

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية في المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلميهم

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه
حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو
بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the
researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any
other degree or qualification

Student's name:

اسم الطالبة: فريال مصطفى عبد الرحمن حمد

Signature:

التوقيع:

Date:

التاريخ: 2014/4/14م



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التربية
أصول تربية- إدارة تربوية

درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية في المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لعلمهم

إعداد الطالبة

فريال مصطفى عبد الرحمن حمد

إشراف

الدكتور/ سليمان حسين المزين

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية - إدارة
تربوية من كلية التربية في الجامعة الإسلامية بغزة.

1435هـ - 2014م



نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحثة/ فريال مصطفى عبدالرحمن حمد لنيل درجة الماجستير في كلية التربية / قسم أصول التربية - الإدارة التربوية وموضوعها:

درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية في المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلميهم

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم الثلاثاء 10 جمادي الأولى 1435هـ، الموافق 2014/03/11م الساعة الواحدة ظهراً بمبنى الحديدان، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

د. سليمان حسين المزين	مشرفاً ورئيساً
أ.د. فؤاد علي العاجز	مناقشاً داخلياً
د. نعيمة خليل المدلل	مناقشاً خارجياً

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحثة درجة الماجستير في كلية التربية / قسم أصول التربية - الإدارة التربوية. واللجنة إذ تمنحها هذه الدرجة فإنها توصيها بتقوى الله و لزوم طاعته وأن تسخر علمها في خدمة دينها ووطنها.

والله ولي التوفيق ،،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي و لدراسات العليا

أ.د. فؤاد علي العاجز



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالَ تَعَالَى:

﴿وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ﴾

﴿وَمَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾

(سورة التوبة، آية: 105)

صَدَقَ اللهُ الْعَظِيمُ،

الإهداء



- ◀ إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة... إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم
- ◀ إلى من علمني السلوك والأدب والإخلاص والعطاء ... إلى والدي الغالي الذي لم يبخل علي بشئ من أجل دفعي إلى طريق النجاح
- ◀ إلى أحق الناس بصحبتني... إلى معنى الحب والحنان ... إلى من كان دعاؤها سر نجاحي ... وحنانها بلسم جراحي إلى أُمي الحبيبة
- ◀ إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله ... إلى رفيق دربي ... زوجي الحبيب من شاركني عناء الدراسة وكان لي عوناً على طريق النجاح فلم يبخل علي بوقته وعلمه وماله فجزاه الله عني خير الجزاء .
- ◀ إلى الشموع التي جعلت طريقي نوراً وإشراقاً ... إلى قرة عيني ومهجة قلبي ... أبنائي وبناتي الذين تحملوا مشقة بعدي وانشغالي عنهم فترة الدراسة... فقد كانوا نعم الأبناء الصالحين تسنيم ، أماني ، لينة ، سماء ، عبد الله ، حمزة
- ◀ إلى أشقاء روحي وذخري... إلى من يفرحوا لفرحي ويسرهم نجاحي ... إخواني وأخواتي الأعزاء
- ◀ إلى من مهدوا الطريق أماميأساتذتي الكرام
- ◀ إلى كل الشهداء الأبطال الذين روت دماؤهم الطاهرة هذه الأرض المباركة ... وأخص بالذكر أخي الشهيد المهندس عبد الرحمن حمد أبو حمزة

إليهم جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع

شكر وتقدير

الحمد لله الذي نزل الفرقان على عبده ليكون للعالمين نذيراً والصلاة والسلام على من بعثه الله هادياً ومبشراً ونذيراً وداعياً إلى الله بإذنه وسراجاً منيراً،، أما بعد:

امتنالاً لقول الله تعالى: ﴿لَنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾ (إبراهيم: 7) يسعدني بعد إتمام هذا العمل الذي أنعم الله علي بالتوفيق بإنجازه أن أتقدم بالشكر الوفير والامتنان العظيم للجامعة الإسلامية، وإلى طاقم التدريس في قسم أصول التربية بكلية التربية، وأخص بالشكر والتقدير مشرفي وأستاذي الجليل الأستاذ الدكتور/ سليمان حسين المزين، الذي غمرني بفيض علمه، وكثير نصحه، وجميل صبره، وحسن معاملته، حيث كان لي بمثابة الناصح الأمين، والموجه القدير فجزاه الله خير الجزاء.

والشكر موصول كذلك إلى عضوي لجنة المناقشة كل من:

الأستاذ الدكتور/ فؤاد العاجز حفظه الله

والدكتورة / نعيمة المدلل حفظها الله

لتفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة وإبداء ملاحظتهما القيمة والسديدة، والتي كان لها بالغ الأثر في إغناء هذه الرسالة وإثرائها وتجويدها.

كما يسرني أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى السادة المحكمين لما قدموه من جهد ووقت في تحكيم الاستبانة، وإلى جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات غزة، والمعلمين والمعلمات الذين ساهموا في تطبيق أداتي الدراسة، وإلى كل من أسدى إليّ مشورة أو قدم نصيحة أو ساهم في إنجاز هذا العمل.

كما لا يسعني إلا أن أتقدم بعظيم شكري وامتناني إلى والديّ العزيزين أمد الله في عمريهما، وكذلك زوجي الغالي وأبنائي وبناتي الأعزاء وأزواجهن وإخوتي وأخواتي الأفاضل الذين لم يألوا جهداً في تقديم يد العون والمساعدة، وأخص بالذكر أخي الأستاذ محمد حمد الذي لم يبخل علي بنصائحه وإرشاداته السديدة.

وأخيراً الحمد لله الذي وفقني لإخراج هذه الرسالة بصورتها المتواضعة، فما كان فيها من صواب فبتوفيق من الله وحده، وما فيها من نقص أو تقصير فمن نفسي ومن الشيطان، وأدعو الله سبحانه أن ينفع بها كل من قرأها، واطلع عليها من التربويين وطلبة الدراسات العليا.

ملخص الدراسة باللغة العربية

"درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية في المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين"

اسم الباحثة / فريال مصطفى حمد اسم المشرف / د. سليمان المزين

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية في المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات لعام (2013-2014) والبالغ عددهم (5540) معلماً ومعلمة، في حين تكونت عينة الدراسة من (450) معلماً ومعلمة أي ما نسبته (8,12%) من مجتمع الدراسة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانتيين، وكانت الاستبانة الأولى لقياس درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات غزة، والاستبانة الثانية لقياس درجة الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في المدارس الثانوية في محافظات غزة، وقد استخدمت الباحثة برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (spss) لتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يأتي:

1- درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية في المدارس الثانوية جاءت بدرجة كبيرة من قبل أفراد عينة الدراسة بوزن نسبي (75,00%).

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظات غزة لدرجة ممارسة مشرفيهم للعلاقات الإنسانية تعزى لمتغير الجنس باستثناء مجال الروح المعنوية فقد كانت دلالة الفروق لصالح الذكور.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظات غزة لدرجة ممارسة مشرفيهم للعلاقات الإنسانية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، باستثناء مجال النمو المهني فقد كانت دلالة الفروق لصالح أصحاب سنوات الخدمة التي تقل عن 5 سنوات.

4- الدرجة الكلية للرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات غزة تحققت بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (72.40%).

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة رضاهم الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، باستثناء مجال الإنتماء للمهنة، فقد كانت دلالة الفروق لصالح الإناث.

6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة رضاهم الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

7- توجد علاقة ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظات غزة لدرجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية، وبين متوسطات تقديراتهم لدرجة رضاهم الوظيفي.

وكان من أبرز توصيات الدراسة ما يأتي:

1 - أهمية تطبيق أساليب إشرافية جديدة معاصرة، تراعي ترسيخ الاتصال والتواصل بين المشرفين والمعلمين.

2 - تحسين البيئة المادية وظروف العمل للمعلمين، وتوفير جميع متطلبات ومستلزمات ووسائل العملية التعليمية.

3 - تعزيز التنسيق بين المشرفين والمعلمين في الأساليب والإجراءات والأنشطة المستخدمة في عملية الإشراف خلال العام الدراسي.

4 - العمل على زيادة تدريب المشرفين على مهارات التفاعل والاندماج الاجتماعي مع المعلمين، ومعرفة المشكلات التي تواجههم في العمل والعمل على حلها.

5 - إشراك المعلمين بوضع الخطة السنوية التي تتعلق بالنمو المهني، وذلك للوقوف على معرفة حاجاتهم المهنية، والعمل على تلبية تلك الحاجات بما يسهم في تحسين وتطوير العملية التعليمية التعليمية.

Abstract

Extent of Practicing Human Relationships by Educational Supervisors in Secondary Schools and its relation with Teachers' Job Satisfaction

Researcher: Feryal Hamad

Supervisor: Dr. Solyman Al Mozayyen

This study aims at identifying the extent of practicing human relationships by educational supervisors in secondary schools and its relation with teacher's job satisfaction. Study target group consisted of 5540 teachers for year 2013-2014, while study sample included 450 teachers represent 8.12% of the target group. The researcher adopted the descriptive analytical method in collecting data, and to fulfil the study objective, she prepared two questionnaires.

The first one is to measure the extent of practicing human relationships by educational supervisors in secondary schools, while the second is for measuring the teachers' job satisfaction at secondary schools in Gaza governorates. To analyse her data, The researcher used SPSS program to reach the following results:

1. Extend of practicing human relationships in secondary schools by study sample was high and it had relative weight of 75,00%.
2. There are no statistical dissimilarities at level ($\alpha \leq 0.05$) among averages of the sample estimations regarding practicing human relationships attributed to gender variable, except field of spirit as the dissimilarities were in favor of males.
3. There are no statistical dissimilarities at level ($\alpha \leq 0.05$) among averages of teachers' estimations regarding their supervisors extent of practicing human relationships attributed to variables of educational level, and experience years, except vocational growth as the dissimilarities were in favour of those who have less than 5 years of experience.
4. The overall degree of job satisfaction of secondary teachers schools in Gaza governorates is significantly achieved , with relative percent (72.40%)
5. There are no statistical dissimilarities at level ($\alpha \leq 0.05$) among averages of teachers' job satisfaction attributed to gender variable, except belonging to the profession variable as it was in favour of females.

6. There are no statistical dissimilarities at level ($\alpha \leq 0.05$) among averages of teachers' job satisfaction attributed to the variable of educational level and experience years.
7. There is a statistical relation at level ($\alpha \leq 0.05$) between averages of secondary schools teachers estimates regarding the extent of practicing human relationships by supervisors and averages of their job satisfaction .

The study recommends the following :

1. Applying new methods of supervision that take into consideration inculcating communication between supervisors and teachers.
2. Improving financial environment and other conditions for the teachers, and providing them with required materials and tools of the educational process.
3. Strengthening coordination between supervisors and teachers in methods, procedures and activities used in the process of supervision during the school year.
4. Increasing the training of supervisors interaction skills and social integration with the teachers, and knowing the problems they face at work to resolve it.
5. Involve teachers to develop annual plan that relate to professional growth, in order to determine the professional knowledge of their needs, and work to meet those needs, that contributing to the improvement and development of teaching-learning process.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	آية قرآنية
ب	الإهداء
ت	شكر وتقدير
ث	ملخص الدراسة باللغة العربية
ح	Abstract
د	قائمة المحتويات
س	قائمة الجداول
ض	قائمة الأشكال
ض	قائمة الملاحق
9 - 1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	المقدمة
4	مشكلة الدراسة وأسئلتها
6	فرضيات الدراسة
6	أهداف الدراسة
7	أهمية الدراسة
8	حدود الدراسة
9	مصطلحات الدراسة
88-10	الفصل الثاني: الإطار النظري
11	أولاً : الإشراف التربوي
12	تمهيد

الصفحة	الموضوع
13	تطور مفهوم الإشراف التربوي
18	أسس الإشراف التربوي
19	أهداف الإشراف التربوي
20	وظائف الإشراف التربوي
22	خصائص الإشراف التربوي
24	السمات الشخصية والمهنية للمشرف التربوي
27	أنواع الإشراف التربوي
34	ثانياً : العلاقات الإنسانية
35	تطور مفهوم العلاقات الإنسانية
38	أهداف العلاقات الإنسانية
39	أهمية العلاقات الإنسانية
41	الدوافع التي أسهمت في زيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية
42	أسس العلاقات الإنسانية
43	مبادئ وأساليب تحقيق العلاقات الإنسانية
45	ممارسة العلاقات الإنسانية تربوياً
46	العلاقات الإنسانية والإشراف التربوي
47	دور المشرف التربوي في توطيد العلاقات الإنسانية
49	أهمية الاتصال والتواصل في توطيد العلاقات الإنسانية في عمل المشرف التربوي
50	أهم النتائج التي توصلت إليها مدرسة العلاقات الإنسانية
51	العلاقات الإنسانية وأثرها على السلوك والإنتاج للمؤسسة
52	الانتقادات التي وجهت لنظرية العلاقات الإنسانية
53	ثالثاً : الرضا الوظيفي

الصفحة	الموضوع
55	تطور مفهوم الرضا الوظيفي
57	أهمية الرضا الوظيفي في مجال التربية والتعليم
58	العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي
65	أنواع الحوافز
66	الشروط اللازمة لتطبيق الحوافز
66	الحوافز وفرص والترقيات المتاحة للفرد
73	نظريات الرضا الوظيفي
80	حاجات الرضا الوظيفي للمعلمين
81	قياس الرضا الوظيفي:
81	أنواع مقاييس الرضا الوظيفي
82	مظاهر التعبير عن الرضا الوظيفي لدى المعلمين
83	مظاهر التعبير عن عدم الرضا
85	رابعاً : العلاقة بين العلاقات الإنسانية والرضا الوظيفي
127-89	الفصل الثالث الدراسات السابقة
90	أولاً: دراسات تناولت موضوع العلاقات الإنسانية
104	ثانياً: دراسات تتعلق بالرضا الوظيفي لدي المعلمين
122	التعقيب على الدراسات السابقة
126	أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
127	أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
147-128	الفصل الرابع: الطريقة والإجراءات
129	أولاً : منهجية الدراسة
130	ثانياً: مجتمع الدراسة

الصفحة	الموضوع
131	ثالثاً: عينة الدراسة
132	رابعاً: أدوات الدراسة
146	المعالجات الإحصائية
198-148	الفصل الخامس: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها
149	المحك المعتمد في الدراسة
151	إجابة السؤال الأول من أسئلة الدراسة
166	إجابة السؤال الثاني من أسئلة الدراسة
173	اجابة السؤال الثالث من أسئلة الدراسة
189	إجابة السؤال الرابع من أسئلة الدراسة
196	إجابة السؤال الخامس من أسئلة الدراسة
199	ملخص نتائج الدراسة
199	أولاً: ملخص النتائج
202	ثانياً: توصيات الدراسة
204	ثالثاً: مقترحات الدراسة
205	المصادر والمراجع
205	أولاً: المصادر
205	ثانياً: المراجع العربية
215	ثالثاً: الدراسات الأجنبية
216	رابعاً: المواقع الالكترونية
217	ملاحق الدراسة

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
130	توزيع مجتمع الدراسة	(1:4)
131	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(2:4)
132	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	(3:4)
132	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة	(4:4)
135	يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال	(5:4)
136	يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال	(6:4)
137	يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال	(7:4)
137	يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال	(8:4)
138	مصفوفة معاملات كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة.	(9:4)
139	معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية) للاستبانة.	(10:4)
140	معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ) للاستبانة.	(11:4)
141	يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال	(12:4)
142	يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال	(13:4)
143	يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال	(14:4)

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(15:4)	يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال	144
(16:4)	مصنوفة معاملات كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة.	145
(17:4)	معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية) للاستبانة.	145
(18:4)	معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ) للاستبانة.	146
(1:5)	يوضح أطوال الفترات والوزن النسبي المقابل لكل صنف	149
(2:5)	اختبار التوزيع الطبيعي	150
(3:5)	اختبار التوزيع الطبيعي	150
(4:5)	تحليل مجالات المحور الأول.	151
(5:5)	تحليل فقرات المجال الأول(المستوى القيمي والأخلاقي)	153
(6:5)	تحليل الفقرات المجال الثاني (الاتصال والتواصل)	157
(7:5)	تحليل الفقرات المجال الثالث(مجال الروح المعنوية)	160
(8:5)	تحليل فقرات المجال الرابع(النمو المهني)	163
(9:5)	نتائج اختبار t للفروق بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مشرفيهم للعلاقات الإنسانية تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)	167
(10:5)	نتائج اختبار t للفروق بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مشرفيهم للعلاقات الإنسانية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا)	169
(11:5)	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مشرفيهم للعلاقات الإنسانية تعزى لمتغير سنوات الخدمة	171
(12:5)	يوضح نتائج اختبار شففيه	172

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(13:5)	تحليل أبعاد المحور الثاني	174
(14:5)	تحليل فقرات المجال الأول (الحوافز والمكافآت)	178
(15:5)	تحليل الفقرات المجال الثاني (ظروف العمل)	181
(16:5)	تحليل الفقرات المجال الثالث (التقدير واحترام الذات)	184
(17:5)	تحليل فقرات المجال الرابع (الانتماء للمهنة)	187
(18:5)	نتائج اختبار t للفروق بين متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين المعلمين لدرجة رضاهم الوظيفي تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)	190
(19:5)	نتائج اختبار t للفروق بين متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين من المعلمين لدرجة رضاهم الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا)	192
(20:5)	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة رضاهم الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخدمة	194
(21:5)	معامل الارتباط بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية وبين متوسطات تقديراتهم لرضاهم الوظيفي.	197

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
23	خصائص عملية الإشراف	شكل (1)
75	تنظيم ماسلو الهرمي للحاجات	شكل (2)
77	أبعاد العاملين لهيرزبرج ونتائجها المتوقعة	شكل (3)

قائمة الملاحق

عنوان الشكل	رقم الملحق
الاستبانة في صورتها الأولية	ملحق (1)
قائمة بأسماء المحكمين	ملحق (2)
الاستبانة في صورتها النهائية	ملحق (3)
خطاب تسهيل مهمة	ملحق (4)

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة.

أولاً : مشكلة الدراسة.

ثانياً : فرضيات الدراسة.

ثالثاً : أهداف الدراسة.

رابعاً : أهمية الدراسة.

خامساً : حدود الدراسة.

سادساً : مصطلحات الدراسة.

المقدمة:

إن رقي الأمة وتقدمها يعتمد على نظام تربوي فعال، قادر على إعداد وتنمية القوى البشرية التي تستطيع مواجهة التغيرات والتطورات التي يشهدها عالمنا اليوم، مما فرض على المؤسسات التربوية أن تستجيب للتحديات المعاصرة من خلال مضاعفة اهتمامها بعملية التعليم والتعلم، بما يتلاءم مع متطلبات هذا التغيير؛ فالتربية هي الأساس الأول الذي تقوم عليه النهضة في أي بلد من البلدان، ومن أجل الارتقاء بالعملية التعليمية التعلمية فقد أكد (الشرعي، 2007 : 6) على "دور التربويين والمفكرين والساسة في توظيف جهودهم وطاقاتهم من أجل بناء فلسفة تربوية ذات أبعاد اجتماعية وثقافية محلية وعالمية بنّاءة، لأن مهمة التربية هي بث القيم الإنسانية الحضارية، وفي هذا المضمار على المدرسة أن تحمل على عاتقها ترسيخ قيم التضامن الاجتماعي والمشاركة والتواصل بين أفراد المجتمع، وهذا يشكل ضغوطاً وأعباءً تربوية وتعليمية على المدرسة كأحد المؤسسات التعليمية التي ترتبط بشكل مباشر بقضايا المجتمع ومشكلاته، وتؤثر وتتأثر بالأحداث والتغيرات المعاصرة في شتى مجالات الحياة، وبالتالي أصبحت المدرسة في خضم هذه الأحداث بحاجة إلى إصلاح مستمر لتواكب التغيرات وتؤدي الدور المناط بها".

فنجاح الإدارة المدرسية في تأدية ما هو مطلوب منها لا يتوقف على نجاحها في الجوانب التربوية الفنية فقط، وإنما يستلزم مراعاة الجوانب الإنسانية والاجتماعية الموجودة فيها؛ لأنها مؤسسة تربوية اجتماعية بالدرجة الأولى والعنصر البشري هو أساس وجودها وتميزها، فنحن في المدرسة لا نتعامل مع آلات أو عناصر مادية، بل نتعامل بالدرجة الأساسية مع العنصر البشري. (ربيع، 2006 : 57)

"فالمعلم الذي أعد لمهنة التدريس شأنه شأن العاملين في كل مجالات الحياة المختلفة، يحتاج إلى من يتعرف لحاجاته الوظيفية ويعمل على إشباعها، فهو بحاجة إلى من يوجهه ويرشده ويشرف عليه حتى يتقن أساليب التعامل مع التلاميذ، ويزداد خبرة بمهنة التدريس وطرائقها؛ حتى يستطيع أن يحقق ما يسعى إليه من أهداف". (نشوان، 1992 : 34)

يتضح لنا مما سبق أن عملية إعداد المعلمين وتنميتهم تحتل أهمية خاصة في العملية التعليمية، إذ إن التطوير الحقيقي لقدرات المعلمين يتطلب وجود الإشراف التربوي الذي يعمل على توفير أفضل السبل التي تمكنهم من القيام بأدوارهم.

لذا يعد الإشراف التربوي مفتاح التقدم، وعليه يتوقف ممارسات المعلمين، فإذا كانت أسس إعداد المعلم سليمة ومناسبة، فلا يمكن الاستغناء عن الإشراف كعملية مساعدة للمعلم، حيث إن له التأثير الأكبر في تحسين أساليب التعليم مما يحقق الأهداف التربوية. (حسين وعوض الله، 2006: 12)

" فالمشرف التربوي هو القائد الإداري الذي يتعامل مع أفراد تتباين ثقافتهم وخلفياتهم وميولهم ومهاراتهم، مما يتطلب منه القدرة على التعامل مع كل فرد من خلال الاتصال الواضح الفعال، واستخدام الأساليب الإشرافية المتنوعة وتشجيع العمل الفريقي القائم على الاحترام والإنسانية، وذلك لدفع المرؤوسين لتوفير كل الظروف والإمكانات المتاحة لمساعدة التلميذ وتوجيهه، ومتابعة نموه من جميع النواحي الذهنية والاجتماعية والنفسية والعاطفية، والعمل على تطوير وتحسين عملية التعليم والتعلم". (الخطيب وآخرون ، 2000 : 79)

وقد تجسد مفهوم الإشراف التربوي الحديث بأنه عملية إنسانية تحترم شخصية المعلم، وتقبل الفروق الفردية، وتحترم الذات، وتؤكد على العمل التعاوني. (الطعاني، 2004: 85) ولقد صنف (طافش، 2004 : 83-84) أنماط الإشراف التربوي الحديث بناءً على أساس العلاقات الإنسانية إلى الإشراف الاستبدادي، الدبلوماسي، الترسلّي، الديمقراطي، التعاوني حيث أصبحت العلاقات الإنسانية أساساً في تصنيف وممارسات الإشراف التربوي الحديث.

يتضح لنا مما سبق أن الإشراف التربوي الحديث قد اهتم بالعنصر الإنساني كأساس لنجاح الإشراف التربوي، انطلاقاً من فرض مؤداه أن إشباع حاجات المعلم النفسية والاجتماعية تحقق الاندماج بين المعلم والمدرسة، وتضمن للمعلم الرضا الوظيفي مما يثير لديه الحماس، فيقبل على العمل بجد وإخلاص، وهذا ما أكدّه (البديري ، 2001: 16) بأن الإشراف التربوي لا يكون فعالاً، ولا يتمكن من تحقيق أهدافه إلا إذا تم في ظل جو من العلاقات الإنسانية الإيجابية بين المشرف والمعلم.

لذلك فقد اتجهت دراسات الرضا عن العمل إلى مجال التربية والتعليم، باعتبار مهنة التعليم أساس المهن؛ فنجاحها أو فشلها ينعكس على نجاح أو فشل المهن الأخرى، فرضا المعلمين عن العمل من العوامل المؤثرة في مدى كفاءتهم في العمل وارتباطهم به وحرصهم عليه، ويزداد جهد المعلمين في عملهم بزيادة انتمائهم له وبمقدار ما يشبع العمل حاجاتهم ودوافعهم ويستثمر قدراتهم،

فكلما كان المعلم راضياً عن مهنته ومعداً لها، كانت العملية التربوية أكثر فاعلية ونجاحاً.
(الشريدة، 2010: 61)

يتضح لنا مما سبق أن الرضا الوظيفي لدى المعلمين يتأثر بالعديد من العوامل والمؤثرات التي تهتم بحالة المعلمين النفسية والمادية، حيث تؤثر السياسة التعليمية وما تقدمه الإدارة التعليمية للمعلمين من إمكانات وحوافز مادية ومعنوية بشكل كبير على نشاط المعلمين وأدائهم . (العاجز ونشوان، 2005: 16)

ومن واجب المشرف التربوي العمل على توفير الشعور بالأمن والاطمئنان بين معلميه، وعدم زعزعة الثقة في نفوسهم وفي قدرتهم المهنية. (البدري ، 2008 : 39)

وانطلاقاً مما سبق يتبين لنا مدى أهمية العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، وأثر ذلك على أدائهم وتحسين إنتاجيتهم، فالمعلم السعيد في عمله يكون أقدر على الإنتاج والتقدم من غيره، وهذا يتطلب من المشرفين الاهتمام بظروف معلمهم ومشاكلهم وحاجاتهم، والعمل على إيجاد الحلول المناسبة في أجواء من الثقة المتبادلة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها :

من خلال عمل الباحثة في الميدان التربوي لمست أهمية العلاقات الإنسانية في التعامل بين المشرفين والمعلمين، لما لها من أثر كبير في حفز المعلمين واستثارة دافعيتهم تجاه عملية التعليم، حيث إن ذلك يلعب دوراً مهماً في قدرة المؤسسة التعليمية على تحقيق أهدافها، وقد أجريت دراسات سابقة عدة في هذا الموضوع مثل دراسة (الفليت، 2012)، ودراسة (الجار الله، 2009)، ودراسة (السواح، 2007)، ودراسة (الشلوي، 2007)، ودراسة (حرز الله، 2007)، ودراسة (الزبون وآخرون، 2007)، وقد توصلت تلك الدراسات إلى أن العلاقات الإنسانية التي تركز على أسس صحيحة تؤثر في الاتجاه المهني للمعلمين، حيث توجد بيئة متفاعلة ترفع من الروح المعنوية لدى المعلمين وتوجد لديهم اتجاهات إيجابية نحو مهنة التعليم.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بالرضا الوظيفي، وجدت الباحثة أن الرضا الوظيفي يعتبر من أبرز العوامل التي تؤثر على تطوير وفاعلية أداء المعلمين، حيث تعتبر العلاقة بين المعلم ومسؤوليه من أهم روافد الرضا الوظيفي للمعلم، ذلك أن المعلمين يستمدون دافعيتهم من المعاملة الحسنة والتقدير الذي يتلقونه من الإداريين الذين يتعاملون معهم، وقد

أجريت دراسات سابقة عدة في موضوع الرضا الوظيفي مثل دراسة (الأفندي ، 2012) و (خليل وشريز ، 2007) و (العاجز ونشوان ، 2004) و (منصور ، 2010) وبذلك تبرز أهمية القيام بهذه الدراسة لتلقي الضوء على درجة ممارسة العلاقات الإنسانية بين المشرفين التربويين ومعلميهم في المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، حيث إنه في حدود علم الباحثة لم تكتب أي دراسة تربط بين العلاقات الإنسانية والرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في قطاع غزة

لذا جاءت هذه الدراسة لتتناول متغيرين يعتبران من المدخلات المهمة والداعمة للعملية التعليمية للمعلمين باعتبارهما وثيقتا الصلة بعمل المعلم وجودة أدائه في الميدان التربوي، وتبرز مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية في المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلميهم؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1- ما درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة ؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.5$) بين متوسطات درجات تقديرات معلمي المرحلة الثانوية لدرجة ممارسة المشرفين التربويين في محافظات غزة للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلميهم تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

3- ما درجة الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات غزة ؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقديرات معلمي المرحلة الثانوية لمستوى رضاهم الوظيفي تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

5- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة، لدرجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية وبين متوسط تقديراتهم لدرجة رضاهم الوظيفي ؟

فرضيات الدراسة:

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات معلمي المرحلة الثانوية لدرجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية تعزى لمتغير الجنس (ذكر ، أنثى).
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات معلمي المرحلة الثانوية لدرجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس ، دراسات عليا).
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات معلمي المرحلة الثانوية لدرجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات،) (من 5 إلى 10 سنوات) (أكثر من 10 سنوات) .
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقديرات المعلمين لدرجة رضاهم الوظيفي تعزى إلى متغير الجنس (ذكر ، أنثى).
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط درجات تقديرات المعلمين لدرجة رضاهم الوظيفي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا).
- 6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط درجات تقديرات المعلمين لدرجة رضاهم الوظيفي تعزى إلى متغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات،) (من 5 إلى 10 سنوات) (أكثر من 10 سنوات) .
- 7- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الحكومية بمحافظات غزة لدرجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية، وبين متوسطات تقديراتهم لرضاهم الوظيفي.

أهداف الدراسة:

- 1- التعرف إلى درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة، وذلك من خلال رصد واقعها في المجالات الآتية (المجال القيمي الأخلاقي، الاتصال والتواصل، الروح المعنوية، النمو المهني).

- 2- التعرف إلى الفروق في متوسطات درجات تقديرات معلمي المدارس الثانوية لدرجة ممارسة المشرفين التربويين في محافظات غزة للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلميهم تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) .
- 3- التعرف إلى درجة الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات غزة من خلال رصد واقعها في المجالات الآتية (الحوافز والمكافآت، ظروف العمل، التقدير واحترام الذات، الانتماء للمهنة) .
- 4- التعرف إلى الفروق في متوسطات درجات تقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظات غزة لرضاهم الوظيفي تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).
- 5- التعرف إلى دلالة العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة المشرفين للعلاقات الإنسانية ودرجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظات غزة.

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة في الآتي:

- 1- تسهم هذه الدراسة في توعية المشرفين التربويين بأهمية العلاقات الإنسانية في مجال الإشراف التربوي بما ينعكس على زيادة فاعلية المعلمين.
- 2- الوقوف على معرفة مدى رضا المعلمين عن عملهم وتقديم التوصيات والمقترحات التي تعزز رضاهم بناءً على نتائج الدراسة.
- 3- ستثري هذه الدراسة الأدب التربوي من خلال المضامين والمحاور التي تناولت العلاقات الإنسانية، والتي تعتبر المحور الأساس في تعامل المشرفين مع المعلمين وأثر ذلك على الرضا الوظيفي للمعلمين.
- 4- تفيد هذه الدراسة الدارسين في مجال الإشراف التربوي في فتح المجال أمامهم لإجراء بحوث لاحقة أو مشابهة.
- 5- تفيد هذه الدراسة القائمين على العملية التربوية من مديري المدارس بوصفهم مشرفين مقيمين وبجهات إشراف الوزارة أو كل الباحثين في مجال الإشراف التربوي، بالإضافة إلى طلبة الدراسات العليا.

حدود الدراسة:

- 1- الحد اللغوي: لم تقتصر هذه الدراسة على المصادر المتعلقة بموضوع الدراسة باللغة العربية فقط، وإنما تم ترجمة بعض الدراسات الأجنبية إلى اللغة العربية.
- 2- الحد الموضوعي: اقتصرت هذه الدراسة على معرفة درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة غزة في المجالات الآتية: (المجال القيمي الأخلاقي، الاتصال والتواصل، الروح المعنوية، النمو المهني)، وعلاقة ذلك برضاهم الوظيفي في المجالات التالية (الحوافز والمكافآت، ظروف العمل، التقدير واحترام الذات، الانتماء للمهنة).
- 3- الحد المؤسسي: اقتصرت هذه الدراسة على المدارس الحكومية الثانوية بمحافظة غزة.
- 4- الحد البشري: اقتصرت الدراسة على عينة ممثلة لمعلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في محافظات غزة بما نسبته 8% من المجتمع الأصلي.
- 5- الحد المكاني: المدارس الحكومية الثانوية في جميع محافظات غزة.
- 6- الحد الزمني: طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام (2013 - 2014 م)

مصطلحات الدراسة :

اشتملت الدراسة الحالية على مجموعة من المصطلحات ستعرضها الباحثة على النحو الآتي:

• العلاقات الإنسانية :

العلاقات الإنسانية هي تأمين التعامل الجيد من الإنسان وخلق المناخ الإيجابي والضوابط السليمة الكفيلة بدفعه للعمل المنتج الفعال، وذلك من خلال إدراك القائد للعوامل المؤثرة في السلوك الإنساني من الدوافع والقيم والاتجاهات والحاجات الإنسانية. (البدري، 2001: 42)

أما التعريف الإجرائي للعلاقات الإنسانية :

هي مجموعة من التفاعلات الإيجابية التي تمثل سلوك المشرفين التربويين مع معلمهم من خلال التعامل الإنساني المبني على أساس المعاملة الطيبة والأخلاق الحميدة والتعليم، التي تعكس الترابط والتلاحم وتنتشر المحبة والتعاطف في جو يسوده الوئام والود، ويبعث

على الطمأنينة، ويشجع على الإنتاجية وحسن الأداء في العمل، وذلك في المدارس الحكومية الثانوية بمحافظة غزة، والذي يقاس من خلال الاستبانة التي أعدت من قبل الباحثة.

