

الرضا الوظيفي لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية - المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية

عبدالصمد قائد محمد الأغبري



الرضا الوظيفي لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية - المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية

عبدالصمد قائد محمد الأغبري

الملخص:

هدفت هذه الدراسة للبحث عن مستوى الرضا الوظيفي لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية، والتعرف على العناصر التي نالت أعلى مستوى من الرضا الوظيفي، وتلك التي نالت أدنى مستوى فيه. كما تناولت الدراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي وبعض المتغيرات المستقلة، مثل نوع المبنى المدرسي (حكومي، مستأجر، أرامكو)، والمرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة، وعامل السن. ولتحقيق ذلك، صمم الباحث أداة مكونة من ٢٠ بنداً متعلقة بمستوى الرضا عن بعض العناصر مثل، الراتب الشهري، ومدى المشاركة في اتخاذ القرار، والفرص المتاحة للنمو المهني. حيث تم توزيع الاستبيان على عينة مكونة من ٨٣ متدرباً شاركوا في الدورة الثالثة عشرة والرابعة عشرة في كلية المعلمين بالإحساء للعام الجامعي ١٤٢٢/٢١هـ.

وكشفت الدراسة عن أن مستوى الرضا الوظيفي عن الراتب الشهري، والشعور بالإنجاز، والرضا عن تعاون المعلمين والإحساس بالأمن والاستقرار الوظيفي... إلخ، تمثل مصدراً كبيراً للرضا لدى أفراد العينة. حيث كان مستوى الرضا عن الراتب الشهري لدى ٧٢,٣٪ من أفراد العينة متوسطاً، والرضا عن الراتب الشهري عند ٢٢,٩٪ منهم كان عالياً، بينما أشار فقط ٤,٨٪ من أفراد العينة إلى مستوى رضا منخفض. ولم تكشف الدراسة عن وجود علاقة ارتباط دالة بين الرضا الوظيفي وبين المتغيرات المستقلة للدراسة، وانتهت بتقديم بعض التوصيات للعمل بها.

تم تسليم البحث في سبتمبر ٢٠٠١ / وأجيز للنشر في يناير ٢٠٠٢.

مقدمة الدراسة ومشكلتها:

يعتبر الرضا الوظيفي أحد العناصر الهامة في تحقيق الأمن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي للأفراد العاملين بمختلف المستويات الإدارية، حيث يدفعهم طوعاً إلى زيادة الإنتاج، وهو في نهاية المطاف ما تنشده أي مؤسسة بغض النظر عن طبيعة نشاطها.

ويشير كل من جن وهولدوي (Gunn & Holdway, 1986)^[١٦] إلى أن الرضا الوظيفي لمديري المدارس يتحقق من خلال شعورهم بالإنجاز حال كونهم مديرين، ومدى تأثير العمل في حياتهم الخاصة، بالإضافة إلى مدى تجاوب المعلمين معهم. وفي المقابل يؤكد بوجلر (Bogler, 1999)^[١٧] إلى أنه كلما كانت نظرة مديري المدارس لمهنتهم تتمحور حول حياتهم، كانوا أكثر رضا وقناعة بها.

يمثل الرضا الوظيفي مطلباً أساسياً وهدفاً رئيساً ينشده الجميع، لأن عدم توافر الحد الأدنى من الرضا لدى الفرد، لا سيما في مجال التعليم قد يكون له انعكاسات خطيرة على مستوى العملية التعليمية بشكل عام، ومخرجاتها على وجه الخصوص، خاصة إذا ما ارتبط ذلك بمديري المدارس الذين يمثلون قمة هرم الإدارات المدرسية.

وعلى الرغم من أهمية المراكز القيادية التي يتبوؤها مديرو مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، إلا أن الإقبال عليها ليس بالمستوى الذي تطمح إليه الدولة، رغم الصلاحيات الممنوحة التي نصت عليها اللوائح التنظيمية الجديدة، الأمر الذي يدعو للدراسة والبحث عن الأسباب الحقيقية التي تحد من الإقبال على مثل هذه المراكز القيادية.

أسئلة الدراسة:

وتأتي هذه الدراسة محاولة جادة للإجابة عن الاسئلة التالية:

- ١ - ما مستوى الرضا الوظيفي لأفراد العينة من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية؟

- ٢ - ما هي أهم العناصر التي حققت أعلى مستوى من الرضا الوظيفي لدى أفراد العينة وتلك التي لم تحقق ذلك؟
- ٣ - هل هناك علاقة بين الرضا الوظيفي لدى أفراد العينة وبعض المتغيرات مثل نوع المبنى المدرسي، والمرحلة التعليمية، والمؤهل التعليمي، وسنوات الخبرة العملية، والعمر؟

متغيرات الدراسة:

- تشتمل هذه الدراسة على متغير تابع هو الرضا الوظيفي، وأربعة متغيرات مستقلة هي:
- ١ - **المبنى المدرسي:** ويشمل ثلاثة أنواع (حكومي، ومستأجر وأرامكو).
 - ٢ - **المرحلة:** وتمثل جميع مراحل التعليم العام: (الابتدائية، المتوسطة، والثانوية).
 - ٣ - **الخبرة:** وتعكس أربعة مستويات هي: (١-٣ سنوات، ٤-٦ سنوات، ٧-٩ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر).
 - ٤ - **العمر:** ويمثل أربعة مستويات هي: (٣٠-٣٤ سنة، ٣٥-٣٩ سنة، ٤٠-٤٤ سنة، ٤٥ سنة فأكثر).

أهمية الدراسة:

يعتبر الرضا الوظيفي عنصراً هاماً لنجاح الفرد في عمله، لأنه يوفر له المناخ الملائم الذي يدفعه إلى زيادة الإنتاج، وتحقيق الأهداف التي يصبو إليها. وإذا كان الرضا الوظيفي مطلباً هاماً في أي عمل أو مهنة، فإنه يعتبر ذا أهمية بالغة من باب أولى في مجال التربية والتعليم. ولهذا فإن توافر الظروف الملائمة التي تساعد على تحقيق الرضا الوظيفي للكوادر القيادية في مجال التعليم يمثل خطوة واعية باعتبارهم يضطلعون بمهنة صعبة ومعقدة، ألا وهي إدارة مؤسسات تنشئة الأجيال. ومن ثم فمن الصعوبة بمكان أن نتوقع نجاح هذه المؤسسات التربوية في الوقت الذي يعاني مديروها من عدم الرضا الوظيفي.

وتعود أهمية هذه الدراسة إلى الآتي:

- ١ - محاولة تسليط الضوء على مواطن الرضا وتعزيزها، وجوانب عدم الرضا والعمل على إبرازها لكي يسهل على متخذي القرار معالجتها في إطار الإمكانيات المتاحة.
- ٢ - تقديم بعض المقترحات التي قد تساعد متخذي القرار في تطوير سير العملية التعليمية، وتهيئة الظروف المناسبة بما يحقق مستوى رضا وظيفي أعلى للكوادر القيادية في مؤسسات التعليم العام.
- ٣ - تعتبر هذه الدراسة وما تعكسه من نتائج إضافة جديدة وهامة لأدبيات الرضا الوظيفي لمديري مدارس التعليم العام.

أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- ١ - تحديد مستوى الرضا الوظيفي بين أفراد العينة.
 - ٢ - تحديد العناصر التي نالت مستوى رضا وظيفي أعلى وتلك التي نالت مستوى أدنى.
 - ٣ - معرفة مدى العلاقة السائدة بين متغيرات الدراسة: المبنى المدرسي، والمرحلة التعليمية، والمؤهل التعليمي، وسنوات الخبرة العلمية والعمر، والرضا الوظيفي لمديري مدارس التعليم العام في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية.

حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على عينة مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية والملتحقين بالدورة الثالثة عشرة والرابعة عشرة، والمنعقدة في كلية المعلمين بالإحساء في الفصل الأول والثاني من العام الدراسي ٢٠٠٠/٢٠٠١م. الموافق ١٤٢٢هـ.

مصطلحات الدراسة:

الرضا الوظيفي: Job Satisfaction ويعكس مستوى الاتزان في المشاعر الإيجابية والسلبية نحو العمل بمختلف أبعاده؛ كالراتب، وظروف العمل والعلاقة مع الرؤساء والزملاء وفرص الترقّي الوظيفي والنمو المهني.. إلخ.

الإطار النظري

لقد مر الفكر الإداري بمراحل مختلفة برزت خلاله أفكار وآراء وتطلعات تعكس توجهات رجال الفكر الإداري والتي تبلورت لاحقاً في نظريات مختلفة تدور حول القدرة على تحفيز الأفراد ودفعهم نحو مضاعفة الجهد لتحقيق أعلى مستوى من الإنتاج. فاهتم رواد المدرسة الكلاسيكية ١٨٨٠-١٩٣٠ بتحليل سلوك العمال في المنظمات الإدارية المختلفة والعمل على توفير الحوافز اللازمة لضمان تحقيق أعلى مستوى من الإنتاج لهم من خلال مبدأ التخصص وتقسيم العمل بغض النظر عن ظروف العمال الاجتماعية والنفسية والصحية وباعتبار أن الإنسان كائن سلبي لا يتحرك إلا بالحوافز المادية، فينبغي الاستفادة منه إلى أقصى حد ممكن من خلال ربط الحوافز والمكافآت بإنجازات العمال (الأغبري، ٢٠٠٠) [١].

وقد جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية لتبرهن على أن الإنسان ليس مادياً بطبعه كما يدّعي بذلك أصحاب المدرسة الكلاسيكية، حيث أجرى جورج إلتون May George Elton ١٨٨٠-١٩٤٩ العديد من الدراسات في شركة ويسترن إلكترونيك Western Electric بمصنع هوثورن Hawthorne بالقرب من مدينة شيكاغو التابعة لولاية إلينوي الأمريكية استمرت من عام ١٩٢٧-١٩٣٢ وذلك بغية معرفة أثر الحوافز المادية للعمل على الكفاءة الإنتاجية للعمال. ومن بين هذه التجارب التي احتلت مكان الصدارة، التجارب الثلاث المشهورة، حيث أسفرت عن اهتمام أرباب الأعمال بالعمال وشخصيتهم ومشكلاتهم مع توفير ظروف العمل الملائمة لهم وتعزيزها بعلاقات إنسانية سليمة. ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها هذه التجارب:

- ١ - شروع كثير من المؤسسات في تأسيس إدارة خاصة بالعلاقات الإنسانية تهدف إلى الاهتمام بالموارد البشرية، وخاصة العمال والموظفين الذين يعملون في مؤسسات تربوية ترمي إلى الاهتمام بهم، والعمل على حل مشكلاتهم، وتحسين ظروف عملهم.

٢ - الاقتناع بضرورة إعداد وتدريب الرؤساء والمشرفين ومراعاتهم لأصول العلاقات الإنسانية والمعاملة الحسنة مع المرؤوسين، بُغية رفع روحهم المعنوية وبالتالي زيادة الإنتاج.

٣ - إقرار الإدارة الخاصة والعامة بحق العاملين في الحصول على إجازة سنوية، بالإضافة إلى تقليل ساعات العمل الأسبوعية، حيث وصلت إلى أربعين ساعة عمل أسبوعياً في العديد من الدول (النمر، ١٩٩١)^[٨].

وفي المملكة العربية السعودية، تسعى الدولة من خلال وزارة المعارف إلى إيجاد نوع من التوازن بين المهام والمسؤوليات المفروضة والسلطات والصلاحيات الممنوحة للعناصر القيادية في مختلف مراحل التعليم العام، فقد استصدرت وزارة المعارف قرار رقم ١/١١٣٩، وبتاريخ ١٧/٣/١٤٢١هـ، الموافق ١٩/٦/٢٠٠٠م بمنح مديري مدارس التعليم العام صلاحيات متعددة، حيث شمل القرار ٣١ بنداً، تنسجم مجملها مع الإطار العام للنظم واللوائح والتعليمات، حيث لاقت ترحيباً كبيراً بين أوساط القيادات التربوية، باعتبارها تمثل انفراجاً واضحاً نحو مزيد من تعزيز الثقة بين المستويات الإدارية العليا، ممثلة بوزارة المعارف والمستويات الإدارية المباشرة ممثلة بالكوادر القيادية لمختلف مراحل التعليم العام، ويمكن تقسيم هذه الصلاحيات إلى ثلاثة محاور هي الطالب، المعلم، والمبنى المدرسي، حيث تتمثل هذه الصلاحيات بالآتي^[١١]:

على مستوى الطلاب: السماح للطلاب المتكرري الرسوب وكبار السن بمواصلة الدراسة أو تحويلهم إلى مدرسة أخرى، وعدم قبول أي طالب مصاب بمرض معد إلا بعد التأكد من خلوه من المرض أو شفاؤه. بالإضافة إلى إمكانية فتح مركز خدمات الطلاب التربوية على ألا يترتب على ذلك أية التزامات مالية على الوزارة، وإقرار خطط وبرامج النشاط الطلابي، وقبول عذر الطالب المتأخر عن اختبار الدور الأول بفصليه، والدور الثاني بما لا يزيد عن نصف زمن اختبار المادة، وقبول عذر الطالب بالصف الثالث

الثانوي المتأخر عن الاختبار والسماح له بدخول قاعة الاختبار على ألا يتجاوز التأخر عشر دقائق من بدء اختبار المادة، وألا يكون قد خرج أحد الطلاب من القاعة، ومنح الحوافز وإيقاع الجزاءات المناسبة.

على مستوى المعلمين: تمنح اللائحة مدير المدرسة الموافقة على من يرشح وكيلاً للمدرسة مع ذكر المسوغات، وتقويم أداء المعلمين في المدرسة، كما تمنحه اللائحة الحق بتكليف المعلمين بأية أعمال تقتضيها المصلحة العامة للمدرسة، وتشمل اللائحة أيضاً تحديد عدد الزيارات الفنية المناسبة لكل معلم خلال العام الدراسي، وتوزيع الجداول المدرسية، ونظم برامج النمو المهني، وإصدار قرارات الحسم على المتغيب والمتأخر، والمسائلة الخطية لمنسوبي المدرسة، ومنحهم إجازة مرضية، وتغيير الحجرات، وإتاحة فرصة لتنفيذ برامج تدريبية للطلاب والمعلمين، وتفويض بعض الصلاحيات للوكلاء، وتكليف من يراه من المعلمين لوضع أسئلة مواد الاختبارات من تخصصه لغير الصفوف التي يدرسها، ومراجعة أوراق اختبارات الطلاب المكملين الفصلية أو النصفية، في حدود مادتين فقط. فضلاً عن إعادة تقويم نصف الفصل الدراسي لأي مجموعة من الطلاب إذا ثبت أن تقويمهم تم في ظروف غير ملائمة.

