Generating Initial Codes)

بناءً على الملاحظات الأولية المستخلصة من المقابلات الاثنتي عشرة، قمت باستخراج الرموز الأولية (Codes)التي تلتقط المعاني المهمة المتعلقة بتساؤلات الدراسة. تم تنظيم الرموز وفق المحاور الأربعة الرئيسية.

أولاً: رموز خاصة بـ "التقدير والتحفيز"

الرمز(Code)	وصف موجز
التقدير المعنوي أكثر تأثيراً من المادي	كلمة الشكر، التشجيع العلني، الثقة، والاحترام لها أثر أعمق من المكافآت المادية
الشكر العلني والتشجيع أمام الزملاء	التشجيع في الاجتماعات أو أمام الآخرين يعزز الشعور بالقيمة والانتماء
التكريم بعد تحقيق نتائج ملموسة	شهادات تقديرية، هدايا رمزية، أو تكريم بعد نجاح التلاميذ (رفع المستوى، نتائج امتحانات(
تفويض المهام كشكل من أشكال التقدير	تكليف المعلم بمهام إضافية (مسابقات، أنشطة، ندوات) يعتبر تقديراً وتحفيزاً
المرافقة والتشييد بالعمل	المتابعة والدعم المستمر، والإشادة بالجهد اليومي، يولد الثقة
الاحترام كأكبر شكل من أشكال التقدير	الاحترام المتبادل، وعدم تكليف المعلم بمهام غير واقعية، هو تقدير بحد ذاته
غياب التقدير يسبب إحباطاً وفقدان حماس	عدم ملاحظة الجهد أو عدم الاعتراف به يؤدي إلى إحباط، تراجع في الأداء، ورغبة في ترك العمل
عدم التقدير من الإدارة رغم تقدير الأولياء	عندما يقدر الأولياء جهود المعلم لكن الإدارة تتجاهل، يكون الأثر النفسي شديداً
التقدير الداخلي (حب المهنة) يعوض غياب التقدير الإداري	بعض المعلمين يمتلكون مصدراً داخلياً للرضا يخفف من أثر عدم التقدير
التقدير مرتبط بنتائج التلاميذ وفرحة الإدارة	فرحة الإدارة بنتائج التلاميذ الجيدة تعتبر شكلاً من أشكال التقدير غير المباشر
الكلمة الطيبة والفرحة في الوجوه تكفي	بالنسبة لبعض المعلمين، البهجة والكلمة الطيبة هي أقصى ما يحتاجونه من تقدير

الجدول 15: رموز خاصة بـ "التقدير والتحفيز"

ثانياً: رموز خاصة بـ "التواصل الفعال"

الرمز(Code)	وصف موجز
تواصل مباشر، سهل، غير رسمي	الغالبية تصف التواصل بأنه مباشر، سهل، وغير رسمي في حدود الاحترام
الاستماع الجيد (آذان صاغية) والترحيب	الإدارة التي تستمع باهتمام وترحب بالأفكار تعزز التواصل الفعال
التواصل الرسمي المتعب	بعض المعلمين يصفون التواصل بأنه رسمي، متعب، ومرهق (كثرة الأوراق والاجتماعات(
التفهم للظروف الشخصية	الإدارة المتفهمة لظروف السفر، الدراسة، أو العائلة تسهل التواصل وتعزز الرضا
الاستقبال الرسمي والقصير	استقبال وظيفي بحت، بدون دفء، قد يكون مقبولاً لكنه لا يعزز الانتماء
الاستقبال بـ "الرحب والسعة" و"الفرح والسرور"	استقبال دافئ، كأفراد العائلة، يعزز الأمان النفسي والانتماء
التواصل مع الأولياء بالتنسيق مع الإدارة	الإدارة التي تتواصل مع الأولياء لحل المشكلات تعتبر داعمة للتواصل الفعال

الجدول 16: رموز خاصة بـ "التواصل الفعال"

- **التجارب المتناقضة** :نفس المعلم قد يواجه تواصلاً ناجحاً في موقف (دعم في طلب شخصي) وتواصلاً محبطاً في موقف آخر (رفض مساعدة مادية)، مما يشير إلى أن فعالية التواصل تعتمد على نوع الطلب وظروف الإدارة .
- **الصد أو الرفض دون تفسير**: يسبب إحباطاً كبيراً عندما ترفض الإدارة المساعدة أو لا تقف بجانب المعلم في مشكلة، يشعر بالتجاهل والإحباط التواصل الفعال يؤدي إلى نتيجة ملموسة التواصل الناجح هو الذي ينتهي بموافقة على طلب أو حل لمشكلة.

ثالثاً: رموز خاصة بـ "التطوير المهني"

الرمز(Code)	وصف موجز
التطوير الذاتي أقوى من التطوير المؤسسي	بعض المعلمين يبحثون بأنفسهم عن التكوين (يوتيوب، فضاء أزرق، مبادرات شخصية) ويعتبرونه أكثر نجاحاً
الإدارة تنظم ندوات داخلية ودورات خارجية	دور الإدارة الأساسي في التطوير هو توفير فرص التكوين والندوات وورش العمل
الحاجة إلى تكوين في علم النفس التربوي	معلمون يطالبون بدورات حول التعامل النفسي مع الحالات الخاصة، لأن له علاقة بالمستوى الدراسي
التطوير مرتبط بالوسائل التكنولوجية الحديثة	احتياجات مثل اللوحة الرقمية، العاكس الضوئي، data show، وتوفيرها يعتبر تطويراً
غياب فرص التطوير يؤدي إلى شعور بالركود والإحباط	المعلم الذي لا يجد دورات أو ورشات يشعر بأن المدرسة قصرت في واجبها، ويصاب بالإحباط
التطوير وسيلة لتحسين أداء التلميذ أولاً	الهدف النهائي للتطوير هو تحسين تعلم التلاميذ ونتائجهم
المشاركة في الندوات تتيح تبادل الخبرات	الندوات الداخلية والخارجية تسمح بتبادل الخبرات بين المعلمين، وهي شكل قيم من التطوير
التطوير الأكاديمي (شهادات عليا) كاحتياج	بعض المعلمين يريدون إكمال الماستر والدكتوراه، والإدارة تدعمهم بتسهيل الوقت
التكوين التطبيقي أهم من النظري	الدورات التطبيقية (ورشات عمل) تفيد أكثر من النظري، لأنها تُطبَّق مباشرة في الميدان
الإدارة لا توفر الوسائل الحديثة (المعلمون يتحملون التكلفة)	في بعض الحالات، الإدارة مقصرة في توفير التجهيزات، فيشتريها المعلمون من أموالهم الخاصة
التطوير مرتبط بالمناهج المثقلة	بعض المعلمين يطالبون بإعادة النظر في كثافة المناهج كجزء من التطوير المهني

الجدول 17: رموز خاصة بـ "التطوير المهني"

رابعاً: رموز خاصة بـ "المشاركة في اتخاذ القرار"

الرمز(Code)	وصف موجز
المشاركة في القرارات تعزز الانتماء والرضا	عندما يشارك المعلم في القرار، يشعر بأنه جزء من المدرسة، ويزداد رضاه وانتماؤه
غياب المشاركة يسبب إحباطاً وقلقاً	عدم إشراك المعلم في القرارات يؤدي إلى إحباط نفسي، قلق، ويؤثر على أدائه داخل القسم وخارجه
القرارات التي يريد المعلمون المشاركة فيها	توزيع الجداول، جداول الامتحانات، اختيار الأنشطة، تنظيم الحفلات، توحيد الدروس والأسئلة، وضع لوائح داخلية
المشاركة في قرارات استراتيجية (كثافة البرامج، عدد التلاميذ)	بعض المعلمين يطالبون بالمشاركة في قرارات كبرى مثل كثافة المناهج، المخططات السنوية، عدد التلاميذ في القسم
رأي المعلم مسموع وله وزن أحياناً، وأحياناً تفرض القرارات	تباين في التجارب: في بعض القرارات يكون للمعلم صوت، وفي أخرى تفرض الإدارة قرارات دون اقتناع
المشاركة في القرارات المتعلقة بالأولياء والمحيط المدرسي	قرارات مثل تدخلات الأولياء، تهيئة المحيط المدرسي، مرافقة المتعلمين
تفويض المسؤوليات (تحضير حفل، مسرحية، مسابقة) كمشاركة غير مباشرة	تكليف المعلم بمهمة محددة (تحضير احتفال، مسابقة) يعتبر شكلاً من أشكال المشاركة والتقدير معاً
الحوار والعقلانية ومراعاة الظروف الفردية	المشاركة الفعالة تتطلب حواراً سلساً، عقلانية، ومراعاة الظروف الشخصية (مثل سفر المعلم أيام الخميس)
الانسحاب إلى العمل الصفي كرد فعل لغياب المشاركة	بعض المعلمين يتجنبون المشاركة في القرارات الإدارية إذا لم تكن حقيقية، ويركزون فقط على عملهم في القسم
المشاركة تؤدي إلى استقرار وظيفي وتمسك بالمدرسة	المعلمون الذين يشاركون في القرارات يبقون في المدرسة سنوات طويلة ولا يفكرون في المغادرة
الجدول 18: رموز خاصة بـ "المشاركة في اتخاذ القرار	

خامسا: رموز عامة (عابرة للمحاور) ظهرت في البيانات

الرمز(Code)	وصف موجز
الإدارة كأسرة / كأخوة	وصف العلاقة مع الإدارة بأنها أخوية أو عائلية، مما يعزز الانتماء والرضا
الإدارة كحامٍ وسند في مواجهة الأولياء	الإدارة التي تقف بجانب المعلم في مشاكله مع الأولياء تعزز ثقته وأمانه
العدالة في توزيع المهام	المعلمون يطالبون بالعدالة في توزيع الأعباء وعدم لوم الجميع لخطأ فرد
البيئة المريحة كشرط أساسي للرضا	توفير جو مريح، خالٍ من الضغوطات، هو شرط أساسي للرضا والعطاء
المرونة في التعامل مع الظروف الشخصية	الإدارة التي تراعي ظروف المعلم الشخصية (مرض أبنائه، سفر، دراسة) تعزز ولاءه
الدعم المعنوي أهم من الدعم المادي	في غياب الإمكانيات المادية، الدعم المعنوي والتفهم يمكن أن يعوض الكثير
الاستقرار الوظيفي (عدم التنقل) كمؤشر على الرضا	المعلمون الذين يبقون في المدرسة لسنوات طويلة (13–16 سنة) هم الأكثر رضا
الجدول 19: رموز عامة (عابرة للمحاور) ظهرت في البيانات	

الخطوة الثالثة: البحث عن المواضيع(Searching for Themes)

بناءً على الرموز الأولية المستخلصة من المقابلات الاثنتي عشرة، قمت بتجميعها في مواضيع أولية (Candidate Themes)فرعية ورئيسية، منظمة حسب محاور الدراسة الأربعة.

المحور الأول: التقدير والتحفيز

الموضوع الرئيسي	الموضوع الفرعي	الرموز المجمعة
التقدير كداعم نفسي ومعنوي	أشكال التقدير الأكثر تأثيراً (معنوية وعلني)	التقدير المعنوي أكثر تأثيراً من المادي، الشكر العلني والتشجيع أمام الزملاء، الكلمة الطيبة والفرحة في الوجوه تكفي، الاحترام كأكبر شكل من أشكال التقدير
	التقدير عبر التفويض والتكريم العملي	تفويض المهام كشكل من أشكال التقدير، التكريم بعد تحقيق نتائج ملموسة، المرافقة والتشييد بالعمل
	آثار عدم التقدير السلبية	غياب التقدير يسبب إحباطاً وفقدان حماس، عدم التقدير من الإدارة رغم تقدير الأولياء
	مصادر بديلة للرضا عند غياب التقدير	التقدير الداخلي (حب المهنة) يعوض غياب التقدير الإداري
الجدول 20: التقدير كداعم نفسي ومعنوي		

الموضوع الرئيسي الأول :التقدير كداعم نفسي ومعنوي (يؤدي إلى الرضا، وغيابه يؤدي إلى الإحباط)

المحور الثاني: التواصل الفعال

الموضوع الرئيسي	الموضوع الفرعي	الرموز المجمعة
التواصل كعلاقة إنسانية ووظيفية	أ نماط التواصل الداعمة (سهلة، مباشرة، دافئة)	تواصل مباشر، سهل، غير رسمي، الاستماع الجيد والترحيب، الاستقبال بـ "الرحب والسعة" و"الفرح والسرور"
	التفهم والمرونة كعناصر داعمة	التفهم للظروف الشخصية، مراعاة الظروف الفردية في التواصل
	التواصل الهادف (الموجه نحو الحل)	التواصل مع الأولياء بالتنسيق مع الإدارة، التواصل الفعال يؤدي إلى نتيجة ملموسة
	أنماط التواصل المعيقة (رسمية، متعبة، باردة)	التواصل الرسمي المتعب، الاستقبال الرسمي والقصير، الصد أو الرفض دون تفسير
	التواصل غير المستقر (يعتمد على سياق الطلب)	التجارب المتناقضة (ناجحة ومحبطة لنفس المعلم)
الجدول 21: التواصل الفعال		

الموضوع الرئيسي الثاني :التواصل كعلاقة إنسانية ووظيفية (كلما كان دافئاً ومباشراً وموجهاً نحو الحل، زاد الرضا)

المحور الثالث: التطوير المهني

الموضوع الرئيسي	الموضوع الفرعي	الرموز المجمعة
التطوير المهني بين مسؤولية الإدارة والمبادرة الذاتية	دور الإدارة في توفير فرص التكوين	الإدارة تنظم ندوات داخلية ودورات خارجية، المشاركة في الندوات تتيح تبادل الخبرات، التكوين التطبيقي أهم من النظري
	احتياجات المعلمين التطويرية (ذاتية وتكنولوجية ونفسية)	التطوير الذاتي أقوى من التطوير المؤسسي، الحاجة إلى تكوين في علم النفس التربوي، التطوير مرتبط بالوسائل التكنولوجية الحديثة
	آثار غياب فرص التطوير	غياب فرص التطوير يؤدي إلى شعور بالركود والإحباط
	محدودية دعم الإدارة (مالياً وتنظيمياً)	الإدارة لا توفر الوسائل الحديثة (المعلمون يتحملون التكلفة)، التطوير الأكاديمي (شهادات عليا) كاحتياج
	الهدف النهائي للتطوير (التلميذ)	التطوير وسيلة لتحسين أداء التلميذ أولاً
الجدول 22: التطوير المهني		