• **المشرف التربوي :**

هو الموظف الذي تعينه دائرة التربية والتعليم في مدارس الحكومة الثانوية بمحافظة غزة للإشراف المبحثي على المعلمين والمعلمات في مدارسهم، ومساعدتهم على تحسين أدائهم وتنمية مهاراتهم القيادية وتطوير العملية التعليمية لتحقيق أهدافها. (حمدان ، 1992 : 5)

• **الرضا الوظيفي :**

هو الشعور بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل مع الثقة والولاء والانتماء للعمل، ومع المتغيرات والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة. (عايش، 2009: 9)

التعريف الإجرائي للرضا الوظيفي :

هو مجموع الدرجات التي يحصل عليها معلمو المرحلة الثانوية في محافظات غزة على مقياس الرضا الوظيفي المستخدم في هذه الدراسة.

• **المرحلة الثانوية :**

هي المرحلة التي تلي المرحلة الأساسية ومدتها سنتان (الكتاب الإحصائي التربوي السنوي، 2013: 17).

• **محافظات غزة :**

هي جزء من السهل الساحلي وتبلغ مساحتها (365م²) ويمتد هذا الجزء على الشاطئ الشرقي للبحر المتوسط بطول (45كم) ويعرض ما بين (6-12كم)، ومع قيام السلطة الوطنية الفلسطينية تم تقسيم قطاع غزة إدارياً إلى خمس محافظات هي: محافظة شمال غزة، محافظة غزة، محافظة الوسطى، محافظة خان يونس، محافظة رفح، (وزارة التخطيط والتعاون الدولي، 1997: 14).

الفصل الثاني الإطار النظري

أولاً : الإشراف التربوي.

ثانياً : العلاقات الإنسانية.

ثالثاً : الرضا الوظيفي.

رابعاً : العلاقة بين العلاقات الإنسانية والرضا الوظيفي.

أولاً : الإشراف التربوي

- مقدمة.
- تطور مفهوم الإشراف.
- أهداف الإشراف التربوي.
- خصائص الإشراف التربوي.
- وظائف الإشراف التربوي.
- السمات الشخصية والمهنية للمشرف التربوي.
- أنواع الإشراف التربوي.

تمهيد:

يعتبر الإشراف التربوي أحد الركائز المهمة التي تقوم عليها العملية التعليمية التعلمية لإحداث التغيير والتطوير المطلوب في التربية، إذ إنه يعنى بتقديم العون والمساعدة للمعلمين للقيام بأدوارهم على أكمل وجه، مما يجعل الحاجة ماسة إلى إشراف تربوي فعال يقدم بطريقة إنسانية، تكسب ثقة المعلمين، وتحسن من اتجاهاتهم بما يحقق أهداف العملية التعليمية التعلمية.

"فعمل المعلم الذي يهدف إلى تربية الأجيال المتعاقبة، وإعداد قوى المجتمع العاملة اللازمة لنهضته في مجالات الإنتاج المختلفة يكون أكثر حاجة إلى الإشراف التربوي على أسس سليمة". (حسين و عوض الله، 2006: 11)

إذ إن احترام شخصية كل المدخلات البشرية للعملية التعليمية من معلم ومتعلم وإداري ومشرف من الأمور الأساسية لنجاح الإشراف التربوي، ويتحقق ذلك من مشاركتهم في عمليات القرار، وإتاحة فرص النمو الذاتي أمامهم، وخلق مناخ للعلاقات أساسها الحرية والإنسانية والمشاركة والثقة. (عبود وآخرون، 2000: 135)

وهذا يتطلب من المشرف التربوي أن يولي اهتمامه لجميع عناصر العملية التعليمية التعلمية، والتي تتضمن المعلم والتلميذ والمنهاج، فالعملية الإشرافية هي عملية التفاعل بين المشرف والمعلم، ويقدر ما يكون هذا التفاعل مفتوحاً بقدر ما يتوفر للمعلم جو من الطمأنينة التي تساعده على تعديل سلوكه التعليمي واتجاهاته نحو الإشراف. (نشوان ، 1992 :244- 245)

والطريقة الأساسية التي يجب أن يتبعها المشرف لكي يعمل على توفير جو انفعالي مرضٍ هو احترام الأفراد الذين يتصل بهم، من خلال الاهتمام بهم وبمشكلاتهم والاستعداد لتقديم رغباتهم على رغباته، والنظر بعين الاعتبار إلى آرائهم ومقترحاتهم، وتهيئة اجتماعات المدرسين بحيث يمنح فيها كل مدرس الفرصة للإفصاح عن آرائه، وتشجيع أوجه النشاط الاشتراكية التي تنشئ علاقات ودية بين المدرسين، وتهيئة ظروف مريحة ومشوقة للعمل. (ويلز، 2005: 44)

وانطلاقاً مما سبق ستقوم الباحثة بعرض أبرز المفاهيم المتعلقة بالإشراف التربوي من خلال معرفة التطور التاريخي للإشراف التربوي، والتعرف إلى أهميته وخصائصه وذلك على النحو الآتي:

تطور مفهوم الإشراف التربوي:

إن المتأمل لمفهوم الإشراف التربوي خلال العقدين الأخيرين يجد أن هناك تطوراً كبيراً حدث في هذا المجال، فبعد أن كان مفهوم الإشراف مقتصرًا على التفتيش والتوجيه، أصبح مفهوم الإشراف عملية تشاورية إنسانية تطويرية لجميع مدخلات العملية التعليمية التعلمية، وبهذا التطور ستعرض الباحثة أهم المراحل التي مرت بها العملية الإشرافية، إذ يمكن حصرها في مراحل ثلاث على النحو الآتي:

المرحلة الأولى: مرحلة التفتيش والمراقبة:

لقد اقتضت هذه المرحلة على مراقبة المدرسين، وتقييم أدائهم بالتفتيش على المعلمين من خلال الزيارات المفاجئة إلى الصفوف؛ لمعرفة مدى تقيدهم بالتعليمات والأوامر التي تصدر إليهم، ومعرفة عيوبهم وأخطائهم من أجل محاسبتهم عليها، وكان للمفتش سلطة قوية تمكنه من نقل المعلمين أو ترفيتهم أو عزلهم.

فمرحلة التفتيش والمراقبة تشتمل على الإشراف الإداري والعلمي الذي يفترض أن المعلم قاصر في قدرته ويحتاج المساعدة والمراقبة والتوجيه دائماً، كما يحتاج إلى أن يلحق كيف يعمل، لذا أكد التربويون أن هذا الأسلوب يهمل عواطف المعلم وشعوره، ولا يولي الاهتمام بحاجاته واتجاهاته وأفكاره، ويعتبر المفتش نفسه ذلك العارف والسيد الأول والأخير في المادة وفنون تدريسها، والوسيلة الرئيسة في أسلوب التفتيش هي الزيارة الصفية المفاجئة، واستخدام التفتيش في هذه المرحلة يعد من الأساليب المفاجئة المحبطة والقاتلة للإبداع لدى المعلمين الذين كان عليهم أن يتقيدوا بتعليمات المفتش، مما أعاق النمو المهني للمعلمين، وتكوين اتجاهات سلبية لديهم. (نبهان، 2007: 30).

وقد ذكر (الطعاني ، 2005: 32) خصائص أسلوب التفتيش في النقاط الآتية:

- 1- يركز اهتمامه على التحصيل ويهمل غيره من العوامل والظروف الأخرى المتداخلة والمهمة في الموقف التعليمي.
- 2- يهتم بتقرير الواقع ومدى التزام المعلم للتعليمات والقرارات، دون القيام بعمل إيجابي نحو التحسين.
- 3- يعتمد المفتش على عنصر المفاجأة وتصيد الأخطاء، اعتقاداً منه بأنه السبيل إلى كشف العيوب والأخطاء.

- 4- يفترض أسلوب التفتيش أن هناك طرقاً معينة للتعلم معترفاً بها، وبأنها أفضل الطرق، وأن المفتش يمتاز بدرجة كبيرة من المعرفة والمهارة في العملية التدريسية.
- 5- النظر إلى المعلم كأداة لتنفيذ ما يطلب منه لتطبيق المنهاج الدراسي، وزيادة تحصيل الطلاب.
- 6- اعتماد التفتيش على أسلوب التلقين، وجعل التلاميذ يحفظون المادة دون مراعاة لجوهر التعليم والتعلم.
- 7- يعتبر هذا الأسلوب أن المفتش هو صاحب السلطة العليا، وعليه أن يقرر كل شيء بالنسبة للمعلم.
- 8- يهتم بالأهداف القريبة دون النظر إلى الأهداف البعيدة.

يتضح لنا مما سبق أن أسلوب التفتيش قد أوجد جواً من الرعب والتوتر النفسي بين المعلمين، مما أدى إلى تراجع أداء المعلمين وقتل الإبداع لديهم، وهذا بدوره أدى إلى نتائج سلبية أشار إليها (قسم الدراسات في الدار، 2000: 46) على النحو الآتي:

- 1- اهتمام المعلمين بإخفاء عيوبهم وأخطائهم خوفاً من أن يحاسبهم المفتش على ذلك، وبالتالي صار المفتش لا يرى حقيقة الموقف التعليمي، فلا يقدم ملاحظات وتوجيهات مهمة.
- 2- انتشار السلبية والشكلية والجمود، وقد كان المعلمون يخافون من المفتش، لذلك تجدهم يهتمون باتباع التعليمات وعدم الخروج عليها وتعطل إبداع المعلمين، وبالتالي قدرتهم على الابتكار.
- 3- عدم رغبة المعلمين بالبقاء في مهنة التعليم، وذلك خوفاً من أن يلحقهم أذى التفتيش.
- 4- وجود علاقات سيئة بين المفتشين والمعلمين ما زالت آثارها واضحة حتى الآن، مما أدى إلى توجيه النقد إلى أسلوب التفتيش.

وبناءً على ما تقدم ترى الباحثة أن عملية التفتيش كانت تعتمد على عنصر المفاجأة المتمثلة في الزيارة الصفية للمشرف، بقصد تصيد أخطاء المعلمين، مما انعكس سلباً على نظرة المعلمين تجاه المشرفين التربويين، لذا كان لا بد من تحسين تلك الصورة بالبحث عن مرحلة جديدة تهتم بالمعلمين، ويكون هدفها الارتقاء بالعملية التعليمية التعلمية، مما أظهر محاولات فكرية لتغيير هذا المفهوم، وبالتالي أوجد مرحلة جديدة من مراحل الإشراف التربوي.

المرحلة الثانية: التوجيه التربوي:

تتميز هذه المرحلة باعترافها للحاجات وخاصة حاجات المعلمين كأساس لتحسين برامج التعليم، إلا أنها لم تعرف مفاهيم النمو الذاتي ومشاركة المعلمين، وتدريبهم على القيادة والاهتمام اللازم، وقد حدد (حسان والعجمي، 2010: 293 - 294) هذه المرحلة بالنقاط الآتية:

1- إعداد برامج الزيارات الميدانية وتنفيذها لمتابعة كل ما يتعلق بالمواد الدراسية والأنشطة، ونشر التوجيهات الفنية اللازمة لكل مادة دراسية.

2- الإشراف على تنفيذ المناهج الدراسية .

وقد تطورت أهداف التوجيه التربوي حيث أصبح يتمثل في تحسين العملية التربوية والعلاقات الإنسانية، وبالتالي تطورت المهمات الرسمية والإجرائية للموجهين التربويين، فأصبحت المهمات الإدارية قليلة، في حين أن المهمات الفنية قد زادت واقتصر هدفها على تحسين العملية التربوية فقط، وركز الموجهون التربويون على مجموعة من الافتراضات يذكرها (الخطيب والخطيب، 2003: 16) على النحو الآتي:

1- الاهتمام بالمعلم وحاجاته وتحسين أساليبه الصفية وتحسين ممارساته وتقديم النصح له.

2- الافتراض بأن المعلم بحاجة إلى التوجيه لتحسين أدائه، وأن الموجه هو القادر على تقديم تلك الحاجة.

3- تركيز الموجه على استخدام الزيارات الصفية واللقاءات القصيرة في معظم الأحيان.

ولقد لاحظ (عبد الهادي، 2002: 28) أن أسلوب التوجيه لم يكن من السهل تطبيقه وذلك بالنسبة للأشخاص الذين مارسوا سلوك التفتيش فترة طويلة، إذ إن أغلبية هؤلاء المفتشين لم يكونوا مؤهلين تربوياً للعمل التعليمي، إذ كان من الصعب عليهم الانتقال من مفهوم أسلوب التفتيش إلى مفهوم أسلوب التوجيه، فهدف التعليم عندهم هو تطوير المعرفة، وهذا يرتبط بالتفتيش أكثر من ارتباطه بالتوجيه.

وقد ذكر (طافش، 2004: 69-70) مجموعة من الأسباب التي أدت إلى سقوط مفهوم

التوجيه، وهي على النحو الآتي:

1- إن عملية التوجيه تقوم على فرضية خطأ، وهي أن الموجه يعرف وأن المعلم لا يعرف، وقد أثبتت وقائع عديدة بأن بعض المعلمين يعرفون أكثر مما يعرف بعض الموجهين، مما ولد لدى بعض الموجهين شعوراً بالنقص وعدم الثقة بالنفس.

2- إن عملية التوجيه تستند إلى النزعة الفوقية وهي نزعة مرفوضة في ميدان الإشراف التربوي الديمقراطي التعاوني؛ لأن المشرف التربوي لا يمكن أن يسهم في أي حال من الأحوال في تطور العملية التربوية، إذ قد يتسبب في الحد من نشاطات المعلمين الذين يشرف عليهم لأن تجاوبهم مع مشرفهم غالباً ما يكون تجاوباً ظاهرياً فقط، غير مبني على الاقتناع مما يقلل من الإبداع.

3- إن عملية التوجيه في كثير من الأحيان تركز على المعلم فقط، وتعتبره الحلقة الضعيفة، وتهمل الأطراف الأخرى المشاركة في العملية التعليمية التعليمية.

وانطلاقاً مما سبق ترى الباحثة أن مرحلة التوجيه لم تحقق النتائج المرجوة في تحسين وتطوير العملية التعليمية التعليمية، إذ كان جل اهتمامها ينصب على تنفيذ المناهج الدراسية وتوجيه المعلم إلى الطريقة المثلى لتدريس تلك المناهج، فهذه المرحلة اعترفت بحاجات المعلمين النفسية والاجتماعية، إلا أنها ما زالت تعكس افتراضاً مؤداه أن الموجه يعرف أحسن من المعلم، وأنه هو المسؤول عن تحديد الأساليب العلاجية، وبذلك كان تركيز الموجه على المعلم فقط مهملًا باقي عناصر العملية التعليمية التعليمية، ونتيجة تلك الانتقادات التي اعترضت كلاً من التفتيش والتوجيه، كان لا بد من الانتقال إلى مرحلة جديدة تهتم بكافة عناصر العملية التعليمية التعليمية، لذا فقد تم الانتقال إلى مرحلة جديدة هي مرحلة الإشراف التربوي .

المرحلة الثالثة: الإشراف التربوي:

لقد أضحت تطور العملية التربوية بجوانبها المتعددة هو الغاية من هذه المرحلة، فالهدف الرئيس لهذا الإشراف تحسين العملية التعليمية، من خلال تقديم الخبرات المناسبة للمعلمين والعاملين في المدارس، والعمل على تهيئة الإمكانيات والظروف المناسبة للتدريس الجيد الذي يؤدي إلى نمو الطلاب فكرياً وعلمياً واجتماعياً .

إن التطورات الكبيرة التي تحققت في مجال الفكر التربوي، وما تضمنه من فلسفة، وأهداف تربوية، ومراحل النمو ومبادئه، ونظريات التعلم المختلفة، وديناميات الجماعة، وأساليب الاتصال وما تحققت في مجال العلوم التربوية والنفسية والعلوم الاجتماعية والسلوكية فرض تطوراً جديداً لمفهوم الإشراف التربوي ومبادئ تحقيق أهدافه، فالهدف الرئيس للعملية التعليمية هو تحقيق التعلم، كما أن هدف الإشراف التربوي تطوير عمليات التعلم والتعليم، ومن أجل تحقيق أهدافها جعلت من

الضروري أن يطرأ تغييراً جديداً على مفهوم الإشراف التربوي يتطور من اهتمامه بالفرد وهو المعلم إلى اهتمامه بالموقف التعليمي التعليمي. (البدرى، 2008 : 17-18)

وقد ذكر (نبهان، 2007 : 34) أن هناك قوتين أساسيتين قد أثرتا في النمو السريع في الإشراف التربوي وهما:

1- حصيلة العوامل الاجتماعية والثقافية كالنمو السكاني وتغير المجتمع المحيط بالمدرسة والاهتمام بجودة التعليم.

2- النظريات والبحوث التي ظهرت في العلوم السلوكية فتحت آفاقاً جديدة في التفكير، وطبيعة أهداف الإشراف التربوي وممارساته ودور المشرف التربوي ومركزه وسلطته وما إلى ذلك.

وانطلاقاً مما سبق ترى الباحثة أن التطور العلمي والمعرفي الذي حدث في المجال التربوي، قد رافقه تطور في مجال الإشراف التربوي باعتباره من العمليات المهمة في تطوير العمل التربوي وخاصة في عمليتي التعليم والتعلم، وفي ظل هذه التطورات والتحديات العلمية والمعرفية كان لابد من إعادة صياغة المفاهيم المتعلقة بالإشراف التربوي بطريقة جديدة لتستطيع إحداث تغيير جذري في منظومة الإشراف التربوي، مما ينعكس إيجاباً على تحسين وتطوير العملية التعليمية التعليمة بكافة عناصرها، لذا فقد تعددت وتنوعت مفاهيم الإشراف التربوي على النحو الآتي :

- عرف (طافش، 2004: 73) العملية الإشرافية بأنها عبارة عن مجموعة من الأنشطة المدروسة التي يقوم بها تربويون مختصون بمساعدة معلمين على تنمية ذواتهم وتحسين ممارساتهم التعليمية والتقويمية داخل غرفة الصف وخارجها، وتذليل جميع الصعوبات التي تواجههم ليتمكنوا من تنفيذ المناهج المقررة وتحقيق الأهداف التربوية المرسومة، بهدف إحداث تغيرات مرغوبة في سلوك التلاميذ وطرائق تفكيرهم، فيصبحوا قادرين على بناء مجتمعهم والدفاع عن وطنهم.

- وقد عرف (المسار، 1986: 12) الإشراف التربوي على أنه: عملية تفاعل ثنائية بين المشرف والمعلم تهدف إلى تحسين عملية التعليم والتعلم، بالإضافة إلى النمو الشخصي والمهني للمعلم والمشرف على حد سواء.

- ويرى (عطوي، 2001: 231) بأن الإشراف التربوي عملية قيادية ديمقراطية تعاونية منظمة، تعنى بالموقف التعليمي بجميع عناصره من مناهج ووسائل وأساليب وبيئة ومعلم وطالب،

تهدف إلى دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف وتقييمها والعمل على تحسينها وتنظيمها من أجل تحقيق أفضل أهداف التعليم والتعلم.

- وينفق (نشوان، 1992:245) مع (المساد، 1989:12) بأن الإشراف عملية تعاونية تشخيصية تحليلية علاجية مستمرة، يتم من خلالها التفاعل البناء والمثمر بين المشرف والمعلم بهدف تحسين عمليتي التعليم والتعلم.

- وتعرف (أبو غربية، 2009:25) الإشراف بأنه عملية تعاونية قيادية ديمقراطية منظمة تعنى بالموقف التعليمي التعليمي بجميع عناصره من مناهج ووسائل وأساليب وبيئة ومعلم وطالب وإدارة، وتهدف دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف وتقييمها للعمل على تحسينها وتنظيمها من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية.

- ويشير (العبيدي، 2010:14) أن الإشراف هو عملية تفاعلية بين الموجه التربوي والمعلم، ويقدر ما يكون هذا التفاعل إيجابياً بقدر ما يتوافر للمعلم جو من الطمأنينة يساعد على تعديل اتجاهاته نحو الإشراف التربوي، الأمر الذي يفرض على الموجه تقبله لأفكار المعلم ومشاعره، وتشجيعه على التفاعل بحرية، والتعبير عن نفسه في إطار من الاعتبار والاحترام المتبادل، فيؤدي ذلك إلى التواصل المستمر والمثمر بين الموجه التربوي والمعلم مما يؤدي إلى تحسين مهارات المعلم التعليمية.

ومن خلال الاستعراض السابق يتبين لدى الباحثة أن مفهوم الإشراف يشتمل على مجموعة من النقاط، يمكن إيجازها على النحو الآتي:

- 1- إنها عملية قيادية تقوم على التفاعل والتواصل بين المعلم والمشرف.
- 2- إنها عملية تعاونية ديمقراطية منظمة تعنى بجميع مدخلات الموقف التعليمي التعليمي من مناهج وأساليب وغيرها.
- 3- إن الإشراف عملية تشخيصية تحليلية وقائية علاجية مستمرة، تهدف إلى تحسين عمليتي التعليم والتعلم.

أسس الإشراف التربوي:

من المعلوم أن هناك مجموعة من المبادئ والأسس التي تستند إليها عملية الإشراف التربوي، والتي تسهم بشكل كبير في نجاحها كما يشير إليها (الإبراهيم، 2002: 88-102) في النقاط الآتية :

- 1- التخطيط لتحسين البرنامج التعليمي من خلال وضع برنامج لتحسين التعليم، بحيث يشترك المشرف التربوي مع الهيئة التعليمية في وضع أهداف واضحة ومحددة لذلك البرنامج.
- 2- التعاون مع أعضاء الهيئة التعليمية في تحقيق الأهداف التربوية للدولة.
- 3- توطيد العلاقات الإنسانية من خلال تشجيع المشرف لأوجه النشاطات الاجتماعية في المدرسة، وتعاونهم مع المعلمين لتكوين علاقات طيبة بينه وبينهم من جهة، وبين المعلمين والتلاميذ من جهة مما يساهم في خلق جو مريح في المدرسة يشيع فيه الأمن والاستقرار.
- 4- تنظيم العمل الجماعي بتهيئة الفرص والمواقف المختلفة للمعلمين؛ من أجل أن يعملوه بصورة تعاونية.
- 5- تهيئة الظروف الملائمة للعمل الإشرافي، وذلك بتوفير كل ما يمكن من الوسائل لخلق جو مريح في المدرسة والاهتمام بشؤون المعلمين المختلفة.
- 6- التقويم الشامل للعملية التربوية؛ وذلك لمعرفة مقدار النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف الموضوعية.

أهداف الإشراف التربوي:

- من الواضح أن للإشراف التربوي أهدافاً عدة، يتمثل أبرزها في تطوير وتحسين عمليتي التعليم والتعلم، والعمل على الارتقاء بهما في ضوء الانفجار المعرفي الحادث في العالم، ويذكر (عايش، 2007، 35-37) مجموعة من أهداف الإشراف التربوي توجزها الباحثة في البنود الآتية:
- 1- تطوير الاستراتيجيات التعليمية التعلمية وتوظيفها لدعم برنامج التربية والتعليم.
 - 2- مساعدة التلاميذ على التعلم في حدود إمكانيات كل منهم، بحيث ينمو نمواً متكاملًا إلى أقصى ما يستطيعه الفرد حسب قدراته.
 - 3- مساعدة المعلمين على تحديد أهداف عملهم ووضع خطة لتحقيق هذه الأهداف.
 - 4- تشخيص الموقف التعليمي وإبراز ما فيه من قوة وضعف، وتوجيه المعلمين لبناء الخطط العلاجية، التي تكفل استثمار أقصى ما تستطيعه قدرات التلاميذ من التعلم.
 - 5- احترام شخصية المعلم واحترام قدراته الخاصة ومساعدته على أن يصبح قادراً على توجيه نفسه، وتحديد مشكلاته وتحليلها.

6- التأكيد على القيم والاتجاهات التربوية لدى القائمين على تنفيذ العملية التعليمية.

في حين يشير (حسين و عوض الله، 2006: 23-24) إلى أن أهداف الإشراف تتمثل فيما يأتي:

1- تحسين الظروف المدرسية من خلال تحسين علاقة المعلمين بعضهم ببعض، وعلاقتهم مع مدير المدرسة بالإضافة إلى تشجيع المعلمين على المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المدرسة.

2- الربط بين المواد الدراسية بعضها ببعض ثم ربطها بالبيئة الاجتماعية المحيطة وتحقيق الانسجام في جميع جوانب المنهج المختلفة.

3- بناء قاعدة أخلاقية بين المدرسين، أساسها التفاعل الإيجابي والعمل الجماعي بين المشرف والمدرسين والطلاب، بحيث تكون هذه العلاقة قائمة على الاحترام والتعاون في كل ما يعترض المدرسة من مشكلات.

4- تشجيع المعلمين على ممارسة الأساليب والأفكار الجديدة، وتهيئة أذهانهم لتقبل التغيير والتطوير.

ومن خلال عرض الباحثة لأهداف الإشراف التربوي تجد أن الأهداف الرئيسية للإشراف التربوي تتمثل في التركيز على جميع عناصر وجوانب العملية التعليمية التعليمية من معلمين ومتعلمين ومناهج ومجتمع محلي وموارد مادية وبشرية، كما أن عملية الإشراف لم يقتصر دورها على مساعدة المعلم وتزويده بالخبرة والمعرفة العملية، وإنما تجاوز دورها إلى الاهتمام بالجانب النفسي والاجتماعي، وإزالة الحواجز بين المعلم والمشرف، وتوفير جو من التفاهم والاحترام المتبادل بين الطرفين.

وظائف الإشراف التربوي :

لم يعد الإشراف التربوي بمفهومه الحديث ذي مهمة واحدة وهي مساعدة المعلم على تطوير أساليبه ووسائله في غرفة الصف؛ بل أصبح له مهام كثيرة تركز على تطوير الموقف التعليمي بجميع جوانبه وعناصره، ومن أهم هذه المهام ما يأتي:-

1. التعاون مع إدارة المدرسة في عملية توزيع الصفوف والحصص بين المعلمين والمشاركة في عملية إعداد الجدول المدرسي .

2. حماية مصالح الطلاب، والإسهام في حل المشكلات الطارئة التي تخص كلاً من الطالب والمعلم .

3. المساعدة في وضع الخطط السليمة القائمة على أسس علمية.
4. إعداد تقرير شامل في نهاية كل عام دراسي؛ يتضمن مختلف الفعاليات المتعلقة بالمادة، وطرق تدريسها، ومستويات أداء المعلمين، ومدى تعاونهم، والخطط المستقبلية لتطوير أدائهم في ضوء نتائج التقويم .
5. الإسهام في توفير خدمات تعليمية أفضل للتلاميذ، والمعلمين، والإدارة المدرسية الواقعة في نطاق إشرافه .
6. توفير المناخ الإداري المناسب لنمو المعلمين، ونمو التلاميذ، وتحقيق أهداف العملية التربوية .
7. المشاركة في حل المشكلات التربوية القائمة في المدرسة ولدى إدارة التعليم .
8. مساعدة المعلمين على النمو الذاتي، وتفهم طبيعة عملهم وأهدافه، مع تنسيق جهودهم ونقل خبرات وتجارب بعضهم إلى البعض الآخر .
9. المساعدة في توظيف التقنيات التربوية والوسائل التعليمية، وطريقة الإفادة منها والمشاركة الفاعلة في ابتكار وسائل جديدة أو بديلة .

dryasserhendawy.arabblogs.com.(5pm , 10/2/2014)

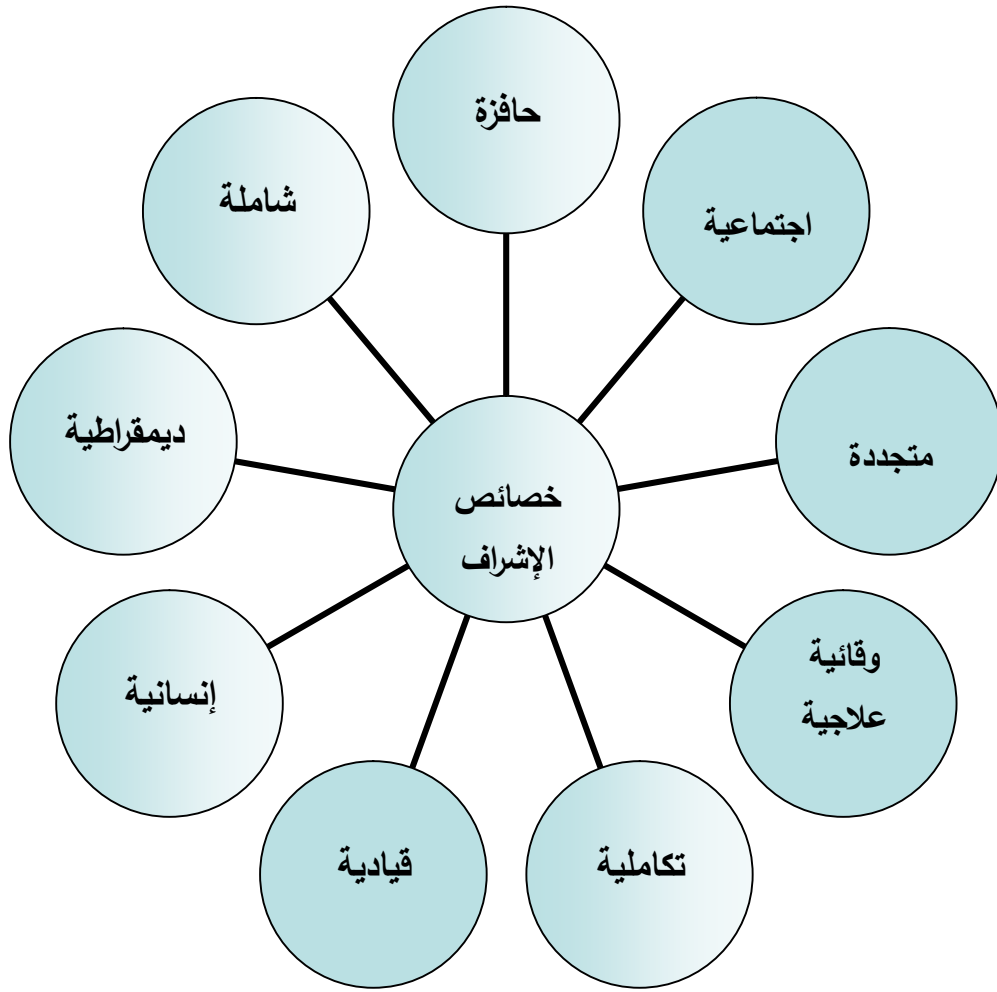
ويضيف (عريفج، 2001: 203- 204) وظائف أخرى للاشراف التربوي منها:

- 1- الانتقال بالعملية التربوية من التعليم إلى التعلم فلا يكون التعليم نقلاً للمعارف، بل يصبح وسطاً لاكتساب المعارف وتحليلها ومعالجتها.
- 2- الانتقال من تقييم معلومات المعلم إلى بناء نظام قيمي لديه يساعد المعلمين على تجاوز المشكلات التي يواجهونها في عملهم.
- 3- الانتقال إلى تقييم المدرسة وتفاعلها مع البيئة، باعتبار العملية التربوية عملية متكاملة.
- 4- الانتقال من دراسة المدرسة إلى النظام التعليمي وعلاقاته بغيره من أنظمة المجتمع.
- 5- الانتقال من المعرفة إلى تنمية أنشطة التفكير.

خصائص الإشراف التربوي:

لم يتفق علماء التربية على وضع خصائص محددة للإشراف التربوي المعاصر، ويعود ذلك إلى تباين اتجاهاتهم ومفاهيمهم نحوه، لذلك ارتأت الباحثة أن تعرض مجموعة من خصائص الإشراف التربوي أشار إليها (عايش، 2007: 64) على النحو الآتي:

- 1- عملية ديمقراطية منظمة قوامها التعاون والاحترام المتبادل.
- 2- عملية إنسانية اجتماعية قوامها العدل والتسامح والعفو والمساواة، فهو أداة من أدوات الاتصال الاجتماعي والتربوي الهادف.
- 3- عملية قيادية قائمة على التنسيق وتحقيق الأهداف للتأثير والتأثر من أجل التحسين.
- 4- الشمولية والاتساع حيث تنتسج دائرة الإشراف لتحيط بكل المتغيرات المرتبطة بالعملية التعليمية التعليمية، فلا تهتم بجانب على حساب آخر.
- 5- الإشراف الحديث إشراف متجدد يهتم بالتجديد المعرفي المستمر، ويدعم الإبداع والابتكار ويشجع الانفتاح الواعي على التجارب الإقليمية والعالمية.
- 6- الإشراف التربوي الحديث علم وفن، علم يطبق النظريات ويأخذ بنتائج البحوث العلمية والتربوية، وفن يفتح الباب واسعاً أمام الإبداع والابتكار.
- 7- العمل الإشرافي الحديث عمل تكاملي لا يعمل المشرف التربوي بعيداً عن فلسفة المجتمع، بل يتعامل معه ومع بقية الأطراف من أجل تحقيق أمنيات المجتمع وأهدافه.
- 8- العمل الإشرافي الحديث يحترم الفروق الفردية بين المتعلمين ويقدرها، ويتعامل معها بحكمة وشفافية بعيداً عن التسلط أو التشهير أو المس بكرامة المعلم.



شكل (1): يبين خصائص عملية الإشراف

إعداد: الباحثة

ويضيف (الشقيرات ، 2004 : 79) مجموعة أخرى من الخصائص، ومنها:

1- إن الإشراف التربوي عملية حافزة تهتم بتشجيع المعلمين والطلاب على التنمية الذاتية والتجديد والابتكار، بشرط أن يكون ذلك مبنياً على وعي وبصيرة وفي إطار الأهداف التي تقرها القيادة التربوية العليا.

2- إن الإشراف التربوي عملية وقائية علاجية في آن واحد فهو يسعى إلى تأهيل المعلم ليعمل في جو صحي تقل فيه الممارسات السلبية.

3- إن الإشراف التربوي الحديث يعتمد على تقويم الأداء، وليس كهدف يسعى إليه وإنما كوسيلة لتحسين هذا الأداء.