على مستوى المبنى المدرسي: وتشمل الصلاحيات العضوية في لجنة استئجار مبنى المدرسة المكلف بإدارتها، وتشكيل المجالس واللجان في المدرسة، وزيادة عدد الفصول في المدرسة أو تقليصها عند الضرورة أثناء العام الدراسي وفقاً لمعادلة عدد الطلاب مع عدد الفصول، على ألا يترتب على ذلك زيادة في عدد المعلمين.

ويتم ممارسة هذه الصلاحيات في إطار النظم واللوائح والتعليمات، وبالتشاور وتقديم المسوغات اللازمة لإدارة التعليم في بعض الأمور.

الدراسات السابقة

لقد واجه الباحث صعوبة في الحصول على دراسات تتعلق بفئة البحث، من مديري مدارس التعليم العام، حيث الدراسات والبحوث العربية والأجنبية

حسب علم الباحث لا تزال محدودة، كما أن أغلبها تركز على الرضا الوظيفي للمعلم بشكل عام، ولهذا تم الاستعانة ببعض الدراسات ذات العلاقة بالمتغيرات.

الدراسات العربية:

وأوضحت الدراسة التي أجراها الصبان (١٤٠٧)^[٢] حول الرضا عن العمل لدى معلمات المرحلة المتوسطة وعلاقته بعدد من المتغيرات الشخصية والاجتماعية، وشملت العينة ١٨٠ معلمة في المدارس المتوسطة بمدارس مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية. وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي بين المعلمات الأكثر خبرة والمعلمات الأقل خبرة، لصالح المجموعة الأولى.

أجرى العمري (١٩٩٢)^[٥] دراسة حول مستوى الرضا الوظيفي لمديري المدارس في الأردن وعلاقته ببعض خصائصهم الشخصية والوظيفية، حيث شملت العينة ٢٢٣ مديراً يعملون لدى وزارة التربية والتعليم في أربع مديريات من محافظة أربد. وتوصلت النتائج إلى أن مستوى الرضا لدى ٦٩,٥٪ من أفراد العينة عالي نسبياً، وأن مستوى الرضا لدى ٢٧٪ منهم متوسط، بينما أوضح ٣,٥٪ من أفراد العينة أن مستوى الرضا لديهم منخفض.

ومن بين المتغيرات التي كانت مصدراً كبيراً للرضا عند أفراد العينة، الشعور بالإنجاز، وتقدير المجتمع، وأسلوب التعامل مع الزملاء والرؤساء، وخدمة المجتمع. بينما كانت الأجور من بين المتغيرات ذات الرضا الوظيفي المنخفض.

أجرى كل من آل ناجي والمحبوب (١٩٩٣)^[٧] دراستهما حول متغيرات الرضا الوظيفي وعلاقتها ببعض العوامل الشخصية لدى معلمي ومعلمات التعليم العام بمنطقة الإحساء في المملكة العربية السعودية، وشملت العينة ٤٧٥ معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وأوضحت النتائج عن وجود علاقة دالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وسنوات الخبرة ومتغير العمر.

وتركزت دراسة العدوان وعبدالحليم (١٩٩٥)^[٣] حول الرضا الوظيفي للإدارة الوسطى وعلاقته ببعض المتغيرات مثل الخبرة والعمر والراتب والمؤهل الدراسي في أجهزة الإدارة العامة في الأردن. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين عنصر الرضا الوظيفي وبعض المتغيرات، مثل الخبرة والمؤهل الدراسي. كما أوضحت النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي عن الراتب والمسؤولين بلغ أدناه بين مديري الإدارة الوسطى.

كما أجرى اليماني وبوقرصين (١٩٩٦)^[٩] دراستهما عن مستوى الرضا الوظيفي لدى عينة من معلمي ومعلمات التعليم العام بدولة البحرين وأثر كل من سنوات الخبرة والمؤهل التعليمي والجنس والمنطقة السكنية. وبلغت عينة الدراسة ٢٢٦ معلماً ومعلمة. وقد أوضحت النتائج عن وجود إحباط لدى عينة الدراسة بنسبة ٧١,٤٥٪، وفروق إحصائية دالة بين متوسطات إحباطات عينة الدراسة وسنوات الخبرة.

وركز منصور (١٩٩٦)^[١٠] في دراسته على مستوى الرضا الوظيفي لدى مديري العلاقات العامة في الجهاز الحكومي الأردني، وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية، حيث تكونت العينة من ٥٧ مديراً يعملون في ٥٧ مؤسسة حكومية.

وكشفت الدراسة عن وجود علاقة دالة إحصائية بي الرضا الوظيفي وبعض المتغيرات مثل سنوات الخبرة والمؤهل الدراسي والراتب. كما بينت الدراسة أن الشعور بالإنجاز، والشعور بالتقدير والاحترام، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والأمن والاستقرار الوظيفي، كانت مصدراً كبيراً للرضا الوظيفي عند مديري العلاقات العامة، بينما كانت الفقرات الخاصة بالفرص المتاحة للتقدم والتقدم الوظيفي، والراتب، ونظام الترقيات والمكافآت في أدنى سلم الرضا الوظيفي.

واستهدفت الدراسة التي قام بها المفيدي (١٩٩٦)^[٦] إلى التعرف على الأساليب القيادية لمديري المدارس وأثرها في مستوى الرضا الوظيفي

لمعلميهم في ضوء بعض المتغيرات، مثل سنوات الخبرة والتخصص ومستوى التدريب، حيث شملت العينة ٧٩ مديراً و٦٥٦ معلماً في مختلف مدارس التعليم العام بمحافظة الإحساء بالمملكة العربية السعودية. ومن بين النتائج التي كشفت عنها الدراسة، أن المعلمين في المرحلة الابتدائية أكثر رضا عن العمل من المعلمين في المراحل الأخرى، كما أن المعلمين ذوي الخبرة الطويلة أكثر رضا من الذين هم أقل خبرة.

الدراسات الأجنبية:

يشير كاتز وخان (Katz & Kahn, 1978)^[١٨] إلى أن الشعور بالاستقلالية ووضوح المهام من جهة والأخذ بمبرريات الموظف، والفرص المتاحة يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي.

كما أوضح لوثانز (Luthans, 1989)^[١٩] إلى أن مفهوم الرضا الوظيفي في المدرسة السلوكية الحديثة ينبغي أن يرتبط بمعايير موضوعية تترجم المشاعر الحقيقية نحو العمل والمرتبطة بطبيعة الظروف والفرص الوظيفية التي تنسجم مع تطلعات الفرد وطموحاته، كالراتب الشهري، والنمو المهني، ورفاق العمل، وطبيعة العمل بالإضافة إلى عملية الإشراف بشكل عام.

وفي هذا الصدد تؤكد نتائج الدراسات التي أجراها إيفانز وجونسن (Evans & Johnson, 1990)^[٢٠] إلى أن السلوك القيادي لمديري المدارس له علاقة قوية في تحقيق الرضا الوظيفي أو الضغوط النفسية للمعلمين.