الموضوع الرئيسي الثالث :التطوير المهني بين مسؤولية الإدارة والمبادرة الذاتية (غيابه يسبب ركوداً،

المحور الرابع: المشاركة في اتخاذ القرار

الموضوع الرئيسي	الموضوع الفرعي	الرموز المجمعة
المشاركة في القرار كمحرك للانتماء والاستقرار	آثار المشاركة الإيجابية على الانتماء والرضا	المشاركة في القرارات تعزز الانتماء والرضا، المشاركة تؤدي إلى استقرار وظيفي وتمسك بالمدرسة
	آثار غياب المشاركة السلبية (إحباط أو انسحاب)	غياب المشاركة يسبب إحباطاً وقلقاً، الانسحاب إلى العمل الصفي كرد فعل لغياب المشاركة
	مجالات المشاركة (من تنفيذية إلى استراتيجية)	القرارات التي يريد المعلمون المشاركة فيها (جداول، أنشطة، حفلات، توحيد دروس)، قرارات استراتيجية (كثافة برامج، عدد تلاميذ)
	شروط المشاركة الفعالة (الحوار، العقلانية، العدالة)	رأي المعلم مسموع أحياناً ومهمل أحياناً، الحوار والعقلانية ومراعاة الظروف الفردية
	أشكال المشاركة غير المباشرة	تفويض المسؤوليات (تحضير حفل، مسرحية) كمشاركة غير مباشرة
الجدول 23: المشاركة في اتخاذ القرار		

الموضوع الرئيسي الرابع :المشاركة في القرار كمحرك للانتماء والاستقرار (غيابها يسبب إحباطاً وانسحاباً)

مواضيع عامة (عابرة التحاور) ظهرت عبر جميع المقابلات

الموضوع الرئيسي العام	الموضوع الفرعي	الرموز المجمعة
الإدارة كبيئة حاضنة وداعمة	العلاقة الإنسانية مع الإدارة	الإدارة كأسرة / كأخوة، الإدارة كحامٍ وسند في مواجهة الأولياء، المرونة في التعامل مع الظروف الشخصية، الدعم المعنوي أهم من الدعم المادي
	المناخ التنظيمي العادل والمريح	العدالة في توزيع المهام، البيئة المريحة كشرط أساسي للرضا، الاستقرار الوظيفي (عدم التنقل) كمؤشر على الرضا
	تكامل أبعاد الرضا الوظيفي	التقدير والتواصل والمشاركة والتطوير كعوامل متكاملة تعزز الرضا

الجدول 24: مواضيع عامة (عابرة للمحاور) ظهرت عبر جميع المقابلات

الموضوع الرئيسي العام: الإدارة كبيئة حاضنة وداعمة (تجمع بين العلاقات الإنسانية، العدالة، والمرونة)

الخطوة الرابعة: مراجعة المواضيع(Reviewing Themes)

في هذه الخطوة يتم مراجعة المواضيع الأولية التي تم اقتراحها للتأكد من:

1. **التجانس الداخلي** :البيانات المجمعة تحت كل موضوع تتحدث بالفعل عن فكرة واحدة متماسكة.
2. **التميز الخارجي** :المواضيع المختلفة متميزة عن بعضها بوضوح، ولا يوجد تداخل كبير يجعل التمييز صعباً.
3. **الارتباط بالبيانات** :كل موضوع يعكس بدقة ما قاله المشاركون في المقابلات.
4. **الإجابة على التساؤل البحثي** :الموضوع يساهم في الإجابة على التساؤلات الفرعية أو العام.

سأقوم بمراجعة كل موضوع رئيسي وفرعي، ثم سأقدم النسخة النهائية من المواضيع بعد المراجعة.

أولاً: مراجعة المواضيع الخاصة بـ "التقدير والتحفيز"

الموضوع الرئيسي المقترح :التقدير كداعم نفسي ومعنوي

- **مراجعة التجانس الداخلي** :جميع الرموز المجمعة (الشكر العلني، الاحترام، تفويض المهام، التكريم، آثار عدم التقدير، التعويض بحب المهنة) تشكل بالفعل سردية متماسكة: التقدير (بأشكاله المختلفة) يؤثر على الحالة النفسية للمعلم (رضا، فخر، إحباط)، وعند غيابه قد يلجأ المعلم لمصادر داخلية.
- **مراجعة التميز الخارجي** :الموضوع متميز بوضوح عن باقي المواضيع، يختلف عن "التواصل" (الذي يركز على تبادل الرسائل) وعن "المشاركة في القرار" (التي تركز على السلطة والنفوذ).
- **اقتراح تحسين** :تقسيم الموضوع الرئيسي إلى موضوعين فرعيين لتوضيح الجانب الإيجابي والسلبي بشكل أفضل:

1. **أشكال التقدير المحفزة للرضا** (الشكر، الاحترام، التفويض، التكريم).
2. **آثار غياب التقدير**: من الإحباط إلى التعويض الذاتي (الإحباط، فقدان الحافز، ثم حب المهنة كمصدر بديل).

الموضوع الرئيسي بعد المراجعة :التقدير كآلية مركزية لتنظيم الدافعية والرضا النفسي

- **المواضيع الفرعية:**

1. **الأشكال المؤثرة للتقدير**: (غير المادية، العلنية، التفويضية، التذكارية).
2. **التقدير المحقّق (نتائج التلاميذ)** :كشكل غير مباشر.
3. **الاحترام** كأسمى درجات التقدير.
4. **تداعيات غياب التقدير**:(إحباط، تراجع أداء، تفكير في ترك العمل).
5. **حب المهنة كصامد نفسي**: في وجه غياب التقدير.

ثانياً: مراجعة المواضيع الخاصة بـ "التواصل الفعال"

الموضوع الرئيسي المقترح :التواصل كعلاقة إنسانية ووظيفية

- **مراجعة التجانس الداخلي** :الموضوع يجمع بين وصف طبيعة التواصل (رسمي/غير رسمي، سهل/متعب) وتأثير ذلك (داعم/معيق)، هذا متماسك لأنه يربط بين "الطبيعة" و"النتيجة."
- **مراجعة التميز الخارجي** :هناك تداخل طفيف مع موضوع "الإدارة كبيئة حاضنة" لأن الاستقبال الدافئ (الترحيب) يمكن أن يكون جزءاً من المناخ العام، لكن يمكن التمييز بوضوح: "التواصل" يركز على القنوات والتفاعلات اللفظية/الإجرائية، بينما "المناخ" أوسع ويشمل القيم والسياسات.
- **اقتراح تحسين** :دمج "الاستقبال الدافئ" و"التفهم الشخصي" في موضوع فرعي واحد، وجعل "التواصل الرسمي المتعب" موضوعاً مضاداً. إضافة سمة" التناقض "كموضوع فرعي لالتقاط تجارب المعلمين الذين عاشوا مواقف ناجحة وأخرى محبطة مع الإدارة نفسها.

الموضوع الرئيسي بعد المراجعة :التواصل الفعال كجسر للثقة والانتماء (أو حاجز للإحباط)

- **المواضيع الفرعية:**

1. **التواصل الداعم** :(مباشر، سهل، غير رسمي، استماع، ترحيب، تفهم للظروف الشخصية)
2. **التواصل المعيق** :(رسمي متعب، قصير، صدود، غير مستجيب)
3. **التناقض في التواصل** :(نفس المعلم مع نفس الإدارة قد يختبر تواصلاً ناجحاً تارة ومحبطة تارة أخرى حسب سياق الطلب)
4. **التواصل الهادف نحو النتائج** :(يرتبط بحل مشكلة أو تحقيق فائدة للتلميذ)

ثالثاً: مراجعة المواضيع الخاصة بـ "التطوير المهني"

الموضوع الرئيسي المقترح :التطوير المهني بين مسؤولية الإدارة والمبادرة الذاتية

- **مراجعة التجانس الداخلي** :الموضوع متماسك لأنه يعكس ثنائية واضحة في البيانات: معلمون يعتمدون على الإدارة لتوفير التكوين، وآخرون يعتمدون على أنفسهم، وكثيرون يمارسون الاثنين معاً.
- **مراجعة التميز الخارجي** :الموضوع متميز عن غيره، التركيز هنا على النمو المهني والمهارات، بينما المواضيع الأخرى تركز على العلاقات والتقدير.
- **اقتراح تحسين** :التأكيد على أن غياب دور الإدارة في التطوير يُقرأ كـ" تقصير "وليس مجرد نقص، وهذا يؤدي إلى تصنيف المؤسسة كـ "راكدة"، كما أن التطوير الذاتي (يوتيوب، فضاء أزرق) يظهر كممارسة شائعة وتعويضية.

الموضوع الرئيسي بعد المراجعة :التطوير المهني: استثمار مشترك (الإدارة والمُعلم) أم تقصير يهدد الجودة

- **المواضيع الفرعية:**

1. **دور الإدارة المحفّز** :(تنظيم ندوات، تكوينات، ورشات، استقدام خبراء)
2. **تطوير الذات كضرورة وبديل** :(مبادرات شخصية، يوتيوب، تكوين ذاتي)
3. **الاحتياجات التطويرية المعاصرة** :(التعلم النشط، استراتيجيات، تكنولوجيا، علم نفس تربوي، مناهج غير مثقلة)
4. **آثار غياب التطوير** :(شعور بالركود، إحباط، اتهام المدرسة بالتقصير)
5. **العائق المادي** :(الإدارة لا توفر الوسائل الحديثة، يتحملها المعلم)

رابعاً: مراجعة المواضيع الخاصة بـ "المشاركة في اتخاذ القرار"

الموضوع الرئيسي المقترح :المشاركة في القرار كمحرك للانتماء والاستقرار

- **مراجعة التجانس الداخلي** :شديد التماسك. كل الرموز تدور حول علاقة سببية واضحة: مشاركة حقيقية ⟵ انتماء ورضا واستقرار؛ غياب مشاركة ⟵ إحباط وقلص وانسحاب.
- **مراجعة التميز الخارجي** :متميز عن التقدير والتواصل، لكن له علاقة وثيقة بـ "المناخ العادل". المقترح هو إبقاؤه موضوعاً مستقلاً لأن تأثيره على الشعور بالتمكين والملكية فريد.

- **اقتراح تحسين** :إضافة موضوع فرعي عن" حدود المشاركة "حيث يعترف المعلمون أن بعض القرارات تفرض عليهم رغم عدم اقتناعهم، أو أن المشاركة تكون شكلية، كما التأكيد على" مراعاة الظروف الفردية "كشرط للمشاركة العادلة (مثل تعديل الجدول لمن يسافر)

الموضوع الرئيسي بعد المراجعة :المشاركة في القرار: من الشعور بالتمكين إلى الانتماء المؤسسي العميق

- **المواضيع الفرعية:**

1. **آثار المشاركة الإيجابية** :(رضا، انتماء، استقرار، تمسك بالمدرسة لسنوات طويلة)
2. **آثار غياب المشاركة السلبية** :(إحباط، قلق، تراجع أداء، انسحاب إلى العمل الصفي)
3. **مجالات المشاركة المطلوبة** :(جداول، امتحانات، أنشطة، حفلات، توحيد دروس، برامج، عدد تلاميذ)
4. **شروط المشاركة الفعالة** :(حوار، عقلانية، مراعاة الظروف الفردية، عدالة في توزيع المهام)
5. **حدود المشاركة** : (أحياناً تفرض الإدارة قرارات دون اقتناع، أو تكون المشاركة شكلية)

خامساً: مراجعة المواضيع العامة (عابرة المحاور)

الموضوع العام المقترح :الإدارة كبيئة حاضنة وداعمة

- **مراجعة التجانس الداخلي** :هذا الموضوع جامع لكل المواضيع الأخرى لأنه يصف الطابع العام للإدارة الذي يجعل بقية الممارسات فعالة، البيئة "الحاضنة" هي التي تجعل التقدير مؤثراً، والتواصل دافئاً، والتطوير ممكناً، والمشاركة حقيقية.
- **مراجعة التميز الخارجي** :هو موضوع "شامل"، وليس موضوعاً موازياً، يظهر في المقابلات من خلال أوصاف مثل "الإدارة كأسرة"، "البيئة المريحة"، "الاستقرار الوظيفي."
- **اقتراح تحسين** :جعله الموضوع المركزي الذي يجمع المواضيع الأربعة، يمكن إضافة موضوعين فرعيين تحته:

1. **العدالة والمرونة** :(عدم لوم الجميع لخطأ فرد، مراعاة الظروف الشخصية، توزيع عادل للمهام)
2. **الاستقرار الوظيفي كمؤشر للرضا** : (طول مدة البقاء في المدرسة كدليل على نجاح الإدارة في خلق بيئة حاضنة)

الموضوع العام بعد المراجعة:

"الإدارة كبيئة حاضنة: حيث تلتقي العدالة، المرونة، والعلاقات الإنسانية لتعزيز الرضا والاستقرار الوظيفي"

ملخص المواضيع النهائية بعد المراجعة (الخطوة الرابعة)

المحور المرتبط	المستوى	الموضوع
جميع المحاور	موضوع جامع	الإدارة كبيئة حاضنة: العدالة، المرونة، والعلاقات الإنسانية
التقدير والتحفيز	موضوع رئيسي 1	التقدير كآلية مركزية لتنظيم الدافعية والرضا النفسي
التواصل الفعال	موضوع رئيسي 2	التواصل الفعال كجسر للثقة والانتماء (أو حاجز للإحباط)
التطوير المهني	موضوع رئيسي 3	التطوير المهني: استثمار مشترك أم تقصير يهدد الجودة
المشاركة في القرار	موضوع رئيسي 4	المشاركة في القرار: من الشعور بالتمكين إلى الانتماء المؤسسي العميق

الجدول 25: ملخص المواضيع النهائية بعد المراجعة (الخطوة الرابعة)

التأكد من ارتباط المواضيع بالتساؤلات الفرعية

الموضوع الرئيسي المقابل	التساؤل الفرعي
التقدير كآلية مركزية لتنظيم الدافعية والرضا النفسي	ما معنى التقدير والتحفيز للمعلمين، وكيف تتجلى ممارسات الإدارة في هذا الجانب؟
التواصل الفعال كجسر للثقة والانتماء (أو حاجز للإحباط)	كيف يصف المعلمون طبيعة تواصلهم مع الإدارة، وما هي الأنماط الداعمة أو المعيقة؟
التطوير المهني: استثمار مشترك أم تقصير يهدد الجودة	كيف يستوعب المعلمون التطوير المهني، وكيف يرون دور الإدارة فيه؟
المشاركة في القرار: من الشعور بالتمكين إلى الانتماء المؤسسي العميق	كيف يختبر المعلمون المشاركة في القرارات، وكيف تشكل هذه المشاركة إحساسهم بالانتماء والرضا؟

الجدول 26: التأكد من ارتباط المواضيع بالتساؤلات الفرعية

الخطوة الخامسة: تحديد وتعريف المواضيع بدقة(Defining and Naming Themes)

في هذه الخطوة يتم تحديد جوهر كل موضوع، وتوضيح ماذا يعني، وما الذي يشمله، وكيف يرتبط بالتساؤل البحثي، كما يتم صقل أسماء المواضيع لتكون دالة وغنية بالمعلومات.