كما يذكر (السخني وآخرون، 2012: 30-31) العديد من سمات الإشراف التربوي يمكن إيجازها على النحو الآتي:

- 1- الإشراف الحديث عمليه شاملة يشمل تطوير المنهج وتحسينه وتطويره.
- 2- العمل على توضيح حاجات المعلمين في الحقل التربوي ومنها العلاقات الإنسانية بين أعضاء هيئه التدريس التي تعتمد على الصداقة والمعاملة الغير الرسمية والثقة المتبادلة والاحترام.
- 3- توفير الأمان والجو النفسي الاجتماعي الجيد للحوار والنقاش بين المشرف والمعلم، والرضا عن العمل وعدم تمسك كل منهم بآرائه الشخصية، وهذا الأسلوب يجعل العلاقة بينهما قائمة على أساس من التعاون والمشاركة في العمل بدلاً من الصراع والتنافس.
- 4- يعتبر الإشراف التربوي وسيلة لزيادة النمو المهني لجميع العاملين من معلمين ومشرفين، وتحسين طرق تنفيذ المنهج التربوي وخلق جو مناسب للعاملين بحرية وأمان.

يتضح لنا مما سبق أن عملية الإشراف بمفهومها الواسع اتسمت بسمات وخصائص عديدة يظهر أبرزها في أنها عملية تطويرية شاملة مستمرة، تعنى بجميع مدخلات العملية التعليمية التعلمية، وتؤكد على أهمية الدور الذي يقوم به كل من الطالب والمعلم والإدارة المدرسية والمجتمع المحلي، وضرورة التنسيق بين هذه الأدوار وتحفيزها وتشجيعها من خلال توفير بيئة مناسبة آمنة يسودها التواصل الإيجابي المستمر والتعامل الإنساني بين مختلف الأطراف لتحقيق الانفتاح الواعي على التجارب العالمية المعاصرة، والاستفادة منها لتحقيق الجودة في الأداء وتحقيق الأهداف المرجوة بأقل جهد ووقت مناسبين.

السمات الشخصية والمهنية للمشرف التربوي:

مما لا شك فيه أن السمات الشخصية والمهنية للمشرف التربوي من العناصر المحورية المهمة في عملية الإشراف التربوي، لما لها الأثر الكبير على عمل المشرف واتجاهاته وقيمه في العمل وجودة أدائه، ولأهمية هذه السمات والخصائص سنتناول الباحثة كلاً منها على حدة.

أولاً: السمات الشخصية:

من المعلوم أن السمات الشخصية هي تلك السمات المتعلقة بالنواحي الجسمية والعقلية والانفعالية للمشرف التربوي، والتي لها بالغ الأثر على أدائه وكفايته في العمل، فالمشرف الذي يتمتع بصحة جيدة يستطيع أن يتابع جميع معلميه وأن يتواصل معهم بشكل جيد، ويخصص لهم

الوقت والتدريب المناسبين، ومن أبرز هذه السمات ما ذكره (حمدان، 1992: 63-64) فيما يأتي:

- 1- عادية الحجم والوزن والطول حيث تعتبر الحالات المتطرفة مثل هذه الخصائص الجسمية معوقات لسلوك المشرف وقيادته التربوية.
- 2- العمر بالرغم من أن العمر لا يعد عموماً خاصية قيادية حاسمة، إلا أن ميله للحدأة أو الصغر يمنح المشرف دينامية وحيوية أكثر في معاملة وتوجيه معلميه.
- 3- التأدب واللفظ العام وأنس المعشر إذ إن الإشراف عملية إنسانية تربوية موجهة، فالفاظظة وسوء المعاملة كلها سلوك وصفات غريبة على المشرف وغير بناءة له.
- 4- الحماس للتربية وللإشراف، وبعد النظر، والثقة بالنفس للقيام بمسؤولياتهما.
- 5- الحساسية لمشاعر وحاجات الآخرين والتعاطف معهم.
- 6- اليقظة والانتباه لما يجري من ميول وسلوك ومهام.
- 7- الذكاء المرتفع العام والخاص.
- 8- النضج الاجتماعي والالتزان العاطفي العام.
- 9- الجد والحزم في المعاملة والعدل والموضوعية في الحكم والصدق في المعاملة.

ويضيف (نشوان، ونشوان، 2004: 242) سمات شخصية أخرى تتمثل في قدرة المشرف التربوي على التعامل مع المعلمين، وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم، وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم ومعرفة آرائهم وميولهم واتجاهاتهم، وأن يتمتع المشرف بالقدرة على إقامة علاقات طيبة واحترام المعلمين وإعطائهم الفرصة للابتكار، وخلق الطمأنينة لديهم وإتاحة الفرصة لهم لتحقيق حاجاتهم ورغباتهم وتوفير الحرية والأمان لإبداء آرائهم ومقترحاتهم، إذ إن ذلك من شأنه أن يوجد التعاون والثقة بين المشرفين والمعلمين، مما يوفر للمعلمين روح العمل والانتماء وأداء الواجب بأمانة وروح عالية.

ثانياً: السمات المهنية:

ويقصد بالسمات المهنية هي تلك السمات المتعلقة بالجانب الفني الأدائي للمشرف، والتي تناولها العديد من الباحثين في أكثر من جانب، تعرض الباحثة أبرزها على النحو الآتي:

حيث يؤكد (حسين و عوض الله، 2006: 40-41) على مجموعة من الخصائص المهنية للمشرف أهمها:

- 1- أن يكون قادراً على تكوين العلاقات الطيبة مع المعلمين، وأن يساعدهم على فهم أنفسهم وإدراك مواطن القوة ومساعدتهم لمعرفة جوانب الضعف وعلاجها.
- 2- أن يهتم بتكوين علاقات مهنية سليمة بينه وبين نظار ومعلمي المدارس التي يشرف عليها، ويحترم شخصياتهم ويقدر جهودهم وينمي التعاون معهم.
- 3- أن يكون إيجابياً في مشاركته للمجتمع الذي يعمل فيه، بحيث تكون له إسهامات جادة في النشاط الثقافي والعلمي في المجتمع.

وقد ذكر (عبد الهادي، 2002: 33-34) مجموعة من السمات المهنية الواجب توفرها لدى المشرف التربوي أبرزها:

- 1- أن يكون متديناً حتى لا يظلم أو يحابي أحداً.
- 2- أن يكون حسن السمعة وقدوة في العمل والنظام للمعلمين.
- 3- أن يكون قوي الشخصية وحسن الخلق والمظهر.
- 4- أن يكون قوياً في المادة العلمية وتربوياً وحكماً عند قيامه بعمله.
- 5- أن يكون ديمقراطياً يعمل على تكوين علاقات شخصية مع جميع المعلمين مع تحقيق العدالة و الإنصاف بينهم.
- 6- أن يكون ملماً بعلم النفس الاجتماعي وظروف الحياة من كل معلم.

يتبين لنا مما سبق مجموعة من السمات والخصائص الشخصية والفنية التي يجب أن يتصف بها المشرف التربوي، أما الخصائص الشخصية فيظهر أبرزها في سلامة الجسم والحواس والثقة بالنفس والقدرة على العمل بنشاط وحيوية مع الآخرين، أما السمات المهنية والمتعلقة بالجانب الفني الأدائي فيظهر أبرزها في امتلاك المشرف مهارة إدارة الأفراد والجماعات، والقدرة في التأثير عليهم وإقناعهم بالتغيير والتجديد والابتكار بالإضافة إلى قدرته على حل مشكلاتهم التي يواجهونها أثناء العمل وإمامه بالمادة العلمية، وقدرته على اكتشاف الثغرات والعمل على علاجها سواء كان ذلك على مستوى المنهاج، أو على مستوى أداء المعلمين أو ما يتعلق بأي مستوى له علاقة

بالعملية التعليمية التعلمية، بالإضافة إلى امتلاكه العديد من الكفايات اللازمة لاتخاذ القرارات التطويرية المناسبة ومهارة التواصل مع الأفراد وخصوصاً الكفايات الإنسانية.

أنواع الإشراف التربوي:

نتيجة التطورات التي تمت في ميدان الإشراف التربوي ظهرت أنواع متعددة من الإشراف، تهدف جميعها إلى تحسين وتطوير العملية التربوية وتقديم العون والمساعدة للعاملين في مجال التعليم، ومن خلال اطلاع الباحثة على الأدب التربوي ذات العلاقة، تجد أن هناك تبايناً في وجهات النظر بين الباحثين في تناولهم لأنواع الإشراف التربوي، حيث يشير (عطوي، 2010: 247-248) إلى أن أنواع الإشراف يمكن أن يتم تناولها على النحو الآتي:

1- الإشراف البنائي.

2- الإشراف الإبداعي.

3- الإشراف التصحيحي.

4- الإشراف الوقائي.

بينما أشار (طافش، 2004: 79-87) إلى تصنيفات أخرى للإشراف التربوي حسب مجموعة من المعايير فصنف الإشراف من حيث المدخل إلى ثلاثة أنماط هي: (الإشراف التشاركي، الإشراف العيادي الإكلينيكي، الإشراف بالأهداف).

أما تصنيف الإشراف التربوي حسب الأسلوب الذي يتبعه المشرف التربوي فهو أربعة أنماط هي: (الإشراف الاستبدادي، الإشراف الدبلوماسي، الإشراف الترسلّي، الإشراف الديمقراطي التعاوني).

كما ويصنف الإشراف وفقاً للنتائج المترتبة عليه إلى أربعة أنماط هي: (الإشراف التصحيحي، الإشراف الوقائي، الإشراف البنائي، الإشراف الإبداعي).

1- بينما يؤكد (الخطيب وآخرون، 2000: 245-257) على أن الإشراف التربوي يمكن أن يصنف طبقاً لمجالين أساسيين: المجال الأول يتضمن العلاقات الإنسانية، أما الثاني فيتضمن الغايات والوسائل، وستتناول الباحثة هذا التصنيف على النحو التالي: _

أولاً: أنواع الإشراف فيما يتعلق بمجال العلاقات الإنسانية:

لأهمية هذه التصنيفات المتعلقة بالإشراف ستعرض الباحثة أبرزها بشيء من التفصيل على النحو الآتي:

1- الإشراف الاستبدادي:

ويعد هذا النوع من الأنماط الإشرافية التقليدية المرادفة للتفتيش وتصيد الأخطاء، والذي اختفت صورته في كثير من الأنظمة التعليمية، ويهتم هذا النمط السلطوي بالضبط والربط والانصياع الحرفي للأوامر والتعليمات، وفي هذا النوع من الإشراف تختفي المبادئ الإنسانية القائمة على احترام الآخر، وتقدير آرائه وأفكاره باعتباره مشاركاً في العملية التعليمية التعليمية، وقد عرف (العبيدي، 2010 : 215) الإشراف الاستبدادي "بالإشراف الدكتاتوري" وفيه يقوم الموجه بالاستحواذ على كل السلطات بحيث يكون صاحب الأمر والنهي، فيصر على آرائه ويدرس خطة العمل، ويحرك الجماعة كما يشاء ودون مناقشة لأنهم في نظره أقل منه قدرة ومهارة، وهذا الموجه لديه اهتمام بالاجتماعات ولكن ليس لغرض جماعية الآراء والمشاركة للوصول إلى أفضل السبل لدفع العملية التعليمية إلى الأمام ولكن لفرض آرائه وأفكاره.

وانطلاقاً مما سبق نجد أن هذا النوع من الإشراف يتجاهل آراء وقدرات المعلمين، فالمشرف لا يحرص على العلاقات الإنسانية أو على العمل الجماعي أو المشاركة في صنع القرار مما ينعكس سلباً على شخصية المعلمين وفعاليتهم، الأمر الذي يترتب عليه عجز العملية الإشرافية في تحقيق أهدافها.

2- الإشراف الديمقراطي:

يقوم هذا النمط من الإشراف على أساس التعاون والتفكير المشترك البناء في حل المشكلات التعليمية، ويؤكد على احترام شخصية المعلم ومنحه حرية التفكير، فالمشرف التربوي يؤمن بأن وظيفته هي تقديم العون للآخرين في تحديد ما سيقومون به من أعمال، والتفكير معهم في الطرق التي يؤدون بها ذلك العمل، فالمشرف ناصح مرشد ومتعاون مع المعلم ومساعد له.

لذا فإن من أهم ما يميز الإشراف الديمقراطي ما أشار إليه (السخني وآخرون، 2012: 92-93) في البنود الآتية:

1- الإيمان بالديمقراطية فلسفة وأسلوباً في العمل الإشرافي.

- 2- الإقرار بأهمية التعاون بين المشرف والمعلم وفائدة التفاعل السليم بينهما.
- 3- احترام شخصية المعلم وقدرته على العطاء والاعتراف بوجوده وتشجيعه على المبادرة والابتكار.
- 4- العناية برفع مستوى كفاءة المعلم ومساعدته على النمو الذاتي، واستغلال قدرته إلى أقصى حد وبناءً على ما تقدم نجد أن المشرف التربوي في هذا النوع من الإشراف يؤمن بالعلاقات الإنسانية، ويحترم معلميه، ويقدر مواهبهم ويشركهم في المسؤولية وفي صنع القرار، ويراعي الفروق الفردية بينهم؛ الأمر الذي من شأنه أن يساهم في تحسين العملية التعليمية التعلمية.

3- الإشراف الدبلوماسي:

يتمثل الإشراف الدبلوماسي في قدرة المشرف على توجيه التفكير الجمعي وقيادته، فهو يعمل على توجيه المعلمين توجيهاً رقيقاً إلى عمل ما يريده هو، معتمداً على قدرته في الإقناع، وقد أشار (طافش، 2004: 83-84) إلى أن هذا النوع من الإشراف يستند على توظيف الكلام لكسب مودة الآخرين، حيث إن وسيلة المشرف في هذا الإشراف هي اللباقة ومحاولة إقامة علاقات حسنة مع المعلمين رغم أنه لا يميل لإشراكهم في التخطيط للأنشطة التي تخصهم، وإنما يتجه إلى فرضها عليهم فرضاً ويستميل المعارضين منهم لسياسته بوعود تمنيمهم تحقيق مكاسب شخصية إذا هم نفذوا مطالبه وأطاعوا أوامره، والمشرف الذي ينزع إلى هذا النمط من الممارسات ينسب كل النجاحات التي يتم احرازها إلى جهوده الشخصية، ويعزو كل فشل إلى تدني مستوى الطلاب، وأحياناً إلى المعلمين الذين يلمس أن شخصياتهم لا تقوى على معارضته.

وترى الباحثة أن هذا النوع من الإشراف يتيح للمعلمين عرض آرائهم وأفكارهم، ثم يقوم المشرف بإقناعهم بآرائه بشكل من اللباقة مظهراً احترام آرائهم، إلا أن هذا النوع من الإشراف لا يعبر عن الشفافية أو الإنسانية في المعاملة لاختلاف الظاهر عن الباطن، فمظهره ديمقراطي أما باطنه الحقيقي ديكتاتوري، وهذا ما يتعارض مع الاتجاهات الحديثة للإشراف.

4- الإشراف السلبي:

وفي هذا النوع من الإشراف يعتقد المشرف أن الحرية المطلقة تؤدي إلى النجاح، حيث إن المشرف يمنح كل من يعملون معه حرية محدودة، يفعل كل فرد ما يشاء بطريقته الخاصة فتعيش الجماعة في فوضى لا يتحقق فيها مفهوم الضبط الاجتماعي، لأنها تعمل دون هدف أو تنظيم محدود. (الخطيب وآخرون، 2000: 249)

ثانياً: أنواع الإشراف فيما يتعلق بالغايات والوسائل:

1- الإشراف العلمي:

وهذا النوع من الإشراف يتجاوز دور المشرف على التوجيه والإشراف، ويقوم المشرف بدور الباحث الذي يتبنى مجموعة من الخطوات العلمية المنهجية لتحقيق الأهداف المرجوة، من خلال تحديد المشكلات وجمع البيانات المتعلقة بها، ووضع الفروض والبدائل المناسبة ثم تجربتها وتحديد البديل الأمثل من خلال المناقشة وتبادل وجهات النظر للوصول في النهاية إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

ويعتمد المشرف في هذا الإشراف على الأسس العلمية في حل المشكلات، فيتبع الأسلوب العلمي في بحث المواقف، ووضع الخطط، وتقدير النتائج، فلا يتعصب لفكرة معينة، ولا ينجاز لوجهة نظر خاصة، فهو يحترم أفكار الجماعة ويطرحها للمناقشة، فإذا ثبتت صحتها وتأكدت نتائجها أخذ بها، وإلا استبعدها حتى تصل الجماعة إلى الحلول السليمة. (الأسدي وإبراهيم، 2007: 54)

يتضح لنا مما سبق أن الإشراف العلمي يمتاز باستخدامه الطريقة العلمية في طرح جميع الأفكار والنتائج للمناقشة، فإذا ثبتت صحتها أخذ بها، مما يؤدي إلى استثارة المعلمين وتحفيزهم عن طريق قيامهم بالبحوث والدراسات والتجارب لتحديد فاعلية الطرائق التدريسية والوسائل التعليمية المستخدمة في التدريس.

2- الإشراف الوقائي:

يعتمد هذا النوع من الإشراف على خبرة المشرف وإمكاناته الإشرافية، حيث يحاول نقل العديد من خبراته إلى المعلمين بغية الاستفادة منها في المواقف الصفية وعدم الوقوع في الأخطاء، ويرى (عطوي، 2010: 247) أن مهمة المشرف التربوي هي أن يتنبأ بالصعوبات والعراقيل التي تواجه المعلم، وأن يعمل على تلافيتها، والتقليل من آثارها الضارة، وأن يأخذ بيد المدرس ويساعده في تقويم نفسه ومواجهة هذه الصعوبات.

وترى الباحثة أن التخطيط الجيد من قبل المشرف ومشاركة معلميه في ذلك من شأنه التقليل من وقوع المعلم في الأخطاء، بالإضافة إلى وجود الثقة المتبادلة بين المشرف والمعلم والتي من شأنها أن توجد نوعاً من الاستقرار النفسي لدى المعلم مما يحقق الأهداف المرجوة.

3- الإشراف التصحيحي:

وفي هذا النوع من الإشراف يقوم المشرف بمساعدة المعلم على تصحيح أخطائه وتعريفه بالبدائل التي يمكن أن تكون أكثر مناسبة للمادة الدراسية أو للمرحلة التعليمية، ويرى (الخطيب والخطيب، 2003: 182) أن الإنسان معرض للخطأ، لذلك لا بد من إصلاحه في الوقت المناسب، لذا يحرص المشرف في هذا النوع من الإشراف على مساعدة المعلم، وزيادة عطائه، وتحسين عمله، والابتعاد عن تصيد أخطائه، وغض النظر على الأخطاء البسيطة التي يمكن للمعلم تداركها ومعالجتها في المستقبل بعد لفت نظره إلى هذه الأخطاء في اجتماع مع المعلم على انفراد، وينبغي على المشرف ألا يتدخل في حصة المعلم، وأن يتجاوز عن الأخطاء التي يقع فيها، إلا إذا كان الخطأ جسيماً يستدعي الإصلاح، ويصرف الطلاب عن تحقيق الأهداف التربوية.

وترى الباحثة أن هذا النوع من الإشراف يمكن أن يقدم بطريقة إنسانية، بحيث لا يؤثر على ثقة المعلم بنفسه، إذ يجب على المشرف تعزيز نقاط القوة لدى المعلمين، ومعالجة نقاط الضعف بعيداً عن التسلط وتصيد الأخطاء.

4- الإشراف البنائي:

ينتقل الإشراف التربوي من مرحلة التصليح إلى مرحلة البناء على الأسس المتينة التي تكفل صمود البنين التربوي، فهذا الإشراف لا يقوم على التصيد للعثور على الأخطاء، واتخاذها حجة للإيقاع بالمعلمين، بل هو وسيلة تمكّن المعلم من تطوير نفسه، والارتقاء بأدائه نحو الأفضل بعيداً عن الخوف من إرهاب المشرف وتسلمه، لذا فإن الغاية من الإشراف التربوي لا تقتصر على الأفضل، وإنما تتجاوز ذلك إلى المستقبل بإشراك المعلمين في رؤية ما ينبغي أن يكون عليه التدريس الأمثل. (عايش، 2010 : 68-69)

ويؤكد (الدويك وآخرون ، 1998 : 96) على دور المشرف التربوي في هذا النوع من الإشراف، إذ عليه ألا يذكر الخطأ أو يشير إليه إلا إذا كان لديه مقترحات بديلة لإحلال الجديد الصالح محل القديم الخاطيء، وبداية الإشراف هي الرؤية الواضحة للأهداف والوسائل التربوية التي تحققها، فمهمة الإشراف البنائي تتلخص في الآتي:

- 1- إحلال أساليب أفضل محل الأساليب غير المستحبة وغير المجدية.
- 2- العمل على تشجيع النشاطات الإيجابية، وتحسين وتطوير الممارسات الجيدة.

3- إشراك المدرسين في رؤية وتحديد ما يجب أن يكون عليه التدريس الجيد.

4- تشجيع النمو المهني للمدرسين وإثارة روح المنافسة الشريفة لديهم.

يتضح لنا مما سبق أن هذا النمط من الأنماط الإشرافية المتقدمة يتجاوز الأنماط التقليدية منها كالتصحيحي والوقائي، ويدخل في مرحلة البناء والتجديد والابتكار، وهذا النوع من الإشراف يتطلب ممن يقوم به التأهيل الجيد والرؤية الثاقبة المبنية على أهداف واضحة يتم تحقيقها باستراتيجيات تنفيذ جيدة، وتواصل فعال لجميع الأقطاب المشاركة في العملية التعليمية التعليمية.

5- الإشراف الإبداعي:

يعتمد هذا النمط الإشرافي على الإيمان بإمكانات المعلمين والثقة بقدراتهم على إحداث التطوير المناسب من خلال تجريب واستحداث طرائق وأساليب خلاقة خلال الموقف التعليمي التعليمي، ويذكر (الخطيب وآخرون، 2000: 256-257) أن هذا الإشراف مزيج من عناصر نوعين من الإشراف هما: الديمقراطي والعلمي، حيث يحتاج المشرف في هذا النوع العديد من الصفات الشخصية المهمة منها الصبر واللباقة ومرونة التفكير والتواضع والرغبة في التعلم من الآخرين والاستفادة من خبراتهم، وفهم الناس والإيمان بقدراتهم والرؤيا الواضحة الشاملة للأهداف التربوية، فالمشرف المبدع هو الذي يعمل بالناس ومع الناس، ويستخرج جهودهم الخلاقة ويساعدهم في توجيهها إلى تحقيق الأهداف المرسومة فهو لا يفرض أفكاره وآراءه على زملائه والعاملين معه، وإنما يستخدم ذكائه وطاقته في ترقية الأعمال التي يقوم بها الآخرون، بحيث يكون العمل تعاونياً يركز على نتائج البحث العلمي، فالمعلمون أحرار في النمو من الناحية المهنية، وفي تنمية مهاراتهم وقدراتهم، فيتخيلون ويتصورون ويفكرون ويجربون حتى تنطلق طاقاتهم الكامنة فيحققون منجزات ابتكارية في مجال عملهم.

وتتفق الباحثة مع الخطيب أن هذا النوع من الإشراف يمكن المشرف من استثمار قدرات المعلمين ومواهبهم إلى أقصى حد ممكن لتحقيق الأهداف التربوية، فالإشراف الإبداعي يهيئ فرص النمو لكل معلم ولكل تلميذ في النظام التعليمي عن طريق تنمية مهاراته وقدراته، وذلك من خلال العمل التعاوني وإطلاع المعلمين على كل ما هو جديد في مجال تخصصاتهم.

6- الإشراف الإكلينيكي (العيادي):

إن فكرة الإشراف العيادي ليست جديدة، بل هي من حيث الممارسة تعتبر تقليدية، لأنها تعتمد على الزيارة الصفية لملاحظة أداء المعلم وتقويمه بهدف تحديد نوع السلوك الإشرافي الذي ينبغي على المشرف أن يسلكه من أجل تحسين وتطوير مهارات المعلم، ويرى (ستراك، 2004 : 15) أن الإشراف الإكلينيكي أسلوب حديث استعار أسلوب الفحص الطبي الذي يعتمد على التشخيص الدقيق للمرض قبل وصف العلاج، وهو الأسلوب الذي ينقل لنا صورة العلاقة بين المشرفين والمعلمين حينما يكونون وجهاً لوجه بهدف تحسين أداء المعلم داخل الفصل، من خلال خلق التفاعل بين المعلم وعدد من الطلبة في شكل مجموعات وأفراد. ويذكر (داوني، 2003 : 178)

خصائص الإشراف الإكلينيكي في البنود الآتية:

- الإشراف الإكلينيكي طريقة تقنية تطبيقية تصمم للتفاعل مع عملية التدريس بهدف تحسينها.
- الإشراف الإكلينيكي عملية هادفة تجمع بين حاجات المدرسة وحاجات النمو الذاتي للعاملين فيها.
- يهتم الإشراف الإكلينيكي بخلق جو ملائم وصحي لتجسير الفجوة بين الواقع العلمي والنظري المثالي.
- يعتبر الإشراف الإكلينيكي عمل منظم لكنه يتطلب المرونة وتغيير مستمر في الطريقة.
- وترى الباحثة أن هذا النوع من الإشراف يشترك مع باقي أساليب الإشراف التقليدية في التركيز على الملاحظة الصفية، ولكنه يختلف عنها في أنه يهدف إلى زيادة فاعلية دور المعلم في التفاعل مع المشرف وذلك من خلال تقديم التغذية الراجعة لمعلميه؛ لمعرفة مواطن القوة وتعزيزها ومعرفة مواطن الضعف وعلاجها.

ثانياً : العلاقات الإنسانية

- مقدمة.
- تطور مفهوم العلاقات الإنسانية.
- أهداف العلاقات الإنسانية.
- أهمية العلاقات الإنسانية.
- أسس العلاقات الإنسانية.
- مبادئ وأساليب تحقيق العلاقات الإنسانية.
- ممارسة العلاقات الإنسانية تربوياً.
- العلاقات الإنسانية والإشراف التربوي.
- دور المشرف التربوي في توطيد العلاقات الإنسانية.
- أهمية الاتصال والتواصل في توطيد العلاقات الإنسانية في عمل المشرف التربوي.
- أهم النتائج التي توصلت إليها مدرسة العلاقات الإنسانية.
- الانتقادات التي وجهت لنظرية العلاقات الإنسانية.

تمهيد:

إن العلاقات الإنسانية من العناصر الأساسية لنجاح المدرسة في تأدية رسالتها، إذ إن استخدام العلاقات الإنسانية الاستخدام الأمثل يؤدي إلى إيقاظ الهمم، ويشكل حافزاً قوياً للعمل، وهذا بدوره يحتاج إلى وجود مشرف تربوي فعال يحترم شخصية العاملين الذين يعملون معه، ويهتم بمشاكلهم، ويستمع لآرائهم ومقترحاتهم ويشجع أوجه النشاطات الاجتماعية بينهم، وذلك من خلال تكوين فريق عمل متكامل يعمل بتوافق وانسجام لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

وباعتبار أن عملية الإشراف عملية إنسانية تهدف قبل كل شيء إلى الإيعتراف بقيمة الفرد بصفته إنساناً لكي يتمكن من بناء صرح الثقة المتبادلة بينه وبين المعلم ليتحكم في معرفة الطاقات الموجودة لدى كل فرد ويتعامل معه في ضوء ذلك. (حسين وعوض الله، 2006: 13)

ويتوقف مستوى الإنجاز على طبيعة العلاقة بين المشرف والمعلم، فهي تتراوح بين التفتيش القديم الذي يتطلب إنجازاً عالياً دون النظر إلى مشاعر المعلمين وانفعالاتهم، وبين الإشراف الحديث الذي يهتم بالروح المعنوية للمعلمين ورضاهم عن العمل وانتمائهم إليه، ودرجة مشاركتهم في اتخاذ القرارات، فالعلاقة بين المشرف والمعلم مبنية على الثقة والصدق والإنسجام والتفهم والوضوح والمودة والإهتمام والمحبة باعتبارها متطلبات ضرورية لرفع مستوى الإنجاز. (عطوي، 2010 : 261)

إن الموازنة بين إشباع الحاجات والرغبات الشخصية والمطالب الخاصة للعاملين، وبين تحقيق أهداف المؤسسة التربوية حالة ضرورية لا بد من بلوغها لأن الميل للطرف الواحد على حساب الطرف الآخر يؤدي إلى إخلال في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة. (البدري، 2008: 37)

لذا فإن العلاقات الإنسانية تهدف إلى توجيه المعلمين، وتسعى إلى الربط بين مختلف عناصر العملية التربوية، لذا ستقوم الباحثة بعرض أبرز التعريفات الخاصة بمفهوم العلاقات الإنسانية من خلال التعرف إلى تاريخ العلاقات الإنسانية، والتعرف إلى أهمية هذه العلاقات والأسس التي تقوم عليها على النحو الآتي:

تطور مفهوم العلاقات الإنسانية:

لقد وجدت العلاقات الإنسانية منذ وجود الإنسان على هذه الأرض، ومنذ ظهور الدعوات الدينية على مدى تطور البشرية نجد أن جميع الرسالات السماوية تحض على العلاقات الإنسانية

التي تركز على مبادئ وأسس المنهج الرياني المتمثل في القرآن الكريم والسنة النبوية، والتي تدعو إلى تطبيق وترجمة العلم إلى سلوك عملي قوامه التفاهم المتبادل والتسامح والتراحم والذي يقود إلى مجتمع صالح متماسك، وهذا ما يؤكد قوله تعالى: ﴿ قُلْ هَذِهِ سَبِيلِي أَدْعُو إِلَى اللَّهِ عَلَىٰ بَصِيرَةٍ أَنَا وَمَنِ اتَّبَعَنِي وَسُبْحَانَ اللَّهِ وَمَا أَنَا مِنَ الْمُشْرِكِينَ ﴾ [يوسف:108].

وقد نظمت هذه الشريعة الغراء كافة العلاقات بضوابط محكمة، فنظمت العلاقة بين المسلم وإخوانه المسلمين، وبين المسلم ومن يعيش معه من غير أهل ملته، وبين المسلم وأعداء دينه من المحاربين، وبين المسلم والمسلمين من أهل الديانات الأخرى، بل نظمت العلاقة حتى بين الإنسان وغيره من الكائنات الحيوانية والنباتية والجمادات، وجاءت جميع هذه الضوابط متوافقة مع فطرة الإنسان وعقله من التيسير والسماحة والمرونة، وهذه من خصائص الإسلام التي ترتبط بأصل هذا الدين. (الليديان، 2004: 12)

أما في العصر الحديث ومع ظهور الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر، فقد ظهر أول اعتراف بالعلاقات الإنسانية في الإدارة، وذلك في كتاب فلسفة الإدارة لأندور ارو (Undraw Are) الذي أكد على الاهتمام بالعنصر الإنساني وتقديم المعونة للمرضى والمصابين من العمال، بالإضافة إلى تحسين الأوضاع الفيزيائية للمصنع. وفي القرن العشرين ومع التطور الهائل الذي حدث في العالم، حاول العلم أن يكشف بوسائله العديدة النقاب عن العلاقات الإنسانية، فبعد ظهور حركة الإدارة العلمية التي تركز على الإنتاج تحت قيادة رائدها فريدريك تايلور عام (1911) والذي بنا نظريته لدوافع المنظمة والعاملين على أساس مادي بحت، حيث يطمع كل منهما في الحصول على فائدة أكبر، وهو بذلك جرد الفرد في موقع العمل من كل إحساس بالاستقلالية أو المشاركة بالرأي، وجعل المكاسب المادية التي يجنيها العامل هي في مقدمة اهتماماته ودوافعه للعمل، وبذلك فإن أكثر الانتقادات التي تعرضت لها الإدارة العلمية هي اغفالها للجوانب الإنسانية واعتبار الإنسان كأداة من أدوات الإنتاج المادية، مما أدى إلى ظهور حركة العلاقات الإنسانية سنة 1930 كانعكاس لطريق تايلور وقد كانت "ماري فيوليت (1818-1933) Mary P.Follett أول من أدرك أهمية العوامل الإنسانية في التنظيم. فقد رفضت مفاهيم الإدارة العلمية. واعتبرت العلاقات الإنسانية أساسية للعمل. ثم جاء "التون مايو (1880-1949) Elton Mayo" الذي أكد على مفهوم الثقة بين الأفراد والتنظيم. وقد درس مايو العلاقات الإنسانية بعمق في التنظيم، واعتبر كثير من علماء الإدارة أن عهده كانت بداية حركة العلاقات الإنسانية الحقيقية وخاصة في الدراسات

والبحوث التي أجراها ألتون مايو Elton Mayo على عمال مصنع هوثرون التابع لشركة ويسترن إلكترونيك بالولايات المتحدة.