وقام أفنت وميلر (Avent & Miller, 1992)^[٢١] بإجراء دراستهما حول العلاقة بين توقعات مديري مدارس التعليم العام لدورهم وبين ما يقومونه من أعمال. وقد تركزت الدراسة على مدارس ولاية جورجيا الأمريكية. وشملت العينة ٢٠٠ مدير. وكشفت النتائج عن أن الانسجام والاتجاه الإيجابي نحو المهنة وتوقعات الدور يرتبط بقوة بمستوى الرضا الوظيفي للمديرين. كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة دالة إحصائياً بين الرضا الوظيفي والخصائص الشخصية والوظيفية لمديري المدارس.

كما طبق هيلر وزملاؤه (Heller and et al., 1993)^[١٧] أداة هيرسي وبلانشرد لمعرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي للمعلمين والنمط القيادي لمديري المدارس. وشملت العينة ٣٣٩ معلماً وكشفت النتائج أن ٤٢٪ من أفراد العينة غير راضين عن راتبهم الشهري، كما أن الرضا الوظيفي لم يكن ذا دلالة إحصائية مرتبطة بالنمط القيادي لمدير المدرسة.

وقد توصل كل من تشارلز وجري جوري في دراستهما (Charles & Gregory, 1995)^[١٤] إلى أن قيام مديرو المدارس في إشراك المعلمين في اتخاذ القرار يؤدي إلى رفع مستوى أدائهم التدريسي والشعور بالرضا عن العمل، ومن ثم ينعكس على إحراز الطلاب مستوى أفضل من الإنجاز الأكاديمي.

وكانت دراسة ساتر (Sutter, 1996)^[٢١] بعنوان «ماذا نعرف عن مستوى الرضا الوظيفي والمهني لوكلاء مدارس التعليم الثانوي؟»، حيث استخدم أداة مينيسوتا للرضا الوظيفي Minnesota Satisfaciton Questionnaire، وشملت العينة ٣٣٥ وكيلاً و٨١ وكالة مدرسة من مدارس ولاية أوهايو الأمريكية. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الوكلاء الذين أنجزوا الكثير وهم على رأس العمل، استخدموا إمكانياتهم واستفادوا من قدراتهم، وكانت هناك فرص للترقى، سجلوا أعلى مستوى للرضا الوظيفي من النساء، في حين أن النساء حققن أعلى مما حققه الرجال في مستوى الرضا الوظيفي.

وتناولت ألكسون (Ulrikson, 1996)^[٢٢] تصور المعلمين والمديرين حول العوامل ذات العلاقة بالرضا وعدم الرضا الوظيفي في مدارس المرحلة الثانوية. وتكونت عينة الدراسة من ٦٤ شخص من الجنسين يعملون في المدارس القريبة من مدينة لوس أنجليس من ولاية كاليفورنيا الأمريكية. وأوضحت النتائج أن المعلمين يتصورون أن العمل ذاته وعامل الإنجاز والشعور بالمسؤولية والتقدير يجعلهم يشعرون بالرضا الوظيفي لكون ذلك يعزز عامل الخبرة لديهم، كما أكد ذلك مديرو المدارس.

ويرى كل من ريتشاردسون وزملاؤه (Richardson, & et al., 1998)^[٢٠]

أن شعور مديري مدارس التعليم الابتدائي في ولاية كنتاكي الأمريكية بالرضا الوظيفي يعود بصورة أساسية إلى الراتب المجزي الذي يتقاضونه، والتدريب الجيد أثناء الخدمة بالإضافة إلى المؤهلات الإدارية التي حصلوا عليها والمفروضة من قبل الحكومة لمزاولة المهنة. ويؤكد بوجلر (Bogler, 1999)^[١٣] من خلال نتائج الدراسة التي قام بها إلى أن سمعة ومكانة الوظيفة والاعتزاز بالنفس Self-esteem، والاستقلالية في العمل والنمو المهني تمثل أهم عناصر الرضا الوظيفي.

التعليق على الدراسات السابقة:

لقد توصلت دراسة العمري (١٩٩٢)^[٥] إلى أن الشعور بالإنجاز وتقدير المجتمع وحسن التعامل مع الزملاء كان مصدراً كبيراً للرضا الوظيفي. عدم الشعور بالرضا عن الراتب الشهري حيث بلغ أدناه كما تشير نتائج الدراسة التي قام بها هيلر وآخرون (Heller and et al., 1993)^[١٧]، ودراسة العمري (١٩٩٢)^[٥].

وكشفت بعض الدراسات عن وجود علاقة دالة إحصائياً بين الرضا الوظيفي وسنوات الخبرة، ومتغير العمر من جهة، كما في دراسة آل ناجي والمحبوب (١٩٩٣)^[٧]، وبين الرضا الوظيفي وسنوات الخبرة، والمؤهل والراتب من جهة أخرى، كما أشارت إليه دراسة منصور (١٩٩٦)^[١٠]. وفي الحقيقة نجد أن معظم الدراسات تركز على معرفة مستوى الرضا الوظيفي في المستويات الإدارية المباشرة، كالمعلمين مثلاً لأنهم يمثلون الشريحة الكبرى، حيث يضطلعون بتنفيذ السياسات وتحقيق الأهداف التي تصبو إليها المؤسسة التربوية. وفي المقابل، يلاحظ قلة عدد البحوث والدراسات الخاصة بالرضا الوظيفي لدى المستويات الإدارية المتوسطة والعليا، وخاصة مديري مدارس التعليم العام باعتبارهم يمثلون الكوادر القيادية التي تُعنى بجيل الغد، ومن ثم ينبغي أن تحظى باهتمام ورعاية كافية حتى تستطيع القيام بالمهام الموكولة إليها على أكمل وجه، وهذه أهم قناعات هذه الدراسة وتطلعاتها.

إجراءات الدراسة:

أداة الدراسة:

من خلال مراجعة وقراءة العديد من البحوث والدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي، صمم الباحث استبانة لقياس مستوى الرضا الوظيفي لمديري التعليم العام. وقد استفاد الباحث في بناء هذه الأداة من المقاييس ذات العلاقة. وتتكون هذه الأداة من عشرين عبارة تعكس تقريباً جميع العناصر المرتبطة بالعمل الإداري، ويتم الإجابة على مستوى الرضا لهذه العبارات بأحد الخيارات التالية: عال (٣ درجات)، متوسط (٢ درجات)، وامتد (١ درجة واحدة).

صدق الأداة:

وللتحقق من الصدق الظاهري للأداة، تم عرضها على لجنة من المحكمين مكونة من أعضاء هيئة التدريس في كل من كلية المعلمين بالإحساء وجامعة الملك فيصل، وقد أقر المحكمون جميع فقرات المقياس بعد إجراء بعض التعديلات التي أخذت بعين الاعتبار.

ثبات الأداة:

ولحساب الاتساق الداخلي لعينة الدراسة، تم تطبيق معادلة ألفا لكرونباخ، حيث بلغت قيمة ألفا (٨٩,٥) مما يعكس ثبات الاستبانة بدرجة كبيرة.