أولاً: تعريف الموضوع الجامع

"الإدارة كبيئة حاضنة: حيث تلتقي العدالة، المرونة، والعلاقات الإنسانية لتعزيز الرضا والاستقرار الوظيفي"

المضمون:

هذا الموضوع يعكس الطابع العام للإدارة المدرسية كما يصفها المعلمون في مدرسة ميهي محمد بلحاج. الإدارة التي تحقق الرضا الوظيفي ليست مجرد جهاز إداري ينفذ المهام، بل هي بيئة اجتماعية ونفسية يشعر فيها المعلم بالأمان، والاحترام، والانتماء، هذه البيئة تتميز بثلاث ركائز أساسية:

1. **العدالة** :توزيع المهام بشكل عادل، عدم لوم الجميع لخطأ فرد، مراعاة حقوق الجميع.
2. **المرونة** :التفهم للظروف الشخصية للمعلمين (مرض أبنائهم، سفر، دراسة، بعد المسافة)، والتكيف معها.
3. **العلاقات الإنسانية** :التعامل كأسرة، أخوة، احترام متبادل، استقبال دافئ، وليس كعلاقة هرمية جامدة.

دلالات الاسم:

- "بيئة حاضنة :"تعني أن الإدارة تحتضن المعلمين، توفر لهم الأمان النفسي، وتدعمهم في مواجهة التحديات.
- "العدالة، المرونة، العلاقات الإنسانية :"هي المكونات الثلاثة التي تجعل البيئة حاضنة.
- "الرضا والاستقرار الوظيفي :"هما النتيجة النهائية لهذه البيئة.

أمثلة من البيانات (معاد صياغتها):

- "الإدارة كأسرة، كأخوة، نتبادل الخدمات" (مقابلة 11، 2، 7)
- "الإدارة تقف بجانبنا في مشاكلنا مع الأولياء" (مقابلة 10، 1)
- "الإدارة متفهمة لظروفي الشخصية (سفر، دراسة، مرض أطفالي)" (مقابلة 2، 7، 1)
- "قضيت 15 سنة في هذه المدرسة، لم أفكر في مغادرتها، هي داري" (مقابلة 12)
- "الإدارة تلوم الجميع لخطأ فرد واحد، هذا سلبي" (مقابلة 5 – كمثال مضاد يبرز أهمية العدالة)

الارتباط بالتساؤل العام:

هذا الموضوع يجيب بشكل مباشر على التساؤل العام: "كيف يصف المعلمون دور ممارسات الإدارة المدرسية في تشكيل تجاربهم المتعلقة بالرضا الوظيفي"؟

الجواب: يصفونها بأنها بيئة حاضنة تقوم على العدالة والمرونة والعلاقات الإنسانية، وهذا ما يولد الرضا والاستقرار.

ثانياً: تعريف الموضوع الرئيسي

1 –التقدير والتحفيز

"التقدير كآلية مركزية لتنظيم الدافعية والرضا النفسي"

المضمون:

هذا الموضوع يصف كيف يفهم المعلمون التقدير، وما هي أشكاله الأكثر تأثيراً، وكيف يؤثر غيابه على دوافعهم النفسية، التقدير ليس رفاهية، بل هو حاجة أساسية للمعلم، عندما يشعر المعلم بأن جهده مُلاحَظ، مُقدَّر، ومُحتَفى به (ولو بكلمة شكر)، تزداد دافعيته، رضاه، واستمراريته، وعندما يغيب التقدير، يدخل في دائرة من الإحباط، وفقدان الحماس، وأحياناً التفكير في ترك العمل.

الأبعاد الرئيسية للموضوع:

1. **أشكال التقدير الأكثر تأثيراً (معنوية، علنية، تفويضية):**
   - كلمة الشكر الصادقة (تعتبر جائزة بحد ذاتها)
   - التشجيع أمام الزملاء أو التلاميذ.
   - الاحترام (كأكبر شكل من أشكال التقدير)
   - تفويض المهام (ثقة في القدرات)
   - التكريم (شهادات، هدايا رمزية بعد نتائج ملموسة)
2. **التقدير غير المباشر (عبر التلاميذ):**
   - عندما تُكرم الإدارة تلاميذ المعلم أو تختارهم لتمثيل المدرسة، يشعر المعلم بالفخر والتقدير بشكل غير مباشر.
3. **آثار غياب التقدير (إحباط، تراجع، تفكير في المغادرة):**
   - الإحباط النفسي، فقدان الحافز.
   - تراجع في الأداء داخل القسم.

- في الحالات الشديدة: عدم القدرة على مواصلة العمل، والتفكير في ترك المهنة.

4. **التقدير الداخلي (حب المهنة) كصامد نفسي:**

- بعض المعلمين يمتلكون مصدراً داخلياً للرضا (حب التلاميذ، الرسالة، الثواب الديني) يعوض غياب التقدير الإداري، لكنه لا يلغي الشعور بالإحباط.

دلالات الاسم:

- "آلية مركزية "تعني أن التقدير هو محور أساسي وليس هامشياً.
- "تنظيم الدافعية والرضا النفسي "يعني أن التقدير يتحكم في مستوى الحماس والرضا (كلما زاد زادا، وكلما نقص نقصا)

أمثلة من البيانات:

- "كلمة شكر تجعلني أشعر وكأني حزت على جائزة" (مقابلة 11)
- "التقدير معنوي أفضل من المادي، يرفع المعنويات" (مقابلة 9)
- "عندما لم تقدّر الإدارة جهودي رغم نجاحي، شعرت بعدم الرغبة في العمل" (مقابلة 10)
- "الاحترام هو أكبر شكل من أشكال التقدير" (مقابلة 8)

الارتباط بالتساؤل الفرعي الأول:

يجيب على" :ما معنى التقدير والتحفيز للمعلمين، وكيف تتجلى ممارسات الإدارة، وكيف يرون تأثيرها على الرضا؟"

ثالثاً: تعريف الموضوع الرئيسي

2 –التواصل الفعال

"التواصل الفعال كجسر للثقة والانتماء (أو حاجز للإحباط"(

المضمون:

هذا الموضوع يصف طبيعة ونوعية التواصل بين المعلمين والإدارة، ويحدد الأنماط الداعمة (التي تبني الثقة والانتماء) والأنماط المعيقة (التي تسبب الإحباط والانعزال)، التواصل في نظر المعلمين ليس مجرد نقل معلومات، بل هو علاقة إنسانية تعكس مدى اهتمام الإدارة بهم وبمشاكلهم.

الأبعاد الرئيسية للموضوع:

1. **أنماط التواصل الداعمة (جسر للثقة والانتماء):**

- **مباشر وسهل وغير رسمي** :يسهل الوصول إلى الإدارة دون بيروقراطية معيقة.
- **الاستماع الجيد** (آذان صاغية) **والترحيب** :يشعر المعلم بأن صوته مسموع.
- **التفهم للظروف الشخصية** :مراعاة ظروف السفر، الدراسة، العائلة.
- **الاستقبال الدافئ** (**الرحب والسعة، فرح وسرور**): يخلق شعوراً بالأمان والانتماء.
- **التواصل الهادف نحو الحل** :التواصل الذي ينتهي بحل مشكلة أو تحقيق فائدة.

2. **أنماط التواصل المعيقة (حاجز للإحباط):**

- **رسمي، متعب، قصير** :إجراءات مرهقة، اجتماعات طويلة، ردود باردة.
- **الصد أو الرفض دون تفسير** :عندما ترفض الإدارة المساعدة دون مبرر مقنع.
- **عدم الاستجابة للمشاكل** :تجاهل مشاكل المعلمين الصفية أو الشخصية.

3. **التناقض في التواصل (نفس الإدارة، ردود مختلفة):**

- بعض المعلمين يختبرون تواصلاً ناجحاً في موقف (دعم في طلب شخصي) وتواصلاً محبطاً في موقف آخر (رفض مساعدة مادية) مع نفس الإدارة. هذا يشير إلى أن فعالية التواصل تعتمد على سياق الطلب.

دلالات الاسم:

- "**جسر للثقة والانتماء** "يصف الوظيفة الإيجابية للتواصل.
- "**حاجز للإحباط** "يصف وظيفته السلبية عندما يكون معيقاً.

أمثلة من البيانات:

- "تواصلي مع الإدارة مباشر وسهل وغير رسمي، يسوده الاحترام المتبادل" (مقابلة 1)
- "المدير متفهم، يستقبلني بكل فرح وسرور، يحل حتى المشاكل الشخصية" (مقابلة 11)
- "تواصل رسمي متعب، استقبال رسمي وقصير" (مقابلة 8)
- "مرة ساعدتني الإدارة في مشكلة التلاميذ، ومرة أخرى أعطتني صداً" (مقابلة 10)

الارتباط بالتساؤل الفرعي الثاني:

يجيب على" :كيف يصف المعلمون طبيعة ونوعية تواصلهم مع الإدارة، وما هي الأنماط الداعمة أو المعيقة؟"

رابعاً: تعريف الموضوع الرئيسي

3 – التطوير المهني:

"التطوير المهني: استثمار مشترك (الإدارة والمعلم) أم تقصير يهدد الجودة"

المضمون:

هذا الموضوع يصف كيف يستوعب المعلمون التطوير المهني (كمفهوم)، وما هي احتياجاتهم التطويرية، وكيف يرون دور الإدارة في تلبية هذه الاحتياجات، وما هي آثار غياب التطوير على نظرتهم للمستقبل. التطوير المهني يُفهم على أنه تحسين مستمر للمهارات لخدمة التلميذ أولاً. هناك استثمار مشترك :الإدارة مسؤولة عن توفير فرص التكوين (ندوات، ورشات، دورات)، والمعلم مسؤول عن تطوير ذاته (يوتيوب، فضاء أزرق، قراءات شخصية). عندما تقصر الإدارة، يشعر المعلمون بـ" الركود "و"التقصير"، وقد يفقدون الثقة في مستقبل المدرسة.

الأبعاد الرئيسية للموضوع:

1. **مفهوم التطوير المهني عند المعلمين:**
   - تحسين المهارات التربوية والتعليمية باستمرار.
   - وسيلة لتحسين تعلم التلاميذ ونتائجهم أولاً.
   - يشمل الجانب الأكاديمي (شهادات عليا)، والتكنولوجي (وسائل حديثة)، والنفسي (علم نفس تربوي)، والبيداغوجي (استراتيجيات التعلم النشط)
2. **دور الإدارة المحفّز (الاستثمار المؤسسي):**
   - تنظيم ندوات داخلية ودورات خارجية.
   - استقدام خبراء (مفتشين، دكاترة، مشرفين نفسيين)
   - توفير وقت مناسب للتكوين (دون المساس براحة المعلم)
   - تسهيل الظروف للمعلمين الراغبين في إكمال دراساتهم العليا.
3. **محدودية دور الإدارة (العائق المادي والتنظيمي):**
   - الإدارة لا تستطيع توفير الوسائل الحديثة بسبب ضعف الميزانية (المعلمون يتحملون التكلفة أحياناً)
   - بعض الإدارات لا تبادر بتنظيم دورات كافية

4. **التطوير الذاتي كضرورة وبديل (المبادرة الشخصية):**

- معلمون يبحثون عن التكوين بأنفسهم (يوتيوب، منصات، فضاء أزرق)
- معلمون يبادرون بتنظيم ندوات داخلية أو مسابقات قرآنية.
- التطوير الذاتي يُعتبر أحياناً "أثمر وأنجح" من المؤسسي.

5. **آثار غياب فرص التطوير (التقصير والركود):**

- شعور بالإحباط، أن المدرسة "قصرت من واجبها."
- شعور بالركود، "تراوح مكاننا، لا نسعى للتطور."
- نظرة سلبية للمستقبل في هذه المدرسة.

دلالات الاسم:

- "**استثمار مشترك** "يعكس فكرة أن الطرفين (الإدارة والمعلم) عليهما مسؤولية.
- "**تقصير يهدد الجودة** "يصف الحالة التي تخل فيها الإدارة بدورها، وما ينتج عنها من تهديد لجودة التعليم.

أمثلة من البيانات:

- "التطوير المهني هو تحسين مهاراتي لخدمة التلاميذ" (مقابلة 3)
- "الإدارة تنظم ندوات داخلية، لكن الوسائل الحديثة نوفرها نحن" (مقابلة 6)
- "أتعلم بنفسي من اليوتيوب والفضاء الأزرق، هذا أثمر" (مقابلة 7، 9)
- "إذا لم تكن هناك فرص، أشعر أن المدرسة قصرت من واجبها" (مقابلة 3، 7)

الارتباط بالتساؤل الفرعي الثالث:

يجيب على" :كيف يستوعب المعلمون التطوير المهني، وكيف يرون دور الإدارة فيه، وتأثير ذلك على مسارهم ورضاهم؟"

خامساً: تعريف الموضوع الرئيسي

4 – المشاركة في اتخاذ القرار:

"المشاركة في القرار: من الشعور بالتمكين إلى الانتماء المؤسسي العميق"

المضمون:

هذا الموضوع يصف كيف يختبر المعلمون المشاركة (أو عدمها) في القرارات المدرسية، وما هي القرارات التي يعتبرون مشاركتهم فيها ذات مغزى، وكيف تشكل هذه المشاركة إحساسهم بالانتماء والرضا) أو الإحباط والانسحاب)، المشاركة الحقيقية (ليس الشكلية) تولد شعوراً بالتمكين (أن لهم صوتاً وقيمة)، وهذا التمكين يتحول إلى انتماء عميق واستقرار وظيفي (يمكثون في المدرسة لسنوات طويلة)، عدم المشاركة أو المشاركة الشكلية يؤدي إلى الانسحاب (الاكتفاء بالعمل الصفي فقط) أو الإحباط والقلق.