<http://leadershipedu.net/vb/archive/index.php/t-472.html> (2pm , 25/1/2014)

وقد خلصت تلك النتائج إلى الآتي:

- 1- ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري في مجال العمل.
 - 2- الإشراف له أهمية قصوى في حفز العامل وتنمية الروح المعنوية له.
 - 3- أهمية سبل الاتصال الرسمي وغير الرسمي بين الإدارة والعاملين.
 - 4- أهمية إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.
 - 5- الأجر ليس هو الحافز الأول بالنسبة للعامل فهناك الشعور بالاستقرار والأمن في العمل.
- (الشنواني، 2003: 20)

يتضح لنا مما سبق أن للعلاقات الإنسانية أهمية كبيرة على الصعيد المجتمعي بشكل عام وعلى الصعيد التربوي التعليمي بشكل خاص، حيث تعمل على تنظيم العلاقة بين الفرد والمجتمع، وتعمل على مساعدته على الانسجام مع أنظمتهم وقوانينه كما تساعد الفرد على الصعيد التعليمي التربوي على القيام بأداء أدواره التربوية بكفاءة وفاعلية من خلال التفاعل والانسجام مع مختلف أقطاب العملية التعليمية التربوية، وإرساء قواعد المودة والاحترام بين مختلف أطرافها، وانطلاقاً من أهمية الدور الذي تقوم به العلاقات الإنسانية على مختلف المستويات اهتم العديد من الباحثين بوضع مجموعة من التعريفات والمفاهيم المتعددة للعلاقات الإنسانية تستعرضها الباحثة على النحو الآتي:

- يعرف مساد العلاقات الإنسانية على أساس أنها إشباع للحاجات النفسية للفرد في نطاق الجماعة. (مساد، 2005 : 92)
- كما عرفها (البدري، 2001:42) على أنها تأمين التعامل الجيد مع الإنسان، وخلق المناخ الإيجابي والضوابط السليمة الكفيلة بدفعه للعمل المنتج الفعال، وبذلك من خلال إدراك القائد للعوامل المؤثرة في السلوك الإنساني من الدوافع والقيم والاتجاهات والحاجات الإنسانية.
- كما يعرف (اللقماني، 2012: 9) بأن العلاقات هي جملة من التفاعلات الإيجابية بين المشرف والمعلم تركز على مجموعة من الأسس، تشعر المعلم بقيمته وأهميته وتؤدي لتطوير أدائه

وتقوم على أساس من المحبة والمعاملة الطيبة والعدالة والتعاون والقيم الإسلامية الفاضلة، بعيداً عن المجاملة والخداع بغية الوصول لجودة تحسين العملية التربوية والتعليمية.

- في حين يعرفها (العلياني ، 2012 : 11) على أنها السلوك الإداري الذي يقوم على تقدير كل فرد وتقدير مواهبه وإمكاناته وخدماته واعتباره قيمة عليا في حد ذاته.
- كما يعرفها (أبو الكشك، 2006: 118) على أنها المهارات الأساسية اللازمة للمدير أو القائد التي تمكنه من التواصل والتعامل مع مرؤوسيه والتأثير فيهم بفاعلية، وتقدير مواهبهم وتلبية حاجاتهم المتنوعة لكي يعملوا معاً بروح الفريق، وينجزوا مهامهم وواجباتهم ويحققوا أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.

ومن خلال الاستعراض السابق يتبين لدى الباحثة أن مفهوم العلاقات الإنسانية يشتمل على مجموعة من النقاط يمكن إيجازها على النحو الآتي:

- 1- تركز على التفاعل بين الفرد ومن حوله في المؤسسة.
- 2- مبنية على الفضائل الأخلاقية والقيم الإنسانية السوية المستمدة من مبادئ وتعاليم الإسلام.
- 3- دافع ومحرك رئيس لعمل الفرد ورفع إنتاجيته في العمل.
- 4- مهارة يجب أن تتوافر لدى القائد التربوي حتى يقوم بأدواره بفاعلية وإتقان

أهداف العلاقات الإنسانية:

من الواضح أن للعلاقات الإنسانية أهدافاً عدة، تدفع القائد التربوي إلى توظيفها خلال تعامله مع مرؤوسيه يشير إليها (أبو الكشك، 2006 : 120) في البنود الآتية:

- 1- تحقيق التعاون وتبادل الآراء والخبرات بين المدير وأُسرة المدرسة.
- 2- تشجيع ومساعدة المعلمين والفنيين على الابتكار والتجديد.
- 3- توفير جو هادئ فيه طمأنينة وراحة خالٍ من التوتر والقلق.
- 4- إتاحة الفرصة لجميع المعلمين لتحقيق ذواتهم ونموهم وتطويرهم.
- 5- توفير حرية الرأي لجميع المعلمين والطلاب والفنيين عند مناقشة المشكلات التربوية والتعليمية التي تواجههم في المدرسة.

6- إتاحة الفرصة لجميع الفنيين والإداريين والطلاب لتحقيق ذواتهم ونموهم وتطويرهم.

7- تدريب أعضاء هيئة المدرسة على القيادة.

8- إشباع حاجات المرؤوسين الاقتصادية والنفسية والاجتماعية والوصول بهم إلى أفضل حالات الرضا والتكيف.

يتضح لنا مما سبق أن العلاقات الإنسانية تمكن القائد التربوي من تقوية أواصر المحبة والترابط بينه وبين مرؤوسيه، بحيث يلقي ذلك بظلاله على إتقان وإنجاز العمل المنوط بهم، فهي ذات منفعة مشتركة للجميع، فمن خلالها يتم تقوية عملية الاتصال والتواصل وتتاح الفرصة للتعبير والانطلاق للتجديد والابتكار.

أهمية العلاقات الإنسانية:

تكمن أهمية العلاقات الإنسانية من أهمية العنصر البشري الذي كرمه الله وفضله على سائر المخلوقات، فهو المخلوق الذي يتسم بالعقل والعلم والإيمان لقوله تعالى ﴿وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبُرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا﴾ (الاسراء: 70) كما تُبرز السنة النبوية أهمية هذه العلاقات في قول رسول الله ﷺ العديد من الأحاديث التي تحض على العلاقات الإنسانية حيث قال ﷺ (تري المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم كمثل الجسد الواحد إذا اشتكى منهم عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى) (رواه البخاري: 5665)

إن تأكيد التعاليم الإسلامية على أهمية العلاقات الإنسانية جاء لأسباب عدة تشير إليها (الحري، 2006 : 51) على النحو التالي :-

1- مراعاة تشجيع العمل البناء من خلال الجماعة ومراعاة المساواة الإنسانية الكاملة

2- حماية النفس الإنسانية من الشرور.

3- بث الأمن والاستقرار بين الناس وحماية التفاصيل الخاصة واحترام خصوصيات الإنسان.

4- أداء الأعمال بشكل سليم ابتغاء مرضاة الله.

5- تأمين التكافل الاجتماعي وتوثيق أواصر المحبة بين الناس.

6- إلغاء الفوارق الطبقيّة بين الناس ومراعاة الأسس النفسيّة للفرد.

كما يشير (عطوي ، 2010 : 190-192) إلى أهمية العلاقات الإنسانية من خلال

النقاط التالية:

1- المساهمة في تحقيق نجاح المؤسسة وحاجات الأفراد العاملين، وذلك من خلال وضع مقاييس إنسانية إلى جانب المقاييس الإنتاجية.

2- إصباح الصفة الإجتماعية بالإضافة إلى الصفة الرسمية على المؤسسة، حيث إن المؤسسة التي يسودها الجو الرسمي والتقيّد التام بالتعليمات والقوانين التي يصعب تغييرها بعيداً عن التماسك والوحدة في الأهداف والأعمال، ويتصف أفرادها بعدم التفاعل والمشاركة في اتخاذ القرارات، وعندما تتحول المؤسسة الرسمية إلى مؤسسة اجتماعية فإنها ستنمتع بولاء أفرادها وزيادة ثقتهم فيها لما تحقّقه من إشباع حاجاتهم ورغباتهم.

3- تحسين العلاقات بين الرئيس والمرؤوس وذلك من خلال زيادة إحساس الموظفين بالمسؤولية عن أداء العمل ومشاركتهم بالقرارات التي تحدد مصير المؤسسة.

4- أهمية العلاقات الإنسانية في الاتصال: فالاتصال والعلاقات الإنسانية مرتبطان إلى حد كبير حيث لا تتم العلاقات الإنسانية إلا بواسطة الاتصال.

5- أهمية العلاقات الإنسانية في العلاقات العامة في المؤسسة إذ أنه لا يمكن في العلاقات العامة أن تنجح إلا إذا بينت للجمهور الهدف الإنساني من وجود المؤسسة.

كما يبرز (ديراني، 1989: 72) أهمية العلاقات الإنسانية في النقاط الآتية:

- 1- إن العلاقات الإنسانية عامل مؤثر أساسي في تحديد إنتاجية المدرسة.
- 2- إن الاستخدام غير العلمي لمفاهيم ومبادئ العلاقات الإنسانية ينتج عنه ردود فعل عكسية تسيء إلى العاملين وإلى الكفاية الإنتاجية، وقد يكون من الصعب معالجة آثارها الضارة.
- 3- إن الإدارة المدربة والإشراف الكفء يستطيعان التحكم في اتجاهات العلاقات الإنسانية، والعمل على الإفادة منها في تحقيق أهداف المدرسة أو أهداف الإشراف التربوي، فالعلاقات الإنسانية وظيفة إدارية تخضع للتخطيط والتنظيم والرقابة.

4- إن السبيل الصحيح لتنمية العلاقات الإنسانية يكون بالدراسة الموضوعية لظروف العمل ولطبائع المعلمين، وللنظم والسياسات التربوية المعمول بها وانعكاسات البيئة المحيطة.

يتضح لنا مما سبق أن أهمية العلاقات الإنسانية لا تقتصر على الاستجابة لحاجة الفرد في المشاركة والتفاعل مع الآخرين، بل تمتد إلى إثارة دافعيته وزيادة مستوى الإنتاجية في العمل مما يحقق لديه الإلتزام للمهنة، وهذا بدوره يؤدي إلى تحسين وتطوير المؤسسة التي يعمل بها.

الدوافع التي أسهمت في زيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية:

إن المتأمل لتطور علم الإدارة والإشراف يجد أن هناك اهتماماً كبيراً لدى كثير من الباحثين بالعلاقات الإنسانية، والسبب يمكن أن يعزى إلى أنه لا يمكن تطبيق تقنية أو اتخاذ قرارات استراتيجية جديدة في العمل ما لم يفتتح بها العاملون من خلال التحوار معهم والتودد اليهم للوصول في النهاية إلى تحقيق الأهداف المرجوة ويشير (الشنواني، 1983: 508 - 509) و(فيلية وعبد المجيد، 2010: 117 - 118) إلى مجموعة من الدوافع التي أسهمت إلى زيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، توجزها الباحثة في البنود الآتية:

1- الحاجة إلى تحقيق توازن بين العلاقات الإنسانية وبين الجوانب الأخرى في محيط العمل من هندسية وإنتاجية ومالية.

2- ارتفاع المستوى التعليمي والثقافي للأفراد العاملين من الأسباب التي شجعت على تنمية وتحسين العلاقات الإنسانية.

3- وجود مشاكل جديدة نتيجة نمو النقابات العمالية، وسن التشريعات من قبل الحكومات.

4- أثرت نتائج الدراسات والتجارب العملية التي أجريت بشكل كبير في تشجيع المشروعات الإدارية في تطبيق أساليب العلاقات الإنسانية.

5- بداية ظهور بعض المتخصصين داخل المنشأة بهدف مواجهة المشكلات السلوكية والإنسانية التي تظهر في هذه المنشأة يعتبر مظهراً من مظاهر الاهتمام للعلاقات الإنسانية داخل المنشآت.

6- تنشيط الاتصال داخل المنشآت يعتبر أحد مظاهر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، فالقيادة يهملها التعرف إلى اتجاهات العاملين عن طريق المؤتمرات والاجتماعات المتعددة التي يشارك فيها القادة والعاملون.

7- الاهتمام بتحسين الظروف المحيطة بالعاملين بالعمل من إضاءة وتهوية، والاهتمام بوسائل تحقيق الأمان للعاملين.

8- ظهور مواد دراسية تحمل مسميات مختلفة مثل العلوم السلوكية، أو السلوك الإداري، أو السلوك التنظيمي، أو العلاقات الإنسانية.

9- البرامج التدريبية التي تعقد للعاملين متضمنة قدرًا من المهارات الإنسانية والسلوكية.

أسس العلاقات الإنسانية:

يتطلب تكوين العلاقات الإنسانية بين جميع من يتفاعلون مع الجو التعليمي في المدرسة، سواء كان مديراً أم مشرفاً أم معلماً أم طالباً أم غيرهم، أن يكون الجو المدرسي مبنياً على الإيمان بقيمة الفرد والجماعة، والعيش بانسجام، وبوجود النية الصادقة والتفاعل البنّاء، لذلك لا بد أن تكون هناك أسس ومبادئ تقوم عليها العلاقات الإنسانية، ومنها:

1- **الإيمان بقيمة الفرد:** هذا يعني أن يؤمن المدير أو المشرف بأن لكل فرد شخصية مستقلة يجب احترامها، وأن الفرد العادي قادر إذا أتاحت له الفرصة أن يفكر تفكيراً موضوعياً، وأن يصل إلى قرارات رشيدة قائمة على أسس علمية سليمة فيما يعترضه من مواقف.

2- **المشاركة والتعاون:** وينبع هذا من الإيمان بأن العمل الجماعي أجدى وأكثر قيمة من العمل الفردي، وحين يتاح الجو المناسب لجماعة ما لمناقشة أمر من الأمور أو تبادل الرأي فيه، فإن قدرة هذه الجماعة على فهم الموضوع وتحديد أبعاده واتخاذ قرار بشأنه تكون أفضل مما لو تُرك الأمر للاجتهادات الفردية.

3- **العدل في المعاملة:** ويعني هذا أن يعامل المشرف المعلمين معاملة تتسم بالمساواة والعدل، بعيداً عن التحيز والمحاباة، وذلك في قدرات المعلمين وإمكاناتهم ومواهبهم، إيماناً بمبدأ الفروق الفردية بين الأفراد.

4- **التحديث والتطوير:** إن التنظيم الإداري في حاجة مستمرة إلى النمو، ويجب أن لا يقف نموه بدعوى أنه أصبح صالحاً، إذ إن توقفه يعني الجمود، والجهاز الإداري هو الذي يحقق ذلك عن طريق نموه وتفاعله، واكتساب عادات سلوكية تنمو بالخبرة والممارسة. (بستان وطه،

2000: 61-62)

يتضح لنا مما سبق أن العلاقات الإنسانية تقوم على العديد من الأسس العلمية والمنهجية، فهي علاقات ليست بالعشوائية تسير وفق أهواء ومعتقدات الأفراد، بل هي علاقات منظمة تسير وفق أسس وأطر تشتمل على إيمان الفرد بقيمة الطرف الآخر، وأهمية العمل الجماعي، واعترافه بشخصية الآخرين، والحرص على كرامتهم، وضرورة التعاون معهم، الأمر الذي يؤدي إلى وجود حافز ورغبة قوية لدى الأفراد في تحقيق أهداف المؤسسة.

مبادئ وأساليب تحقيق العلاقات الإنسانية:

لقد تعددت المبادئ والأساليب المستخدمة في المؤسسات التربوية لتحقيق العلاقات الإنسانية، ومن الأساليب التي يمكن للمشرف التربوي أن يستخدمها في تعامله مع معلميه، ما يأتي:

- أ- تدعيم العمل التعاوني الجماعي والعمل بروح الفريق داخل المدرسة.
- ب- مراعاة الأمانة والصدق في توضيح كل ما يصدر من قرارات، حرصاً على كسب ثقة المرؤوسين ورضاهم لكي تتجح المدرسة في تحقيق أهدافها.
- ت- التمسك بالقيم الإسلامية من صدق وأمانة وصراحة ووضوح وعدالة ومساواة.
- ث- تشجيع المشرف في التجديد والابتكار لدى معلميه مما يؤدي إلى توثيق العلاقات الإنسانية بينهم.
- ج- التركيز على الاجتماعات والندوات والمؤتمرات والحوارات المفتوحة واللقاءات التي تزيد من عملية التواصل والتفاعل وتوطيد العلاقات الإنسانية.
- ح- التركيز على العمل بشكل فرق ولجان ومسابقات بين مجموعات تؤدي إلى زيادة العلاقات الإنسانية بين المشرف ومعلميه بجميع فئاتهم ومستوياتهم.
- خ- العمل على رفع الروح المعنوية للمعلمين وإشعارهم بالأمن والسكينة وعدم استفزازهم.

(أبو الكشك، 2006: 121-123)

في حين يشير (عطوي، 2010: 197-198) و(مرسي، 1986: 133) إلى مجموعة من الأساليب التي تعمل على تحقيق العلاقات الإنسانية توجزها الباحثة في البنود الآتية:

1- الاهتمام بالنواحي النفسية:

إن كثيراً من مشكلات العلاقات الإنسانية ينجم عن المشكلات النفسية التي يواجهها الأفراد في حياتهم ومجال عملهم، وقد يترتب على عدم معالجة هذه المشكلات مظاهر سلوكية تشير إلى ضعف العلاقات الإنسانية في المنظمة، مثل كثرة حالات التغيب، والانقطاع، والمرض، وانخفاض مستوى الأداء، وكثرة الشقاق والخلافات والنزاع، والشكاوى بين الأفراد، لذلك ينبغي العمل على مواجهة المشكلات النفسية للأفراد ووضع الحلول لها كلما ظهرت، وكثير من هذه المشكلات يمكن علاجها من خلال تفهم القيادة التربوية لدورها، واهتمامها بتوفير مناخ صحي مناسب للعلاقات السليمة بين الأفراد.

2- أسلوب عمل الفريق:

الفريق هو عبارة عن مجموعة من الأفراد تربط بينهم روابط مشتركة من الهويات والقيم إلى الأشياء والمهنة، وتتكون المؤسسة من فئات مختلفة تشكل كل منها فريقاً، ويقوم كل فريق بممارسة نشاطات داخل المدرسة تكون متشابهة بين أعضائها.

3- المشاركة:

هي عملية نفسية سلوكية تساعد الأفراد على إشباع حاجتهم إلى تحقيق الذات والتقدير الاجتماعي، كما أنها تجعل الفرد يحس بأهميته، أن له دوراً يسهم في توجيه العمل أو اتخاذ القرار، وتعتبر المشاركة مطلباً ديمقراطياً في الإدارة يمكن من خلاله زيادة فاعلية الإدارة وتنمية العاملين وتدريبهم وزيادة ارتباطهم بعملهم وتحمسهم له، وهذا يعني أن المشاركة تسهم بصورة مباشرة في تحقيق جو من العلاقات الإنسانية السليمة في العمل، ومن هنا كان من الضروري إشراك العاملين في كل ما يتصل بأعمالهم من تخطيط وتنظيم واتخاذ قرار وتنفيذ ومتابعة، أي إشراكهم في كل خطوات العملية الإدارية.

4- التشاور:

ويعني احترام كرامة الفرد، واحترام قدرته وإشعاره بالثقة في رأيه، وتشجيعه على المشاركة في التوصل إلى البدائل والحلول لأية مشكلات قائمة، وهذا يترتب عليه الوصول إلى قرارات أفضل نتيجة للحوار البناء وتبادل الآراء، كما أنه يزيد من تماسك الجماعة وزيادة إسهامها في العمل.

ممارسة العلاقات الإنسانية تربوياً:

من الواضح أن المجتمع بجميع شرائحه ومؤسساته يحتاج إلى ممارسة العلاقات الإنسانية للحفاظ على تماسكه، وإبراز ثقافته وحضارته أمام المجتمعات الأخرى، ويعتبر ميدان التربية والتعليم القائم على بناء شخصية الفرد من أولى الميادين توظيفاً لهذا النوع من العلاقات.

حيث تعد العلاقات الإنسانية شرطاً أساسياً في توفير الراحة والأمن والطمأنينة والرضا بين المرؤوسين، وشرطاً صحياً في توفير الدفء والألفة والوثام بين الرئيس والمرؤوسين في المؤسسات التربوية، وتعتبر ضرورة ملحة وعنصراً أساسياً لنجاح المدرسة. (أبو الكشك، 2006: 129)

ويشير (الدوسري، 2005: 63) إلى أهمية توظيف القيادة الإدارية التربوية للعلاقات الإنسانية، توجزها الباحثة في النقاط الآتية:

1- شعور الفرد بتلبية حاجاته ورغباته، ما ينعكس ذلك على إنتاج أفضل وقدرة على التكيف والرضا عن العمل.

2- تسهم في رفع الحواجز بين الرئيس والمرؤوس وتشعر الجميع أنهم أسرة واحدة.

3- أظهرت نتائج العديد من البحوث والدراسات أن فشل الكثير من الإداريين التربويين يعزو إلى نقص في مهاراتهم الإنسانية وكفاية التعامل مع الآخرين.

و ترى الباحثة أن المشرف الناجح هو الذي يحظى بتقدير واحترام من المعلمين، وهو الذي يستطيع أن يستفيد بأحسن ما لدى المعلمين من قدرات وإمكانيات من خلال إدماج الأفراد في موقف العمل الذي يدفعهم إلى العمل سوياً كجماعة منتجة متعاونة، لذا فقد برزت أهمية العلاقات الإنسانية فيما يأتي:

1- تضمن للعاملين في المجال التربوي الرضا الوظيفي.

2- تدفع العاملين للعمل والأداء والإنتاج.

3- تبعد الاضطرابات النفسية والتشاحن أو الحقد أو الحسد.

4- تعزز الانتماء إلى العمل التربوي من قبل الجميع.

5- تمنح فرصاً للإنجاز والتقدم.

6- ترفع من الروح المعنوية للمعلمين. (علي، 2009 : 59)

العلاقات الإنسانية والإشراف التربوي:

إن توطيد العلاقات الإنسانية بين المعلمين والمشرفين يتطلب نوعاً من الحكمة والمهارة لكلاً من الطرفين، فالمشرف التربوي يتعامل ويتفاعل مع معلمين ومديرين مختلفين في قدراتهم وخلفياتهم وإمكاناتهم ومستوياتهم من خلال ما يمتلكه من كفايات، تعينه على بناء علاقات إنسانية تسهم في تحقيق مجموعة من الأهداف المرجوة يشير إليها (البديري، 2008: 30) في البنود الآتية:

- 1- تنمية روح التعاون والمبادرة بين المعلمين والعاملين الآخرين داخل المدرسة.
 - 2- تحفيز أعضاء الهيئة التدريسية والإداريين في المدرسة على الإنتاج والإنجاز.
 - 3- تمكين المعلمين والإداريين من إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية والاقتصادية.
- يتضح لنا مما سبق أن الإشراف التربوي ليس فقط عملية ديمقراطية تعاونية، بل هي عملية فنية تحتاج إلى تربويين مختصين لمساعدة المعلمين على تنمية ذواتهم، وتحسين ممارساتهم التعليمية، وذلك من خلال تكوين علاقات إنسانية سليمة بينهم وبين المعلمين، وهذا يحتاج إلى مجموعة من الأسس والمبادئ التي يجب أن يراعيها المشرف التربوي، يشير إليها (البديري، 2008 : 39) في البنود الآتية:

- 1- الإيمان العميق بقيمة الفرد واحترام شخصيته.
 - 2- الإيمان بحق الفرد في النمو إلى أقصى ما تسمح به قدراته وميوله واستعداداته.
 - 3- الإيمان بالعمل الجماعي باعتباره أكثر فائدة وفعلاً من العمل الفردي.
 - 4- الإيمان بمبدأ المعاملة الحسنة الطيبة العادلة والتصرف بوضوح في ضوء أهداف العمل.
- ويضيف (علي، 2009: 60 - 59) مجموعة أخرى من المبادئ ترتكز عليها العلاقات الإنسانية في الإشراف التربوي:

- 1- تقديم المصلحة العامة على الأمور الشخصية.
- 2- الصبر والتأني في أداء العمل على أساس ثابت متين من حسن النية بين العاملين.
- 3- إشاعة سعة الأفق ورحابة الصدر عند المعلمين والعمل على رفع الروح المعنوية.

- 4- تقوية روابط المهنة بين المعلمين، وإتاحة مبدأ تكافؤ الفرص بينهم، إذ إن ذلك يساعد على النمو الشخصي والمهني.
- 5- تقدير ما يبذله المعلمون من أعمال جيدة، ومساعدتهم في التغلب على الصعوبات التي تعترضهم.
- 6- العمل على حماية المعلمين من النقد الجارح.
- 7- مساعدة المعلمين الجدد على التأقلم مع البيئة الجديدة.
- 8- توفير الأجواء النفسية الجيدة للمعلمين.
- 9- اكتشاف قدرات المعلمين واتجاهاتهم وجوانب التميز فيها.
- 10- عدم اللجوء إلى الحرفية في تنفيذ الرسميات.

دور المشرف التربوي في توطيد العلاقات الإنسانية:

إن المشرف الناجح هو الذي يدعم مكانته بكسب ود واحترام المعلمين معه باستخدام الأسلوب الأمثل في المعاملة، منطلقاً من شريعتنا السمحاء، التي أوضحت أهمية المعاملة الحسنة، والتحلي بالخلق الحميد، باعتباره رجلاً تربوياً يدعو إلى توظيف أسس التربية السليمة، ويعمل على غرسها في نفوس الآخرين، لذلك وجب عليه أن يكون قدوة حسنة في جميع تصرفاته ومعاملته مع الآخرين، وأن يجعل العلاقات الإنسانية هي المحرك لعمله في حدود الأنظمة واللوائح من خلال قيامه بمجموعة من الأدوار، تشير إليها (صليوو، 2005 : 307) على النحو الآتي:

- 1- خلق جو مريح في المدرسة يشجع فيه الأمن والاستقرار وتعمه البهجة والسعادة، ويتميز بالاحترام لشخصيات المعلمين، وتقدير جهودهم العلمية والاجتماعية، والاهتمام بمشكلاتهم الشخصية والمهنية، واحترام آرائهم ومقترحاتهم، وإعطائهم الفرصة الكافية للتعبير عن آرائهم سواء كان ذلك في مقابلاتهم الشخصية مع المشرف أم في الاجتماعات.
- 2- تشجيعه لأوجه النشاطات الاجتماعية المختلفة في المدرسة، وقدرته على التخطيط السليم لمثل هذه النشاطات التي من شأنها أن تسهم في مساعدة المعلمين على إقامة علاقات طيبة فيما بينهم، وتوفير ظروف ملائمة للعمل لجميع العاملين في المدرسة.
- 3- إيجاد تعاون مستمر واتصال وثيق بين مدرسته والمجتمع المحلي.

ويضيف (الإبراهيم، 2003: 96-97) و(صالح، 2011: 56 - 57) مجموعة أخرى من الأدوار تعرضها الباحثة في البنود الآتية:

1- تعاون المشرف مع المعلمين وتكوين علاقات طيبة بينه وبينهم من جهة، وبين المعلمين والتلاميذ من جهة، تتبع من إيمانه الحقيقي ومن إيمان المعلمين بقيمة التلاميذ واحترام شخصياتهم وتقدير مجهوداتهم، والاستماع إلى شكواهم ورغباتهم، ومراعاة العدالة في معاملتهم.

2- تكييف سلوكه الشخصي والإداري والمهني بما ينسجم وطبائع العاملين معه وأمزجتهم؛ لدفعهم إلى احترامه، والتعاون معه بما يظهر لهم من شخصية ملتزمة وسلوك عادل في التعامل، وإنصاف في الحكم وصدق في القول، وأصالة في الرأي، والقدرة على كسب ثقة الآخرين.

3- تحسين علاقة المعلمين مع بعضهم بعضاً ومع مدير المدرسة، بحيث يشعر المعلمون بأنهم وحدة واحدة، لها أهداف وخطة مشتركة؛ لأن شعور المعلمين بالتماسك يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية.

4- تشجيع المعلمين على المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المدرسة، وتشجيع قيامهم بنشاطات إدارية متعددة في مساعدة مدير المدرسة على تنظيم العمل في البيئة المحلية في وضع خطط للنشاطات، أو في معالجة مشكلات التلاميذ الدراسية والأسرية والمعاشية.

5- تشجيع المعلمين على استخدام طرق وأساليب تربوية حديثة لمعالجة مشكلات الطلاب السلوكية، والابتعاد عن العقوبات البدنية لكي يشعر التلميذ بقيمة الحياة المدرسية.

6- مساعدة المعلمين والإداريين في المدرسة على تخطيط برامج ثقافية واجتماعية متعددة، تجعل جو المدرسة مليء بالنشاط والحيوية.

7- العمل على رفع درجة الرضا عن العمل عند المعلمين والإداريين والعاملين في المدرسة عن طريق إشعارهم بأهمية أعمالهم وأهمية ممارستهم التعليمية.

يتضح لنا مما سبق أن الإشراف التربوي بمعناه الشامل يتضمن جميع جوانب العملية التربوية، إذ إن المشرف التربوي مسؤول عن متابعة العملية التربوية من خلال تحسين أداء المعلمين وزيادة فاعليتهم، بالإضافة إلى مساعدتهم على مواكبة كل جديد في مجال تخصصه مما يحقق جودة التعليم وتحسين نوعيته.

أهمية الاتصال والتواصل في توطيد العلاقات الإنسانية في عمل المشرف التربوي:

تفرض مهام المشرف التربوي عليه أن يكون على تواصل مع جميع أطراف العملية التربوية، فالعلاقة الطيبة بين المشرف التربوي والمعلم من شأنها أن تهيئ المناخ الملائم لعمل المشرف والمعلم على حد سواء.

إن أنماط الاتصالات السائدة من شأنها التأثير في خلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات، حيث إن الاتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد والتفاعل المستمر بين الفرد والجماعة على حد سواء، حيث يتم من خلالها نقل البيانات والمعلومات والآراء والأفكار لغرض تحقيق الأداء المستهدف في المنظمة، وتعتمد كفاءة الاتصال على العديد من العوامل التي تتعلق عادة بطبيعة العمل، والمناخ التنظيمي السائد فتؤثر وتتأثر به. (حمود ، 2002 : 170)

إضافة إلى أن الروح المعنوية العالية في صفوف المدرسين ضرورية جداً، ومن واجب المشرف التربوي العمل على توفير الشعور بالأمن والاطمئنان بين معلميه، وعدم زعزعة الثقة في نفوسهم وفي قدرتهم المهنية. (البدري ، 2008 : 39)

وانطلاقاً مما سبق نجد أن المشرف التربوي بصفته قائداً تربوياً يقع على كاهله إتقان مهارات التعامل مع الجماعة، مما يتطلب منه معرفه المبادئ التي تقوم عليها عملية الاتصال والتواصل، وقد أشار (الدويك وآخرون ، 1998 : 130-131) إلى مجموعة من تلك المبادئ التي يركز عليها أسلوب الإشراف كعملية اتصال وتفاعل، توجزها الباحثة على النحو الآتي:

- 1- الإشراف التربوي ليس عملاً صفيّاً فحسب، بل تطوير للموقف التربوي ككل.
- 2- تغيير اتجاهات المعلمين نحو الإشراف التربوي ضرورة لتطوير أي برنامج إشرافي.
- 3- الإشراف التربوي الناجح يؤدي إلى رفع قدرة المعلم لممارسة الإشراف الذاتي.
- 4- الإشراف التشاركي أكثر إنتاجية وأكثر قبولاً من المعلمين، إذ إن زيادة سلطة المشرف التربوي لا تؤدي بالضرورة إلى زيادة فاعليته.
- 5- يهتم المشرف التربوي في حاجات العاملين كما يهتم بحاجات العمل مما يثير دوافع المعلمين للمشاركة الإيجابية.

6- الإشراف التربوي الفعال يقدم تغذية راجعة تفيد في التخطيط والتطوير.

7- تحقيق التعاون والمشاركة بين المعلمين والإدارة، وبين المعلمين أنفسهم.

وترى الباحثة أن عملية الاتصال والتواصل من العمليات التي لا غنى عنها للمشرف التربوي، إذ تعتبر حجر الأساس في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للمعلمين في المدرسة؛ فعملية الاتصال والتواصل مهمة لتوفير المناخ التعليمي الملائم الذي يساعد على حفز المعلمين داخل المدرسة لبذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المرغوبة بأفضل صورة ممكنة.

أهم النتائج التي توصلت إليها مدرسة العلاقات الإنسانية:

1- تلعب جماعات العمل غير الرسمية تأثيراً قوياً في تحديد الإنتاجية داخل المنظمة.

2- تلعب كل من العوامل المادية والمعنوية تأثيراً قوياً في تحديد درجة رضا أو عدم رضا العامل عن عمله.

3- هناك أنماط متباينة في القيادة والإشراف، وأكثر هذه الأنماط فاعلية النمط الذي يعتمد على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.

4- يجب أن يتحلى المدير بمهارات سلوكية بجانب المهارات الفنية والإدارية.

5- تلعب العلاقات الإنسانية التي تنشأ في العمل بين العاملين دوراً مهماً في تحديد سلوك العامل داخل المنظمة.

6- إن الإدارة الديمقراطية أي مشاركة العاملين في الإدارة هو الأسلوب الأمثل لتحقيق أهداف المنظمة.

7- إن حالات عدم التكيف الاجتماعي في جماعة ما لا ترجع إلى اضطراب نفسي عند الفرد ذاته بقدر ما ترجع إلى اضطراب في العلاقات بين المحور الثلاثي الأبعاد الذي يتكون من الفرد والعمل وسياسات المنظمة. (العلاق، 2008، : 77-78)

وترى الباحثة أن الإدارة التعليمية ممثلة في المدارس والمؤسسات التعليمية بشتى أنواعها، لا تستطيع الإنجاز إلا عن طريق مراعاة اتجاهات الفرد وقيمه وميوله وأهدافه، وهذا لا يتأتى إلا من خلال العلاقات الإنسانية القائمة على القيم والأخلاق الإسلامية التي تقدر جهد المعلم، وتعمل على رفع الروح المعنوية له، وتقوي أواصر العلاقات المهنية والاجتماعية بينه وبين المعلمين مما يشبع حاجاته الأساسية.