عينة الدراسة:

شملت عينة الدراسة ٩٥ متدرّباً من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية، يمثلون جميع منسوبي الدورة الثالثة عشرة والرابعة عشرة للفصلين الأول والثاني من العام الدراسي ١٤٢٢/٢١هـ، الموافق ٢٠٠٠/٢٠٠١م، والتي تم تنفيذها في رحاب كلية المعلمين بالإحساء، وتم استرجاع ٨٣ استبانة بنسبة ٨٧٪ تقريباً، موضحة بياناتهم في الجدول التالي:

جدول رقم (١)
بيان بالمتغيرات المستقلة للدراسة ونسبها

المتغير	العدد	النسبة %
المبنى المدرسي:		
حكومي	٥٠	٦٠,٢٤
أرامكو	٧	٨,٤٣
مستأجر	٢٦	٣١,٣٣
المجموع	٨٣	١٠٠
المرحلة:		
ابتدائي	٤٤	٥٣
متوسط	٢٧	٣٢,٥
ثانوي	١٢	١٤,٥
المجموع	٨٣	١٠٠
الخبرة:		
١-٣ سنوات	٣٦	٤٣,٤
٤-٦ سنوات	٣١	٣٧,٤
٧-٩ سنوات	٩	١٠,٨
١٠ سنوات فأكثر	٧	٨,٤
المجموع	٨٣	١٠٠
العمر:		
٣٠-٣٤ سنة	٣٢	٣٨,٦
٣٥-٣٩ سنة	٤١	٤٩,٤
٤٠-٤٤ سنة	٨	٩,٦
٤٥-٤٩ سنة	٢	٢,٤
المجموع	٣٨	١٠٠

يوضح جدول رقم (١) أن أغلب المباني المدرسية التي ينتسب إليها أفراد العينة، هي مباني حكومية، حيث بلغت ٥٠ مدرسة، أي بنسبة ٦٠,٢٪، بينما كان عدد المباني الخاصة بشركة أرامكو هي فقط ٧ مباني وبنسبة ٨,٤٪. أما المباني المستأجرة والتي لا تزال تستعين بها وزارة المعارف على مستوى هذه العينة وصل إلى ٢٦ مدرسة بنسبة قدرها ٣١,٣٪.

ووصل عدد المدارس الابتدائية لأفراد العينة ٤٤ مدرسة، بنسبة ٥٣٪، بينما كان عدد المدارس المتوسطة ٢٧ مدرسة، بنسبة ٣٢٪، أما الثانوية فقد كانت ١٢ مدرسة، وتمثل ١٤,٢٪. وهذه النسب ربما تعكس الوضع الطبيعي للتسلسل الهرمي لمؤسسات التعليم العام في كثير من الدول.

أما عنصر الخبرة، قد بلغ أفراد العينة الذين تتراوح خبرتهم بين ١-٣ سنوات ٣٦ متدرباً، وبنسبة ٤٣,٤٪، ويمثلون الأغلبية، ثم من بلغت خبرتهم بين ٤-٦ سنوات ٣٦، ويمثلون ٣١ متدرباً، وبنسبة ٣٧,٣٪. أما من بلغت خبرتهم ٧-٩ سنوات فيمثلون ٩ متدربين، بنسبة ١٠,٨٪، ومن تزيد خبرتهم عن ١٠ سنوات هم فقط ٧ متدربين، بنسبة ٨,٤٪.

وبالنسبة لعامل السن، يبين الجدول أعلاه أن حوالي ٣٦ متدرباً، بنسبة ٣٨,٦٪ تتراوح أعمارهم بين ٣٠-٣٤ سنة، في حين أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين ٣٥-٣٩ سنة، حيث وصل عددهم إلى ٤١ متدرباً، بنسبة ٤٩,٤٪، وأما الفئات العمرية الأخرى ممن أعمارهم بين ٤٠-٤٤ سنة، فعددهم ٨، بنسبة ٩,٦٪، وأما أولئك الذين أصبحت أعمارهم بين ٤٥-٤٩ سنة، فعددهم ٢، بنسبة ٢,٤٪.

المعالجة الإحصائية:

تمت معالجة البيانات من خلال استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة في الاستبانة وذلك للإجابة عن السؤالين الأول والثاني من أسئلة الدراسة. أما في السؤال الثالث، فقد طبقت النسب المئوية ومعامل الارتباط المتعدد من خلال استخدام برنامج SPSS.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

السؤال الأول:

ما مستوى الرضا الوظيفي لأفراد العينة من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية؟
وللتعرف على مستوى الرضا الوظيفي لأفراد العينة، تم استخدام التكرارات والنسب المئوية كما في الجدول التالي:

جدول رقم (٢)

نسب الرضا الوظيفي العام لأفراد العينة

النسبة %	التكرار	مستوى الرضا
٢٢,٩	١٩	عال
٧٢,٣	٦٠	متوسط
٤,٨	٤	منخفض
١٠٠	٨٣	المجموع

يوضح الجدول رقم (٢) أن ١٩ من أفراد العينة بنسبة ٢٢,٩٪ كان معدل الرضا الوظيفي لديهم عال، في حين أوضح أغلبهم، ٦٠ متدرباً، وبنسبة ٧٢,٣٪ أن مستوى الرضا الوظيفي لديهم متوسط، وعبر ٤ فقط من أفراد العينة، بنسبة ٤,٨٪ بأن الرضا الوظيفي لديهم يعتبر منخفضاً.

وعلى الرغم من اختلاف نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة العمري (١٩٩٢)^[٥]، حيث كان مستوى الرضا الوظيفي لدى ٦٩,٢٪ من أفراد العينة عالياً نسبياً، إلا أن هذا الوضع يعتبر مطمئناً إلى حد بعيد، حيث إن مستوى الرضا الوظيفي لدى أغلبية الكوادر القيادية يعتبر متوسطاً، ولكن نسبة قليلة منهم تشعر بعدم الرضا، وهذا قد يعكس طبيعة الوضع الراهن وما يتمتع به مديرو مدارس التعليم العام من سلطات وصلاحيات، منحت له بموجب قرار وزارة المعارف رقم ١١٣٩/١، وبتاريخ ١٧/٣/١٤٢١هـ.

السؤال الثاني:

ما هي أهم العناصر التي حققت أعلى مستوى من الرضا الوظيفي لدى أفراد العينة وتلك التي لم تحقق ذلك؟
وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما هو مبين في الجدول رقم (٣).