الأبعاد الرئيسية للموضوع:

1. آثار المشاركة الإيجابية:

تمكين وانتماء واستقرار:

- شعور بالرضا، الراحة، السعادة، العطاء.
- شعور بأن "كلمتي مسموعة" ولي وزن."
- انتماء عميق (المدرسة كدار، أسرة ثانية)
- استقرار وظيفي (البقاء لسنوات 13-16 سنة، وعدم الرغبة في المغادرة)

2. آثار غياب المشاركة السلبية:

إحباط، قلق، انسحاب:

- إحباط نفسي، قلق، تأثير على الأداء الصفي.
- في الحالات الشديدة: "أفكار سلبية تلاحقني إلى المنزل."
- **استراتيجية الانسحاب**" :نتجنب المشاركة في القرارات الإدارية ونكتفي بالعمل الصارم والجاد في القسم" (التركيز على الملاذ الآمن وهو الفصل)

3. مجالات المشاركة المطلوبة (من تنفيذية إلى استراتيجية):

- **تنفيذية** :توزيع الجداول، جداول الامتحانات، اختيار الأنشطة، تنظيم الحفلات، حراسة الساحة.
- **تعليمية** :توحيد الدروس والأسئلة، وضع لوائح داخلية للفصل.
- **استراتيجية** :كثافة البرامج، المخططات السنوية، عدد التلاميذ في القسم، تهيئة المحيط المدرسي.

4. شروط المشاركة الفعالة (الحوار، العقلانية، مراعاة الظروف):

- وجود حوار حقيقي، عقلانية في النقاش.
- مراعاة الظروف الفردية (مثل تعديل الجدول لمن يسافر يوم الخميس)
- العدالة في توزيع المهام.
- أخذ الرأي بعين الاعتبار، ليس مجرد استشارة شكلية.

5. حدود المشاركة (عندما تفرض الإدارة قرارات دون اقتناع):

- أحياناً تفرض الإدارة قرارات ويطبقها المعلمون "حتى وإن لم يقتنعوا بها."
- في بعض الحالات، تكون المشاركة محدودة ببعض القرارات دون غيرها.

دلالات الاسم:

- **"من الشعور بالتمكين** "يشير إلى المدخل (المشاركة تعطي شعوراً بالقوة والقيمة)
- **"إلى الانتماء المؤسسي العميق** "يشير إلى النتيجة (الانتماء الذي يجعل المعلم يبقى سنوات طويلة)

أمثلة من البيانات:

- "المشاركة تزيد انتمائي للمدرسة، شعور بالرضا" (مقابلة 1)
- "إذا شاركت أحس أني جزء من المدرسة، إذا لم أشارك لا أتدخل" (مقابلة 4)
- "نتجنب المشاركة في القرارات الإدارية ونكتفي بالعمل في القسم" (مقابلة 8)
- "هذه المدرسة داري، قضيت فيها 15 سنة" (مقابلة 12)
- "أحيانا يكون لنا وزن، وأحيانا تفرض أشياء نطبقها دون اقتناع" (مقابلة 8)

الارتباط بالتساؤل الفرعي الرابع:

يجيب على" :كيف يختبر المعلمون المشاركة في القرارات، وما هي القرارات المهمة، وكيف تشكل هذه المشاركة إحساسهم بالانتماء والرضا؟"

ملخص التعريفات النهائية للمواضيع

الموضوع	التعريف المختصر	الكلمات المفتاحية
الموضوع الجامع: الإدارة كبيئة حاضنة	إدارة تقوم على العدالة، المرونة، والعلاقات الإنسانية، مما يخلق مناخاً من الأمان والانتماء.	عدالة، مرونة، أسرة، أخوة، استقرار، دار.
الموضوع 1: التقدير كآلية مركزية لتنظيم الدافعية	التقدير (خاصة المعنوي) يتحكم في مستوى حماس المعلم ورضاه؛ غيابه يسبب إحباطاً عميقاً.	شكر، احترام، تفويض، تكريم، إحباط، حب المهنة.
الموضوع 2: التواصل الفعال كجسر للثقة	التواصل المباشر، السهل، والدافئ يبني الثقة؛ والتواصل الرسمي المتعب أو الصدود يبني حاجزاً من الإحباط.	مباشر، سهل، ترحيب، تفهم، رسمي متعب، صد.
الموضوع 3: التطوير المهني: استثمار مشترك	الإدارة مسؤولة عن تنظيم التكوين، والمعلم مسؤول عن تطوير ذاته. غياب دور الإدارة يهدد الجودة ويسبب الركود.	ندوات، تكوينات، تكنولوجيا، تطوير ذاتي، ركود، تقصير.
الموضوع 4: المشاركة في القرار: تمكين وانتماء	المشاركة الحقيقية تولد شعوراً بالتمكين يؤدي إلى انتماء عميق واستقرار. غيابها يؤدي إلى إحباط أو انسحاب إلى العمل الصفي.	صوت، وزن، حوار، انتماء، دار، استقرار، انسحاب.

الجدول 27: ملخص التعريفات النهائية للمواضيع

الخطوة السادسة: إنتاج التقرير النهائي(Producing the Report)

في هذه الخطوة الأخيرة من التحليل الموضوعي، يتم كتابة السرد التحليلي الذي يروي "قصة" البيانات بطريقة متماسكة، مقنعة، ومرتبطة بالتساؤلات البحثية والإشكالية. يعتمد التقرير على المواضيع النهائية التي تم تحديدها وتعريفها في الخطوات السابقة، ويدعمها باقتباسات معاد صياغتها من المقابلات (مع الحفاظ على سرية المشاركين).

التقرير التحليلي النهائي

دور الإدارة المدرسية في تعزيز الرضا الوظيفي للمعلمين: دراسة نوعية في مدرسة ابتدائية بالوادي

مقدمة:

تسعى هذه الدراسة النوعية إلى فهم كيف يصف المعلمون في المدرسة الابتدائية "ميهي محمد بلحاج" بالوادي دور ممارسات الإدارة المدرسية في تشكيل تجاربهم المتعلقة بالرضا الوظيفي. من خلال تحليل اثنتي عشرة مقابلة معمقة، تم تحديد موضوع جامع وأربعة مواضيع رئيسية تعكس الأبعاد المختلفة لهذه التجربة. يقدم هذا التقرير تحليلاً شاملاً لهذه المواضيع، مدعوماً بأقوال المشاركين، ومُجيباً على التساؤلات الفرعية للدراسة.

الموضوع الجامع: الإدارة كبيئة حاضنة – حيث تلتقي العدالة، المرونة، والعلاقات الإنسانية

تعريف الموضوع :يشير هذا الموضوع الجامع إلى أن الرضا الوظيفي للمعلمين لا ينتج عن ممارسة إدارية منعزلة، بل عن مناخ تنظيمي متكامل تصفه الغالبية العظمى من المشاركين بأنه" بيئة حاضنة ."هذه البيئة تجمع بين ثلاثة عناصر رئيسية: العدالة في التعامل وتوزيع المهام، والمرونة في تفهم الظروف الشخصية للمعلمين، والعلاقات الإنسانية الدافئة التي تجعل المدرسة تبدو ك "أسرة" أو "دار."

تحليل الموضوع:

يصف المعلمون الإدارة الناجحة بأنها تلك التي" تقف بجانبهم "في مواجهة الصعوبات (مع التلاميذ أو الأولياء)، و"تتفهم ظروفهم "(مرض الأبناء، بعد المسافة، الدراسة الجامعية)، و"تحترمهم "كأشخاص قبل أن تكون موظفين. هذا الشعور بالأمان النفسي والعدالة التنظيمية هو ما يجعل المعلمين يبقون في المدرسة لسنوات طويلة (تتراوح بين 13 و16 سنة لدى بعضهم) دون تفكير جاد في المغادرة.

أحد المشاركين يعبر عن هذا الانتماء العميق بقوله" :هذه المدرسة داري، قضيت فيها 15 سنة، لم أفكر في تغييرها. عندما خرجت سنة في الحركة، عدت مباشرة لأنني لم أستطع التأقلم في مكان آخر "(مقابلة 12)، آخر يصف العلاقة مع الإدارة بأنها" كأسرة، كأخوة، نتبادل الخدمات "(مقابلة 11)

في المقابل، عندما تفتقر الإدارة لهذه الصفات (كأن تلوم الجميع لخطأ فرد، أو تهتم فقط بالجانب الورقي، أو لا تتفهم الظروف الشخصية)، يصفها المعلمون بأنها" سلبية "و"مرهقة"، ويظهر تأثير ذلك مباشرة على معنوياتهم. هذا يؤكد أن "البيئة الحاضنة" ليست ترفاً، بل شرطاً أساسياً للرضا والاستقرار.

الموضوع الرئيسي الأول: التقدير كآلية مركزية لتنظيم الدافعية والرضا النفسي

تعريف الموضوع :يصف هذا الموضوع كيف يُفهم التقدير والتحفيز في سياق المدرسة، وأي أشكال التقدير أكثر تأثيراً، وكيف يؤثر غيابه على المعلمين. التقدير هنا ليس مجرد مكافأة على عمل جيد، بل هو اعتراف يومي بقيمة المعلم وجهده، وهو حاجة نفسية إذا تحققت ولدت طاقة إيجابية، وإذا غابت تسببت في إحباط قد يصل إلى درجة التفكير في ترك المهنة.

تحليل الموضوع:

.1أشكال التقدير الأكثر تأثيراً (معنوية، علنية، تفويضية)

يتميز المعلمون في هذه المدرسة بتفضيلهم الواضح للتقدير المعنوي على المادي، كلمة الشكر الصادقة، التشجيع أمام الزملاء، والاحترام المتبادل هي أكثر ما يذكرونه، أحدهم يقول" :كلمة شكر تجعلني أشعر وكأني حزت على جائزة "(مقابلة 11)، وآخر" :التشجيع المعنوي أفضل من المادي، لأنه يرفع المعنويات ويحفزك للمزيد من العطاء "(مقابلة 9).

تفويض المهام :يظهر أيضاً كشكل قوي من أشكال التقدير، لأنه يعكس ثقة الإدارة بقدرات المعلم. معلمون كُلفوا بإجراء مسابقات قرآنية، أو تحضير احتفالات، أو تقديم ندوات، اعتبروا ذلك تكريماً وتقديراً. أحدهم يقول" :تفويض المهام، أنك تقوم بعمل ويتم تقدير مجهودك هذا، وحده تقدير محفز "(مقابلة 1).

الاحترام: يبرز كأسمى درجات التقدير. أحد المعلمين يوضح" :الاحترام هو أكبر شكل من أشكال التقدير. عدم التقدير هو عندما يطلب منك تحقيق أشياء لا يمكن تطبيقها في الميدان) "مقابلة 8). أي أن عدم احترام واقعية المهمة هو شكل من أشكال عدم التقدير.

2.التقدير غير المباشر (عبر التلاميذ)

يلاحظ أن بعض المعلمين يشعرون بالتقدير عندما تُكرم الإدارة تلاميذهم أو تختارهم لتمثيل المدرسة. هذا الشكل غير المباشر فعال جداً، كما تقول إحدى المعلمات:"عندما اختارت الإدارة تلاميذ قسمي للمنافسات الثقافية، شعرت بالفخر والتقدير والاعتزاز "(مقابلة 4). و آخر : "عندما قدم تلاميذي مسرحية رائعة وأعجب بها الجميع، شعرت بالاحترام والتقدير من الإدارة "(مقابلة 10)

3.آثار غياب التقدير (الإحباط، التراجع، التفكير في المغادرة)

غياب التقدير له تأثير مدمر على نفسية المعلم وحماسه. تجربة إحدى المعلمات نموذجية" :عندما رفعت مستوى قسم متدنٍ جداً إلى نتائج جيدة، الأولياء قدروا جهودي، لكن الإدارة لم تقدم أي تقدير. أثر ذلك على حماسي، شعرت بعدم الرغبة في العمل، وتأثرت نفسيتي "(مقابلة 10). معلم آخر يقول: "نعم، مررت بموقف عدم تقدير، وشعرت بإحباط ورغبة في عدم الاستمرار في العمل "(مقابلة 5)

هذا يظهر أن تجاهل جهود المعلمين ليس أمراً هامشياً، بل يمكن أن يصل إلى حد أزمة مهنية ونفسية.

4.التقدير الداخلي (حب المهنة) كصامد نفسي

رغم قسوة تجارب عدم التقدير، يظهر أن بعض المعلمين يمتلكون مصدراً داخلياً للرضا يساعدهم على الصمود والتعافي. تقول المعلمة التي تأثرت بشدة بعدم تقدير الإدارة" :بعد مدة، ازداد حماسي وواصلت عملي، وهذا كله حب المهنة "(مقابلة 10). آخر يقول" :رغم عدم التقدير في كثير من الأحيان، إلا أن عندي شعوراً بالرضا "(مقابلة 7). وهذا يؤكد أن حب الرسالة يمكن أن يعوض جزئياً عن قصور الإدارة، لكنه لا يلغي الحاجة الأساسية للتقدير.

الإجابة على التساؤل الفرعي الأول :التقدير والتحفيز يعنيان للمعلمين الاعتراف بقيمتهم وجهدهم، ويتجلى ذلك في كلمات الشكر، الاحترام، التفويض، والتكريم. هذه الممارسات تؤثر إيجاباً على رضاهم النفسي وحماسهم، في حين أن غيابها يسبب إحباطاً عميقاً قد يصل إلى التفكير في ترك العمل، لكن حب المهنة يوفر صموداً جزئياً.

الموضوع الرئيسي الثاني: التواصل الفعال كجسر للثقة والانتماء (أو حاجز للإحباط(

تعريف الموضوع :يركز هذا الموضوع على طبيعة التواصل اليومي والأسبوعي بين المعلمين والإدارة، وتحديد الأنماط التي يعتبرها المعلمون داعمة لرضاهم، وتلك التي تعيقهم. التواصل الفعال هنا ليس مجرد قناة لنقل المعلومات، بل هو علاقة إنسانية تعكس مدى اهتمام الإدارة بموظفيها واحترامها لهم.

تحليل الموضوع:

1.أنماط التواصل الداعمة (جسر للثقة)

يصف معظم المعلمين تواصلهم مع الإدارة بأنه" مباشر، سهل، غير رسمي"، و"يسوده الاحترام المتبادل "(مقابلة 1، 5، 6، 11). هذا الانفتاح والسهولة يقللان من البيروقراطية ويشعران المعلم بأنه مرحب به في أي وقت.