العلاقات الإنسانية وأثرها على السلوك والإنتاج للمؤسسة:

من الواضح أن هناك علاقة إيجابية بين العلاقات الإنسانية ومستوى الإنتاج في المؤسسة، مما جعل المشرفين والإداريين الاهتمام بها بشكل خاص، من خلال إجراءات الاستقصاء التي تتم من وقت لآخر حول محفزات ومسببات زيادة الإنتاج، وهذا ما يظهره كل من (الحري، 2006: 52) و(فيليه وعبدمجيد، 2010: 121-123) في النقاط الآتية:

- 1- ارتفاع الإنتاج والرفقي بمستواه نتيجة تطبيق نظام المكافآت والحوافز الذي يلعب دوراً رئيساً في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا.
- 2- استقرار عمالة الأفراد والحد من طلب النقل والإجازات.
- 3- الحد من الغياب عن العمل، والتأخر في الحضور إلى المؤسسة في الموعد المقرر.
- 4- الحد من التسرب والهروب من مكان العمل.
- 5- انخفاض نسبة شكاوى المرؤوسين والمراجعين.
- 6- اختفاء الشائعات داخل المؤسسة بين المرؤوسين حول التنقلات والقرارات المختلفة.
- 7- تماسك الأفراد في المنشأة، إذ إن العلاقات الإنسانية الفعالة والجيدة في المنشأة تؤدي إلى تماسك الأفراد العاملين وترابطهم في فترات الأزمات والشدة التي تواجهها المنشأة.
- 8- تمتع العاملين بالصحة النفسية، إذ إن الاهتمام بمحاولة إشباع حاجات العاملين النفسية والاجتماعية والترويحية، تحقق استقرار العاملين، وتقربهم من الصحة النفسية، حيث يسود التفاهم والسلام بين مختلف مستويات العاملين.
- 9- انخفاض درجة مقاومة التغيير إذ إن مقاومة العاملين للتغيير بكافة صوره وأشكاله وأنواعه تقل إذا ساد المنشأة جو من العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة.

يتضح لنا مما سبق أن حركة العلاقات الإنسانية حاولت التركيز على البعد النفسي والاجتماعي للإنسان، وتوصلت إلى أن أحسن طريقة لأداء العمل هي القيادة الديمقراطية، وأن الحوافز المعنوية لها تأثيرها البالغ على العاملين، وقد كان من الآثار الإيجابية لحركة العلاقات الإنسانية في المجال التربوي شعور المعلمين بالثقة والارتياح النفسي، والرضا الوظيفي الذي

يجعلهم يعملون بحيوية ونشاط، ويتقبلون توجيهات مدير المدرسة أو المشرف التربوي بصدق ورحب، مما يوفر المناخ الصحي الذي يساعد على نمو المعلمين مهنيًا واجتماعيًا ونفسيًا، وبالتالي يؤدي إلى النهوض بمستوى التلاميذ وتحصيلهم الدراسي وتحقيق وتحسين جودة التعليم.

الانتقادات التي وجهت لنظرية العلاقات الإنسانية:

على الرغم من الآثار الإيجابية لمدرسة العلاقات الإنسانية، إلا أنها قد وجهت لها بعض السلبيات والانتقادات التي تطرق إليها (المغربي ، 1994 : 55- 56) على النحو الآتي:

1- تركيزها المفرط على أهمية العنصر الإنساني، الأمر الذي حال دون توصلها إلى نظرية شاملة ومتكاملة لتفسير ظاهرة التنظيم والسلوك التنظيمي.

2- إن العلاقات الإنسانية ركزت على ضرورة إنشاء جماعات عمل، وإتاحة الفرصة لها لتتفاعل في جو عمل ملائم، إلا أن وجود هذه الجماعات في مثل هذا الجو لا يغير شيئاً من الجهد الذي يبذله العامل، كما أنها لا تغير طبيعة ذلك العمل.

3- إن العلاقات الإنسانية قد أغفلت واقع العمل الفعلي بوجود صراعات ومناقشات بين الأفراد والتي تعتبر مصدراً للابتكار والتطور.

4- إن العلاقات الإنسانية ركزت على الحوافز غير المادية، وقللت من أهمية الحوافز والمكافآت المادية، وبذلك افتقرت عنصراً مهماً في تفسير السلوك الإنساني والتنظيمي.

5- أهملت أهمية التنظيم الرسمي وأثره في تكوين السلوك الإنساني.

6- أغفلت حركة العلاقات الإنسانية وجود خلافات رئيسة بين الإداريين والعاملين، تنجم عن طبيعة عمل كلٍ منهما، وتؤدي بالضرورة إلى تضارب مصالحهما.

وترى الباحثة أنه من الممكن تجاوز تلك السلبيات من خلال إيجاد نوع من التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف أفرادها، وبين حاجات الأفراد المادية وحاجاتهم المعنوية، بالإضافة إلى الاهتمام بالجانب الرسمي، واعتبار أن المنظمة جزءاً من نظام اجتماعي متكامل، وأن الصراع بين الأفراد سنة كونية يمكن أن يستغله المسؤولون لإحداث التطور المطلوب بالتنافس الشريف بين العاملين، من خلال بناء علاقات عمل إيجابية باتباع المبادئ والقيم الأخلاقية الإسلامية السامية في جميع التصرفات.

ثالثاً : الرضا الوظيفي

- مقدمة.
- تطور مفهوم الرضا الوظيفي.
- أهمية الرضا الوظيفي في مجال التربية والتعليم.
- العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي.
- نظريات الرضا الوظيفي.
- حاجات الرضا الوظيفي للمعلمين.
- قياس الرضا الوظيفي .
- مظاهر التعبير عن عدم الرضا.
- العلاقة بين الرضا الوظيفي والعلاقات الإنسانية.

تمهيد:

يعتبر الرضا الوظيفي من أكثر المواضيع تعقيداً وتشعباً؛ ذلك لأنه مرتبط بأكثر من مجال، حيث يعبر عن مشاعر وأحاسيس الأفراد تجاه عملهم، مما يصعب فهمه وقياسه بكل موضوعية ما دفع ذلك إلى اهتمام العديد من المتخصصين إلى دراسة وقياس هذا الموضوع بشكل متعمق، باعتباره من المؤثرات المهمة في سلوك الأفراد وحياتهم العملية، إذ إن الزيادة في مستوى الرضا الوظيفي يشكل عاملاً أساسياً في زيادة فاعلية الأداء المؤسسي، وبالتالي السعي نحو التحسين والتطوير، لذا فإن كل مؤسسة أو منظمة تحتاج إلى توفير الرضا الوظيفي لعاملها لتحقيق أهدافها، والمدرسة باعتبارها مؤسسة اجتماعية تعليمية تحتاج إلى توفير كافة الظروف والإمكانات المادية والمعنوية لتحسين الرضا الوظيفي لجميع العاملين بها وخاصة المعلمين.

"إن تلبية احتياجات المعلمين الوظيفية والشخصية، وتوفير الخدمات العامة لهم في المؤسسة التعليمية من شأنها تعزيز أواصر الألفة والانتماء، وتحسين الرضا الوظيفي لدى المعلمين نحو مؤسساتهم التعليمية، وهذا ينسجم ويتناغم مع الهدف الأساس التي وجدت الإدارة التربوية من أجله، ألا وهو تطوير العملية التعليمية وتقديم الخدمات لجميع العاملين بما فيهم المعلمين، والاستجابة لحاجاتهم المادية والمعنوية، وتحسين المناخ التنظيمي المدرسي؛ ليساعدهم على تحسين أدائهم وفعاليتهم التعليمية، ويعد الرضا الوظيفي للمعلمين من أهم العوامل ذات التأثير الإيجابي نحو المزيد من الجهود باتجاه تحسين وتطوير أداء المعلمين، وبالتالي تطوير العملية التعليمية". (العاجز، 2004 : 2)

"ضعف رضا المعلم عن وظيفته، أو عن التعليمات والقوانين واللوائح المتعلقة بها والصادرة إليه والمطلوب منه تنفيذها، قد يؤدي بالمعلم إلى ضعف التعاون مع زملائه أو تلاميذه، أو إلى ضعف الإلتقان في العمل أو التغيب أو التأخير أو ترك العمل، وكذلك فإن النظرة الاجتماعية الدونية للمعلم، وضعف الانتماء للمهنة، وقلة إشراك المعلمين في صنع القرار قد يوجد اتجاهات سلبية لدى المعلم تجاه وظيفته، مما يجعله في توتر دائم أو لا مبالاة، وكل هذه المظاهر يمكن أن تولد الصراع مع الآخرين من الطلاب والإداريين". (مصطفى، 2005 : 391)

وبذلك يعتبر الرضا الوظيفي من العناصر المهمة والمحورية في عمل المؤسسة وتطورها وتنفيذ برامجها، وانطلاقاً من أهمية هذا الموضوع ارتأت الباحثة استعراض أبرز المفاهيم المتعلقة بهذا الموضوع من خلال التعرف إلى مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته، والعوامل المؤثرة فيه، وسبل وصول المؤسسة بالرضا الوظيفي المناسب لعاملها.

تطور مفهوم الرضا الوظيفي:

إن الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي وتأثيره على سلوك الأفراد يعود إلى بدايات القرن العشرين، وكانت أولى هذه الاهتمامات لتايلور صاحب نظرية الإدارة العلمية، إذ إن أصحاب هذه النظرية هم أول من فكروا عملياً في تفسير سلوك العامل في المنظمة، وفي كيفية حفزه من أجل المزيد من العطاء والبذل، ولكن منطقتهم لم يكن البحث في تحسين أحوال الفرد الاجتماعية، وزيادة راتبه، وتوفير حريته الفردية، وديمقراطيته الإدارية في المنظمة، وإنما كان منطقتهم مناقشة مشكلات الإنتاجية وكيفية رفع إنتاجية الفرد العامل، ولقد أدت نظرتهم نحو زيادة الإنتاج إلى اعتبار العامل أداة من أدوات الإنتاج، وعليه فلكي يتمكن الفرد من إعطاء أقصى طاقته الإنتاجية فلا بد أن تهتم الإدارة بتدريبه على العمل، وأن تراقبه بواسطة المشرفين مع حفزه مادياً، ومعاقبته إذا قصر في إنتاج الكمية المطلوبة منه. (العميان، 2005:38)

ونتيجة للانتقادات التي وجهت للنظرية العلمية، فقد ظهرت نظرية العلاقات الإنسانية كحركة تصحيحية للمفاهيم والمبادئ التقليدية فيما يتعلق بطبيعة العاملين، وكيفية الاستفادة من طاقاتهم وجهودهم، إذ إن حركة العلاقات الإنسانية ركزت على العوامل البشرية والاجتماعية والنفسية، ونظرت إلى المنظمة كمجتمع إنساني، وإن الإدارة المسؤولة عن تحقيق نتائج معينة تعتمد على العلاقات الإنسانية كأسلوب في كيفية التنسيق بين جهود الأفراد، وخلق جو ملائم يحفزهم على العمل بشكل تعاوني بناءً يحقق أهداف التنظيم من ناحية، ويشبع رغبات الأفراد المتنوعة من ناحية أخرى، وقد كان إلتون مايو هو الرائد الأساسي لهذه الحركة. (المغربي 1993:51:51)

وقد قام هوبوك سنة 1935 بدراسة بعنوان (الرضا الوظيفي) تناول فيها الرضا الوظيفي وموقف العاملين والروح المعنوية، وقد كان لهذه الدراسة أهمية كبيرة في أدبيات علم النفس الصناعي والاجتماعي والوظيفي، وقد شهدت فترة الستينات تطوراً كبيراً في النواحي النظرية والمنهجية للأبحاث عامة، وأبحاث الرضا الوظيفي بصفة خاصة، حيث أصبح من الممكن الحصول على معلومات من مجموعات كبيرة من الأفراد، وأصبحت الكتابات في موضوع الرضا الوظيفي متوافرة بشكل كبير، واتسع مجال التطبيق ليشمل العديد من الوظائف (الشرايدة، 2010: 59-60)

يتضح لنا مما سبق أن موضوع الرضا الوظيفي قد ظهر أصلاً في المجال الصناعي، إلا أنه اكتسب أهمية خاصة في المجال التربوي، وذلك لما له من أثر كبير في أداء العاملين، ومن الواضح اهتمام العديد من الباحثين والمتخصصين بوضع مفهوم مناسب وشامل للرضا الوظيفي، يظهر ما يحتويه هذا المفهوم من مفردات ودلائل تستعرض الباحثة أبرزها في الآتي:

حيث يعرف (ابن منظور ، 1968 : 1176) الرضا لغة هو ضد السخط، وارتضاه أي رآه له أهلاً، ورضي عنه : أي أحبه وأقبل عليه)

في حين عرفه (الشرايذه،2010. 65) على أنه الدرجة التي يشعر فيها الفرد بإشباع حاجاته النفسية، بحيث يكون ممثلاً لقدراته وميوله، مما يؤدي إلى احترام الفرد لذاته ولغيره، ويؤدي إلى عقد علاقات اجتماعية متينة مع الزملاء والرؤساء، وينتج عنه انبثاق الحماس في نفسه ويبعد عنه التهديد الذي قد يؤدي إلى مشكلات اقتصادية أو اجتماعية أو نفسية.

بينما يعرفه (عبد الباقي،2004،173) على أنه درجة إشباع حاجات الفرد، ويتحقق هذا الإشباع من عوامل متعددة منها ما يتعلق ببيئة العمل، وبعضها يتعلق بالوظيفة التي يشغلها الفرد، وهذه العوامل تجعل الفرد راضياً عن عمله، ومحققاً لطموحاته ورغباته، ومتناسباً مع ما يريده الفرد من عمله وبين ما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته منه.

ويرى (الجلابنة،2008: 194) أن الرضا الوظيفي يشكل مجموعة المشاعر والاتجاهات المتوافرة لدى الأفراد تجاه أعمالهم من حيث ظروف العمل، والعلاقات بين العاملين، وطرق الاتصال بينهم، والأنماط القيادية، وبيئة العمل، والحوافز، والرواتب.

ويعرف (مصطفى والأشقر، 2011: 213) الرضا على أنه مدى رضا المعلم عن وظيفته نتيجة لشعوره بالرضا عن مختلف العوامل المتعلقة بها، وهي الرضا عن الراتب والترقية والإدارة المدرسية والزملاء وظروف العمل وبيئة العمل.

بينما تعرفه (فلمبان، 2008: 9) على أنه القناعات والاستجابات النفسية والعاطفية السلبية والإيجابية من الموظف تجاه جوانب عديدة من مهامه ومسؤولياته وعن أدائه وبيئة عمله.

وبذلك فقد فرق الباحثون بين جانبيين على الأقل من الرضا، يتمثل أولهما في جوانب الرضا، وهو ميل الفرد لأن يكون راضياً بدرجات متفاوتة عن الأوجه المختلفة للعمل، ومن أمثلة هذه الجوانب (العمل ذاته، الترقيات، التقدير، ظروف العمل، الإشراف... الخ) بالإضافة إلى جوانب الرضا، فهناك الرضا بوجه عام أو بمعنى آخر ملخص عام يعمل كمؤشر لاتجاه الفرد ناحية عمله، ومثال للرضا العام أن يعبر الفرد بقوله بصفة إجمالية أحب عملي، بالرغم من وجود بعض الجوانب التي تقف حائلاً لتحقيق بعض التحسينات. (حسن ، 2001 : 169)

يتضح للباحثة من خلال التعريفات السابقة أنها قد اختلفت في وضع تعريف محدد للرضا الوظيفي، تعزوها الباحثة إلى اختلاف ظروف الباحثين، واختلاف بيئتهم وقيمهم واتجاهاتهم، فالبعض نظر إلى الرضا الوظيفي على أنه إشباع لحاجات الفرد المتوقعة من الوظيفة، والبعض

الآخر نظر إليه من منظور عاطفي على أنه مشاعر وأحاسيس قد تكون سلبية أو إيجابية، تبعاً لمدى الإشباع الذي يتحقق له من عمله، فكلما حقق له العمل إشباعاً أكثر لحاجاته، كلما كانت مشاعره إيجابية، والعكس هو الصحيح، كما أن مفهوم الرضا الوظيفي متعدد الأبعاد، إذ إن جوانب الرضا مختلفة ومتعددة، فقد يكون الفرد راضياً عن جوانب معينة، وفي الوقت نفسه غير راضٍ عن الجوانب الأخرى، مما يعني أن الرضا عن العمل مسألة نسبية تتعلق بالجانب النفسي الذي يتأثر بعوامل مختلفة قد ترجع إلى البيئة، أو إلى المنظمة التي يعمل بها الفرد، أو المجتمع الذي يعيش فيه، وقد يتعلق رضا الأفراد عن أنفسهم تبعاً لاختلاف شخصياتهم أو قيمهم أو اتجاهاتهم.

أهمية الرضا الوظيفي في مجال التربية والتعليم:

إن رضا المعلم عن مهنته يؤثر بشكل كبير على نجاحه في تأدية دوره ورسالته، ويعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ومغالبة أي تحديات تواجهها، لذا فقد اهتمت المؤسسات التربوية بتحقيق الرضا الوظيفي لعاملها لتحسين جودة التعليم، وقد أكد (هاشم، 2010، 88-89) على أهمية المورد البشري، إذ يعتبر الدعامة الأساسية لما تؤديه المنظمة من أنشطة، وما تحققه من أداء، فهو يضع الاستراتيجيات، ويرسم الأهداف، وهو الذي يخطط وينفذ، وهو الذي يتابع ويقيم، لذا فإن فهم وإدراك دوافع الموظفين والعاملين في مجالات العمل ورضاهم الوظيفي يساعد الإدارة والمديرين والمشرفين على تصميم بيئة عمل مناسبة، ونظام حوافر فعال، يساعد على حفظ الموظفين والإبقاء عليهم في مجال العمل وزيادة فاعليتهم وأدائهم.

"ولما كانت التربية ومؤسساتها أهم مستلزمات خطة التنمية الشاملة، حيث إنها مسؤولة عن التخطيط لاستخدام الثروة البشرية وكيفية تنميتها واستمرار نموها ورفع كفاءاتها، فإن مهنة التعليم تعتبر من أهم المهن التي تساهم في عملية التنمية الشاملة، والتي يقف نجاحها على عدد من العوامل، منها المعلم الذي يعد جوهر العملية التربوية والتعليمية، فمستوى أدائه للمهام والمسؤوليات التربوية يحدد إلى حد كبير مستوى العملية التربوية في المجتمع". (زبون وآخرون، 2007: 403)

ومما لا شك فيه أن الجو المدرسي له الدور الأكبر عند المعلم، فالاهتمام بظروفه النفسية الاجتماعية وتحسينها لا يقل أهمية عن الاهتمام بظروفه المادية، فالروح المعنوية عند المعلم ترتفع وتنخفض تبعاً للظروف النفسية التي يمر بها، فنجد أن الروح المعنوية المرتفعة تزيد من ثقته بنفسه، وتوجد جواً من الاحترام وروح التعاون بين المجموعة، و تزيد من رضا المعلم عن عمله والاعتزاز به والاهتمام بتأدي الأعمال والنشاطات المنوطة به، والتي تُسند إليه، والعناية بالتحضير والإنتاج المستمر. (الضبيعات، 2009: 22)

"إذ إن دور المعلم الأساس هو بناء المجتمع وتأسيس الأجيال، ويعد رضاه عن عمله من الجوانب المهمة باعتباره أحد الدائم الأساسية للعملية التعليمية التعلمية، حيث تتعكس درجة الرضا على سلوكياته إيجاباً وسلباً، مما يؤثر في تشكيل اتجاهات الطلبة وأساليب تفكيرهم وقيمهم وعاداتهم وقدراتهم المختلفة إلى جانب تحصيلهم الدراسي". (زيون واخرون ، 2007: 403)

وبذلك ترى الباحثة أن أهمية الرضا الوظيفي تكمن في استثارة وحفز العاملين على العمل وتحقيق أهداف المنظمة، إذ إن الاستثمار في رأس المال البشري يساهم بدور أساسي في تحسين إنتاجية المنظمة، ويرفع من مستوى أدائها؛ مما يؤدي إلى تطورها وازدهارها، فإذا كان الرضا الوظيفي مطلباً مهماً للعاملين في جميع المؤسسات، فإنه من باب أولى أن يكون مطلباً للمعلمين باعتبارهم الركيزة الأساسية في العملية التربوية حيث يقع على كاهلهم تربية النشء.

العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي:

مما لا شك فيه أن هناك العديد من العوامل التي تسهم إسهاماً مباشراً وغير مباشر في رضا الأفراد عن عملهم، وقد تعددت آراء الباحثين حول تحديد العوامل المؤثرة في رضا الفرد عن عمله، فالرضا الوظيفي يتأثر بالعديد من العوامل الناتجة من الفرد نفسه أو العمل الوظيفي أو البيئة التنظيمية المحيطة بالفرد، ومن خلال اطلاع الباحثة على الأدب التربوي تجد أن هناك مجموعة من العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي توجزها على النحو الآتي:

1- **العوامل الشخصية:** وهي ترجع إلى الشخص نفسه، وتقسم إلى (العمر، الجنس، الشخصية، القيم، الاتجاهات، مستوى التعليم، إمكانية الفرد وقدراته، احترام الذات، المكانة الاجتماعية، الدافعية).

2- **العوامل التنظيمية:** وهي ترتبط بالمنظمة نفسها، وتقسم إلى (الحوافز والمكافآت، الظروف المادية للعمل، الظروف الاجتماعية، محتوى العمل، التدريب).

وانطلاقاً من أهمية هذه العوامل، ارتأت الباحثة التطرق إليها بشيء من التفصيل على النحو الآتي:

أولاً: العوامل الشخصية المؤثرة في الرضا الوظيفي للمعلمين:

يشير (العطية، 2003: 69) إلى أبرز العوامل الشخصية المؤثرة في الرضا الوظيفي المتمثلة في العمر والجنس توجزها الباحثة في الآتي:

1- العمر:

لقد أظهرت بعض الدراسات أنه توجد علاقات ارتباط إيجابية بين العمر ودرجة الرضا عن العمل، فكلما زاد عمر العامل كلما زادت درجة رضاه عن عمله، وتمسكه واستقراره، وقد يكون السبب في ذلك أن طموحات العامل في بداية عمره الوظيفي أو العملي تكون مرتفعة، وبالتالي لا تقابلها في الغالب الحاجات التي يشبعها واقع العمل، لأن تطلعاته لما يريد تحقيقه من عمله تكون عالية ويترتب على ذلك قلة رضاه، بينما مع كبر العمر يصبح الفرد أكثر واقعية وتنخفض طموحاته، وبالتالي غالباً ما تتوافق الحاجات التي يشبعها العمل مع طموحاته بدرجة كبيرة، ويترتب على ذلك زيادة رضا العامل.

2- الجنس:

من أكثر القضايا المثيرة للجدل فيما إذا كان مستوى أداء النساء هو نفس مستوى أداء الرجال، حيث تشير الدراسات إلى وجود قليل من الاختلافات الفردية المؤثرة على أداء العمل بين النساء والرجال، وعلى الرغم من وجود تلك الاختلافات إلا أن نتائج الدراسات أشارت إلى عدم وجود اختلافات أساسية في الإنتاجية بين الرجال والنساء، وبنفس الأسلوب فإنه لا توجد دلائل تشير إلى أن الجنس يؤثر على الرضا عن العمل، ومن بين القضايا التي يظهر أنها تؤدي للاختلافات بين الجنسين وبشكل خاص حينما يكون لدى العامل أطفال في سن الدخول إلى المدرسة هو تفضيلات جداول العمل، حيث إن الأمهات العاملات يفضلن العمل الجزئي من خلال جداول عمل مرنة؛ وذلك للقيام بواجباتهن العائلية.

3- الشخصية:

تعتبر الشخصية من المتغيرات الذاتية المتعلقة بالفرد ذاته، والتي تؤثر في سلوك الفرد وتصرفاته، حيث يرى العلماء السلوكيين أن فهم الشخصية الآدمية أمر ضروري وحيوي لتغيير سلوك الفرد، والمساعدة على التنبؤ بهذا السلوك. (حريم، 2004: 49).

وقد اهتمت المنظمات منذ عشرين سنة سابقة بالشخصية الإنسانية بسبب رغبتها بتحقيق التوافق بين الأفراد وأعمال معينة، ولا زال هذا الاهتمام قائماً حتى اليوم، ولكنه امتد في السنوات القليلة الماضية ليشمل تحقيق التوافق بين الفرد والمنظمة، وقد كان هذا الاهتمام بالتوفيق بين متطلبات العمل والخصائص الشخصية محور اهتمام جون هولاند في نظريته (التوافق بين الشخصية والعمل) والذي يفترض أن الرضا والاستعداد لترك العمل يعتمدان على درجة التوافق الناجح بين شخصية الأفراد وبيئتهم المهنية، حيث إن الرضا يكون في أقصى حدوده، وينخفض

معدل دوران العمل إلى أدنى مستوياته حينما يتحقق التوافق بين الشخصية والمهنة. (العطية، 2003: 69).

فالشخصية تشكل دوافع الفرد، وعواطفه، وميوله، وسماته، الخلقية، وآرائه، ومعتقداته، واتجاهاته، وعاداته الاجتماعية، وذكائه، وقدراته، ومواهبه، وما يتخذه من أهداف، ومثل، وقيم اجتماعية، واتجاهات في الحياة. (فليه وعبدالمجيد، 2009: 174)

يتضح لنا مما سبق أن شخصية المعلم تعتبر من العوامل المؤثرة على فاعلية العمل الذي يقوم به، إذ إن المعلم الذي يتسم بالاتزان والثقة بالنفس يستطيع أن يواجه جميع المواقف التي يتعرض لها، فدور المعلم لا يقتصر على التلقين وحسب، إنما يتعدى دوره إلى التوجيه والإرشاد لطلبته، وهذا يتطلب من المشرف فهماً واضحاً لشخصيات المعلمين، ومراعاة الفروق الفردية بينهم، مما يتطلب استخدام أساليب إشرافية متنوعة وفتح قنوات من الحوار الإيجابي الفعال لمعرفة مشاكلهم والمساعدة في حلها، مما يوفر مناخاً مدرسياً صحياً، وبالتالي سيساهم في تخفيف التوتر النفسي لدى المعلمين الأمر الذي يزيد من إحساسهم بالقناعة والرضا.

4- القيم:

لقد جاءت شريعتنا الإسلامية بمنظومة متكاملة وفريدة بالعديد من القيم والأخلاق الحميدة التي وردت في القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة؛ لتنظم جميع مناحي حياتنا وإيجاد توازن بين مطالب الإنسان المادية والروحية، إذ إن إحياء القيم الإسلامية هو الطريق الوحيد للوصول إلى السعادة والتقدم، ومن ضمن هذه القيم التي يجب أن نحرص عليها قيمة الرضا والقناعة، فرضا المسلم بما قسمه الله له يجعله غنياً عن الناس، عزيزاً بينهم، يعيش في راحة وأمن واطمئنان دائم، فالمسلم القانع يحبه الله ويحبه الناس، إذ إن القناعة تحقق للإنسان خيراً عظيماً في الدنيا والآخرة، وقد جاءت الكثير من النصوص القرآنية التي تتحدث عن الرضا، كما في قوله تعالى: ﴿رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمْ وَرَضُوا عَنْهُ﴾ (المائدة: 119) من هنا تبرز لنا أهمية القيم في التربية إذ لا وجود للتربية بغير القيم، فتحقيق أهداف المنظومة التربوية لا بد أن يرتكز على بناء الإنسان وتزويده بالقيم الثابتة، والرؤيا الواضحة القائمة على التوحيد الخالص لله ﷻ، فالمعلم الذي لديه منظومة قيمية من الأخلاق ستعكس على سلوكه وعلى أدائه، وستمنحه السعادة الدنيوية والأخروية.

ويمكن تعريف القيم بأنها ميل عام لتفضيل حالات وشؤون معينة عن أخرى، وهذا يعني أن القيم تتعلق بالمشاعر والعواطف التي نقيم على أساسها ما نعتبره جيداً أو سيئاً، وتختلف قيمة

العمل ذاته باختلاف ثقافات الأفراد وقيمهم، فقد أظهرت نتيجة استطلاع كبير لثمانية آلاف فرد من جنسيات متعددة، بأن هناك اختلافات ملحوظة عبر الثقافات المختلفة فيما يتعلق بمدى إدراك الأفراد للعمل كمحور رئيس لاهتمام حياة الفرد، فالفرد الذي يمثل العمل بالنسبة له اهتماماً محورياً يفضل أن يعمل لساعات، وأن يظل يعمل وإن كانت لديه إمكانيات وثروة تغنيه عن العمل. (حسن، 2001 : 151-154).

إن إدراك المشرف التربوي لاختلافات المعلمين في قيمهم واحترامه لها والتعامل معها وفق منهجية محددة، يقلل من التوتر الناجم عن تلك الاختلافات، ويوفر للمعلمين أجواءً يسودها المحبة والمودة والثقة المتبادلة، فيعملون في توافق وانسجام بالإضافة إلى ذلك يستغل المشرف اختلاف القيم في مساعدة المعلمين على تبني قيماً جديدة لتحسين أدائهم.

5- الاتجاهات النفسية:

إن ظهور الأحداث المتلاحقة والتطورات السريعة التي يشهدها العالم قد أدى إلى ظهور اتجاهات وقيم وأنماط تفكير تجاه سلوك الفرد داخل العمل لا تتفق وطبيعة المجتمع المسلم، مما يتطلب من النظام التربوي إعداد الفرد وتهيئته لمواجهة المستقبل، والمحافظة على القيم والاتجاهات والمبادئ الأساسية للمجتمع النابعة من تعاليم الدين الإسلامي وقيمه الحميدة.

فالاتجاهات هي نظام المعتقدات والمفاهيم والمشاعر التي تؤدي إلى ميول سلوكية نحو مواقف معينة، وتلعب الاتجاهات النفسية دوراً مهماً في سلوك الفرد داخل العمل، فهي تساعد على التكيف مع ظروف العمل الواقعية، كما تساعد على تحقيق التكيف والمواءمة الاجتماعية بينه وبين العمل أو الزملاء، وذلك عن طريق التعرف على معتقدات القسم الذي يعمل به والجماعة التي يعمل بها، ثم قبول هذه المعتقدات والحفاظ عليها في أدائه للعمل. (ماهر ، 2000 : 184)

وبذلك تعتبر معرفة المشرفين التربويين لاتجاهات معلمهم خلال عملية الإشراف عملية ذات أهمية كبيرة، إذ إن المشرف الناجح هو الذي لديه القدرة على إدراك سلوك معلميه وأدائهم معه في ضوء معرفته لاتجاهاتهم، وهذا يتطلب أن تكون الهيئة التدريسية معه مقتنعة بأدوارها التي تمارسها، مما يفرض عليه ضرورة السعي الحثيث لأن يطور لديهم اتجاهات إيجابية نحو العمل.

إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل:

من الواضح أن إمكانية الفرد واستعداداته تتناسب تناسباً طردياً مع إنتاجيته، فكلما تمتع الفرد بإمكانيات واستعدادات مرتفعة كانت إنتاجيته أفضل، فالأعمال أو المهام التي تتناسب مع قدرة ومعرفة العاملين تؤدي إلى تدعيم أدائهم، وهذا ينعكس على الرضا الذي يتحقق لهم جراء ذلك،

لذلك فإن تهيئة البرامج التدريبية والتطويرية لرفع قدرات وإمكانات ومعرفة العاملين تساهم في شعورهم بالأهمية وتحقق لهم الرضا الوظيفي. (عباس، 2003 : 177)

وعليه فإن أهم وظيفة للمشرف التربوي، أن يعمل على تطوير العمل التعليمي في المدرسة فيساعد المعلمين على تحسين أدائهم وأساليبهم، ويشجعهم على المشاركة، وذلك من خلال توفير دورات النمو المهني للمعلمين، حيث إن المعلم المؤهل هو القادر على تحسين أساليب التدريس، وتطوير تعلم التلاميذ، وتحسين المناهج الدراسية وإرشاد التلاميذ، وإقامة العلاقات السليمة مع البيئة المحلية. (صالح، 2011 : 19)

وترى الباحثة بأن الاهتمام بمعرفة قدرات المعلمين وإمكاناتهم ينطلق من فرض مؤداه أن قدرات المعلمين غير متساوية، وهذه حكمة من الله سبحانه وتعالى، وهذا يتطلب من المشرف التعامل معهم وفقاً لذلك، ومن ثم التعرف إلى حاجاتهم المهنية في عملية التدريس، وتقديم دورات تدريبية بناءً على هذه الحاجات مما يساهم في تحقيق الأهداف التربوية بأقل وقت وجهد وتكلفة.

6- احترام الذات:

إن توفر احترام الذات للفرد من خلال عمله سواء كان بسبب المركز الذي يشغله، أو طبيعة وظيفته، وجهة عمله، ومعرفة أفراد المجتمع لهذه المكانة أو المنظمة التي ينتمي لها، له أثر كبير على توفير احترام الذات للفرد، فإشباعها يؤدي إلى الرضا عن العمل من خلال هذا المركز، وكلما كان هناك ميل لدى الفرد للاعتداد برأيه واحترام ذاته والعلو بقدره كلما كان أقرب للرضا عن العمل، أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون ببخس في قدرهم، أو عدم اعتداد بالذات فإنهم عادة ما يكونون غير راضين عن العمل. (هاشم، 2010 : 109)

وبناءً على ما سبق ترى الباحثة أن احترام الذات عند المعلمين هو مفتاح الشخصية السوية، وطريق الوصول إلى النجاح والتوافق الشخصي والاجتماعي والمهني، إذ إن احترام الذات يعني زيادة الثقة بالنفس، وبالتالي القدرة على اتخاذ القرار، فالمعلم الذي يتمتع بتقديره لذاته تتولد لديه مشاعر من السعادة والرضا عن عمله وإنجازه.

7- المكانة الاجتماعية:

إن تدني رضا المعلم عن واقعه المهني والاجتماعي ينعكس سلباً على نفسيته، فيسيطر عليه الشعور بالإحباط وخيبة الأمل، لذا فإن ذلك يتطلب من منظومة الإشراف التربوي رعاية المكانة الاجتماعية للمعلم، ومنحه الامتيازات المادية والمعنوية التي تليق مع دوره ورسالته.