جدول رقم (٣)

العناصر التي حققت أعلى مستوى من الرضا الوظيفي مرتبة تنازلياً

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	شعورك بالرضا عن الراتب الشهري	٢,٥٥	٠,٥٧
٢	شعورك بالإنجاز	٢,٥٣	٠,٥٥
٣	رضاك عن تعاون المعلمين	٢,٣٧	٠,٦٨
٤	ملاءمة العمل لخبراتك ومؤهلاتك	٢,٣٤	٠,٦٥
٥	قناعتك بالمكانة والمنزلة الاجتماعية التي تحظى بها	٢,٣١	٠,٦٤
٦	إحساسك بالأمن والاستقرار الوظيفي	٢,٢٨	٠,٦٩
٧	قناعتك بالفترة الزمنية لتكليفك بالعمل	٢,٢٧	٠,٦٣
٨	تقديرك لانضباط الطلاب وأخلاقهم	٢,٢٦	٠,٦١
٩	شعورك بالرضا عن العمل بشكل عام	٢,١٨	٠,٥٠
١٠	قناعتك بالتقييم الحقيقي لمستوى أدائك الوظيفي	٢,١٧	٠,٥٨
١١	رضاك عن اهتمام الجهات المشرفة بإنجازاتك	٢,٠٦	٠,٦٣
١٢	قناعتك بمدى تعاون الجهات المشرفة معك	١,٩٨	٠,٦٧
١٣	رضاك عن تقدير الجهات المشرفة المعنوي لإنجازاتك	١,٩٥	٠,٦٦
١٤	اهتمام الجهات المشرفة بمرئياتك عند اتخاذ القرار	١,٨٩	٠,٥٨
١٥	رضاك عن السلطات والصلاحيات الممنوحة لأداء عملك	١,٨٨	٠,٦٥

تابع / جدول رقم (٣)

العناصر التي حققت أعلى مستوى من الرضا الوظيفي مرتبة تنازلياً

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١٦	رضاك عن الفرص المتاحة للنمو المهني	١,٨٣	٠,٦٦
١٧	الفرص المتاحة لك للترقي الوظيفي	١,٧٥	٠,٦٩
١٨	رضاك عن تعاون أولياء الأمور	١,٦٩	٠,٧١
١٩	شعورك بالرضا عن المبنى المدرسي بشكل عام	١,٦٥	٠,٨٠
٢٠	توافر الأدوات والتجهيزات في مرافق المدرسة	١,٥٩	٠,٧٣

يبين الجدول رقم (٣) أن الشعور بالرضا عن الراتب الشهري، والشعور بالإنجاز، والرضا عن تعاون المعلمين، وملاءمة العمل للخبرات والمؤهلات، والقناعة بالمكانة والمنزلة الاجتماعية التي يحظى بها مدير المدرسة بالإضافة إلى الإحساس بالأمن والاستقرار الوظيفي والقناعة بالفترة الزمنية للتكليف بالعمل والرضا عن انضباط الطلاب وأخلاقهم تمثل مصدراً كبيراً للرضا الوظيفي لدى مدير مدارس التعليم العام، حيث كانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذه العبارات أعلى من المتوسط العام لجميع الفقرات. وتتراوح المتوسطات الحسابية لهذه العبارات بين (٢,٥٥- ٢,٢٦) درجة، والانحرافات المعيارية بين (٠,٥٧-٠,٦١) على التوالي وهي تعكس العبارات التالية (١-٨).

ويمكن تفسير نتائج المجموعة الأولى من هذه العبارات التي حصلت على أعلى متوسط من الرضا الوظيفي وهي (الحصول على راتب مجز، والشعور بالإنجاز.... إلخ) بأنها تمثل أهم العناصر التي غالباً ما تتطلع إليها العناصر القيادية لا سيما في قطاع التعليم، كما أن هذا يعتبر مؤشراً إيجابياً

هاماً قلماً يتوافر لدى كثير من فئات وشرائح المجتمع المهنية والوظيفية في العديد من الدول. وهذه النتائج تترجم طبيعة الجهود التي تبذلها حكومة المملكة من أجل الارتقاء بالعملية التعليمية والتربوية، وتأتي في مقدمتها عناصر القيادات المدرسية. وتنسجم جميع هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة ساتر (Sutter, 1996)^[٢١]، وألكركسن (Ulrikson, 1996)^[٢٢]، كما تتفق مع نتائج دراسة كل من العمري (١٩٩٢)^[٥]، ومنصور (١٩٩٦)^[١٠] فيما يتعلق بالشعور بالإنجاز، وتقدير المجتمع، وتعاون الزملاء (المعلمين)، في حين نالت كل من العلاقة مع الزملاء والراتب مستوى رضا منخفضاً في نتائج دراسة العدوان وعبدالحليم (١٩٩٥)^[٣]، ومستوى رضا منخفضاً في الراتب في نتائج دراسة كل من العمري (١٩٩٢)^[٥]، ومنصور (١٩٩٦)^[١٠].

كما أن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارة (رقم ٩) - الشعور بالرضا عن العمل بشكل عام - كان أعلى من المتوسط الحسابي لجميع الفقرات، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (٢,١٨) درجة، والانحراف المعياري (٠,٥٠)، وهذا قد يترجم القناة الحقيقية للقيادات التربوية في استمرار تدفق العطاء.

وقد حققت العبارات الخاصة بقناعة التقييم الحقيقي لمستوى الأداء، والرضا عن الجهات المشرفة، ومدى تعاونها مع المديرين ورضاهم عن التقدير المعنوي لإنجازاتهم، ومدى اهتمامها بمرئياتهم عند اتخاذها للقرارات بالإضافة إلى الرضا عن السلطات والصلاحيات الممنوحة مستوى رضا متوسطاً لدى مديري مدارس التعليم العام، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهذه العبارات بين (١,٨٨-٢,١٧) درجة، والانحرافات المعيارية بين (٠,٦٥-٠,٥٨) على التوالي وهي تعكس العبارات التالية (١٠، ١١، ١٢، ١٣، ١٤، ١٥).

وربما يرتبط مستوى الرضا في العبارات السابقة بطبيعة الاهتمام

والتقدير اللذين توليهما وزارة المعارف، لمديري المدارس، وتترجمهما إدارة التعليم على أرض الواقع الميداني، من خلال منحهم مستوى أكبر من الثقة التي تدفع القيادات المدرسية إلى مضاعفة الإنتاج بما يحقق أهداف الدولة وطموحاتها.

كما تبين أن مستوى الرضا الوظيفي عن الفرص المتاحة للنمو المهني والترقي الوظيفي كان منخفضاً، حيث كانت المتوسطات الحسابية للعبارة (رقم ١٧، ١٨) بين (١,٨٣-١,٧٥)، والانحرافات المعيارية (٠,٦٦-٠,٦٩)، وهذا ربما يفسر الرغبة الملحة في توفير الدورات التنشيطية التي تساعد في تحقيق النمو المهني الذي يواكب معطيات العصر، وينسجم مع طبيعة الدور الحقيقي لمديري المدارس. كما قد يعكس الإحساس بضرورة توافر فرص للترقي الوظيفي والحوافز المختلفة التي تشكل عامل جذب يتمشى مع طبيعة المسؤولية الملقاة على عاتق القيادات التربوية.

أما العبارات الخاصة بمدى تعاون أولياء الأمور، والرضا عن المبنى المدرسي، وتوافر الأدوات والتجهيزات في مرافق المدرسة فقد جاء مستوى الرضا في أدنى السلم وأقل من المتوسط العام للرضا الوظيفي لجميع الفئات وانعكس ذلك في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات التالية (١٨، ١٩، ٢٠). وهذا قد يفسر عدم اهتمام أولياء الأمور وتعاونهم مع إدارة المدرسة والمعلمين.