الاستماع الجيد والترحيب: عنصران أساسيان. معلمة تقول" :عندما أطرح فكرة كنشاط، أجد آذاناً صاغية وترحيباً، هذا وحده يؤثر على عملي "(مقابلة 1). آخر" :المدير متفهم، يستمع للجميع، وإذا كان بإمكانه حل المشكل لا يتأخر "(مقابلة 11)

التفهم للظروف الشخصية: هو مؤشر قوي على التواصل الداعم. معلمون يذكرون أن الإدارة تفهم ظروف سفرهم، دراستهم الجامعية، أو مرض أطفالهم، وتتعامل معها بمرونة. أحدهم" :عندما طلبت من المدير مساعدتي لإتمام الماستر، منحني الفرصة وطلب من المشرفة أن تعوضني في الصف "(مقابلة 2). وآخر" :عندما أسافر لزيارة أهلي، الإدارة متفهمة وتوافق على التعويض "(مقابلة 12)

الاستقبال الدافئ :كالترحيب بـ"الرحب والسعة" أو "بكل فرح وسرور" يعزز الشعور بالأمان والانتماء.

2. أنماط التواصل المعيقة (حاجز للإحباط)

في المقابل، يصف بعض المعلمين تواصلاً" رسمياً متعباً "(مقابلة 8)، أو" استقبالاً رسمياً وقصيراً "

(مقابلة 6). هذا النمط البارد يخلق مسافة نفسية بين المعلم والإدارة.

"الصد" أو الرفض دون تفسير هو أكثر الأنماط إحباطاً. معلمة تحكي" :في موقف مع التلاميذ المهملين، تواصلت مع الإدارة فكان وقفهم معي ناجحاً وسلساً. لكن في سنوات أخرى، نفس المشكلة، تلقيت صداً وعدم وقوف بجانبي. شعرت بعدم تقديري وعدم الاهتمام "(مقابلة 10). هذا التناقض

(نفس المعلم، نفس الإدارة، ردود مختلفة) يظهر أن فعالية التواصل ليست مستقرة، بل تعتمد على سياق الطرب ربما أو ظروف الإدارة.

3. التواصل الهادف نحو النتائج

التواصل الذي يحقق نتيجة ملموسة (حل مشكلة، تلبية طلب) هو الأكثر تقديراً. التواصل مع الإدارة لتنسيق الجهود مع الأولياء، أو لتعديل الجدول في رمضان، أو لطلب تعويضات، كلها أمثلة على تواصل "فعال" لأنه أنتج تغييراً إيجابياً.

الإجابة على التساؤل الفرعي الثاني :يصف المعلمون التواصل الفعال بأنه مباشر، سهل، وغير رسمي، مع استماع جيد، ترحيب، وتفهم للظروف الشخصية. الأنماط الداعمة تبني الثقة والانتماء. الأنماط المعيقة (الرسمي المتعب، الصدود، غير المستجيب) تخلق إحباطاً ومسافة. التناقض في جودة التواصل لدى نفس الإدارة يشير إلى عدم استقراره.

الموضوع الرئيسي الثالث: التطوير المهني – استثمار مشترك أم تقصير يهدد الجودة

تعريف الموضوع :يصف هذا الموضوع كيف يستوعب المعلمون التطوير المهني (كمفهوم واحتياجات)، وكيف يرون دور الإدارة فيه، وما هي آثار غياب فرص التطوير على نظرتهم للمستقبل. التطوير المهني يُفهم على أنه تحسين مستمر للمهارات بهدف خدمة التلميذ أولاً. هناك استثمار مشترك متوقع: الإدارة مسؤولة عن توفير التكوين المؤسسي، والمعلم مسؤول عن تطوير ذاته. عندما تقصر الإدارة، يشعر المعلمون بـ" الركود "و"التقصير"، مما يهدد جودة التعليم واستقرارهم النفسي.

تحليل الموضوع:

1.مفهوم التطوير المهني عند المعلمين

المعلمون ينظرون إلى التطوير المهني على أنه تحسين المهارات التربوية والتعليمية باستمرار، من خلال التكوين، الندوات، وتبادل الخبرات. الهدف النهائي هو تحسين تعلم التلاميذ، وليس فقط تحسين وضع المعلم. أحدهم يقول" :التطوير المهني هو تحسين مهاراتي لخدمة التلاميذ أولاً "(مقابلة 3)

تشمل الاحتياجات التطويرية المذكورة:

- **استراتيجيات التدريس الحديثة** (التعلم النشط، التعلم بالاستراتيجيات)
- **الوسائل التكنولوجية** (data show، لوحة رقمية، عاكس ضوئي)
- **علم النفس التربوي** (للتعامل مع الحالات الخاصة)
- **إعادة النظر في المناهج المثقلة** (كثافة المناهج تثقل كاهل التلميذ)
- **الشهادات العليا** (ماستر، دكتوراه)

2.دور الإدارة المحفّز (الاستثمار المؤسسي)

المعلمون يقدّرون الإدارة التي تنظم ندوات داخلية ودورات خارجية، وتستقدم خبراء (مفتشين، دكاترة، مشرفين نفسيين). إحدى المعلمات تشكر الإدارة" :الإدارة قدمت لنا دعماً هذا العام بندوات داخلية عن استراتيجيات التعلم النشط قدمتها المفتشة "(مقابلة 10). آخر يقول" :الإدارة تشجع وتنظم تكوينات دورية، وهذا يشعرنا بالترحاب والراحة والأخوة "(مقابلة 7)

كما أن الإدارة التي تسهل ظروف المعلمين الراغبين في إكمال دراساتهم العليا (مثل التوفيق بين أوقات العمل والجامعة) تحظى بتقدير كبير. معلم يذكر" :المدير وقف معي في امتحانات الماستر، قال لي 'اترك تلاميذي واذهب'، كنت مرتاحاً دون ضغوطات "(مقابلة 2)

3.محدودية دور الإدارة (العائق المادي والتنظيمي)

يعترف المعلمون بأن للإدارة حدوداً، خاصة المادية. تقول معلمة" :الإدارة مش توفر لك الوسائل، لأنها تابعة للبلديات، ليس عندها ميزانية كافية. لكنها لا ترفض طلب دورات تنمية بشرية "(مقابلة 11). معلمة أخرى تنتقد" :توفير الوسائل الحديثة، للأسف، نوفرها نحن كمعلمين "(مقابلة 6). هذا العجز المادي يُقرأ كنوع من التقصير، خاصة عندما يتحمل المعلم التكلفة من ماله الخاص.

4.التطوير الذاتي كضرورة وبديل (المبادرة الشخصية)

في غياب الدعم المؤسسي الكافي، يلجأ معلمون كثر إلى التطوير الذاتي :يوتيوب، فضاء أزرق، قراءات شخصية، وحتى مبادرات فردية (تنظيم مسابقات، ندوات داخلية بأنفسهم). أحدهم يقول" :هناك تكوين ذاتي، ينبغي على الأستاذ أن يسعى لتطوير ذاته بنفسه، لا ينتظر من يقدم له الإضافة. هذا أثمر وأنجح "(مقابلة 9). آخر" :أتعلم من اليوتيوب والفضاء الأزرق لتحسين أدائي ومواكبة الجديد "(مقابلة 7)

هذه الروح الاستباقية تحمي المعلمين من الجمود، لكنها لا تعفي الإدارة من مسؤوليتها.

5.آثار غياب فرص التطوير (التقصير والركود)

عندما لا توفر الإدارة فرصاً للتطوير، يشعر المعلمون بـ" الركود "و"الإحباط"، ويعتبرون أن المدرسة" قصرت من واجبها ."أحدهم يقول" :إذا لم تكن هناك فرص، أكيد راح نشعر بالإحباط، تراوح مكاننا، لا نسعى للتطور. أحس أن المدرسة قصرت من واجبها "(مقابلة 7). آخر" :سيؤثر سلباً على نظرتي للمستقبل، أشعر أن بيئة العمل غير ملائمة "(مقابلة 3)

الإجابة على التساؤل الفرعي الثالث :يستوعب المعلمون التطوير المهني كتحسين مستمر للمهارات لخدمة التلميذ، ويطالبون بتكوين في الاستراتيجيات الحديثة، التكنولوجيا، وعلم النفس. يرون دور الإدارة في تنظيم الندوات وتسهيل الدراسات العليا، لكنهم يعترفون بمحدوديتها المادية. غياب فرص التطوير يسبب إحباطاً وشعوراً بالركود وتقصير المدرسة. التطوير الذاتي يمارس على نطاق واسع كبديل ضروري.

الموضوع الرئيسي الرابع: المشاركة في القرار – من الشعور بالتمكين إلى الانتماء المؤسسي العميق

تعريف الموضوع :يصف هذا الموضوع كيف يختبر المعلمون المشاركة (أو عدمها) في القرارات المدرسية، وما هي القرارات التي يعتبرون مشاركتهم فيها ذات مغزى، وكيف تشكل هذه المشاركة إحساسهم بالانتماء والرضا (أو الإحباط والانسحاب). المشاركة الحقيقية تولد شعوراً بالتمكين (أن لهم صوتاً وقيمة)، وهذا التمكين يتحول إلى انتماء عميق واستقرار وظيفي. غياب المشاركة أو شكليتها يؤدي إلى الانسحاب (الاكتفاء بالعمل الصفي فقط) أو الإحباط والقلق.

تحليل الموضوع:

1.آثار المشاركة الإيجابية: تمكين، انتماء، استقرار

المعلمون الذين يشعرون بأن رأيهم مسموع وله وزن يصفون مشاعر إيجابية قوية" :مشاركتي في القرارات لها تأثير إيجابي عليّ، تنمي علاقتي بالمدرسة، وتزيد من انتمائي لها "(مقابلة)1" .(شعور بالراحة والسعادة والعطاء والرضا الوظيفي والإيجابية، بأنني موظف كلمتي مسموعة "(مقابلة 11)

الانتماء يصل إلى درجة اعتبار المدرسة" داراً "و"أسرة ثانية ."معلمة قضت 15 عاماً في المدرسة تقول" :المدرسة هذه نحس فيها داري، عندي انتماء وظيفي. عندما خرجت سنة في الحركة، رجعت مباشرة لأنني لم أستطع التأقلم في مكان آخر "(مقابلة 12). هذا أعلى درجات الاستقرار الوظيفي.

2. آثار غياب المشاركة السلبية: إحباط، قلق، انسحاب

في المقابل، عندما يشعر المعلمون بأنهم لا يشاركون في القرارات، يصفون الإحباط والقلق، ويمتد التأثير إلى أدائهم وحياتهم الشخصية. معلمة تقول" :لو عدم المشاركة في القرارات، يكون هناك إحباط داخلي يؤثر عليّ نفسياً، ويؤثر في أداء عملي في القسم، والأفكار السلبية ستلاحقني إلى المنزل "(مقابلة 1)

استراتيجية الانسحاب هي رد فعل آخر" :نتجنب في بعض الأحيان المشاركة في القرارات الإدارية، ونكتفي بالعمل الصارم والجاد في القسم "(مقابلة 8). أي أن المعلم يختار التركيز على "ملاذه الآمن" (الفصل) ويتخلى عن أي طموح في التأثير على المؤسسة.

3.مجالات المشاركة المطلوبة (من تنفيذية إلى استراتيجية)

يطلب المعلمون المشاركة في قرارات متنوعة:

- **تنفيذية** :توزيع الجداول، جداول الامتحانات، اختيار الأنشطة، تنظيم الحفلات.
- **تعليمية** :توحيد الدروس والأسئلة، وضع لوائح داخلية للفصل.
- **استراتيجية** :كثافة البرامج، المخططات السنوية، عدد التلاميذ في القسم، تهيئة المحيط المدرسي.

معلم يقول" :من القرارات المهمة: كثافة البرامج، مخططات سنوية، عدد تلاميذ في القسم "(مقابلة 6). آخر" :تدخلات الأولياء، تهيئة المحيط المدرسي، مرافقة المتعلمين "(مقابلة 5). هذا يدل على أن المعلمين لا يريدون المشاركة في التفاصيل فقط، بل في السياسات الكبرى.

4.شروط المشاركة الفعالة (الحوار، العقلانية، مراعاة الظروف)

المشاركة ليست مجرد "استشارة شكلية"، بل تتطلب حواراً حقيقياً، عقلانية، ومراعاة الظروف الفردية .معلمة تشرح" :هناك حوار سلس وعقلانية، كل واحد يراعي ظروف الآخر. مثلاً، أنا أسافر يوم الخميس، فزملائي

والإدارة متفهمون ويعاونوني "(مقابلة 12). آخر" :في توزيع الجداول، نناقش وكل واحد يأخذ حقه، ويتم الموافقة برضا الجميع "(مقابلة 11)

العدالة في توزيع المهام هي شرط آخر، يطالب به أحد المعلمين في ختام مقابلته" :العدالة في توزيع المهام بين المعلمين "(مقابلة 7)

5.حدود المشاركة (عندما تفرض الإدارة قرارات دون اقتناع)

يعترف المعلمون بأن المشاركة ليست مطلقة. أحياناً تفرض الإدارة قرارات ويطبقها المعلمون" حتى وإن لم يقتنعوا بها "(مقابلة 8). هذا يخلق شعوراً بالمشاركة الناقصة أو الشكلية، وقد يؤدي إلى الإحباط المذكور أعلاه.

الإجابة على التساؤل الفرعي الرابع :يختبر المعلمون المشاركة في القرارات على أنها مصدر تمكين وانتماء عندما تكون حقيقية وشاملة. القرارات ذات المغزى تشمل الجداول، الأنشطة، توحيد الدروس، وحتى القضايا الاستراتيجية ككثافة البرامج. غياب المشاركة يسبب إحباطاً وقلقاً، ويدفع بعضهم إلى الانسحاب إلى العمل الصفي فقط. المشاركة الفعالة تتطلب حواراً، عقلانية، ومراعاة الظروف الفردية.

المطلب الثاني: مناقشة النتائج

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بـ "التقدير والتحفيز" في ضوء مفهومي الفاعل الاستراتيجي ومناطق عدم اليقين

أ/عرض النتائج الرئيسية

من خلال تحليل المقابلات، تبلورت النتائج التالية حول تقدير وتحفيز المعلمين:

- **النتيجة (1)** :يعتبر معظم المعلمين أن التقدير "الحقيقي" هو ذلك الذي يأتي من الإدارة في لحظات تجاوزهم للأداء الروتيني، لا في المكافآت الدورية الشكلية. فقد عبر المعلم (م3) عن ذلك بقوله" :التقدير الحقيقي تحسه لما المدير يشوفك متصرف في حالة استثنائية، مثلاً فصل فيه مشكل كبير، وانت قدرت تهديه بكيفك... هاداك الوقت تقديرك له معنى."
- **النتيجة (2)** : أشار أكثر من نصف المعلمين إلى أن الإدارة لا تمتلك رؤية واضحة للتقدير، بل تمنحه بشكل عشوائي أو لمجاملة بعض المعلمين دون غيرهم، مما يولد شعوراً بالظلم التنظيمي وانخفاضاً في الرضا.