ويؤكد (ماهر، 2000: 231) أثر المكانة الاجتماعية على الرضا الوظيفي، "إذ إنه كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية أو الوظيفية أو الأقدمية كلما زاد رضا الفرد عن عمله، أما إذا قلت مكانة الفرد وظيفياً واجتماعياً وقلت الأقدمية زاد استياء الفرد".

8- الدافعية:

الدافعية في الإسلام هي الهمة، ومنها المبادرة والحزم، وقد حث الإسلام على علو الهمة وعلى تربية هذا الخلق وعلى كل الظواهر الخلقية التي ترجع إليه، فمن الملاحظ في الإسلام أن الإيمان والعمل قرينان، والعمل هو الظاهرة المادية لعلو الهمة في النفس، وقد تضافرت نصوص القرآن الكريم والحديث النبوي الشريف في حث المسلمين على ارتياد معالي الأمور، والتسابق في الخيرات، وتحذيرهم من سقوط الهمة، ومن أساليب القرآن الكريم في ذلك:- ثناء الله تعالى على أصحاب الهمم العالية، كما في قوله تعالى ﴿ فَاصْبِرْ كَمَا صَبَرَ أُولُو الْعَزْمِ مِنَ الرُّسُلِ ﴾ [سورة الأحقاف: 35] وقد حظي مفهوم الدوافع والحوافز باهتمام كبير من لدن العديد من المفكرين والباحثين والاختصاصيين في مختلف حقول المعرفة الإنسانية لما تتسم به الدوافع والحوافز من أهمية أساسية في توجيه السلوك الإنساني نحو تحقيق أهداف المنظمات الإنسانية.

(6pm , 6/1/2014) <http://uqu.edu.sa/page/ar/149666>

وقد بدأ الاهتمام بالدوافع في إطار الفكر الإداري الحديث على عدم اختصار دراستها في إطار ما يقدم مقابلها من حوافز أو مكافآت قادرة على إثارة نوازع الرغبة الذاتية للفرد في مجالات العمل، بل امتدت هذه التطلعات لمعرفة كوامن الرضا عن العمل، وسبل تعزيز رغبة الأفراد العاملين في ممارسة الإنجاز الهادف، والإسهام في تعظيم الرغبة في الأداء، وسبل الانتماء الروحي للعاملين واندماجهم في المنظمة التي يعملون بها. (حمود، 2002: 62)

ويشير (ماهر، 2000: 139) إلى مفهوم الدافعية على أنه مجموعة من القوى الكامنة داخل الفرد، والتي توجه وتدفع الفرد للتصرف بطريقة معينة، فهي تشير إلى درجة الحماس لدى الفرد، والتي توجه سلوكه في اتجاه معين وغالباً ما يكون في اتجاه حافز معين يحصل عليه؛ لكي يشبع حاجة لديه، وعلى الرغم من أهمية الدافعية لإثارة وتحريك السلوك ومن ثم تنظيمه وتوجيهه، إلا أنها ليست بكافية لتفسير ذلك السلوك، إذ إنها تتفاعل مع عناصر أخرى مثل القدرة، وظروف العمل، فالسلوك أو الأداء هو محصلة لكل من الدافعية والقدرة وظروف العمل".

وبذلك تعتبر الدافعية هي المحرك الرئيس لسلوك العاملين في المؤسسة، فالمشرف الفعال هو الذي يستثمرها من خلال مجموعة من المحفزات والمكافآت المادية والمعنوية التي تشعر المعلم بتقديره واحترامه للعمل الذي يقوم به.

ثانياً: العوامل التنظيمية للرضا الوظيفي:

تنقسم العوامل التنظيمية للرضا الوظيفي إلى أربعة أقسام، تستعرضها الباحثة على النحو الآتي:

- 1- الحوافز والمكافآت.
- 2- الظروف المادية للعمل.
- 3- الظروف الاجتماعية للعمل وتمثل في (الجماعة، الإشراف، عدالة العمل، المناخ المدرسي، العلاقات الإنسانية).
- 4- محتوى العمل.
- 5- التدريب المهني.

وانطلاقاً من أهمية العوامل السابقة ستقوم الباحثة باستعراضها على النحو الآتي:

1- نظام الحوافز والمكافآت:

ويقصد بالحوافز والمكافآت ليس فقط المال، إنما يشمل الاحترام والتقدير والقبول للفرد حتى يشعر بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها، وتعرف الحوافز على أنها مجموعة المؤثرات التي يجري استخدامها في إثارة الدافعية للفرد، حيث إنها مؤثرات تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة على خير وجه. (حمود، 2002: 66)

والتحفيز من المبادئ التي أكد عليها الدين الإسلامي فهو يدفع الناس إلى الخير والعمل، ويحذرهم من الشر والفشل، فالحوافز الدينية تعتمد على الدافع الديني الذي يمتلكه كل عامل، وهذا يتفاوت من عامل لآخر، لكن ورغم هذا التفاوت يبقى هذا الدافع موجوداً في جميع العاملين، بل يمكن تقويته وتعزيزه خصوصاً ونحن نعيش في مجتمع يرفض العلمانية، ويولي الدين الأسبقية في كل شيء، فالإنسان المسلم مهما كان مقدار إيمانه فإنه يرغب في دخول الجنة، ويخشى من عذاب النار، ولقد ربط الدين الإسلامي بين الإيمان وبين العمل الصالح في قول الله تعالى: ﴿ مَنْ عَمِلَ

صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿ (النحل: 97)

<http://www.hrdiscussion.com/hr22379.html> (3 pm , 20/12/2013)

إن لكل فرد عامل في أي منظمة حاجات متنوعة، وحتى يتم تحفيز العاملين وتحسين دافعيتهم ينبغي تحليل هذه الحاجات، وتحديد ما هي الحاجات الأهم بالنسبة للأفراد، ومن ثم العمل على تطوير وإعداد نظام العوائد والمكافآت بما يتوافق معها، وكلما ازدادت درجة المواءمة والتوافق بين نظام العوائد وبين الحاجات، ازدادت الدافعية والإنتاجية (حريم، 2004: 129-130)

وانطلاقاً مما سبق ترى الباحثة أن استخدام الحوافز سواء المادية أو المعنوية يمكن أن يساهم في التحكم في سلوك المعلمين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المدرسة ومعلميها، مما يوقظ الحماس والدافعية والرغبة في العمل لديهم بما ينعكس إيجاباً على الأداء العام وزيادة الإنتاجية.

أنواع الحوافز:

إن إشباع الحاجات الإنسانية يتطلب وجود محرك أو باعث للفرد يدفعه إلى العمل، ومن الضروري أن يهتم المشرف التربوي باستخدام المؤثرات التي يمكن أن تستثير المعلمين وتحفزهم على العمل، إذ إن استخدام الحوافز بأنواعها المختلفة لا يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة فقط، وإنما يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين، ويمكن تقسيم الحوافز إلى الآتي:

1- الحوافز السلبية والإيجابية: الحوافز السلبية هي خوف العاملين من العقاب والتهديد، وتتصف الحوافز السلبية بمعارضة كل جديد أو إبداع، أما الحوافز الإيجابية فهي تلك الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد.

2- الحوافز المادية والمعنوية: الحوافز المادية هي الحوافز التي تشبع حاجات الفرد المادية، وهي حوافز ملموسة تتخذ أشكالاً متنوعة كالأجر، والعلاوات السنوية، والزيادات في الأجر المقابلة للزيادة في نفقات المعيشة، والمشاركة في الأرباح، والأجور التشجيعية، وظروف وإمكانات العمل المادية، وساعات العمل، والخدمات المختلفة التي تقدمها الإدارة للعاملين وضمان استقرار العمل، أما الحوافز المعنوية فهي تلك الحوافز التي ترضي الحاجات الذاتية للإنسان إلى جانب إشباعها للحاجات الاجتماعية، وتزيد من تماسك العاملين وشدهم نحو العمل، ومن أبرز أشكالها إتاحة فرصة التقدم لهم ومشاركتهم في رسم السياسات واتخاذ القرارات الخاصة

بإدارة العمل، ومنح الأوسمة والشهادات ومنح الألقاب ونشر أسماء المبدعين عن طريق وسائل الإعلام. (زويلف، 2003: 173-174)

وبذلك يتضح لنا أن عملية التحفيز ليست عملية عشوائية، بل تتطلب دراسة واعية يقوم بها المشرف التربوي لمعرفة حاجات المعلمين المتنوعة سواء كانت مادية أو معنوية حتى يتمكن من إشباعها، مع الأخذ بعين الاعتبار أن المعلمين مختلفون في احتياجاتهم؛ فمنهم من يحتاج إلى الحافز المادي ومنهم من يحتاج إلى الحافز المعنوي، وستكون تلك الحوافز أكثر فاعلية إذا كانت مبنية على أساس الأداء التعليمي للمعلمين بحيث تؤدي إلى حفزهم على التحسين والتطوير؛ كي يسألوا باستمرار عن الكيفية التي تمكنهم من القيام بالعمل بشكل أفضل، ومن ثم يركزوا جهودهم على كيفية تحسين أدائهم.

الشروط اللازمة لتطبيق الحوافز :

ويذكر (السلمي، 93: 373) بعض الشروط اللازمة لنجاح تطبيق نظم الحوافز، ومنها:

- 1- أن يكون الحافز متناسباً مع دوافع الأفراد بمعنى أن يمثل الحافز أداة مطلوبة ومرغوباً فيها من قبل العاملين لتخفيض النقص في الإشباع الذي يعانون منه.
- 2- يجب أن ترتبط في ذهن العامل العلاقة الوثيقة بين الأداة والحصول على الحافز، كذلك لا بد من أن يكون احتمال الحصول على الحافز مؤكداً إذا تم أداء العمل المطلوب، وأن تكون الفترة بين الأداء والحصول على الحافز أقصر ما يكون.

وبذلك فإن منح المكافأة للمعلمين المتميزين يؤدي إلى الارتقاء بمستواهم، وتحفيز من هم أقل مستوى إلى بذل كل ما في وسعهم وجهدهم للوصول للمستوى الأفضل الذي يطمحون إليه للحصول فيه على هذه المكافأة، وبذلك ينتج منافسة بين العاملين إلا أنه يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار أن يكون منح المكافآت التشجيعية وفق أسس سليمة بحيث لا يحصل على تلك المكافأة إلا من يستحقها فعلاً فتكون حافزاً حقيقياً للمعلمين.

الحوافز وفرص والترقيات المتاحة للفرد:

من الواضح أن المؤسسة التي تهتم بتحقيق أهدافها وتطوير أدائها من خلال الاعتناء بالعنصر البشري، وإتاحة الفرصة لديه في الترقية وإشباع رغبته في تقلد مناصب وأدوار مختلفة، تعتبر مؤسسة ناجحة، تستحق التقدير من عاملها ومن المستفيدين منها.

فالمنظمة التي تتيح للأفراد فرصة الترقية وفقاً للكفاءة، تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، إذ إن إشباع الحاجات العليا (التطور والنمو) ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا. (عباس، 2003: 177)

فالمعلم الذي يشعر بأن أهدافه تتحقق، فإن ذلك يأخذه إلى مزيد من التعلق بالمؤسسة التي يعمل بها، فالتقدم والترقية من العناصر المتعلقة بتأمين مستقبل المعلم واستقراره الوظيفي. (عبدالباقي، 2004: 176).

يتضح لنا مما سبق أن الترقية أحد العناصر المهمة والمحقة للرضا الوظيفي للمعلمين، إذ إن المعلمين يرغبون في الحصول على مكانة اجتماعية مرموقة بالإضافة إلى رغبتهم في الحصول على أجر أعلى، وهذا يدفعهم للعمل الجاد من أجل الوصول إلى إنجاز أفضل يقودهم إلى تحقيق ما يصبون إليه، وترى الباحثة أهمية دور المشرفين في مساعدة المعلمين في الحصول على الترقية وخصوصاً المجددين منهم، إذ إن ذلك من شأنه أن يدفعهم للاستمرار في العمل والعطاء مما يزيد من انتمائهم للمدرسة.

1- الحوافز واستقرار المعلمين في العمل:

إن الاستقرار النفسي للمعلمين من أكثر العوامل التي تساهم في ارتقاء المؤسسة التعليمية، إذ إن المعلم لا يستطيع النهوض بدوره التربوي على خير وجه بدون أن تتوفر له الظروف والإمكانات المادية والاجتماعية اللازمة لتحقيق ذلك، وعلى المشرف المساهمة في توفير الأمن من فقدان الوظيفة للمعلمين دون أسباب شرعية، والأمن من الإجراءات التعسفية، الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي للمعلمين ومن ثم رفع روحهم المعنوية.

حيث يكفل استقرار العاملين في أعمالهم رفع معنوياتهم ومن ثم زيادة إنتاجيتهم، وتبدأ أهمية هذا المدخل التحفيزي في حالة كون العامل هو المصدر الوحيد لدخل غالبية أفراد القوى العاملة، حيث يعني استمرار العمل استمراراً للمورد الاقتصادي للعامل، الأمر الذي يؤمنه على حاضره ومستقبله ومن ثم يركز على جهوده في العمل ويصبح أكثر تعاوناً. (العلاق، 2008: 316)

فإذا تمتع الموظفون بضمانات وظيفية معقولة ولم يكونوا مهددين بالعزل من الوظيفة، فإن ذلك سيساهم في استقرارهم نفسياً ومعنوياً، وبالتالي زيادة فرصة حسن أدائهم. (القريوتي، 1993: 218)

ويمكن توفير الأمن الوظيفي للمعلمين من خلال تكليفهم بأعمال من صميم عملهم، وإذا كلف المعلم بالقيام بأعمال إضافية فمن حقه أن يتقاضى أجراً مقابل ذلك، وقد يتعرض المعلم لاعتداء من قبل أحد أولياء الأمور بالضرب أو بالكلام أو قد يتعرض للفصل من عمله، لذلك فإن على المشرف أن يتدخل للدفاع عن المعلم؛ لأن ذلك من شأنه أن يجلب له الاستقرار النفسي. (طافش، 2004: 98)

2- الظروف المادية للعمل:

تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية وإضاءة ورطوبة وحرارة وضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، ولذلك فإن الظروف البيئية الجيدة تؤدي إلى رضا الأفراد عن بيئة العمل. (عباس، 2003-178).

فالمورد البشري الجيد يبحث عن المكان الجيد الذي يمكنه ويمنحه الفرص في استخدام مؤهلاته ضمن ظروف عمل صحية واجتماعية ونفسية مناسبة، وقد وجدت الدراسات بأن المكان الجيد أو المنظمة الجيدة هي التي تشكل مصدر جذب لنوعيات فائقة من الموارد البشرية. (الهيبي، 2003:184)

يتضح لنا مما سبق أن على المشرف التربوي توفير كل ما يلزم من الوسائل والوسائط التعليمية التعليمية، وتوفير أجواء مادية ومعنوية لإيجاد جو مريح في المدرسة يشعر المعلمون فيه بالراحة النفسية والعقلية والعلمية، من خلال توفير قاعات الدرس وصفوف مريحة ومكان العمل الذي يعملون فيه وساحات الاستراحة التي يلجؤون إليها، وأن يحرص على جعل هذه المحلات نظيفة ومجهزة بالأثاث والمقاعد والمكاتب والكتب والمصادر التي يستخدمها المعلمون.

3- الظروف الاجتماعية للعمل:

من خلال اطلاع الباحثة على الأدب التربوي ذا العلاقة بالظروف الاجتماعية بالعمل، تجد أن هناك خمسة عوامل مهمة تؤثر في الظروف الاجتماعية للعمل، تستعرض أبرزها على النحو الآتي:

أ- جماعة العمل:

تعتبر جماعة العمل أو الهيئة التدريسية من المؤثرات المهمة للرضا الوظيفي للمعلمين، إذ يمكن أن تؤثر وتتأثر بالمعلم من خلال ما تحمله من اتجاهات سواء كانت سلبية أو إيجابية نحو العمل.

حيث تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة للفرد أو مصدر توتر له، فكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادلاً

للمنافع بينه وبينهم كلما كانت جماعة العمل مصدراً للرضا. (عاشور، 1982: 178)

ب- الإشراف :

إن إدراك الفرد بأهمية جودة الإشراف الواقع عليه يؤثر في درجة رضاه عن عمله، والأمر هنا يعتمد على إدراكه ووجهة نظره حول عدالة المشرف، واهتمامه بشؤون المرؤوسين، وحمانيته لهم، ويتضمن الأسلوب المتبع درجة تفويض السلطة التي يمنحها الرئيس لمرؤوسيه، ومدى مشاركته لهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، ومدى تقديره لهم، ومدى اهتمامه لشكواهم، وأخذهم بمقترحاتهم ومستوى الثقة المتبادلة بينهم. (هاشم، 2010 : 107)

من هنا تبرز أهمية دور المشرف في إقامة العلاقات الحسنة مع المعلمين وإرضائهم من خلال التعاطف مع مشكلاتهم، ومحاولة كسب تعاونهم وتجاوبهم مع الإدارة، إذ إن حرمان المعلم من حاجاته الأساسية يعرضه للشعور بالإحباط وخيبة الأمل مما ينتج عنه تردٍ في المعنويات وتدنٍ في الإنتاج. (ابو غربية، 2009: 34-35)

وبذلك يعتبر الإشراف التربوي أحد العوامل المهمة والمؤثرة في الرضا الوظيفي للمعلمين، فالمشرف التربوي وما يحمله من اتجاهات إشرافية سواء كانت دكتاتورية تسلطية أو تشاركية تفاعلية، يمكن أن تنعكس سلباً أو إيجاباً على رضا المعلمين وروحهم المعنوية.

ت- عدالة التعامل:

إن العدل من المبادئ الإسلامية التي أمرنا الله بالتعامل بها لقوله تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ﴾ (النحل: 90)

إن من واجبات كل مشرف تحقيق مبدأ العدل مع معلميه حتى يمكن إشاعة الطمأنينة في نفوسهم فمعاملة المرؤوسين بالعدل المبني على مبدأ سليم وثابت، ووضع أنظمة عادلة وغير منحازة للتعامل مع العاملين من حيث المكافآت أو العقوبات أو الأجور أو الترقية أو التدريب ... يبعث الارتياح في نفوس العاملين، ويحفزهم على زيادة إنتاجيتهم. (المغربي، 1995 : 307)

وبناءً على ما تقدم تبرز لنا أهمية قيمة ومبدأ العدالة في التعامل مع المعلمين باعتبارها سمة أساسية ضرورية من الواجب توافرها لدى المشرفين التربويين، فالتمييز والمحاباة بين

المعلمين من شأنه أن يوجد التوتر والعداوة والبغضاء وعدم الانسجام، مما يعيق تحقيق الأهداف المرجوة.

ث- المناخ المدرسي:

إن وجود المناخ المدرسي الإيجابي في المدرسة يقلل من التوتر والمشاحنات بين المدرسين، ويزيد من المشاركة والتعاون والثقة المتبادلة القائمة على الصدق والصراحة، وهذا من شأنه أن يشجع على إيجاد بيئة عمل مدرسية مناسبة، تجسد سبل الثبات والاستقرار للمعلمين في المدرسة، إذ إن الأفراد في البيئة المنظمية الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل، وقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرار، والإسهام في رسم السياسات، والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة. (حمود، 2002: 166)

وبذلك يبرز لنا أهمية توفير البيئة التعليمية المناسبة، وانعكاس ذلك بشكل مباشر على رضا المعلم، وترى الباحثة أن للمشرف دوراً محورياً في ذلك، وهذا ما يشير إليه (حسين وعضو الله، 2006: 23) على النحو الآتي:

1- تشجيع المعلمين على المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المدرسة وتشجيع قيامهم بنشاطات إدارية متعددة.

2- تشجيع المعلمين على استخدام طرق وأساليب تربوية حديثة في معالجة مشكلات الطلاب السلوكية.

3- مساعدة المعلمين والإداريين في المدرسة على تخطيط برامج ثقافية واجتماعية متعددة تجعل جو المدرسة مليئاً بالنشاط والحيوية.

4- كتابة التقارير عن واقع المعلمين التي تساهم في مكافأة الجيد وعقاب السيء.

إن تهيئة الجو المدرسي المناسب للتعليم من شأنه أن ينعكس على سلوك المعلمين وإنتاجيتهم ورغبتهم في العمل، وهذا يتطلب من المشرف إيجاد جو من التفاهم والتعاطف والاحترام المتبادل مع المعلمين.

ج- العلاقات الإنسانية:

تقوم علاقة الحاكم بالمحكومين في الإسلام على أساس إنساني، فلا تكبر ولا استعلاء ولا تمييز ولا استغلال، فالإسلام أعطى الإنسان حقه وقيمه بغض النظر عن حسبه ونسبه، أو غناه وفقره، أو مكانته بالسلم الوظيفي، فالإنسان مكرم لأنه إنسان أولاً، ولتقواه ثانياً

تأكيداً لقوله تعالى: ﴿ يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ﴾ [الحجرات: 13] ولقد حث القرآن الكريم على ضرورة معاملة الناس معاملة إنسانية تسودها الرحمة واللين

فالعلاقات الإنسانية ترتكز على الإنسان باعتباره مصدراً للسلوك يتأثر ويؤثر في فعاليات التنظيم، من هنا تظهر أهمية سلوك الأفراد وخاصة المشرفين التربويين، وأثر ذلك على زيادة فاعلية عملية الإشراف المبنية على هذا الاتجاه، إذ إن أهم ما يميز نوع العلاقات بين المشرفين والمعلمين أنها علاقات إنسانية يستمد فيها المشرف تأثيره على المعلمين من طريقة تعامله الإنساني معهم، لا من قوة مركزه أو الصلاحيات المخولة لهم. (نشوان ونشوان، 2004: 199-200)

إن جو العمل المناسب هو الجو الذي يشعر فيه المعلمون بالرضا والارتياح، ويعملون في جو من الأمن والطمأنينة، وهذا يتطلب أن يكون المشرف قادراً على احترام شخصية المعلم والثقة بقدراته وإمكاناته ودعمه وتشجيعه، والمشاركة في مختلف النشاطات وتقبل آرائه وأفكاره ومقترحاته. (صالح، 2011: 20)

وترى الباحثة أن تعزيز وتقوية العلاقات الإنسانية بين المعلمين والمشرفين من شأنها أن تحقق الاستقرار النفسي للمعلمين، فالمشرف الذي يستطيع أن يتعامل مع معلميه معاملة حسنة قائمة على الود والاحترام مراعيًا في ذلك الفروق الفردية بينهم، فلا يكلفهم ما لا يطيقون، بالإضافة إلى مشاركة معلميه في اتخاذ القرار وتفويضهم ببعض الصلاحيات، واهتمامه بمعرفة مشكلاتهم ومساعدتهم في حلها من شأنه أن يزيد من ولاء المعلمين للعمل، وأن يزيد من انتمائهم للمدرسة مما يحقق السعادة بالعمل.

4- محتوى العمل:

يمثل محتوى العمل وما يتضمنه من مهام متنوعة أهمية بالغة للفرد، حيث يشعر الفرد بأهميته وشخصيته في العمل عندما يمنح مسؤوليات وصلاحيات لإنجاز عمله، بالإضافة إلى مجموعة من المتغيرات يشير إليها (فليه وعبد المجيد: 2009، 262) في الآتي:

أ- درجة تنوع مهام العمل: فكلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية كلما زاد الرضا عن العمل والعكس.

ب-درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد: تتفاوت الأعمال في درجة السيطرة الذاتية التي تتيحها للفرد في أدائه للعمل، فكلما زادت الحرية في اختيار طرق أداء العمل وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل زاد رضاه عن العمل.

ت-استثمار الفرد لقدراته: حيث إن ذلك يمثل إشباع حاجة تحقيق الذات.

ث-خبرات النجاح والفشل في العمل: فتحقيق الفرد لمستوى أداء يقل عن مستوى طموحه يثير لديه الإحساس بالفشل، وتحقيقه لمستوى أداء يزيد عن مستوى طموحه أو يعادله يثير لديه الإحساس بالنجاح، ويحرك بالتالي مشاعر الغبطة لديه، كما أن أثر خبرات النجاح والفشل على الرضا عن العمل تتوقف على درجة تقديره واعتزازه بذاته.

بناءً على ما تقدم فإن الباحثة تعتبر أن تنوع الأنشطة والواجبات التي ينبغي للمعلم القيام بها ذات أهمية لتحفيزهم على العمل، إذ إن الأنشطة والواجبات يجب أن تتسم بالتنوع والإثارة والتي من شأنها أن تحقق للمعلمين تقدير الذات، والمشرف المبدع هو الذي يستطيع أن يتلمس طاقات وقدرات المعلمين لتوظيفها التوظيف الأمثل كل حسب قدراته وحاجاته.

5- التدريب والنمو المهني:

يعتبر التدريب المهني ركن مهم ومرتكز رئيس في العملية التعليمية، إذ إن الحاجة إلى النمو المهني حاجة قائمة باستمرار، نظراً لأن المعلم لا يمكن أن يعيش مدى حياته بمجموعة محددة من المعارف والمهارات والكفايات، فالتقدم المعرفي الهائل الذي يمتاز به العصر الحالي يتطلب أن يحافظ المعلم على مستوى متجدد من المعلومات والمهارات والاتجاهات الحديثة في طرائق التعليم، فالتدريب الذي يخطط وينفذ بشكل سليم يعتبر أداة فعالة في تحسين مهارة الأفراد عند أدائهم لأعمالهم، كما أن التدريب الجيد يحقق فائدتين رئيسيتين في آن واحد؛ فهو يزيد إنتاجية المنشأة ويساعد في تحقيق أهدافها من جهة، ويرفع الروح المعنوية للعاملين من جهة أخرى، وذلك نتيجة إلهامهم بإبعاد عملهم وزيادة دخلهم على أساس وجود علاقة بين الإنتاج والدخل.

(حسان والعجمي، 2010: 350)

"إن تنمية المصادر للعاملين وتطويرها هو عمل أساسي للمشرف، حيث يهدف إلى التنمية الإنسانية والمهنية للعاملين في المدرسة، لذا يفترض أن تكون العلاقة بين المشرف والهيئة التعليمية قائمة على التعاون والسعي الحثيث للبحث عن التحسين والتطوير وزيادة الفاعلية، فلا بد من حوار يقوم بين المعلمين يؤثر ويؤكد ويعمق في نفوسهم تلك القيم المهنية، ويعزز ممارساتهم

التعليمية" إلى المستوى الذي يقبل به مساعلة الآخرين وفقاً للقيم والمعايير التعليمية والتربوية التي يلتزم بها أصلاً خلقياً. (أبو غربية، 2009: 35)

وبذلك يبرز لنا أهمية الأعمال التي لا بد للمشرف أن يقوم بها كانهوض بالعمل وتحسين كفايات المعلمين، ومساعدتهم على النمو المهني، وتحسين مستوى أدائهم، وذلك من خلال اطلاعهم على أحدث الأساليب التربوية، وتنظيم دورات تدريبية مختلفة وفقاً لحاجاتهم بما يتناسب مع التطور الحاصل في التربية.

نظريات الرضا الوظيفي:

من خلال اطلاع الباحثة على الأدب التربوي ذات العلاقة بالرضا الوظيفي تجد أن هناك العديد من الخبراء والمختصين ممن انشغل في البحث والتجريب لوضع نظريات تتعلق بمفردات هذا الموضوع، والعوامل المؤثرة فيه ومسبباته ومحدداته، وسبل التنبؤ به، تستعرض الباحثة أبرزها على النحو الآتي:

أولاً: نظرية أبراهام ماسلو للحاجات:

قام أبراهام ماسلو بتحديد حاجات الإنسان وتصنيفها وترتيبها على شكل سلم / هرم مرتبة من القاعدة على النحو التالي:

1- الحاجات الفسيولوجية:

وتمثل الحاجات الأساسية للإنسان وبالتالي فإنها تعطي المرتبة الأولى في سلم الحاجات الذي اقترحه ماسلو، وتشمل هذه الحاجات الهواء والماء والغذاء والكساء والمأوى، وتعتبر حاجات أساسية وحيوية لبقاء الإنسان حياً، وهذه الحاجات تستحوذ اهتمام الإنسان وتفكيره، وتطغى على الحاجات الأخرى إذا لم تكن مشبعة ولكن بمجرد إشباعها لدرجة كافية فإن حاجة أخرى سرعان ما تظهر، ويبدأ الإنسان بالتركيز على تلك الحاجة الجديدة. (حريم، 2004: 111-112)

2- احتياجات الأمان:

وتشغل هذه الحاجات المرتبة الثانية في سلم ماسلو، وتتضمن حماية الفرد من الأخطار الجسمية الصحية والبدنية والحماية من الأخطار الاقتصادية والمالية.

3- الحاجات الاجتماعية (حاجات الانتماء):

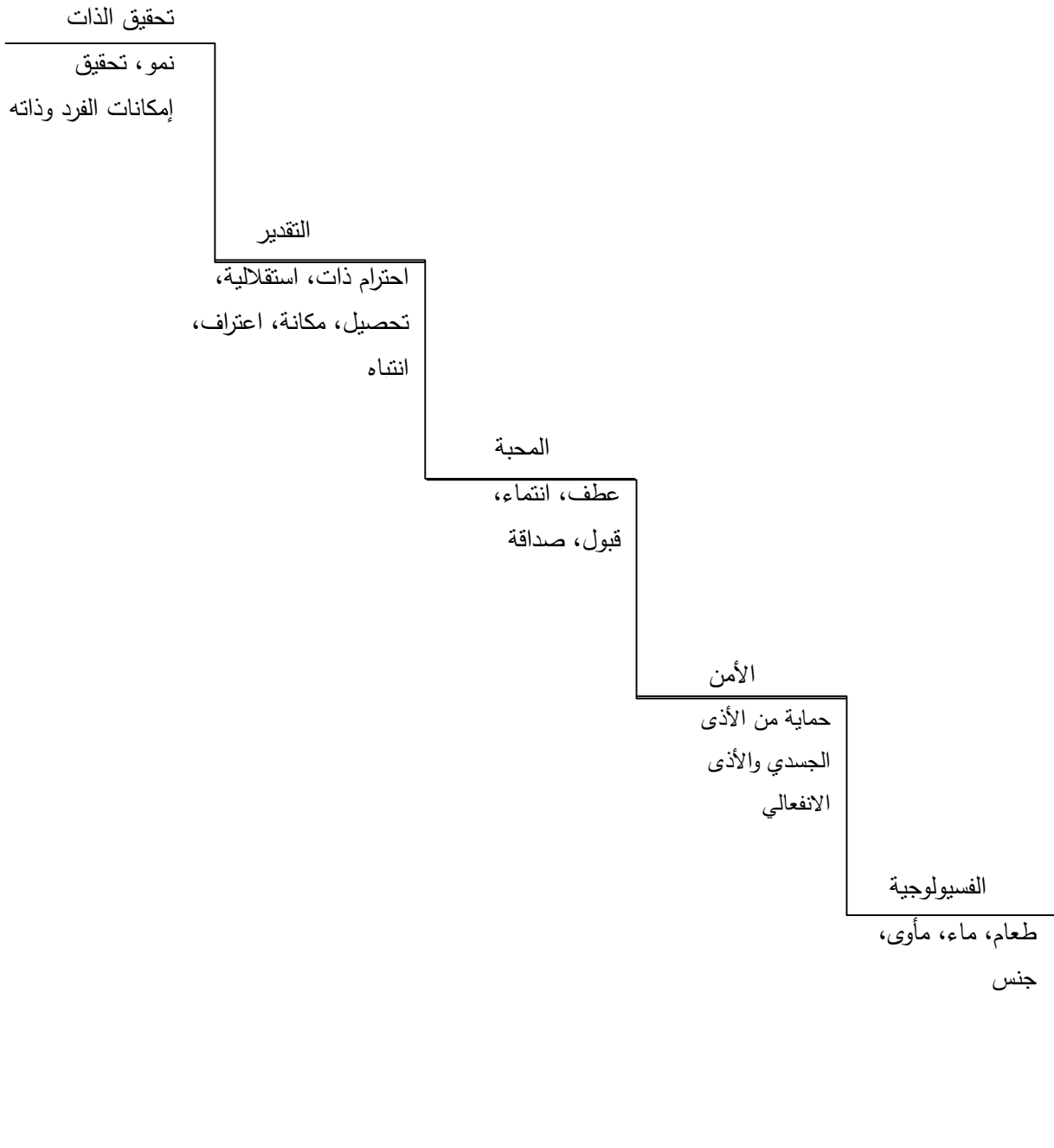
إن الإنسان اجتماعي بطبيعته، يكره العزلة والانفراد، ولهذا فهو يقوم بتكوين الأسرة والعشيرة والأمة، ويعمل كل ما في وسعه للمحافظة عليها، فهو يؤثر على مجتمعه، ويتأثر به ويتعاون مع الآخرين في المجتمع حتى يتمكن كل منهم من سد حاجاته الاقتصادية ونزعاته الاجتماعية، وبمعنى آخر فإن الإنسان يحب الانتماء لأن ذلك يكسبه مركزاً وقوة في مجابهة الأخطار التي تعترض طريقه.

4- حاجات الاحترام والتقدير:

يسعى الإنسان دائماً إلى الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم، فهو بحاجة إلى الشعور بأنه ذو قيمة واحترام في المجتمع الذي يعيش فيه، وأن أعضاء ذلك المجتمع أفراد ذو قيمة يجدر به أن يحترمهم، فالإنسان يرغب دائماً في تبادل هذه المشاعر مع أفراد المجتمع، ويجدر بنا الذكر هنا أن العقائد الدينية والقيم الأخلاقية السائدة تلعب دوراً كبيراً في تحقيق الاحتياجات الإنسانية خاصة في إشباع حاجة احترام الذات وتقدير النفس. (هاشم، 2010: 92)

5- الحاجة إلى تحقيق الذات:

وتعد هذه الحاجة أعلى مستوى في تنظيم ماسلو الهرمي للحاجات، وفي هذا المستوى يكون الفرد ذاتياً في الضبط والتوجيه، أي أن سلوكياته وتصرفاته تنطلق من داخل نفسه، وعن طريق هذه الحاجة يستطيع الفرد أن يتحقق بشكل كامل من الفرص المتاحة أمامه، والمتعلقة بمواهبه وقدراته وكفاءته، إن تحقيق الحاجة الخاصة بتحقيق الذات لا يتأتى إلا بعد إشباع الحاجات الأخرى التي تقع قبلها على الهرم. (الشريدة، 2010: 80)



شكل (2): تنظيم ماسلو الهرمي للحاجات

(الطويل، 1984)

ومن الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية:

1- إن الأفراد يختلفون في حاجاتهم لأن حاجات الأفراد لا يمكن ترتيبها بشكل متسلسل ولجميع الأفراد.