السؤال الثالث:

هل هناك علاقة بين الرضا الوظيفي لدى أفراد العينة وبعض المتغيرات مثل: نوع المبنى المدرسي، والمرحلة التعليمية، والمؤهل التعليمي، وسنوات الخبرة العملية، والعمر؟ وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام معامل الارتباط المتعدد كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (٤)
مصنوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير	الرضا	المبنى	المرحلة	الخبرة	العمر
الرضا	١	٠,٠٩-	٠,٠٩	٠,٠٤-	٠,٠٢
المبنى	-	١	٠,٠٩-	٠,٠٨-	٠,١٣
المرحلة	-	-	١	٠,٠٠	٠,٠٢-
الخبرة	-	-	-	١	٠,٤٠**
العمر	-	-	-	-	١

** دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١).

يشير جدول رقم (٤) إلى وجود معاملات ارتباط ذات قيمة متباينة بين الشعور بالرضا والمتغيرات المستقلة، فقد تبين أن هناك معامل ارتباط سلبياً منخفضاً بين الرضا الوظيفي وكل من المبنى المدرسي والخبرة، وهذا قد يعكس طبيعة الوضع السائد لدى كثير من أفراد العينة، أنه كلما نقل إلى مبنى مستأجر، انخفض مستوى رضاه الوظيفي، وربما يعود ذلك إلى عوامل كثيرة، منها عدم ملائمة المبنى المستأجر لأن يحل محل مدرسة أعدت وصممت لخدمة المجتمع المدرسي وعلى رأسهم التلاميذ. وكذلك الحال بالنسبة لعامل الخبرة، فكلما قلّت الخبرة قلّ مستوى الرضا الوظيفي لدى كوادير القيادة المدرسية، أي أن قلة خبرة مدير المدرسة قد تعرضه لبعض المواقف الصعبة أثناء تعامله اليومي مع أفراد المجتمع المدرسي، واتخاذ قرارات تتطلب قدر كافي من الخبرة والمهارة السابقة، الأمر الذي قد يؤثر على نفسيته ومزاجه وعطائه ومن ثم يدفعه إلى الشعور بعدم الرضا.

كما وجد معامل ارتباط إيجابي منخفض بين الرضا الوظيفي وبين المرحلة من جهة، والعمر من جهة أخرى، وقد يعني ذلك تقبل المدير لعمله في المرحلة قبولاً متواضعاً مما يعكس عدم استمّزاج رأيه قبل نقله لهذه

المرحلة. وتوضح النتائج أيضاً أنه كلما زاد عمر الفرد، لم يرتفع مستوى رضاه الوظيفي بدرجة مقاربة، وربما يرجع ذلك أيضاً لنفس السبب المذكور سابقاً.

التوصيات:

على الرغم من استجابة وزارة المعارف وإدراكها أهمية منح مديري مدارس التعليم العام مزيداً من الصلاحيات، والتي تمّ اعتمادها وتعميمها بقرار رقم ١/١١٣٩، وبتاريخ ١٧/٣/١٤٢١هـ، إلا أن نتائج هذه الدراسة تشير إلى عدم تحقيق مستوى رضا عال في هذا المجال ومجالات أخرى، بحيث تعكس ضرورة التوازن بين المهام والمسؤوليات المطلوبة من جهة، والسلطات والصلاحيات الممنوحة من جهة أخرى. ولهذا يطرح الباحث التوصيات التالية:

- ١ - ينبغي لكل من وزارة المعارف وإدارة التعليم تكثيف الجهود من خلال مختلف الوسائل بهدف رفع مستوى وعي أولياء الأمور بضرورة التعاون مع المدرسة، وإن نجاح العملية التعليمية والارتقاء بمستوى الطالب يتم من خلال تعاون المنزل والمدرسة والمجتمع بمختلف مؤسساته وجمعياته.
- ٢ - ينبغي لكل من وزارة المعارف وإدارة التعليم توفير الأدوات والتجهيزات اللازمة، والمبنى المدرسي بمختلف المرافق الملائمة للعملية التعليمية.
- ٣ - ينبغي لوزارة المعارف وضع نظام للحوافز ينسجم مع معطيات مستوى أداء كوادر القيادات التربوية المتميزة.
- ٤ - إعطاء مزيد من السلطات والصلاحيات اللازمة لإنجاز المهام الموكولة للقيادات المدرسية، وذلك وفق أسس ومعايير واضحة تضمن سلامة التنفيذ، وسرعة البت والإنجاز والبعد عن البيروقراطية وتعزيز الثقة المتبادلة بين مديري المدارس ووزارة المعارف من ناحية وبين مديري المدارس وإدارة التعليم من ناحية أخرى.
- ٥ - ينبغي لإدارة التعليم الاهتمام برؤى مديري المدارس وإشراكهم في

- عملية اتخاذ القرار من خلال تبني وجهات النظر التي تتماشى مع توجهات الدولة وطموحاتها، وتخدم العملية التعليمية.
- ٦ - ينبغي أن تتبنى وزارة المعارف خطة استراتيجية لتوريث الخبرة الخاصة بعناصر القيادات المدرسية المتميزة ممن هم على رأس العمل والاستفادة من خبرات وتجارب الذين أحيلوا إلى التقاعد، وإشراكهم والأخذ بأرائهم وذلك من خلال خطة وبرامج عملية تفضي إلى توريث الخبرة لعناصر القيادات المدرسية الطموحة بهدف توفير الوقت والجهد والمال، وباعتبار الخبرة أهم عناصر النضج الوظيفي لأي مستوى من المستويات الإدارية المختلفة.
- ٧ - إتاحة فرص أكبر للنمو المهني والترقية الوظيفية بصورة تنسجم مع حجم العمل وطبيعة المسؤوليات، بما يؤدي إلى جذب المزيد من الكوادر القيادية لمجال التعليم، بدلاً من العزوف عنها.
- ٨ - استمزاز رأي المديرين عند نقلهم من مرحلة دراسية إلى مرحلة أخرى، ومن مبنى حكومي أو أرامكو، إلى مبنى مستأجر.
- ٩ - تنظيم مؤتمر دوري لمديري المدارس ووكلائها على مستوى المملكة لمناقشة المشكلات والقضايا والتحديات التربوية، بالإضافة إلى استعراض الأفكار والتجارب والأساليب الفعالة المطبقة في الواقع الميداني، وفي إطار تبادل الخبرات بما يحقق خطط العملية التعليمية وأهدافها.

المراجع

أولاً - المراجع العربية:

- ١ - الأغبري، عبدالصمد (٢٠٠٠). الإدارة المدرسية: البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، بيروت: دار النهضة العربية، ص ٤٣.
- ٢ - الصبان، انتصار سالم حسن (١٤٠٧). الرضا الوظيفي عن العمل لدى معلمات المرحلة المتوسطة وعلاقته بعدد من المتغيرات الاجتماعية والشخصية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية للبنات، في ملخصات رسائل الماجستير والدكتوراه بأقسام التربية وعلم النفس بكليات التربية للبنات، د. هانم ياركندي وطريفة الشويعر ١٩٩٨، جامعة أمر القرى، ص ٢٨-٣٥.
- ٣ - العدوان، وعبدالحليم (١٩٩٥). الرضا الوظيفي للإدارة الوسطى في أجهزة الإدارة العامة في الأردن، مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية التربوية، المجلد الثامن، العدد ١، ص ٩-٣٧.
- ٤ - العرادي، نوال حمدان سليم (١٤٠٦). الرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة المتوسطة وعلاقته بأنماط الإدارة التربوية السائدة: رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية للبنات بالرياض، في ملخصات رسائل الماجستير والدكتوراه بأقسام التربية وعلم النفس بكليات التربية للبنات. د. هانم ياركندي وطريفة الشويعر ١٩٩٨، جامعة أمر القرى، ص ٢٥-٢٤٧.
- ٥ - العمري، خالد (١٩٩٢). مستوى الرضا الوظيفي لمديري المدارس في الأردن وعلاقته ببعض خصائصهم الشخصية والوظيفية، مؤتة للبحوث والدراسات، جامعة مؤتة، المجلد السابع، العدد الثاني، ص ١١-٣٦.
- ٦ - المغيدي، الحسن محمد (١٩٩٦). أثر الأساليب القيادية في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين بمحافظة الإحساء التعليمية من منظور النظرية الموقفية لهيرسي وبلاشر ونظرية الدوافع لهيرزبورغ

(دراسة ميدانية)، مجلة مركز البحوث التربوية، جامعة قطر، العدد التاسع، السنة الخامسة، يناير، ص ٥٧.