- **النتيجة (3)** : ربط المعلمون بين التقدير والاستقلالية؛ فكلما منحتهم الإدارة هامشاً في التصرف داخل فصولهم (دون تدخل مباشر)، شعروا بأنهم "مقدَّرون". وهذا ما صرّح به المعلم (م7)" :التقدير مش كلمة شكر بس، التقدير أنك تخليني حر في حصتي، وانت تثق فيّ."
- **النتيجة (4)** : أبدى معظم المعلمين استياءهم من غياب التقدير المادي، لكنهم أكدوا أن التقدير المعنوي المستند إلى الكفاءة يمكن أن يعوضه جزئياً إذا كان منتظماً وحقيقياً.

ب/التفسير وفق مقاربة التحليل الاستراتيجي

■ **مفهوم الفاعل الاستراتيجي وهامش الحرية:** في ضوء كروزيه، لا ينظر المعلمون إلى التقدير كمنحة من الأعلى، بل كاعتراف بهامش الحرية الذي يمارسونه فعلياً .فالمعلم في المدرسة الابتدائية يواجه حالة من "العقلانية المحدودة :"لديه تعليمات إدارية (المنهاج، التوقيت، قواعد الانضباط)، لكنه في اللحظة الفعلية للتدريس يمتلك هامش حرية كبيراً: كيف يدير الفصل، كيف يتعامل مع تلميذ صعب، كيف يكيف الدرس مع مستوى التلاميذ. هذا الهامش من الحرية هو بالضبط ما يجعله "فاعلاً استراتيجياً" وليس مجرد منفذ.

النتائج التي تشير إلى أن المعلمين يقدرون التقدير حين يتعلق بقدرتهم على "التصرف في حالات استثنائية" تعكس وعياً ضمنياً لدى المعلمين بأن قيمتهم الحقيقية تكمن في قدرتهم على التعامل مع ما هو غير متوقع .والإدارة التي لا تقدّر هذا الجانب، أي التي ترى المعلم مجرد "قائم بتنفيذ المنهاج"، تخفق في تعزيز الرضا الوظيفي لأنها تنكر جوهر الفاعلية الاستراتيجية للمعلم.

■ **بمفهوم "مناطق عدم اليقين:** المساهمة الأعمق لكروزيه هنا تتعلق بالسيطرة على مناطق عدم اليقين .يرى كروزيه أن السلطة في التنظيم لا تنبع فقط من الرتبة، بل من القدرة على التحكم في مناطق الغموض والطوارئ التي تهدد استقرار النظام. في المدرسة، مناطق عدم اليقين الرئيسية تشمل:

منطقة عدم يقين	من يتحكم فيها عادة؟	تأثير الاعتراف بالتحكم على الرضا
ضبط الفصول الصعبة	المعلمون المتميزون	إذا اعترفت الإدارة بهذه المهارة، يزداد الرضا
التعامل مع أولياء الأمور الغاضبين	المعلمون / المدير	التقدير الحقيقي يكون بإشراك المعلم في الحل
توقع مشاكل التلاميذ النفسية والتربوية	المعلمون الأكثر خبرة	التقدير يظهر بإعطائهم هامش تدخل أكبر
إنجاح التلاميذ المتعثرين	المعلمون	عندما تُرى جهودهم، يشعرون بالرضا العميق

الجدول 28: مناطق عدم اليقين الرئيسية

نتائجنا تظهر أن التقدير الحقيقي من وجهة نظر المعلمين هو اعتراف الإدارة بقدرتهم على التحكم في واحدة أو أكثر من مناطق عدم اليقين هذه .لذا، فإن الإدارة التي توزع شهادات تقدير بشكل شكلي دون أن تدرك حقاً "ماذا يفعله المعلم في ظل الغموض" هي إدارة تفشل في إحداث رضا وظيفي حقيقي. أما الإدارة التي تقول للمعلم: "أنت تتحكم في منطقة الفصل الصعب، ونحن نثق في قراراتك"، فهي تعزز الشعور بالقيمة والانتماء.

يمكن القول أن الرضا الوظيفي المرتبط بالتقدير والتحفيز، في سياق مدرستنا، هو نتاج لعملية تفاوض غير معلنة حول "من يتحكم في ماذا". فالمعلمون لا يطلبون مالاً فقط (رغم حاجتهم إليه)، بل يطلبون اعترافاً بهم كلاعبين أساسيين في حل إشكاليات المدرسة اليومية .وعليه، فإن الإدارة المدرسية التي ترغب في تعزيز الرضا ينبغي أن تفتح مناطق عدم اليقين للنقاش، وتشرع في "لعبة تنظيمية" جديدة تعترف بمهارات المعلمين الفريدة.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بـ "التواصل الفعال" في ضوء مفهوم "اللعبة التنظيمية"

أ/عرض النتائج الرئيسية

من تحليل المقابلات حول التواصل بين الإدارة والمعلمين، ظهرت النتائج التالية:

- **النتيجة (1)** : وصف المعلمون التواصل بأنه أحادي الاتجاه (من الإدارة إلى المعلمين) في الغالب، ويتم عبر الإعلانات والإشعارات الرسمية. بينما التواصل ثنائي الاتجاه (الاستماع إلى المعلمين، مناقشة مشكلاتهم) كان ضعيفاً.
- **النتيجة (2)** : حدد المعلمون نمطين من التفاعل الداعم للرضا: (أ) التواصل غير الرسمي اليومي (تحية صباحية، سؤال عن الأحوال) و(ب) التواصل الخاص بالمشكلات التربوية الحادة (حيث يشعر المعلم أن الإدارة تقف بجانبه).
- **النتيجة (3)** : نمط التفاعل المعيَّق للرضا كان يتمثل في: تجاهل المقترحات، الرد المتأخر على المطالب، التحدث بطريقة آمرة، واستخدام "لغة التهديد الضمني" (مثل" :*لا بد نطبق التعليمات* " دون نقاش).
- **النتيجة (4)**: لاحظنا أن المعلمين ذوي الخبرة الأكبر (أكثر من 15 سنة) طوروا قنوات اتصال موازية (مثل مجموعة واتساب خاصة دون المدير) لتبادل الشكاوى والمعلومات، وهو ما اعتبروه "ملاذاً آمناً" للتعبير عن الإحباط.

ب/ التفسير وفق مقاربة التحليل الاستراتيجي:

- **مفهوم "اللعبة التنظيمية:** يشرح كروزيه حياة التنظيم من خلال استعارة" اللعبة " فالمدرسة، مثل أي تنظيم، هي فضاء للتفاعل الاستراتيجي بين فاعلين (مدير، معلمون، مشرفون، أولياء أمور...). لكل لاعب استراتيجية (مجموعة من التصرفات التي تهدف لتحقيق عوائد معينة)، وكل لاعب يمتلك أوراق لعب (مصادر قوة: المعرفة، الخبرة، العلاقات مع أولياء الأمور، التحكم في الفصل...). النتيجة (الربح/الخسارة) ليست مجرد أموال، بل رضا، استقلالية، تقدير، أمان، أو حتى مجرد تجنب المشاكل.

في ضوء ذلك، نقرأ نتائج التواصل على النحو التالي:

أ. نمط التواصل الأحادي: عندما تحتكر الإدارة قنوات التواصل وتجعلها أحادية الاتجاه، فإنها تحول "اللعبة" إلى لعبة محصلتها صفر: كل قرار تتخذه الإدارة دون نقاش يزيد من قوتها الظاهرية، لكنه يقلل من رضا المعلمين (لأن أوراقهم لا تظهر). في هذه الحالة، يتحول المعلمون إلى ممثلين سلبيين أو "منفذين محبطين". وكما قال أحد المعلمين (م5)" :*نحس روحي مجرد آلة تنفيذية... وش رأيي؟ ما حدا* بيسأل ." هذا النوع من اللعبة يولّد استراتيجيات دفاعية لدى المعلمين، مثل: الانسحاب النفسي، اللامبالاة، أو حتى المقاومة الخفية.

ب. أنماط التواصل الداعمة: التواصل غير الرسمي اليومي، والتفاعل الخاص بالمشكلات التربوية الحادة، يخلقان لعبة تعاونية حيث يشعر الجميع بأن أصواتهم مسموعة. في هذه الحالة، يصبح المدير لاعباً يسعى للحفاظ على استقرار النظام، والمعلم يشعر بأنه شريك في وضع قواعد اللعبة. هذا النوع من التواصل يعزز الرضا لأن كل لاعب يحصل على مكسب: الإدارة تحصل على التزام المعلمين، والمعلمون يحصلون على شعور بالانتماء والتقدير.

ج. ظاهرة القنوات الموازية: تكوين المعلمين لمجموعة واتساب خاصة دون المدير هو تعبير عن خرق القواعد الرسمية للعبة .هذا الفعل، من وجهة نظر كروزيه، هو سلوك استراتيجي عقلاني تماماً: في ظل عدم وجود قنوات رسمية فعالة للتعبير عن الإحباط، يخلق المعلمون فضاءً موازياً يسمح لهم بتحقيق عوائد نفسية (التنفيس، الدعم المتبادل، تقييم الإدارة) لا يمكنهم تحقيقها في اللعبة الرسمية. هذه "اللعبة الخفية" ليست بالضرورة معادية للإدارة، لكنها مؤشر خطير على أن اللعبة الرسمية فشلت في استيعاب حاجات المعلمين إلى الاعتراف والإنصات.

يمكن القول أن التواصل الذي يعزز الرضا الوظيفي هو ذلك الذي يجعل المعلم يشعر بأنه لاعب مؤثر في اللعبة التنظيمية، وليس مجرد قطعة شطرنج تتحرك وفق إرادة الآخر. الإدارة المدرسية التي تدرك أن التواصل الفعال هو "فضاء تفاوضي" وليس "فضاء أوامر"، تستطيع تحويل اللعبة من صفرية إلى إيجابية، مما يرفع مستويات الرضا

والانتماء. أما تجاهل الأصوات أو احتكار قنوات الاتصال، فيدفع المعلمين إلى تطوير ألعاب خفية تزيد من الاغتراب التنظيمي.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بـ "التطوير المهني" في ضوء "مناطق عدم اليقين" و"الاستثمار في القدرات"

أ/عرض النتائج الرئيسية

من تحليل المقابلات حول التطوير المهني، ظهرت النتائج التالية:

- **النتيجة (1)** : معظم المعلمين يعرّفون التطوير المهني بشكل ضيق، مقتصراً على "الدورات التدريبية التي تقدمها المديرية" أو "اللقاءات التربوية الرسمية". قلّة فقط اعتبرت أن التطوير المهني يشمل أيضاً التعلم من الزملاء، التجارب الذاتية، والمبادرات الشخصية.

- **النتيجة (2)** : أبدى المعلمون إحباطاً من ضعف فرص التطوير المهني التي توفرها الإدارة المدرسية، وأرجعوا ذلك إلى: (أ) قلة الميزانية، (ب) تركيز الإدارة على الجوانب الإدارية فقط، (ج) عدم تشجيع الإدارة للمعلمين على الابتكار.

- **النتيجة (3)** : أكد المعلمون أن التطوير المهني غير المرتبط باحتياجاتهم الفعلية (مثل: دورة بعيدة عن تخصصهم، أو توقيت غير مناسب) لا يحدث رضاً، بل يزيد من إحساسهم بأن الإدارة "تضرب بعشوائية."

- **النتيجة (4)** : كان هناك تفاوت كبير بين المعلمين: بعضهم (خاصة الأصغر سناً) يعتبر أن التطوير المهني يجب أن يكون مسؤولية شخصية وليس انتظار الإدارة، بينما المعلمون الأكبر سناً يرون أن الإدارة ملزمة بتوفيره.

ب/ التفسير وفق مقاربة التحليل الاستراتيجي: التحكم في "مناطق عدم اليقين" الخاصة بالكفاءة

من منظور كروزيه التطوير المهني هو آلية لإعادة توزيع القدرة على التحكم في مناطق عدم اليقين .فالمعلم الذي يمتلك مهارات محدثة (تكنولوجيا التعليم، إدارة الصفوف الصعبة، طرق التقويم البديلة) يصبح لاعباً أكثر قوة داخل التنظيم، لأنه قادر على حل مشكلات لا يستطيع الآخرون حلها. الإدارة المدرسية التي تحتكر التطوير المهني (تقرر متى، أين، وكيف، وماذا) تمارس شكلاً من أشكال السيطرة على مستقبل قوة المعلمين.

- **ضعف فرص التطوير**: عندما لا توفر الإدارة فرصاً كافية للتطوير المهني، فإنها تبقي المعلمين في حالة من الضعف النسبي أمام مناطق عدم اليقين المتزايدة (مناهج جديدة، تكنولوجيا، تلاميذ من خلفيات متنوعة). هذا الضعف يجعل المعلمين أكثر اعتماداً على الإدارة لحل مشكلاتهم، مما يقلل من هامش حريتهم ويضعف شعورهم بالرضا. بعض المعلمين قد يتحولون إلى الاعتماد على الذات (كما في النتيجة 4)، وهذا ليس مؤشراً إيجابياً بالضرورة، بل قد يكون تعبيراً عن يأسهم من الإدارة.
- **غياب التخصيص**: تجاهل الإدارة لاحتياجات المعلمين الفعلية في التطوير (النتيجة 3) يذكرنا بمفهوم كروزيه عن "البيروقراطية الجامدة": حين تفرض الإدارة حلولاً موحدة (مثل نفس الدورة للجميع) دون الأخذ باختلاف السياقات والفاعلين، فإنها تنتج عكس ما تريد .فبدلاً من تعزيز الكفاءات، تزيد الإحباط لأن المعلمين يشعرون بأن وقتهم يهدر في أشياء لا تخدمهم. المعلم، كفاعل استراتيجي، يريد تطويراً يعزز قدرته على التحكم في مناطق عدم اليقين الخاصة به (فصله، مادته، تلاميذه). أي تطوير لا يفعل ذلك هو "تطوير زائف."

يمكننا القول أن التطوير المهني المحفِّز للرضا هو ذلك الذي يزيد من هامش حرية المعلم وقدرته على المبادرة، وليس ذلك الذي يجعله أكثر خضوعاً للإجراءات الجامدة. الإدارة المدرسية الفاعلة، من منظور كروزيه، هي التي تدرك أن الاستثمار في تطوير معلميها هو في الواقع استثمار في تعقيد النظام، أي جعل النظام أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات. حين تشعر الإدارة بالتهديد من معلمين أكثر كفاءة (خوفاً من فقدان السيطرة)، فإنها تقلل من التطوير، لكنها بذلك تؤذي الرضا الوظيفي وتضعف المدرسة ككل. تشير نتائجنا إلى أن إدارة المدرسة محل الدراسة لا تزال تتبنى منطقاً بيروقراطياً وقائياً في التطوير المهني، مما يفسر انخفاض الرضا في هذا البعد.