2- الحاجة تذهب وتجيء: فإن إشباع حاجة معينة في وقت معين لا يعني إشباعها إلى ما لا نهاية.

3- إن الحاجات متداخلة ومتراطة، ومن الصعوبة فصل كل حاجة عن الأخرى كما حددها ماسلو. (ريابعة، 2003 : 81-82)

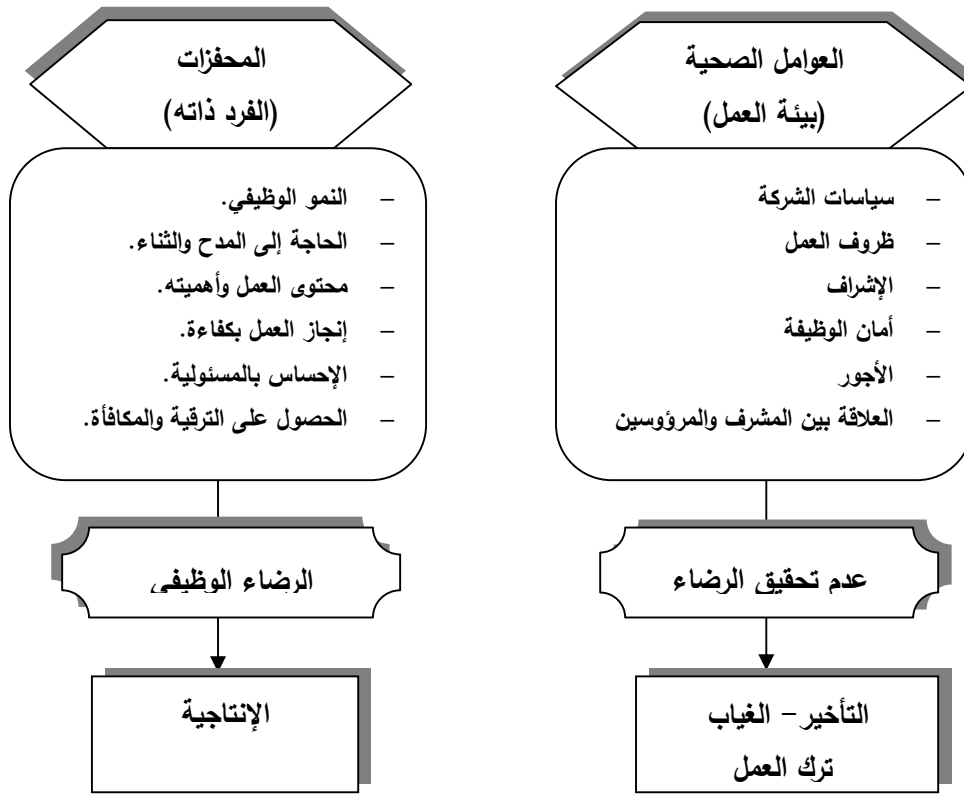
بناءً على ما ذكر تجد الباحثة أن تلك النظرية قد اعتمدت على ترتيب الحاجات بحسب أولويتها لدى الأفراد، وهذا يعتبر ترتيباً منطقياً، وتفسر لنا ظاهرة الدافعية التي تحرك سلوك الأفراد واندفاعهم للعمل إلا أنه يجب الأخذ بالحسبان أن حاجات الأفراد متداخلة ويصعب فصلها عن بعضها البعض إذ يمكن أن نقوم بإشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت، وهذا بدوره يتطلب من المشرف التربوي معرفة حاجات المعلمين ومحاولة ترتيبها حسب الأولويات؛ كي يستغلها لإثارة دوافع المعلمين لمصلحة العمل.

ثانياً: نظرية العاملين:

تعود هذه النظرية إلى عام 1959م عندما قام العالم هيرزبرج بدراسة الخصائص الوظيفية التي تؤدي إلى رضا العاملين أو عدم رضاهم، ووجد أن ذلك يتأثر بنوعين من العوامل هي:

1- **العوامل الصحية:** وهي العوامل التي ترتبط ببيئة العمل داخل المنظمة كالراتب والعلاقات والإشراف وظروف العمل والمركز الذي يشغله الفرد وضمانات العمل، واعتبر هيرزبرج هذه العوامل بالعوامل الوقائية التي إن توفرت في المنظمة فإنها تمنع من شكوى الفرد العامل، ولكن لا تحسن أداءه لكونها معطيات أساسية.

2- **العوامل الدافعة:** وهي العوامل المرتبطة بمحتوى العمل، كالعمل ذاته والصلاحية والمسؤولية التي عند وجودها تؤثر على معنوية العاملين وتدفعهم نحو الأداء الأفضل، لذا فإن عملية التحفيز يجب أن تنصب على محتوى العمل لكي تكون ناجحة، وهذا يعني بأن المنظمة التي تريد أن تنجح في جهودها التحفيزية يمكن أن تركز على تصميم وإعادة تصميم الأعمال فيها. (الهيبي، 2003 : 263)



شكل (3): يبين أبعاد العاملين لهيرزبرج ونتائجها المتوقعة

(المغربي، 2006، 410)

انطلاقاً مما سبق ترى الباحثة أن تدعيم دور المشرف التربوي من خلال التركيز على الجانب النفسي والمعنوي للمعلمين عن طريق توفير فرص النمو والتطوير لهم، وإسناد بعض الأعمال التي تولد لديهم الإحساس بالإنجاز عند أدائها، بالإضافة إلى التركيز على علاقات المدرسين مع بعضهم البعض وعلاقة المشرف بالمعلمين.

ثالثاً: نظرية التوقع ل فروم:

تقوم هذه النظرية على أساس مدى إدراك الفرد في نتائج سلوكه الفعلي، فهي تقوم على الإدراك والواقع والنتائج المتحققة والمكافآت المنتظر الحصول عليها، وقد بنى فروم نظريته على أساس الفروض الآتية:

1- الأفراد يدفعون إلى تحقيق أداء مرتفع إذا أدركوا أن جهدهم سيؤدي إلى الأداء المطلوب.

2- إدراك الفرد أن الأداء المطلوب سيقود إلى تحقيق النتائج المحددة.

3- الرغبة في تحقيق المكافآت مرتبطة بتحقيق النتائج.

4- العلاقة بين الجهد والأداء تمكن من تقييم أداء الفرد ومكافأته بشكل إيجابي ما دام الإدراك

قد تحقق بالشكل المحدد. (المغربي، 2006: 411-412)

وبذلك يمكن للمشرف أن يربط بين المكافأة ومستوى الأداء المتوقع من المعلمين، على أن

تكون لدى المشرفين معايير واضحة تبرز مستوى الأداء المطلوب ومكافآت مادية أو معنوية مجزية

تشبع حاجات المعلمين.

رابعاً: نظريه مكلياند في الحاجات وهذه النظرية قد وضعها ديفيد مكلياند:

1- الحاجة إلى الإنجاز وهي الدافع للتفوق وتحقيق الإنجاز وفق مجموعة من المعايير، وترى هذه

النظرية أن الأفراد الذين لديهم حاجة شديدة للإنجاز يكون لديهم دافع التفوق والكفاح من أجل

النجاح، وذلك لمجرد تحقيق النجاح دون اعتبار إلى المرذود المادي ما لم ينظر إلى المرذود

المادي على أنه مؤشر للنجاح.

2- الحاجة إلى القوة والسيطرة والإشراف على الآخرين حاجة اجتماعية تجعل الفرد يسلك بطريقه

توفر له الفرصة لكسب القوة، والتأثير على سلوك الآخرين والأفراد الذين لديهم حاجة شديدة

إلى القوة يرون في المنظمة فرصة للوصول إلى المركز وامتلاك السلطة.

3- الحاجة إلى الانتماء وهي الرغبة في بناء علاقات الصداقة والتفاعل مع الآخرين، ويشبع

الأفراد هذه الحاجة من خلال الصداقة والحب وإقامة علاقات اجتماعية مع الغير، والتواصل

مع الآخرين وهؤلاء الأفراد يشعرون بالسرور عند تفاعلهم مع الآخرين والبحث عن الدعم

النفسي، ويجدون الإشباع من خلال تنمية وتعميق التفاهم المشترك وإقامة أواصر الصداقة مع

الآخرين. (العميان، 2004: 289-292)

يتضح لنا مما سبق أنه من الضروري أن يتوافق العمل مع قدرة المعلمين ومؤهلاتهم، إذ

إن ذلك يدفعهم للإنجاز والتفوق، وهذا يتطلب وجود بيئة مدرسية فعالة يسودها الاحترام والتقدير،

بالإضافة إلى وجود مشرف متميز يستطيع توفير نوع من التحدي والتنوع في العمل الذي يحقق

الرضا والسعادة لذوي الدافع العالي للإنجاز.

خامساً: نظرية العلاقات الإنسانية:

لقد جاءت العلاقات الإنسانية لترتكز على العنصر البشري أكثر من التركيز على الجوانب المادية، كما تعمل على إثارة الدوافع الفردية بهدف الإنتاج والتنظيم في جو يسوده التفاهم والثقة المتبادلة، فريضا الأفراد وارتياحهم في أعمالهم إنما هو نتيجة للشعور بالتقدير والانتماء والمشاركة ويعتبر مجال التعليم من أكثر المجالات حاجة للعلاقات الإنسانية، حيث إن العلاقات التي تسود أفراد المجتمع التربوي لها أثر بالغ في نفوس المعلمين، وكذلك المديرين والمشرفين والتلاميذ وبالتالي لها أثر أعمق وأشمل في تشكيل الأجيال الصاعدة، فالعلاقات الإنسانية عندما تسود في مدرسة ما فإن ذلك ينعكس على عطاء العاملين فيها مما يؤدي إلى نجاح رسالتها.

فالعلاقات الإنسانية تنظر إلى الفرد بتكوينه العاطفي والاجتماعي والنفسي، وما يحمله هذا الفرد من قيم ومعتقدات وآراء وأفكار ونزعات وطموحات والتي بموجبها تلعب دوراً رئيساً في كفاءته الإنتاجية، وعليه فقد حددت العلاقات الإنسانية أهم المتغيرات التي تؤثر في السلوك الإنساني وهي (القيادة، والاتصالات، والمشاركة) فالعلاقات الإنسانية تهدف إلى حفز الأفراد على العمل بأعلى كفاءة ممكنة، بالإضافة إلى حفزهم على التعامل المثمر والبناء في تحقيق أهداف مشتركة، وإشباع رغبات العاملين واحتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية. (المغربي، 1995: 51)

يتضح لنا مما سبق أن العلاقات الإنسانية قد حرصت على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين من خلال الاهتمام بحاجات الموظفين الاجتماعية والنفسية، وإدراك عناصر القيادة وفاعليتها في رفع الروح المعنوية للمعلمين، بالإضافة إلى اهتمامها بعنصر الإشراف والمتابعة الذي يعتمد على المشاركة والتعاون في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

سادساً: نظرية العدالة لآدمز:

تقوم نظرية العدالة لآدمز على أساس مقارنة جهود الفرد وعوائده بغيره من الأفراد، في محاولة للتوصل إلى معايير ومقاييس العدالة والإنصاف، ويعتقد آدمز أن العامل يقوم بمقارنة نسبة مدخلاته بمخرجاته كما يقارنها بزملائه بالعمل، فإذا وجد العامل أن هناك عدم توازن بينه وبين زميله، فإنه يشعر بعدم الرضا، ويحاول استعادة التوازن من خلال العمل أكثر وأقل أو الحصول على مكافآت مرتفعة. (المغربي، 2006: 412)

وبذلك يمكن للمشرف التربوي الاستفادة من نظرية العدالة من خلال حفز المعلمين على تقديم أداء أفضل من خلال مقارنة الأداء بمعايير ومؤشرات أداء مناسبة تسهم في تحقيق الأهداف والتوقعات المطلوبة بصورة مناسبة.

وفي نهاية هذا السرد يتضح للباحثة أن النظريات السابقة أجمعت على وجوب توفير الحاجات المختلفة للأفراد العاملين سواء كانت مادية أو معنوية، إلا أنها قد اختلفت في ترتيب تلك الحاجات، فبعض النظريات ركزت على الجانب المادي وجعلته هو الأول لزيادة دافعية الأفراد نحو العمل، في حين أن بعض النظريات الأخرى قد أولت الجانب المعنوي جل اهتمامها، وعلى الرغم من اختلاف تلك النظريات إلا أن الباحثة ترى أن كلاً منها يكمل الآخر والأخذ بها جميعاً يمكن أن يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلم.

حاجات الرضا الوظيفي للمعلمين:

إن المعلمين هم العنصر الأساس في نجاح العملية التعليمية، وبالتالي هم بحاجة إلى المزيد من العناية والرعاية والبحث عن الأسباب إلى تعيق نشاطهم من أجل التخلص منها، وتدعيم المواقف الإيجابية وتعزيزها وتوفير كافة الإمكانيات المادية والمعنوية التي تزيد هذا النشاط التعليمي، وتساعد المعلمين على تحسين أدائهم وزيادة فاعليتهم التدريسية، ومن المعلوم أن للإشراف دوراً بارزاً في تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين، فمهارة المشرف في إقامة العلاقات الحسنة مع المعلمين وإرضائهم ليس بالأمر الهين، بل يتم وفق مهارة المشرف في معرفة حاجات المعلمين، والذي يشير إليها (حسان والعجمي، 2010: 348-349) على النحو الآتي:

- 1- الحاجات الأساسية والمادية: وترتبط بقدرة العمل في التدريس على تهيئة المهام المادية الملائمة، وتشبع عن طريق الأجر وملاحقته من مكافآت وحوافز، ومدى مناسبة واجبات الوظيفة للظروف الشخصية الصحية للمعلم.
- 2- حاجات الأمن: ويشير إلى مدى ما يوفره العمل للمعلم من حماية لنفسه ووقايته من الظروف التي تسجل خطراً عليه مثل التقلبات المناخية والطبيعية، وعدم الاستقرار السياسي والاقتصادي والانحياز الاجتماعي، والتقليل من القلق المرتفع المصاحب للمستقبل والمجهول والشعور بالطمأنينة والثبات العاطفي.
- 3- حاجات الحب والانتماء: ويشير إلى مدى ما يوفره العمل للمعلم من تقبل للآخرين واقتراب واستمتاع بالتعاون مع الآخرين.

4- حاجات التقدير والاحترام (تقدير الذات) وتشير إلى مدى ما يوفره العمل للمعلم من شعور وتوقع اتجاهات إيجابية من الغير، مثلاً من درجة ونوع ما يظهرونه من اهتمام واحترام وألفة وثقة تجاهه.

5- حاجات تحقيق الذات: وترتبط بمدى ما يوفره العمل للمعلم من شعوره بالتفرد وتحقيق إمكاناته، واختيار العمل أو مجال الدراسة الذي يلائمه في حدود قدراته.

6- حاجات المعرفة والفهم: ويشير إلى مدى ما يوفره العمل للمعلم من انساق عقلي ومعرفي يبحث عن معلومات جديدة، وينظم المواقف بطريقة أكثر تكاملاً وأوضح معنى، ويتكون لديه حب الاستطلاع والاستكشاف واستخدام أصول التفكير العلمي والمنطقي في الإحساس بالمشكلات.

ومن خلال استعراض الحاجات السابقة يتبين للباحثة أنها حاجات أساسية لا يمكن أن يستطيع المعلم مواصلة حياته المهنية بدونها، حيث تتطابق مع الحاجات الأساسية في مدرج ماسلو للحاجات

قياس الرضا الوظيفي:

يعتبر قياس الرضا الوظيفي من أهم المؤشرات والمدخلات الهادفة لتحديد مجالات التحسين في الأنظمة والإجراءات الداخلية للمنظمة، بهدف توفير بيئة داعمة لضمان العاملين وتنميتهم وتطويرهم.

وبالرغم من وجود اتجاهات متعددة لدى الفرد تجاه الجوانب المختلفة لعمله، إلا أنه من الصعب تقييمها وقياسها، ويرجع ذلك إلى صعوبة الملاحظة المباشرة للاتجاه، وصعوبة استنتاجه بدقة من خلال سلوك الفرد، فالى حد كبير نعتمد في قياس الرضا عن العمل على ما يذكره الفرد، وعادة يفصح الفرد بصورة صادقة عما بداخله، وهناك أساليب متعددة تم تنميتها لقياس الرضا عن العمل. (حسن 2001: 169)

أنواع مقاييس الرضا الوظيفي:

لقد استفادت مقاييس الرضا الوظيفي من التقدم الذي حدث في مجال علم النفس، من حيث أساليبه لدراسة الشخصية والاتجاهات وغيرها من الجوانب النفسية، وهناك طرق ومقاييس مختلفة لقياس مستوى الرضا الوظيفي وتحديد أسبابه، حيث تختلف في مدى فاعليتها على ما توفره تلك المقاييس من الدقة، وستقوم الباحثة بعرض مجموعة من مقاييس الرضا الوظيفي على النحو الآتي:

1- طريقة تحليل ظواهر الرضا: وهي أكثر طرق القياس بساطة وانتشاراً، حيث تعتمد على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة رضا الفرد ومشاعره تجاه عمله، ومن الظواهر التي تساعد على تلمس درجة الرضا الوظيفي معدل دوران العمل، والتغيب، والتمارض، وقد أظهر تحليل هذه الظواهر أن الأفراد الذين يبدون درجة عالية من الرضا الوظيفي لا يتجاوز غيابهم إلا نسبة ضئيلة، فضلاً عن انخفاض معدل دوران العمل بينهم بصورة لا نجدها بين الذين يبدون درجة منخفضة من الرضا الوظيفي، ومن مزايا هذه الطريقة دقة المعلومات وسهولة تصنيفها والابتعاد عن التحيز. (الشرايدة، 2010: 107)

2- المقاييس الرتبوية وقوائم الاستقصاء: تعد قوائم الاستقصاء هي المدخل الشائع لقياس الرضا عن العمل، وهي تتضمن بعض الأسئلة التي يجيب عليها الأفراد معبرين من خلالها عن ردود أفعالهم تجاه عملهم.

3- أسلوب الأحداث الحرجة وهو أسلوب أو إجراء آخر يمكن من خلاله قياس وتقييم رضا الفرد عن عمله، وهنا يصف الفرد بعض الأحداث المرتبطة بعمله، والتي حققت له الرضا أو عدم الرضا، ثم يتم اختبار وفحص الإجابات لاكتشاف عوامل أو مسببات الرضا أو عدم الرضا. (حسن، 2001: 170).

4- المقابلة: وهي طريقة لتقييم رضا الأفراد، تتضمن مقابلة الأفراد بصفة شخصية ووجهاً لوجه، وبسؤال الأفراد عن اتجاهاتهم، وبالطبع فإن هذا الأسلوب إذا تمت إدارته بكفاءة فإنه يمكننا من الحصول على معلومات أكثر دقة وأكثر عمقاً عن اتجاهات الأفراد نحو العمل. (رفاعة وبسيوني، 2004: 208)

5- أسلوب التقرير الذاتي: حيث يجيب الفرد عن بعض الأسئلة ليقرر ما إذا كان راضياً عن عمله من عدمه، حيث إن الفرد ذاته هو السبب المباشر للتعبير عن مستوى رضاه أو عمله، ويعتمد هذا الأسلوب على الاستبانة التي توجه الفرد للإجابة عن أسئلتها، والتي تدور حول الحاجات الإنسانية للعامل وجوانب العمل المختلفة. (حسان العجمي، 2010: 353)

مظاهر التعبير عن الرضا الوظيفي لدى المعلمين:

يمكن أن تستدل على الرضا الوظيفي للمعلمين عن طريق بعض المظاهر التي تتصل بسلوك المعلمين في العمل وعلاقتهم به، ومن مظاهر هذا السلوك ما يذكره (عبيدات، 2007، 99-100) فيما يأتي:

- 1- زياده الإنتاج وتحسين مستواه: فالإنتاج الوفير ممتاز المستوى لا يمكن أن يصدر إلا عن معلمين راضين.
 - 2- انخفاض معدل دوران العمل: فعدم ترك المعلمين لأعمالهم إلا في حدود ضيقة ولدوافع وأسباب واضحة قوية، يعكس رضا المعلمين عن أعمالهم إلى حد كبير.
 - 3- تقليل الفاقد والتالف في الإنتاج: ويأتي نتيجة اهتمام المعلمين بعملهم وتركيزهم في العمل.
 - 4- انخفاض معدلات الغياب عن العمل، فلا يتغيب العامل إلا لدوافع وأسباب قوية وواضحة.
 - 5- تطوير العمل وتحسينه: وهذا يتطلب مهارات وخبرات، ويتطلب أيضاً أن يكون الأفراد راضين عن أعمالهم.
 - 6- قلة الشكاوى الحقيقية: فالعامل الراضي عن عمله يتقبل بعض النواحي التي تكون مثار شكوى للآخرين.
 - 7- قلة الصراعات والمنازعات في العمل: فالرضا يعني حب العمل وزيادة الاتجاهات الموجبة.
 - 8- دفاع المعلمين عن المنشأة التي يعملون فيها: فمن مظاهر الرضا عن العمل إنقاذ المنشأة من المشاكل التي تتعرض لها.
 - 9- المشاركة من جانب المعلمين في مختلف الأنشطة وخصوصاً المشاركة الاختيارية.
 - 10- حسن التعامل مع الجمهور الخارجي للمنشأة: وهذا يعتبر أحد مظاهر الرضا عن العمل.
- يتضح لنا مما سبق أن رضا المعلم عن عمله يعتبر دافعاً لأداء أدواره على الوجه الأكمل، ولن يتحقق ذلك إلا إذا وجد من يهتم بالمعلم ويشرف عليه ويوفر له جميع الإمكانيات المادية والبشرية، وهنا يبرز دور المشرف في توفير الجو المناسب في العمل من خلال تفعيل دور المعلم وإشراكه في عمليات التخطيط واتخاذ القرار حتى تستطيع المدرسة تحقيق أهدافها.

مظاهر التعبير عن عدم الرضا:

إن عدم الرضا عن المهنة قد يؤدي إلى سلبيات غير متوقعة مثل ضعف انتماء المعلمين لمدرستهم، وضعف ولائهم لها، ويمكن التعبير عن عدم الرضا من خلال مجموعة من المظاهر والمؤشرات يشير إليها (العطية، 2003: 110) و(عباس، 2003: 180) في البنود الآتية:

- 1- **الخروج:** السلوك الموجه نحو ترك المنظمة، من ضمنه البحث عن مركز جديد، بالإضافة إلى الاستقالة.
 - 2- **الصوت:** المحاولة الفعالة والبناءة لتحسين الظروف، من ضمنه المقترحات للتحسينات، مناقشة المشاكل مع الرؤساء، وبعض أشكال الفعاليات النقابية.
 - 3- **الولاء:** الانتظار السلبي والمتفائل لأن تتحسن الظروف، والذي من ضمنه الدفاع عن المنظمة في مواجهة الانتقادات والثقة بالمنظمة وإدارتها لأن تفعل الشيء الصحيح.
 - 4- **الإهمال:** ترك الظروف لأن تسوء أكثر باتجاه سلبي من ضمنه الغيابات، التأخير المستمر عن العمل، تقليل الجهود، زيادة معدل الأخطاء أثناء العمل.
 - 5- **ضعف الاندماج الوظيفي:** وهذا يحصل عندما يعتبر العامل عمله غير ذي أهمية في حياته، أي أن ارتفاع الأداء أو انخفاضه لا يؤثر على شعوره بالفخر والتقدير الذاتي، إذ لا يبرز لديه مفهوم تقدير الذات.
 - 6- **ضعف الالتزام التنظيمي:** إن عدم التزام الفرد تجاه منظمته وعمله يؤدي به إلى عدم الرغبة في البقاء والاستقرار، وتفضيل ترك العمل في أول فرصة تتاح له.
 - 7- **المشاكل الصحية:** ومن هذه المشاكل القلق والتوتر في العمل، وهذا يحصل بسبب وجود الفرد في موقف غير مرضٍ لعدم إمكانية تغييره، وعدم توفر الظروف المناسب لترك العمل، وإن نتائج ذلك يعرض الفرد للضغوط النفسية العالية المؤثرة على صحته النفسية.
- وترى الباحثة أن ضعف رضا المعلم عن وظيفته ينعكس سلباً على أدائه وحياته الشخصية، وبالتالي ستضعف همته، ويقل اندماجه الوظيفي، ولن يقوم بالدور المطلوب منه على أكمل وجه، لذا لا بد من الاهتمام بالجانب المعنوي للمعلم والحرص على إشباع حاجاته.

رابعاً
العلاقة بين العلاقات الإنسانية
والرضا الوظيفي

العلاقة بين العلاقات الإنسانية والرضا الوظيفي :

إن العلاقة بين الرضا الوظيفي والعلاقات الإنسانية تنطلق من افتراض مؤداه أن مناخ العمل الداخلي وما يحمله من تفاهم وتعاون بين الأفراد العاملين هو مصدر الرضا للعاملين، وهذا بدوره سوف ينعكس على إنتاجيتهم، فالفرد الذي يرتفع رضاه عن عمله ستزداد دافعيته وإقباله على العمل، وبالتالي ترتفع إنتاجيته.

وتؤكد النتائج التي توصلت إليها دراسات الهوثورن أن الاتجاه النفسي للعاملين أو رضاهم عن العمل يؤثر على إنتاجيتهم وأدائهم للعمل، وكذلك على جوانب أخرى من سلوكهم في العمل، ولقد حمل كُتَّاب وباحثو مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة لواء هذه الفكرة، وقاموا بتأكيداها وتبريرها في كتاباتهم وبحوثهم، إذ قام هؤلاء الكُتَّاب بتقديم هذه العلاقة ليس باعتبارها مجرد علاقة بين متغيرين هما الأداء والرضا، وإنما باعتبارها علاقة سببية بين الرضا كمتغير سببي، والأداء كمتغير للآثر أو النتيجة، وتبرير هذه العلاقة السببية يقدمه هؤلاء الكُتَّاب في صورة تفسير مبسط يقوم على فكرة أن الفرد الذي يرتفع رضاه عن عمله يزداد بالتالي حماسه للعمل ويزداد إقباله عليه، ويزداد امتنانه لوظيفته وللمنظمة فترتفع بذلك إنتاجيته وأداؤه، والعكس فإن الفرد الذي ينخفض رضاه عن عمله يقل نتيجة لهذا حماسه للعمل ويقل إقباله عليه. (عاشور ، 1982: 43 : 44)

إلا أنه في الآونة الأخيرة أخذ بعض العلماء السلوكيين بقلب افتراضات العلاقات الإنسانية، وأصبح الافتراض يدل على أن أداء العمل هو الذي يقود إلى الرضا، بمعنى أنه إذا قام الفرد بأداء عمله بصورة جيدة ثم كوفئ على ذلك، فإن ذلك العمل يؤدي إلى الرضا، ولذا فقد اعتبر الرضا عاملاً تابعاً بدلاً من كونه عاملاً مستقلاً. (المغربي، 1994 : 130)

وبموجب هذا الافتراض فإنه بدلاً من أن يؤدي الرضا الوظيفي إلى الأداء الحسن (والإنتاجية نوع من الأداء الحسن) فإن الأداء الحسن (الإنتاجية) يؤدي إلى رضا وظيفي إيجابي، وذلك بعد أن نأخذ بعين الاعتبار متغيرات تتمثل في المكافآت الداخلية والخارجية، ومبدأ مقارنة تلك الجزاءات والأداء الحالي للموظف، وهل هي عادلة أم غير عادلة. (درة، 1987: 87)

إن الواقع العملي يشير إلى أن العلاقة بين مستوى الرضا عن العمل والإنتاجية لا تأخذ خطأً موحداً، بل تأخذ إحدى الحالات الثلاث الآتية:

الأولى: حيث يكون مستوى الرضا عن العمل منخفضاً، بينما الإنتاجية عالية فهناك بعض الأفراد لا يحبون عملهم، ومع ذلك يضطرون للعمل وفقاً لمعدلات الإنتاج المحددة خوفاً من

الفصل والعقاب، بل قد يحققون إنتاجاً أعلى رغبة في الحصول على أجر إضافي لتغطية التزاماتهم المعيشية.

الثانية: حيث يكون مستوى الرضا مرتفعاً، بينما الإنتاجية منخفضة، ويحدث ذلك حيث يكون العمل ذاته غير محبب للفرد بينما العمل مليء بعلاقات الود والصدقة.

الثالثة: حيث تكون العلاقة مباشرة بين مستوى الرضا والإنتاجية، فترتفع بارتفاعه وتنخفض بانخفاضه، وتكون العلاقة مباشرة بين مستوى الرضا عن العمل وبين الإنتاجية.

(حسان والعجمي، 2010 : 352 – 353)

وعلى الرغم من اختلاف الدراسات التي تناولت العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية، إلا أن الباحثة تتفق مع تلك الدراسات التي أثبتت وجود علاقة إيجابية بين مستوى الرضا الوظيفي والإنتاجية، فهي ترتفع بارتفاعه وتنخفض بانخفاضه، ذلك أن العنصر الإنساني هو أهم عنصر في العمل، ودوافع العمل ليست مادية فقط، وهذا ما أكدته نظريات الرضا الوظيفي السابقة، إذ إن حاجات الإنسان كثيرة ومتنوعة، فهو يحتاج إلى احترام وتقدير الآخرين كما يحتاج إلى الانتماء وتحقيق الذات، وهذا لا يتأتى إلا من خلال توطيد العلاقات الطيبة داخل مكان العمل، فإشباع تلك الحاجات يساعد على إيجاد شعور النفس بالقناعة والارتياح والسعادة، وبالتالي إحساس الفرد بالرضا، لذا فقد نال موضوع الرضا الوظيفي اهتمام الكثير من الباحثين والدارسين على اعتبار أنه من أهم المؤشرات الدالة على فاعلية وإنتاجية المنظمة، لذا فإن جميع المؤسسات بما فيها المؤسسات التربوية تتجه إلى تحقيق الرضا الوظيفي لعاملها من خلال الاهتمام بالجانب الإنساني الذي يهتم بإيجاد العلاقات الإنسانية الطيبة الهادفة، والتي تعتبر بمثابة الدافع والحافز نحو إيجاد علاقة وثيقة بين العامل والعمل، إذ تعتبر العلاقات الإنسانية أحد العوامل التي تحقق الرضا الوظيفي.

إن العلاقات الإنسانية عندما تسود في مدرسة ما، فإن ذلك ينعكس على عطاء المعلمين والعاملين فيها، لأن الشخص السعيد في حياته بصفه عامة أقدر على الإنتاج والتقدم، ومن ثم فإن الإدارة المدرسية السليمة مسؤولة ومسؤولة مباشرة عن مساعدة المعلمين والموظفين على تحقيق السعادة في العمل، والعمل على تقوية العلاقات السليمة والإيجابية فيما بين المعلمين (العاجز، واللوح، 2009: 12)

ومع الاهتمام بجوانب العلاقات الإنسانية في المدرسة تبرز لنا أهمية هذه العلاقات في مجال الإشراف التربوي، إذ إن الإشراف التربوي لا يكون فعالاً ولا يتمكن من تحقيق الأهداف

المرسومة إلا إذا تم في جو من العلاقات الإنسانية، فالمشرف التربوي الذي يهتم بظروف معلميه وقدراتهم ومشاكلهم وحاجاتهم، ويعمل على إيجاد علاقات طيبة، وأجواء من الثقة المتبادلة، مع مراعاة العدالة والمساواة بين معلميه والذي من شأنه أن يحقق الاستقرار النفسي لهم، مما يشبع ويرضي حاجاتهم الإنسانية، وبالتالي يرفع من مستوى الرضا الوظيفي لديهم، فاهتمام المشرف التربوي بالجانب الإنساني في التعامل مع معلميه يعد عاملاً مهماً في توفير المناخ الإيجابي الداعم للإنتاجية والإبداع، فالمشرف الذي لديه القدرة على التأثير في معلميه من خلال احترامه لهم وإشعاره بقيمتهم ومكانتهم سيزيد من مشاعرهم الإيجابية، مما يعزز من ولائهم وانتمائهم وشعورهم بالمسؤولية، لذا لا بد من توفير بيئة عمل ناجحة تتسم بالمشاركة والتعاون والتخلي بروح العمل الجماعي.

الفصل الثالث الدراسات السابقة

- دراسات تناولت موضوع العلاقات الإنسانية
أولاً : الدراسات العربية.
ثانياً: الدراسات الأجنبية.
- دراسات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي
أولاً: الدراسات العربية.
ثانياً: الدراسات الأجنبية.

الدراسات السابقة

يهدف هذا الفصل إلى عرض دراسات سابقة ذات علاقة بموضوع الدراسة، وكان هناك العديد من الدراسات المتعلقة بالعلاقات الإنسانية والرضا الوظيفي، وقد تم تقسيم الدراسات إلى قسمين: 1- دراسات تناولت موضوع العلاقات الإنسانية. 2- دراسات تناولت موضوع الرضا الوظيفي.

أولاً: دراسات تناولت موضوع العلاقات الإنسانية:

أ- الدراسات العربية:

1. دراسة اللقماني (2012)، بعنوان: "درجة توافر أسس العلاقات الإنسانية في العملية الإشرافية بين مشرفي الرياضيات ومعلميها".