٧ - آل ناجي، والمحبوب (١٩٩٣). متغيرات الرضا الوظيفي وعلاقتها ببعض العوامل الشخصية لدى عينة من معلمي ومعلمات التعليم العام بمنطقة الإحساء بالمملكة العربية السعودية، **المجلة التربوية**، المجلد الثامن، العدد التاسع والعشرون، ص ص ١٣٩-١٨٢.

٨ - النمر، سعود بن محمد وآخرون (١٩٩١). **الإدارة العامة: الأسس والوظائف**، الرياض: مطابع الفرزق التجارية.

٩ - اليماني، وبو قرصين (١٩٩٦). دراسة تحليلية للرضا المهني لدى معلمي ومعلمات التعليم العام في مهنة التدريس بدولة البحرين، **مجلة دراسات العلوم التربوية**، المجلد ٢٣، العدد ٢، ص ٢٦٩.

١٠ - منصور، تحسين (١٩٩٦). الرضا الوظيفي لدى مديري العلاقات العامة في الجهاز الحكومي، **مجلة أبحاث اليرموك**، المجلد الثاني عشر، العدد الرابع، ص ص ١١-٣٦.

١١ - وكالة الوزارة للتعليم (١٤٢١). **الصلاحيات الممنوحة لمديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية**، قرار رقم ١١٣٩/١، وبتاريخ ١٧/٣/١٤٢١هـ، الرياض: وزارة المعارف.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

- Avent, G. Miller, J. (1992). Work Force Expectations of Public School Principals and Their Judgment Concerning the Results of Their Work. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, San Francisco, CA, April 20-24, p. 1-32.
- Bogler, R. (1999). Reassing the Behavior of Principals as a Multiple - Factor in Teachers' Job Satisfaction. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association. Montreal, Quebec, April 19-23, p. 1-34.
- Charles, G. and Kidwell, K. (1995). Effective Principals, Effec-

tive Schools: Arriving at Site-Based Decision-Making with Successful Principals and Teacher Participation. <http://orders.Edrs-Com/members//sp.efm?p1-38>.

- Evans, V. and Johnson, D. (1990). The relationship of Principals' Behavior and Teachers' Job Satisfaction and Job Related Stress. **Journal of International Psychology**, Vol. 17, 1: 11-18.
- Gunn, J. and Holdway, E. A. (1986). Perceptions of effectiveness influences and Satisfactino of Senior high school principals. **Educational Administration**. 22, 43-62.
- Heller, G. W. and et al. (1993). The Relationship between Teacher Job Satisfaction and Principal Leadership Style. **Journal of School Leadership**; V.3 n1 p74-86, Jan.
- Katz, D. and Kahn, R. (1978). **Psychology of Organizations 2nd**, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Luthans, Fred. (1989). **Organizational Behavior, 5th**, New York: McGraw, Hill.
- Richardson, M. D. and et al. (1989). Kentucky Elementary School Principals: A Descriptive Analysis, Paper presented at the Annual Meeting of the Kentucky Association of Elementary School Principals, Louisville, KY, November, 4-6 p. 1-22.
- Sutter, M. R. (1996). What Do We Know about the Job and Career Satisfaction of Secondary School Assistant Principals? **National Association of Secondary School Principal's Bulletin**; V80 n 579, p. 108-11, April.
- Ulriksen, J. (1996). Perceptions of Secondary School Teachers and Principals Concerning Factors Related to Job Satisfaction and Job Dissatisfaction. Ed. D. Dissertation, University of Southern California, California, U.S.A. P. 1-100.

ملحق

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الكريم مدير / وكيل المدرسة
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:
يهدف هذا البحث لمعرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى القيادات التربوية في التعليم العام.
يرجى التكرم بالإجابة عن جميع العبارات بكل صدق وموضوعية بما يعكس
قناعتك الشخصية، علماً بأن إجاباتك ستحاط بالسرية التامة، ولن تستخدم إلا
لغرض البحث، هذا فضلاً عن عدم طلب كتابة اسمك.
مع خالص التحية وبالغ التقدير لحرصك وسرعة تجاوبك،

د. الأغبري

- ١ - إدارة التعليم التي تتبعها:
- ٢ - نوع مبنى المدرسة: حكومي () أرامكو () مستأجر ()
- ٣ - المرحلة: ابتدائي () متوسط () ثانوي ()
- ٤ - المؤهل الدراسي: جامعي () دون جامعي ()
- غير ذلك:
- ٥ - الوظيفة: مدير () وكيل ()
- ٦ - سنوات الخبرة في العمل الإداري:
- ٧ - العمر بالسنوات:

م	العبارة	مستوى الرضا		
		عـال	متوسط	منخفض
١	رضاك عن اهتمام الجهات المشرفة بإنجازاتك			
٢	رضاك عن تقدير الجهات المشرفة المعنوي لإنجازاتك			
٣	قناعتك بمدى تعاون الجهات المشرفة معك			
٤	اهتمام الجهات المشرفة برؤاك عند اتخاذ القرار			
٥	قناعتك بالتقييم الحقيقي لمستوى أدائك الوظيفي			
٦	إحساسك بالأمن والاستقرار الوظيفي			
٧	رضاك عن السلطات والصلاحيات الممنوحة لأداء عملك			
٨	ملاءمة العمل لخبراتك ومؤهلاتك			
٩	رضاك عن تعاون المعلمين			
١٠	تقديرك لانضباط الطلاب وأخلاقهم			
١١	رضاك عن تعاون أولياء الأمور			
١٢	توفر الأدوات والتجهيزات في مرافق المدرسة			
١٣	الفرص المتاحة لك للترقي الوظيفي			
١٤	رضاك عن الفرص المتاحة للنمو المهني			
١٥	قناعتك بالمكانة والمنزلة الاجتماعية التي تحظى بها			
١٦	قناعتك بالفترة الزمنية لتكليفك بالعمل			
١٧	شعورك بالإنجاز			
١٨	شعورك بالرضا عن الراتب الشهري			
١٩	شعورك بالرضا عن المبنى المدرسي بشكل عام			
٢٠	شعورك بالرضا عن العمل بشكل عام			

عبدالصمد قائد محمد الأغبري (دكتوراه الفلسفة في الإدارة التربوية والتعليم العالي من جامعة بيتشجان - آن آربر أمريكا عام ١٩٨٩) أستاذ مشارك للإدارة والتخطيط التربوي بكلية المعلمين الإحساء، وله اهتمامات بحثية في مجال التعليم العالي، والتخطيط التربوي، والإدارة المدرسية بشكل عام.