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بـ "المشاركة في اتخاذ القرار" في ضوء "مناطق عدم اليقين" و"السلطة"

أ/عرض النتائج الرئيسية

من تحليل المقابلات حول المشاركة في القرارات، ظهرت النتائج التالية:

- **النتيجة (1)** : بالإجماع تقريباً، وصف المعلمون مشاركتهم في القرارات بأنها "شبه منعدمة "أو "صورية" (استشارة شكلية دون تأثير حقيقي). القرارات التي تهم عملهم اليومي (توزيع الحصص، اختيار الأنشطة الموازية، طرق التقويم، توزيع المكافآت) يتخذها المدير وحده أو بمعية مجموعة ضيقة.

- النتيجة (2) : عندما سئلوا عن القرارات التي يعتبرون مشاركتهم فيها "ذات مغزى "، ذكروا: (أ) توزيع الحصّص والنوبات، (ب) اختيار البرامج التدريبية المناسبة، (ج) وضع معايير التقدير والتحفيز، (د) كيفية التعامل مع أولياء الأمور في الحالات الصعبة.

- **النتيجة (3)** : أظهرت المقابلات أن غياب المشاركة يولد شعوراً بـ "الاغتراب" و"عدم الانتماء" (صرّح م2" :*نحس المدرسة مش مدرستنا، هي مدرسة المدير*") . بينما أشار قلة من المعلمين إلى أنهم عاشوا تجارب مشاركة محدودة (عبر مجالس الأقسام أحياناً) ووصفوها بأنها زادت من التزامهم.

- **النتيجة (4)** : بيّن المعلمون أن مشاركتهم، حين تحدث، تأتي غالباً عبر العلاقات الشخصية (معلم مقرب من المدير) وليس عبر هياكل رسمية، مما يخلق شعوراً بالمحسوبية ويقلل من العدالة التنظيمية.

ب/ التفسير وفق مقاربة التحليل الاستراتيجي: "مناطق عدم اليقين" كمصدر للسلطة والمشاركة

في التحليل الاستراتيجي، المشاركة في اتخاذ القرار ليست فضيلة أخلاقية أو ديمقراطية فقط، بل هي إعادة توزيع للسلطة المرتبطة بالتحكم في مناطق عدم اليقين .فكل قرار مهم في المدرسة يتعلق بمنطقة عدم يقين معينة:

القرار	منطقة عدم اليقين المرتبطة	من يتحكم تقليدياً
توزيع الحصص والنوبات	تنظيم الوقت، العدالة، الراحة الشخصية	المدير
اختيار الأنشطة الموازية	استخدام الموارد، سمعة المدرسة	المدير + قلة من المعلمين
معايير التقدير والتحفيز	الاعتراف، العدالة التوزيعية	المدير فقط (غالباً)
التعامل مع أولياء الأمور الصعبين	صورة المدرسة، تجنب الأزمات	المدير + المعلم المعني

الجدول 29: السلطة المرتبطة بالتحكم

- **غياب المشاركة: احتكار الإدارة لجميع مناطق عدم اليقين:** نتائجنا تشير إلى أن إدارة المدرسة تحتكر عملياً **جميع مناطق عدم اليقين المهمة** .هذا الاحتكار يمنح المدير سلطة هائلة، لكنه ينتج تأثيرات سلبية على الرضا الوظيفي، وذلك لسببين:

1. **إقصاء الفاعلين الآخرين** :المعلمون، كونهم فاعلين استراتيجيين، يمتلكون معرفة جزئية بتلك المناطق (مثلاً: يعرفون أفضل من المدير أي توزيع حصص عادل). عندما يُمنعون من التأثير، يشعرون بأن "قواعد اللعبة توضع ضدهم."

2. **تفويت فرصة بناء الالتزام** :المشاركة تخلق نوعاً من "الملكية النفسية" للقرار. المعلم الذي شارك في وضع معايير التقدير يصبح أكثر استعداداً للالتزام بها. غياب المشاركة ينتج معلمين "أجراء" لا "شركاء."

- **المشاركة عبر العلاقات الشخصية**: حين تحدث المشاركة فقط عبر القنوات غير الرسمية (العلاقات الشخصية)، فإنها تخلق انقساماً بين فئتين من المعلمين: مقربون من الإدارة (يحصلون على حصة من القرار) والمقصون (يشعرون بالظلم). هذا هو بالضبط ما يحذر منه كروزيه :البيروقراطية غير الشخصية يمكن أن تكون قاسية، لكن المحسوبية قد تكون أكثر إيلاماً لأنها تجمع بين عدم الشفافية والظلم الواضح. النتيجة: انخفاض حاد في الرضا الوظيفي لدى المعلمين غير المقربين، وزيادة في الصراعات الخفية.

يمكن القول أن الرضا الوظيفي المرتبط بالمشاركة في القرار هو وظيفة لمدى فتح الإدارة لمناطق عدم اليقين أمام النقاش الجماعي .الإدارة التي تدرك أن توزيع السلطة (عبر إشراك المعلمين) لا يضعفها بل يقوي التزام الفريق، هي التي تبني رضا مستداماً. أما الإدارة التي تخاف من فقدان السيطرة فتحتكر القرارات، فتنتج اغتراباً ولامبالاة. مدرستنا محل الدراسة تقع بوضوح في النموذج الثاني (الاحتكار)، وهو ما يفسر الانخفاض الملحوظ في الرضا المرتبط بالمشاركة.

خامساً: مناقشة النتيجة العامة (التساؤل الرئيسي) في ضوء "مفارقة البيروقراطية"

بعد مناقشة النتائج التفصيلية للمحاور الأربعة، يمكن الآن الإجابة عن التساؤل العام :كيف يصف المعلمون دور ممارسات الإدارة المدرسية في تشكيل تجاربهم المتعلقة بالرضا الوظيفي؟

يصف معلمو المدرسة الابتدائية ميهي محمد بلحاج دور الإدارة المدرسية بأنه دور "بيروقراطي دفاعي "، أي إدارة تعتمد على القواعد الجامدة، وتحتكر مناطق عدم اليقين، وتقلص هامش حرية المعلمين، وتدير "اللعبة التنظيمية" بطريقة أحادية تكاد تخلو من التفاوض الحقيقي. هذا الدور ينتج تجارب رضا وظيفي متفاوتة لكنها تميل إلى الانخفاض في ثلاثة من أربعة محاور (التقدير والتحفيز، التواصل الفعال، المشاركة في القرار)، بينما يكون الرضا متوسطاً إلى منخفض أيضاً في محور التطوير المهني.

تفسير ذلك بمفارقة البيروقراطية عند كروزيه: يشرح كروزيه أن البيروقراطية، رغم أنها صممت أصلاً لتحقيق العقلانية والكفاءة، تولد منطقاً معكوساً حيث تصبح القواعد أكثر أهمية من الأهداف. في مدرستنا، يتجلى ذلك في:

1. **جمود التقدير** :المكافآت والشهادات تُوزع وفق معايير شكلية (الأقدمية، الحضور) بدلاً من الاعتراف بالقدرة على حل مشكلات حقيقية.
2. **تواصل عمودي صارم** :تدفق المعلومات من أعلى إلى أسفل، وغياب آليات الاستماع، مما يحوّل الإدارة إلى "برج مراقبة" بدلاً من "شريك."
3. **تطوير مهني معياري** :فرض دورات تدريبية موحدة لا تراعي الفروق الفردية أو السياقات، مما يزيد من إحباط المعلمين.
4. **مركزية القرار** :إبعاد المعلمين عن أي قرار جوهري، واحتكار المدير لمناطق عدم اليقين.

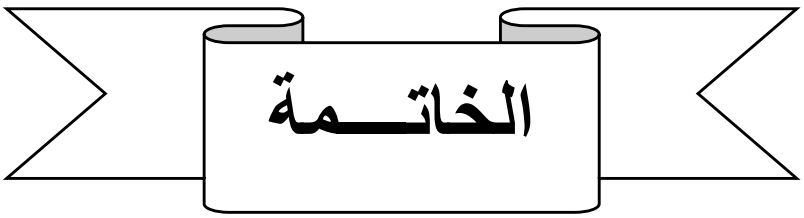
هذه السمات البيروقراطية لا تنبع من سوء نية الإدارة بالضرورة، بل من منطق تنظيمي يحاول تقليل المخاطر عبر السيطرة الكاملة. لكن المفارقة أن هذه السيطرة تؤدي إلى:

- ضعف المبادرة لدى المعلمين.
- انخفاض الرضا والانتماء.
- ظهور ألعاب خفية (قنوات اتصال موازية، مقاومة سلبية، تغيُّب نفسي).
- في النهاية، تراجع في جودة العملية التعليمية (وهو عكس ما تسعى إليه الإدارة).

في المقابل، فإن التجارب المحدودة التي أشار فيها المعلمون إلى تحسن الرضا (في حالات نادرة من التقدير الحقيقي، أو التواصل غير الرسمي الداعم، أو المشاركة البسيطة) تتوافق مع نموذج" الإدارة الاستراتيجية المفتوحة "التي تفهم أن تنظيم اللعبة بشكل تعاوني، وتقاسم مناطق عدم اليقين، ينتج ربحاً للجميع.

خلاصة الفصل الثاني

تطرق هذا الفصل إلى عرض الإجراءات المنهجية والنتائج الميدانية للدراسة التي سعت إلى فهم دور الإدارة المدرسية في تعزيز الرضا الوظيفي لدى معلمي المدرسة الابتدائية "ميهي محمد بلحاج" بالوادي. اعتمدت الدراسة على المنهج الكيفي بأسلوب دراسة الحالة، وتم اختيار عينة قصدية من اثني عشر معلماً ومعلمة وفق مبدأ التشبع المعرفي. استخدمت المقابلة شبه الموجهة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث صمم دليل مقابلة تضمن خمسة محاور: الإدراك العام للرضا الوظيفي، التقدير والتحفيز، التواصل الفعال، التطوير المهني، والمشاركة في اتخاذ القرار. تم تحليل البيانات باستخدام التحليل الموضوعي وفق خطوات براون وكلارك، والتي شملت الألفة مع البيانات، توليد الرموز الأولية، البحث عن الموضوعات، مراجعة الموضوعات، تعريفها وتسميتها، وأخيراً كتابة التقرير التحليلي. أسفر التحليل عن موضوع جامع وأربعة موضوعات رئيسية، حيث تمثل الموضوع الجامع في "الإدارة كبيئة حاضنة: حيث تلتقي العدالة والمرونة والعلاقات الإنسانية لتعزيز الرضا والاستقرار الوظيفي"، فيما تمثلت الموضوعات الرئيسية في: التقدير كآلية مركزية لتنظيم الدافعية والرضا النفسي، التواصل الفعال كجسر للثقة والانتماء، التطوير المهني كاستثمار مشترك بين الإدارة والمعلم، والمشاركة في القرار من الشعور بالتمكين إلى الانتماء المؤسسي العميق. تمت مناقشة هذه النتائج في ضوء مقاربة التحليل الاستراتيجي لميشال كروزيه، باستخدام مفاهيم الفاعل الاستراتيجي وهامش الحرية ومناطق عدم اليقين واللعبة التنظيمية ومفارقة البيروقراطية، وأظهرت المناقشة أن الإدارة المدرسية في المدرسة محل الدراسة تميل إلى النمط البيروقراطي الدفاعي، حيث تحتكر مناطق عدم اليقين وتقلص هامش حرية المعلمين وتدير اللعبة التنظيمية بطريقة أحادية، مما ينتج رضا وظيفياً متفاوتاً لكنه يميل إلى الانخفاض في معظم المحاور، باستثناء حالات محدودة تمتعت فيها الإدارة بالمرونة والعدالة والعلاقات الإنسانية.


الخاتـــمة

الخاتمة:

انطلقت هذه الدراسة من التساؤل العام حول كيف يصف معلمو المدرسة الابتدائية ميهي محمد بلحاج بالوادي دور ممارسات الإدارة المدرسية في تشكيل تجاربهم المتعلقة بالرضا الوظيفي. للإجابة عنه، تم اعتماد المنهج الكيفي القائم على المقابلة المعمقة مع اثني عشر معلماً ومعلمة، وتحليل البيانات وفق التحليل الموضوعي، وتفسير النتائج في ضوء مقاربة التحليل الاستراتيجي لميشال كروزيه. يصف معلمو المدرسة دور الإدارة المدرسية بأنه دور بيروقراطي دفاعي، أي إدارة تعتمد على القواعد الجامدة وتحتكر مناطق عدم اليقين وتقلص هامش حرية المعلمين وتدير اللعبة التنظيمية بطريقة أحادية تخلو من التفاوض الحقيقي. هذا الدور ينتج تجارب رضا وظيفي متفاوتة لكنها تميل إلى الانخفاض في ثلاثة من أربعة محاور هي التقدير والتحفيز والتواصل الفعال والمشاركة في القرار، بينما يكون الرضا متوسطاً إلى منخفض أيضاً في محور التطوير المهني. في المقابل، فإن الحالات التي أظهرت رضا مرتفعاً ارتبطت بوجود بيئة حاضنة تتسم بالعدالة والمرونة والعلاقات الإنسانية.

بخصوص التقدير والتحفيز، يعني التقدير للمعلمين الاعتراف بقيمتهم وقدرتهم على التعامل مع الحالات الاستثنائية، وأكثر أشكاله تأثيراً هي كلمة الشكر الصادقة والاحترام والتفويض والتكريم بعد النتائج الملموسة، بينما يسبب غياب التقدير إحباطاً عميقاً قد يصل إلى التفكير في ترك العمل، لكن حب المهنة يوفر صموداً جزئياً. أما التواصل الفعال، فيصفه المعلمون بأنه مباشر وسهل وغير رسمي، ويتضمن استماعاً جيداً وترحيباً وتفاهماً للظروف الشخصية، فالأنماط الداعمة تبني الثقة والانتماء، بينما الأنماط المعيقة كالتواصل الرسمي المتعب والصدود وغير المستجيب تخلق إحباطاً، ولوحظ تناقض في جودة التواصل لدى نفس الإدارة حسب سياق الطلب. فيما يخص التطوير المهني، يستوعبه المعلمون كتحسين مستمر للمهارات لخدمة التلميذ، ويطالبون بتكوين في الاستراتيجيات الحديثة والتكنولوجيا وعلم النفس التربوي، ويرون دور الإدارة في تنظيم الندوات وتسهيل الدراسات العليا لكنهم يعترفون بمحدوديتها المادية، فغياب فرص التطوير يسبب شعوراً بالركود وتقصير المدرسة، ويلجأ المعلمون إلى التطوير الذاتي كبديل ضروري. وأخيراً بخصوص المشاركة في القرار، يختبر المعلمون المشاركة على أنها مصدر تمكين وانتماء عندما تكون حقيقية وشاملة، وتشمل القرارات ذات المغزى الجداول والأنشطة وتوحيد الدروس وحتى القضايا الاستراتيجية، فغياب المشاركة يسبب إحباطاً وقلقاً ويدفع بعضهم إلى الانسحاب إلى العمل الصفي فقط، والمشاركة الفعالة تتطلب حواراً وعقلانية ومراعاة الظروف الفردية.

أكدت الدراسة أن مقاربة التحليل الاستراتيجي لكروزيه تقدم إطاراً تفسيرياً قوياً لفهم الرضا الوظيفي في السياق المدرسي، إذ تسمح مفاهيم الفاعل الاستراتيجي وهامش الحرية بفهم المعلم كفاعل يبني تمثلاته الذاتية وليس كمستجيب سلبي، ويساعد مفهوم مناطق عدم اليقين في تفسير شعور المعلمين بالتقدير حين تُعترف بقدرتهم على التحكم في الحالات الاستثنائية وشعورهم بالإحباط حين تُحتكر هذه المناطق من طرف الإدارة، وتفسر استعارة اللعبة التنظيمية الديناميكيات غير الرسمية كاستراتيجيات عقلانية للتعامل مع إدارة مغلقة، وتشرح مفارقة البيروقراطية كيف أن محاولة الإدارة السيطرة الكاملة تؤدي إلى نتائج عكسية كضعف المبادرة وانخفاض الرضا

وظهور ألعاب خفية. بناءً على النتائج، نوصي باعتماد نظام تقدير قائم على الكفاءة وليس على المعايير الشكلية، وتحويل التواصل من نمط أحادي إلى نمط حواري من خلال آليات منتظمة للاستماع إلى المعلمين، وتنظيم دورات تكوينية تستند إلى احتياجات المعلمين الفعلية مع التركيز على التطبيق العملي، وإشراك المعلمين في القرارات التي تمس عملهم بشكل مباشر مع الانتقال تدريجياً إلى القرارات الاستراتيجية، والعمل على تعزيز العدالة والمرونة والعلاقات الإنسانية كعناصر للبيئة الحاضنة. نقترح لدراسات مستقبلية إجراء دراسة مقارنة بين مدارس في مناطق مختلفة، ودراسة نوعية معمقة للمعلمين ذوي الرضا المنخفض جداً، ودراسة كمية واسعة لتعميم النتائج، ودراسة دور القيادة النسائية في الإدارة المدرسية، وإجراء دراسة تدخلية لتطبيق نموذج الإدارة الاستراتيجية المفتوحة. نقر بحدود الدراسة المتمثلة في كونها نوعية لا تسمح بالتعميم، واقتصارها على مدرسة واحدة بولاية الوادي مما يعكس خصوصيات سياقية، وإجرائها في فترة زمنية محدودة، واعتمادها فقط على المقابلة دون مصادر أخرى للتثليث. تؤكد هذه الدراسة أن الإدارة المدرسية الناجحة ليست تلك التي تطبق القواعد بصرامة، بل تلك التي تدرك أن المدرسة فضاء للتفاعل الاستراتيجي بين فاعلين يمتلك كل منهم هامش حرية، وتعزيز الرضا الوظيفي للمعلمين يمر عبر فتح مناطق عدم اليقين للنقاش الجماعي، وإعادة تعريف التقدير كاعتراف بالكفاءة، وبناء قنوات اتصال حوارية، وإشراك المعلمين في القرارات المصيرية. هذا التحول من نموذج السيطرة البيروقراطية إلى نموذج التفاوض الاستراتيجي ليس ترفاً، بل ضرورة لتحقيق الجودة التعليمية والاستقرار المهني للمعلمين، وفي النهاية مصلحة التلميذ الذي هو قلب العملية التربوية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب:

1. حسن عبد الحميد رشوان، (2003)، أصول البحث العلمي، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، بدون طبعة، الاسكندرية.
2. موريس انجرس، (2008)، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، دار القصبة للنشر، الطبعة الثانية، الجزائر.
3. فاطمة أحمد الشمري، (2017)، الإدارة المدرسية أسسها واتجاهاتها، الأردن، دار المسيرة.
4. أحمد بن عبد الرحمن الشيميمري، وآخرون، (2014)، مبادئ إدارة الأعمال الاساسيات والاتجاهات الحديثة، مكتبة العبيكان، للنشر والتوزيع، ط 10، الرياض.
5. جودت عزت عطوي، (2004)، الإدارة المدرسية والإشراف أصولها وتطبيقاتها، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان.
6. محمد أحمد فياض، (2010)، مبادئ الإدارة المدرسية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان.
7. أبو الوفاء جمال، (1995)، الإدارة المدرسية والاتجاهات المعاصرة في تنظيمها، (القاهرة)، دار المعرفة الجامعة، القاهرة.
8. بشار حزي، (2012)، الاتصال التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
9. فايول، (1916)، general and industrial management.
10. صلاح الدين محمد الباقي، (2012)، السلوك الفعال في المنظمات الدار الجامعية الجديدة، مصر.
11. ابن منظور أبو الفضل جمال الدين بن مكرم، (2005)، لسان العرب، دار صارد، ببيروت، لبنان، المجلد 05، ط 4.
12. محمد عبد الفتاح، (2010)، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، ط 3، دار وائل للنشر الأردن.
13. أبو النصر، محمد، (2015)، اعرف نفسك واكتشف القاهرة المجموعة العربية للنشر والتوزيع.
14. عباس، سهيلة، (2003)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى.
15. Akhurst Gary, et autres, job satis faction and commitment in the entre prenerial SNE small busecon, Vol 3L, 2009.
16. كاي كليبر، ترجمة خالد العامري، (2003)، تحقيق الرضا الوظيفي، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر.
17. محمد سعيد سلطان، (2004)، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر.
18. أحمد صقر عاشور، (1983)، إدارة الموارد البشرية العامة، دار المعرفة الجامعة، الاسكندرية.

19. سعيد سبعون، (2004)، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصبة للنشر، ط 2، الجزائر.

20. موريس انجرس، (2006)، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية: تدريبات علمية، ط 2، دار القصبة، للنشر والتوزيع، الجزائر.

المجلات العلمية

21. بلال بوترعة، سلمة ذياب، (2021)، دراسة تحليلية لحجم العينة في البحث الكيفي، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد 09، العدد 02.

22. محمد نصر محمود، طه أشرف محمد، ومحمد ندا، حسين، (2023)، متطلبات التفكير النظمي في تطوير إدارة المدرسة الإعدادية كأحد أبعاد منظمات التعليم عند سينج: دراسة ميدانية، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة الوادي الجديدة، 15(45)،36-66.

23. لطيفة، عريق الحبيب الواد، (2013)، اقتراح نموذج علمي من أجل تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين الذين يعانون من ضغوط العمل في المؤسسات الصناعية، مجلة الدراسات والبحوث الصناعية، جامعة الوادي.

24. أسماء عجابي، (2022)، مقابلة البحث العلمي: من البناء إلى التحليل الكيفي، مجلة التكامل، المجلد 06، العدد 14.

الأوراق العلمية:

25. آسيا، حافي، (2020/2019)، مشكلات إنتاج البحوث السوسيولوجية في بعض الجامعات الجزائرية، أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة الشهيد حمة لخضر: الوادي.

المواقع الإلكترونية:

26. أمينة مرابطي، (2022)، الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين، WWW.noor-book.com/ كتاب-الحوافز-ودورها في تحسين أداء العاملين، PDF، 2025/03/17.

الملاحق

ملحق رقم(01): دليل المقابلة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم: العلـــــــوم الاجتمـــــاعية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علم الاجتماع
تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل
بعنوان:

مساهمة الإدارة المدرسية في تعزيز الرضا الوظيفي

دراسة ميدانية على معلمي المدرسة الإبتدائية ميهي محمد بلحاج بالوادي

إعـــداد الطالبة :

❖ **ربيعة جاب الله**

إشـــــراف :

❖ **أد/ بلال بوترعة**

تحية طيبة وبعد:

في إطار إنجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل تحت عنوان "مساهمة الإدارة المدرسية في تعزيز الرضا الوظيفي" دراسة ميدانية بالمدرسة الابتدائية ميهي محمد بلحاج بالوادي.

نرحب بمشاركتك معي في هذا العمل، وهدفي من هذه المقابلة هو فهم تجربتك كمعلم في هذه المدرسة بعمق، والاستماع إلى وجهة نظرك حول العلاقة مع الإدارة المدرسية وكيف ترى تأثيرها على شعورك العام تجاه عملك.

وأؤكد لك على السرية التامة للمعلومات وأن الاسم لن يظهر في أي بحث وأن البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

اطلب الاذن بتسجيل المقابلة الصوتية، لتسهيل عملية جمع المعلومات ودقتها، وانه لا توجد إجابة صحيحة أو خاطئة وأن خبرتك الشخصية هي الأهم.

البيانات الأولية:

- الجنس: ذكر/أنثى
- عدد سنوات الخبرة في التدريس بشكل عام
- عدد سنوات الخدمة في هذه المدرسة تحديداً
- المواد التي يدرسها

المحاور الأساسية للمقابلة:

المحور الأول: الإدراك العام للرضا الوظيفي ودور الإدارة (يهدف للإجابة على التساؤل العام)

1. عندما تسمع عبارة "الرضا الوظيفي"، ماذا تعني لك شخصياً في سياق عملك كمعلم؟ ما هي الأشياء التي تخطر ببالك؟
2. بشكل عام كيف تصف شعورك وأنت قادم إلى المدرسة كل صباح؟ حدثني عن ذلك.
3. لو طلب منك تقييم دور الإدارة المدرسية في جعل تجربتك العملية إيجابية أو سلبية، كيف ستصف هذا الدور؟ هل يمكنك إعطائي أمثلة محددة؟

المحور الثاني: التقدير والتحفيز

4. حدثني عن موقف أو تجربة شعرت فيها أن الإدارة المدرسية تقدر العمل الذي تقوم به، ماذا حدث بالضبط؟ وكيف كان شعورك في تلك اللحظة؟
5. هل هناك طرق أو أشكال معينة من التقدير تعتبرها أنت شخصياً أكثر تأثيراً من غيرها؟ (مثل: كلمة شكر، مكافأة، ثقة، تفويض مهام...).
6. بالعكس، هل مررت بموقف شعرت فيه بعدم التقدير لجهودك؟ كيف أثر عليك وعلى حماسك في العمل؟

المحور الثالث: التواصل الفعال

7. كيف تصف طبيعة التواصل اليومي أو الأسبوعي بينك وبين المدير أو المشرفين؟ (هل هو رسمي أم غير رسمي؟ سهل أم متعب؟ مباشر أم غير مباشر؟)
8. هل يمكنك أن تعطيني مثلاً على موقف تواصلي مع الإدارة كان ناجحاً وسلساً، ومثلاً آخر كان صعباً أو محبطاً؟ ما الذي جعل الفرق بين التجربتين في رأيك؟
9. كيف تشعر عندما تحتاج إلى التحدث مع الإدارة بخصوص مشكلة صفية أو شخصية؟ كيف يتم استقبالك؟

المحور الرابع: التطوير المهني

10. كيف تفهم " التطوير المهني" في مجال التعليم؟ ما هي احتياجاتك التطويرية الحالية؟
11. ما هو دور الإدارة المدرسية في دعم رغبتك في التطوير والنمو مهنياً؟ هل يمكنك وصف نوع الدعم الذي تقدمه (أو لا تقدمه)؟
12. هل شاركت في أي دورات تدريبية أو ورش عمل مؤخراً بمبادرة من المدرسة؟ حدثني عن هذه التجربة وكيف أفادتك، أو إذا لم تكن هناك فرص كيف يؤثر ذلك على نظرتك للمستقبل في هذه المدرسة؟

المحور الخامس: المشاركة في اتخاذ القرار

13. في رأيك ما هي أنواع القرارات المدرسية التي من المهم أن يكون للمعلمين صوت فيها؟
14. هل تشعر أن رأيك مسموع وله وزن عندما تتخذ الإدارة قرارات تتعلق بالعملية التعليمية (مثل: توزيع الجداول، اختيار الأنشطة، وضع اللوائح الداخلية للفصل...)؟ حدثني عن تجربة شاركت فيها أو حاولت المشاركة.
15. كيف يؤثر شعورك بالمشاركة (أو عدم المشاركة) في القرارات على علاقتك بالمدرسة وانتمائك لها؟

ختام المقابلة:

16. هل هناك جانب آخر متعلق بدور الإدارة المدرسية في رضاك الوظيفي لم نتطرق إليه وتعتقد انه مهم؟ أو هل ترغب في إضافة أي شيء آخر؟

- شكر المشارك على وقته الثمين ومشاركته الصادقة.
- تذكيره مجدداً بسرية المعلومات.

ملحق رقم (02): ترخيص الزيارة الميدانية

جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
Faculty Of Social Sciences and Humanities

إلى السيد المحترم/ مدير المدرسة الابتدائية ميهي محمد بلحاج

ترخيص بزيارة ميدانية

تحية طيبة وبعد ،،

في إطار التكوين النظري والتطبيقي الذي يقدمه قسم العلوم الاجتماعية للطلبة، نرجو من سيادتكم السماح للطلبة الآتية أسماؤهم :

1. جابالله ربيعة
2. .....
3. .....
4. .....

بزيارة عملية في مركزكم وذلك من أجل القيام بـ:

1. دراسة مسحية استطلاعية.
2. القيام بتربص ميداني لفترة من: 1../3../2026 إلى ...../...../.....
3. توزيع استبيانات لعينات البحث

إننا واثقون من تعاونكم النزيه في تسهيل المهمة العلمية في مؤسستكم خدمة للبحث العلمي والمعرفة شاكرين لكم سلفا هذا التعاون.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

الوادي في: 1 مارس 2026

رئيس القسم
رئيس قسم العلوم الإجتماعية
د. بلال بوترعة

المدير
غربي السعيد