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة توافر أسس العلاقات الإنسانية (الإيمان بقيمة الفرد، التعاون والمشاركة، العدل في المعاملة، التحديث والتجديد والتطوير) في العملية الإشرافية بين مشرفي الرياضيات ومعلميها في المرحلة الابتدائية، والتأكيد على أهمية توافر أسس العلاقات الإنسانية في المجال الإشرافي بغية الوصول إلى الجودة والتحسين في العملية التعليمية وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي على عينة مقدارها (231)، مكونة من (21) مشرفاً تربوياً و(210) معلمي رياضيات، وكانت أداة الدراسة استبانة من إعداد الباحث، وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يأتي:

- إن درجة توافر أسس العلاقات الإنسانية كانت بمجملها كبيرة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة من مشرفي الرياضيات ومعلميها حول درجة توافر أسس العلاقات الإنسانية (الإيمان بقيمة المعلم) (التعاون والمشاركة) (العدل في المعاملة) (التحديث والتجديد والتطوير) في العملية الإشرافية ككل وفقاً لمتغير الوظيفة التعليمية.

وكان من أبرز توصيات الدراسة :

- التأكيد على أهمية اعتماد مقررات تربوية في دورات مشرفي المناهج والإشراف التربوي عن العلاقات الإنسانية في الإدارة والإشراف التربوي.

2. دراسة الحارثي (2012)، بعنوان: "مستويات العلاقة الإنسانية السائدة في المدارس الثانوية كما يتصورها المديرون والمعلمون بمحافظة الطائف".

هدفت الدراسة التعرف إلى مستويات العلاقات الإنسانية السائدة في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف، والكشف عن دلالة الفروق الإحصائية حول مستويات العلاقات الإنسانية السائدة وفقاً لمتغيرات الدراسة (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم بناء استبانة من سبعين عبارة تقيس مستويات العلاقات الإنسانية السائدة في المدارس الثانوية في أربعة أبعاد: (بين المدير والمعلمين) و(المدير والطلاب) و(المعلمين فيما بينهم) و(المعلمين والطلاب) وقد بلغت عينة الدراسة (36) مدير مدرسة، و(236) معلماً، وقد أسفرت نتائج الدراسة عن الآتي:

- المتوسط الكلي لمستويات العلاقات الإنسانية السائدة بمدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف كما يراها المعلمين والمديرين كانت بدرجة عالية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقدير أفراد العينة بمستوى العلاقات الإنسانية السائدة بين المدير والمعلم، وكذلك بين المدير والطلاب وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي لصالح تقدير مديري المدارس.

وكان من أبرز التوصيات ما يأتي:

- 1- التأكيد على اختيار القيادات التربوية الناجحة للمدارس لما لها من أثر مهم في تهيئة المناخ التربوي والتعليم الملائم الذي يساعد ويشجع المعلمين على أداء أعمالهم.

3. دراسة العلياني (2012)، بعنوان: "مدى ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية من محافظة بيشة".

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى ممارسة مشرفي الإدارة التربوية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية من محافظة بيشة، ومعرفة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في آراء أفراد عينة الدراسة حول ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية في ضوء المتغيرات (المؤهل العلمي، الخبرة في التعليم، الخبرة في الإدارة المدرسية) وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وقد طبقت على عينة بلغت (110) مديرين، بما نسبته (45.8%) وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها:

– إن من مشرفي الإدارة المدرسية يمارسون العلاقات الإنسانية بدرجة عالية في جميع محاور الدراسة.

– عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول محاور الدراسة تعزى للمؤهل العلمي أو سنوات الخبرة في التعليم وسنوات الخبرة في الإدارة المدرسية.

وقد قدم الباحث العديد من التوصيات من أهمها:

– تشجيع مشرفي الإدارة المدرسية المتميزين في مجال العلاقات الإنسانية بتكريمهم وجعلهم قدوة لغيرهم.

4. دراسة الفليت (2012)، بعنوان: "درجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة وسبل تفعيلها".

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة، وتحديد سبل تفعيل العلاقات الإنسانية بين الإدارة المدرسية ومعلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بتصميم استبانة تضمنت (54) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: (المجال الأخلاقي، المجال المهني، المجال الاجتماعي، المجال النفسي) بالإضافة إلى سؤال مفتوح موجه إلى أفراد العينة لتحديد سبل تفعيل العلاقات الإنسانية بين الإدارة المدرسية ومعلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة، وقد أجابت الباحثة عن أسئلة الدراسة باستخدام برنامج SPSS، من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخدام الاختبارات الإحصائية، واختبار التباين الأحادي لإيجاد الفروق بين المتوسطات الحسابية وفقاً لأسئلة الدراسة، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بمحافظة غزة للعام الدراسي 2011 – 2012م والبالغ عددهم (5303) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة الميدانية من (530) معلماً ومعلمة بواقع (10 %) من المجموع الكلي للمجتمع الأصلي، وقد توصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة جاءت متوسطة.

وكان من أبرز التوصيات ما يأتي:

– إعداد ورش عمل للتأكد على أهمية العلاقات الإنسانية في الميدان التربوي.

5. دراسة الأشقر وآخرون (2011)، بعنوان: " درجة ممارسة عضو هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر طلابه".

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة عضو هيئة التدريس للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر طلبته بالجامعات الفلسطينية، وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع طلاب وطالبات الجامعة الإسلامية، وجامعة القدس المفتوحة بمحافظات غزة وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية، حيث بلغ حجم العينة (711) طالباً وطالبة، منهم (350) طالباً و(361) طالبة، حيث بلغ عدد طلبة الجامعة الإسلامية (322) طالباً، في حين بلغ عدد طلبة القدس المفتوحة (389) طالباً وطالبة وقام الباحثون باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وقد قام الباحثون باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، منها: النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي واختبار ألفا كرونباخ ومعامل ارتباط بيرسون واختبار (ت) في حالة عينتين مستقلتين واختبار تحليل التباين الأحادي. وقد جاءت أهم نتائج الدراسة كما يأتي:

– إن درجة ممارسة عضو هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر طلابه جاءت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (81.48 %).

وخرج الباحث بالعديد من التوصيات كان أهمها:

– على أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية فتح قنوات تفاهم وتعاون فيما بينهم وبين طلبتهم.

6. دراسة الجار الله (2009)، بعنوان: "واقع العلاقات الإنسانية من المشرفين التربويين والمعلمين من وجهة نظر المعلمين بمنطقة القصيم".

هدفت الدراسة الكشف عن واقع العلاقات الإنسانية بين المشرفين التربويين والمعلمين بمنطقة القصيم، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من (438) معلماً، وتم إجراء الدراسة بالفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2009م، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وقد تأكد من صدقها بعرضها على ثمانية محكمين للاستفادة بأرائهم ومقترحاتهم، وقد اشتملت الاستبانة على (47) عبارة إشرافية مقسمة إلى خمسة محاور، هي: (التواضع، التشجيع والتحفيز، الشورى، العدل، التعاون) وقد قام الباحث بالتأكد من ثبات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ. وقد استخدم الباحث أساليب

إحصائية متنوعة مثل استخدام التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، وقد أسفرت الدراسة عن النتائج الآتية:

– إن المتوسط الحسابي لمحور التواضع والتشجيع والتحفيز والشورى والعدل جاء بدرجة متوسطة.

– أثبتت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لمحور التعاون قد جاء بنسبة قليلة.

وكان من أبرز التوصيات:

– ضرورة إعادة النظر في منظومة الإشراف التربوي وأنواعها وأساليبها المستخدمة تجاه المعلمين.

7. دراسة السواح (2008)، بعنوان: "مدى ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية والقيم الأخلاقية في تعاملهم مع المعلمين".

هدفت الدراسة التعرف إلى ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية والقيم الأخلاقية في تعاملهم مع المعلمين، ومعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المشرفين التربويين في طبيعة العمل الحالي، وفي التدريس والإشراف التربوي، وكذلك المؤهل العلمي والعمر، واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين المتخصصين في مجال التربية الإسلامية في مكة المكرمة، وعددهم (27) مشرفاً تربوياً، بالإضافة إلى (166) معلماً في مجال التربية الإسلامية يمثلون 10% من عينة الدراسة البالغ عددهم (1682) معلماً للتربية الإسلامية في مكة، والذين يعملون بالمدارس الحكومية في التعليم العام، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وقام الباحث باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية منها التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي واختبار (ت) واختبار (ف) لتحليل التباين الأحادي ومعامل الارتباط بيرسون ومعامل ألفا كرونباخ، وكان من أبرز نتائج الدراسة ما يأتي:

– موافقة المشرفين التربويين والمعلمين على ممارسة التواضع والتعامل الجيد بين الفئتين بدرجة كبيرة جداً باعتبارها من أسس العلاقات الجيدة.

– موافقة المعلمين بدرجة كبيرة على ممارسة المشرفين (للفوقية والتسلط وكذلك التأنيب والتوبيخ) بدرجة كبيرة، وهي مؤشر على سلبية الممارسة من قبل المشرفين نحو المعلمين.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الفئتين في متغيرات (طبيعة العمل الحالي وسنوات الخبرة في الإشراف والعمر) عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة في التدريس بين الفئتين (15-20) سنة لصالح الفئة الأكثر من 20 سنة.

وانتهت الدراسة ببعض التوصيات، منها:

- التأكيد على إعطاء أهمية كبرى واهتماماً عظيماً من قبل المتخصصين بأسس العلاقات الإنسانية والقيم الأخلاقية في التعامل مع المعلمين.

8. دراسة الجرجاوي والنخالة (2007)، بعنوان: "واقع الإشراف التربوي في مدارس التعليم الثانوي الحكومي في محافظات غزة".

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع الإشراف التربوي في مرحلة التعليم الثانوي في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين، وبيان أثر متغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة على واقع الإشراف التربوي، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتكون المجتمع الأصلي من جميع المشرفين التربويين ومعلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة والبالغ عددهم (115) مشرفاً ومشرفة، و (2645) معلماً ومعلمة للعام 2007-2008، وقد تكونت عينة الدراسة الأصلية من أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (90) مشرفاً ومشرفة، و(300) معلم ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة للعام 2007-2008، وقد استخدم الباحثان الاستبانة كأداة للدراسة حيث تضمنت الاستبانة (53) بنداً لمعرفة واقع الإشراف التربوي في المرحلة الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين، موزعة على ستة مجالات على النحو الآتي: (طرائق وأساليب التدريس، المنهاج، التقويم، حاجات التلاميذ، التكيف الوظيفي، العلاقات الإنسانية).

وكان أبرز نتائج الدراسة ما يأتي:

- إن واقع الإشراف التربوي لم يرتق إلى الدرجة المطلوبة.
- حصل مجال العلاقات الإنسانية على المرتبة الثالثة، وهذا من وجهة نظر المعلمين، بينما حصل مجال العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المشرفين على المرتبة السادسة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمين والمشرفين التربويين في استبانة واقع الإشراف التربوي تعزى لمتغير الوظيفة لصالح المشرفين التربويين.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الشهادات العليا (البكالوريوس والماجستير) ولمتغير سنوات الخبرة من (5- 10) سنوات.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المشرفين تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

وقد أوصى الباحثان أن تعمل وزارة التربية والتعليم على تأهيل مشرفين بالخبرات والمهارات التي تؤهلهم للقيام بعملية الإشراف التربوي.

9. دراسة الشلوي (2007)، بعنوان: "واقع ممارسة مشرفي العلوم الطبيعية للعلاقات الإنسانية من وجهة معلمي العلوم الطبيعية للمرحلة الثانوية في مدينة الطائف".

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع ممارسة مشرفي العلوم الطبيعية للعلاقات الإنسانية بالمرحلة الثانوية في محاور (القدوة الحسنة، والتواضع، والوضوح، والتشجيع، والتعاون، والشورى، والعدل)، والتعرف إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين استجابات معلمي العلوم الطبيعية على محاور العلاقات الإنسانية تعزى إلى المؤهل والخبرة، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي العلوم الطبيعية في المدارس الثانوية الحكومية للبنين في مدينة الطائف، البالغ عددهم (173) معلماً، وكانت عينة الدراسة من كامل مجتمع الدراسة، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، بحيث اشتملت على سبعة محاور رئيسة (القدوة الحسنة، والتواضع، والوضوح، والتشجيع، والتعاون، والشورى، والعدل)، وتم استخدام الأساليب الإحصائية ومنها المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمعرفة العلاقات الإنسانية المطبقة من قبل مشرفي العلوم الطبيعية في مجال الإشراف التربوي في المرحلة الثانوية في مدينة الطائف، وتحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية وفقاً لمتغيرات الدراسة، واختبار "شيفيه" لإجراء المقارنات البعدية، وأظهرت الدراسة عدة نتائج، منها:

- إن محاور العلاقات الإنسانية تمارس بدرجة مرتفعة، عدا محور التعاون بدرجة متوسطة.
- وأيضاً يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل على استجابات معلمي العلوم الطبيعية على محاور العلاقات الإنسانية.
- ويوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير عدد سنوات الخبرة على استجابات معلمي العلوم الطبيعية على محاور العلاقات الإنسانية عدا محور التعاون.

وقد قدم الباحث توصيات عدة، منها:

– الاهتمام بالتعاون بين المشرفين التربويين ومعلمي العلوم الطبيعية بمدينة الطائف، وإشاعة العمل بروح الفريق الواحد مما يوطد العلاقات الإنسانية في الميدان التربوي.

10.دراسة بركات (2006)، بعنوان: " العلاقات الاجتماعية السائدة بين الدارسين والمدرسين في جامعة القدس المفتوحة وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات".

هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة بين الدارسين والمدرسين في جامعة القدس المفتوحة منطقة طولكرم التعليمية، وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات المتعلقة بالطالب (الجنس، العمر، التخصص، عمل الأب، مكان السكن، التحصيل الأكاديمي)، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لمناسبة طبيعة هذه الدراسة وطبيعة أهدافها. وقد تكون مجتمع الدراسة من طلبة جامعة القدس المفتوحة في منطقة طولكرم التعليمية البالغ عددهم (3068) وقد تكونت عينة الدراسة من (200) طالب وطالبة، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة وهي من إعداد وتصميمه، كما استخدم الباحث مجموعة من البيانات الإحصائية منها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) للعينات المستقلة، واختبار تحليل التباين الأحادي واختبار شيفيه للاختبارات البعدية، وأظهرت الدراسة النتائج الآتية:

– إن نمط العلاقات السائدة بين الدارسين والمدرسين هو نمط إيجابي.
– عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى العلاقات الاجتماعية بين الدارسين والمدرسين في الجامعة تعزى للمتغيرات (الجنس، والعمر، والتخصص الدراسي، وعمل الأب، ومكان السكن).

وأوصت الدراسة بالآتي:

– دعوة المدرسين في الجامعة إلى مد يد العون لطلبتهم وتفهم مشكلاتهم الاجتماعية والنفسية والتربوية، وتسهيل عملية بناء علاقات إنسانية واجتماعية بينهم وبين طلبتهم.

11.دراسة الزبون وآخرون (2006)، بعنوان: "درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم".

هدف الدراسة التعرف إلى درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم، وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية) واستخدام الباحث المنهج الوصفي. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الثانوية في مديرية تربية جرش، حيث بلغ حجم

المجتمع (527) معلماً ومعلمة، وتم اختيار عينة البحث من ذلك المجتمع بالطريقة العشوائية البسيطة، حيث تم تحديد العينة بنسبة 50% من مجتمع الدراسة، فكانت (264) معلماً ومعلمة، وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) واستخدام تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق في درجة تطبيق مبادئ العلاقات الإنسانية، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة تضمنت مبادئ العلاقات الإنسانية، بحيث تكشف عن درجة استخدام المديرين لها من وجهة نظر المعلمين وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إن درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم كانت ضمن المستوى المتوسط.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة.

وقد قدم الباحثون مجموعة من التوصيات ، منها:

- عقد العديد من الدورات للمديرين حول فن التعامل مع المعلمين وكيفية استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية معهم.

12.دراسة الطعاني (2005)، بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في الأردن".

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة مديري المدارس في الأردن لمهامهم الإشرافية، ومدة تنفيذهم لها في ضوء بعض المتغيرات (الخبرة، والمؤهل العلمي، والجنس) وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في مدارس محافظة الكرك الحكومية، والبالغ عددهم (3200) معلم ومعلمة، وقد تألفت عينة الدراسة من (201) معلم ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وفي ذلك بلغت نسبة العينة 5% لتمثل جميع معلمي ومعلمات المواد الدراسية في مدارس المرحلتين الأساسية والثانوية، واعتمد الباحث في دراسته على الاستبانة ، بحيث اشتملت أداة الدراسة على (36) فقرة، بحيث غطت هذه الفقرات أربعة مجالات هي (مجال التخطيط، ومجال النمو المهني للمعلمين، ومجال تطوير العلاقات الإنسانية، ومجال تطوير المناهج)، وقام الباحث باستخدام المعالجات الإحصائية من خلال استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) واختبار تحليل التباين الثلاثي، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إن مجال تطوير العلاقات الإنسانية جاء في المرتبة الأولى.

- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لكل من الخبرة والمؤهل العلمي.

وقد أوصت الدراسة بالآتي:

- تطوير الممارسات الإشرافية التربوية للمديرين، وخصوصاً فيما يتعلق بالنمو المهني للمعلمين.

13.دراسة شاهين (2003)، بعنوان: "مدى تطبيق مشرفات العلوم الطبيعية للعلاقات الإنسانية في الإشراف التربوي من وجهة نظر معلمات العلوم".

هدفت الدراسة التعرف إلى آراء معلمات العلوم الطبيعية على مدى تطبيق مشرفات العلوم الطبيعية للعلاقات الإنسانية في تعاملهن معهن في محافظات مكة وجدة والطائف وقراها، والتعرف إلى الدلالة الإحصائية للفروق بين استجابات معلمات العلوم الطبيعية على محاور العلاقات الإنسانية وبين المتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبر في التدريس بين المحافظات الثلاث وقراها)، وقد كانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة مقسمة إلى ستة محاور، طبقت على عينة مكونة من (606) معلمة، وكان من أهم نتائج الدراسة ما يأتي:

- لا يوجد أي فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي على استجابات معلمات العلوم على جميع محاور العلاقات الإنسانية.

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الخبرة، وبتغير المنطقة على متوسط استجابات معلمات العلوم.

ومن أهم التوصيات والمقترحات:

- ضرورة فتح قسم خاص بالعلاقات الإنسانية بإدارة الإشراف التربوي لدراسة جميع ما يتعلق بالعلاقات الإنسانية في العمل التربوي.

14.دراسة حربي ورزق (2003)، بعنوان: "بعض العوامل المحددة للعلاقات الإنسانية في إدارة المدارس الثانوية في مصر" (دراسة ميدانية).

هدفت الدراسة التعرف إلى أهم الأسس التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية، والكشف عن واقع العلاقات الإنسانية في إدارة المدارس الثانوية، وتوضيح أهم الفروق بين المدارس الثانوية في مستوى العلاقات الإنسانية طبقاً لبعض المتغيرات (الجنس - نوع التعليم - حجم المدرسة).

وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، فيما تكونت عينة الدراسة من معلمي المرحلة الثانوية من تعليم ثانوي عام وتعليم فني وزراعي وتجاري وصناعي تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وقد أظهرت الدراسة العديد من النتائج، أبرزها:

- وجود فروق دالة إحصائياً بين مدارس البنين ومدارس البنات في مستوى العلاقات الإنسانية لثلاثة من العوامل، اثنين منها لصالح الذكور هما: القيادة وتفويض السلطة واتخاذ القرار، والثالث لصالح الإناث وهو الرضا الوظيفي، في حين أن هناك عاملين لم يتضح وجود فروق لهما وهما الاتصال والروح المعنوية.

- وجود فروق دالة إحصائياً بين مدارس الثانوية العامة ومدارس الثانوية الفنية في مستوى العلاقات الإنسانية لثلاثة من العوامل جميعها لصالح المدارس الثانوية العامة، وهي (القيادة والروح المعنوية والرضا الوظيفي)، في حين أن هناك عاملين لم تتضح لهما فروق هما (الاتصال وتفويض السلطة واتخاذ القرار).

15. دراسة قنديل (2001)، بعنوان: "العلاقات الإنسانية بين المعلمين وطلبتهم في ضوء الفكر

التربوي الإسلامي، ودرجة تمثلها في مدارس المرحلة الثانوية في غزة"

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقات الإنسانية بين المعلمين وطلبتهم في ضوء الفكر التربوي الإسلامي، ودرجة تمثلها في المدارس الثانوية بغزة، وقد استخدمت الدراسة المنهج التاريخي والوصفي، وتكونت الاستبانة من (62) فقرة طبقت على عينة مكونة من (564) من طلبة الصف الحادي عشر بقسميه العلمي والأدبي، وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يأتي:

- لا توجد فروق في نوع العلاقة بين المعلمين وطلبتهم تعزى إلى عامل الجنس وعامل الفرع الدراسي.

- توجد فروق في نوع العلاقات بين المعلمين وطلبتهم تعزى إلى عامل الفرع الدراسي في المجال الخلفي، وذلك لصالح طلبة الفرع العلمي ووجود فروق تبعاً لمستوى التحصيل في المجال الخلفي لصالح مستوى التحصيل الجيد جداً.

ب- الدراسات الأجنبية:

1. دراسة حيدر برايس (Price , 2012)، بعنوان: "التفاعل والعلاقة بين المدير والمعلم ومدى تأثير العلاقة بينهما على مواقفهم الإيجابية".

Principal Teacher Interactions: How effective Relationships Shape Principal and Teacher Attitudes.

هدفت الدراسة إلى معرفة الظروف التي تنشأ فيها الاتجاهات المتعلقة بالمناخ المدرسي الإيجابي، ومدى تداخل هذه الاتجاهات وهذا المناخ الإيجابي في العملية التعليمية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، فيما تكونت العينة من مجموعة من مدراء ومدرسي وأمناء المكتبات للمدارس الابتدائية الحكومية في مناطق متنوعة من الولايات المتحدة الأمريكية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبيان لجمع البيانات من مجموعة من المدارس الابتدائية الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد تناولت الأسئلة العلاقة الثنائية بين المدراء والمعلمين وكيف يؤثر ذلك على اتجاهاتهم، وقد وجدت الدراسة بعد التحليل أن العلاقة تؤثر في العوامل (مدى الرضا، والاندماج، والتماسك، والالتزام، والانتماء الوظيفي) وإيجابية العمل بما يتعلق بالمدراء، أما بالنسبة للمعلمين فكان هناك تنوع في النتائج، ويفسر الاختلاف في النتائج أنها تتعلق مباشرة بحسب ظروف كل مدرسة والعلاقة المباشرة مع المدير، وآلية العمل، والمناخ المدرسي، ومستوى توقعات المعلمين من مدرائهم وقد توصلت الدراسة إلى أن خلق المناخ التعليمي المناسب في المدرسة يتم من خلال ثلاثة عوامل، هي: (الرضا الوظيفي للأفراد، الاندماج و التماسك كفريق عمل، مدى انتمائهم والتزامهم الوظيفي).

2. دراسة جنجور وآخرون (Güngör S, Aydın İ, Memduhoğlu HB, Oğuz E, 2012)، بعنوان: "الاحترام في العلاقة بين المدير والمدرس في المدارس الابتدائية في تركيا"

Güngör S, Aydın İ, Memduhoğlu HB, Oğuz E. Respect in principal-teacher relations at primary schools in Turkey

هدفت الدراسة إلى بحث مستوى الاحترام الوظيفي المتبادل بين المعلمين ومدرائهم في المدارس الابتدائية، وقد استخدم الباحث المنهج التحليلي، وكانت أداة الدراسة هي المقابلة كأسلوب لجمع المعلومات من خلال المناقشة المركزة من ضمن مجموعة بؤرية من المشاركين في الدراسة، واستخدام قائمتين قبل المناقشة وجلسة تجريبية، بهدف تحسين الأسئلة وتدقيقها، ومن ثم تمت

الدراسة، وقد اشتملت عينة الدراسة على (10) مدرسين، و(12) مديراً من مدرء المدارس الابتدائية في تركيا، بواقع (1) مديرة، و(11) مديراً، وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يأتي:

- يوجد قدر من الاحترام المهني العام القائم على تفهم مدرء المدارس للأعباء الملقاة على كاهل المعلمين، والرسالة السامية التي يقوم بها.
- إن المعلمين بشكل عام يقدرون المدرء وأعضاء هيئة الإدارة التعليمية والمشرفين التربويين على اعتبار مركزهم الوظيفي، وكونهم مؤثرين في قراراتهم التي قد تؤثر إيجاباً أو سلباً على وضع المعلم المهني والمادي والنفسي وعلى درجة رضاهم الوظيفي.
- إن المدرء يركزون على المظاهر الشكلية والعادات والانضباط وغيرها.
- إن المعلمين اعتبروا أن الإهانات الشفوية أو السلوكية من قبل مدرء المدارس، وكذلك التدخل في حياتهم الشخصية تتعارض مع الاحترام الوظيفي والإنساني لهم، وأنه يسبب لهم مضايقات مهنية تؤثر على أدائهم الوظيفي وتقدمهم المهني.
- إن التوقعات المشتركة للمعلمين هي الاحترام المتبادلة والتواصل الإيجابي والتحسين المستمر والعلاقات الاجتماعية الإيجابية القائمة على الصدق والإخلاص، في حين أن التوقعات للمدرء كانت الطاعة وتنفيذ المهام المنوطة للمعلمين بأكمل وجه، والعدالة في التقييم، والتعامل الإنساني الحضاري اللطيف.

3. دراسة على بلاسى (Ali Balci , 2011) بعنوان "اتجاهات وتصورات المعلمين في تركيا حول المشرفين".

Turkish teachers 'and supervisors' metaphorical perceptions about supervisor.

هدفت الدراسة إلى تحديد التحديات والعقبات والمشاكل التي تواجه العلاقة بين المعلمين والمشرفين التربويين أثناء عملية الإشراف، كما تقدم مجموعة من الحلول لتجنب مثل هذه المشاكل، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد تكونت العينة من (10) من الموظفين في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة أنقرة، و(8) من المشرفين التربويين على هذه المدارس، وقامت الدراسة على عمل مجموعتين (مجموعة المعلمين) و(مجموعة المشرفين)، وقد تم التعامل مع هاتين المجموعتين بشكل منفصل لجمع البيانات، وكانت عدد سنوات الخبرة بين مجموعة المعلمين (5-18) سنة، وعدد سنوات الخبرة لدى مجموعة المشرفين (14-23) سنة، وتم الاعتماد على أسلوب المقابلات من خلال المناقشات المركزة، حيث تم وضع كل مجموعة

على حدة، وتم تجميع كل العبارات والاستعارات المستخدمة في هذه المناقشات بعد الرجوع إلى تسجيل شامل لكل هذه المناقشات، وقد وجدت هذه الدراسة أن هناك (40) عبارة أو جملة متكررة، (22) منها على لسان المدرسين وكانت سلبية في الغالب في تقييمها لعملية الإشراف التربوي، والعلاقة بين المشرفين والمدرسين، وهناك (18) عبارة جمعت بين المشرفين، انقسمت إلى (8) سلبية و(10) إيجابية، وقد تركزت معظم الأسئلة والمناقشات حول دور المشرف كمدقق ومستشار وموجه ومتحكم وباحث في عملية الإشراف، وقد انقسمت الآراء حول هذه الأدوار، وقد توصلت الدراسة أيضاً إلى أن البرنامج التدريبي وتأهيل المشرفين وإعطائهم معلومات كافية عن عملية الإشراف وبروتوكولاته المختلفة قبل البدء بعملية الإشراف تعتبر أهم عنصر في تحديد العلاقة بين المعلمين، وتأسيس عملية إشراف إيجابية، بحيث تصبح عملية الإشراف عملية توجيهية تساهم في التطور الوظيفي للمعلمين، وليس عملية روتينية مملّة لبعضهم أو عملية تسلطية لتخويفهم واصطياد أخطائهم.

4. دراسة سيبو كونتينين (KONTIAINEN, S, 2006) بعنوان: "الاتجاهات الاستبدادية للمشرفين وتأثيرها على عملية الإشراف من وجه نظر المعلمين".

Authoritarian Attitudes of Supervisors in Relation to the Effects of Supervision as Assessed by Student Teachers.

هدفت الدراسة إلى تحليل سلوكيات المشرفين في المدارس، وأثر ذلك على المعلمين ورضاهم الوظيفي، وهي جزء من مشروع تدريب المعلمين في أيرلندا، وقد تكونت عينة الدراسة من (95) مدرسة و(94) مدرساً، و(32) مشرفاً، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة تشتمل على عدة اتجاهات وسلوكيات تتعلق بأنماط عمل المشرفين وتأثيرها على المعلمين من وجهة نظر المعلمين، وهل هي إيجابية أو سلبية أو محايدة لعوامل متعددة، مثل: (نمط الإشراف، القدرة على استخدام أساليب إشرافية متنوعة، المعرفة الشخصية، الثقة بالنفس كمشرف) وقد أظهرت نتائج الدراسة :-

- إن قسوة المشرفين لها تأثير سلبي على تطور وتقدم المعلم في معظم الحالات من وجهة نظر المعلمين.
- إن التواصل بين المدرس والمشرف المستمر وغير المتقطع يؤدي لمزيد من التفاهم والتقدير المتبادل والعلاقات الإنسانية.
- تدريب كل من المدرسين والمشرفين على العلاقات الإنسانية والتقدير والاحترام المتبادل بين الأطراف كجزء أساسي للتأهيل التربوي للمعلمين.

5. دراسة (Dyer,2002): وهي بعنوان: العلاقات الإنسانية

"Relational Leadership"

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى ممارسة القيادة التي تبنى على مفهوم العلاقات الإنسانية مع الآخرين، حيث تطرقت الدراسة إلى ستة مفاهيم حول تطوير القيادة التربوية، والتي قام بتطويرها مركز القيادة الإبداعية في كارولينا الشمالية، وهي الموظفون الرواد، وإدارة المصاعد، والتعامل مع التغييرات التي تحصل مع الآخرين، وفاعلية التعامل مع المشاكل العملية لدى الموظفين، والذكاء المكتسب، والعمل الجماعي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

ومن أبرز نتائج الدراسة ما يأتي:

- التأكيد على أن يكون القائد ملماً بمفهوم العلاقات الإنسانية كسلوك يتبناه داخل العمل.
- على القائد أن يدعم العمل الجماعي بالمشاركة والمشاورة والتعاون.
- على القائد أن يتعامل مع المصاعب والمشاكل بذكاء وحكمة.
- على القائد أن يهتم كثيراً بالبحث عن كل ما هو جديد في العلاقات الإنسانية.

ثانياً: دراسات تتعلق بالرضا الوظيفي:

أ- الدراسات العربية:

1. دراسة الأفندي (2012)، بعنوان: "عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فاعلية أداء المعلمين في المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم"

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فاعلية أداء المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في محافظة بيت لحم، وكذلك التعرف إلى أثر التغييرات المستقلة مثل (الجنس، والراتب، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي) على الرضا الوظيفي للمعلمين، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من (990) معلماً ومعلمة من مدارس الحكومية الثانوية، وقد قام الباحث باختيار عينة الدراسة من (170) معلماً ومعلمة، اختيروا بالطريقة العشوائية التطبيقية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، في حين قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وقد تكوّنت من (35) فقرة تغطي ثلاثة أبعاد: (العامل الاقتصادي، المكانة الاجتماعية للمعلم، بيئة العمل) وأشارت نتائج الدراسة إلى أن بعد بيئة العمل جاء بالمرتبة الأولى، وبعد المكانة الاجتماعية للمعلم جاء بالمرتبة الثانية، بينما بعد العامل الاقتصادي جاء

بالمرتبة الثالثة، وقد أجاب الباحث عن أسئلة الدراسة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخدام اختبار (ت) الإحصائي، واختبار التباين الأحادي لإيجاد الفروق بين المتوسطات الحسابية وفقاً لأسئلة الدراسة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن بعد بيئة العمل جاء بالمرتبة الأولى، وبعد المكانة الاجتماعية للمعلم جاء بالمرتبة الثانية، وبعد العامل الاقتصادي جاء بالمرتبة الثالثة.

وفي ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بالآتي:

– ضرورة توفير ظروف عمل أفضل مما هو موجود لمساعدة المعلم للقيام بدوره بشكل فعال وبأداء متميز.

2. دراسة الروقي (2012)، بعنوان: "الأنماط القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في مدينة مكة المكرمة"

هدفت الدراسة إلى معرفة الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين، بالإضافة إلى معرفة درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية بمدينة مكة، ومعرفة العلاقة الارتباطية بين النمط القيادي لمدير المدرسة والرضا الوظيفي لدى المعلمين في المرحلة الثانوية في مدينة مكة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، فيما بلغت عينة الدراسة (500) معلم أي بما نسبته (28.2%) من مجتمع الدراسة، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة من إعداد الباحث، ومن أبرز نتائج الدراسة ما يأتي:

– النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية بمكة المكرمة هو النمط الديمقراطي، ويليه النمط الأوتوقراطي، ويليه النمط الترسلّي.

– إن درجة الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين كانت عالية.

– وجود علاقة ارتباطية موجبة طردية بين درجة الرضا الوظيفي للمعلمين وبين النمط الديمقراطي لدى مديريهم.

وقد أوصت الدراسة بتحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين من خلال تفعيل الحوافز لهم والتعاون وتوعية مديري المدارس الثانوية.

3. دراسة الحميدي (2012م)، بعنوان: "العدالة التنظيمية لدى مديرات مدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمات بمحافظة جدة"

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الرضا الوظيفي للمعلمات بالمرحلة الثانوية، والكشف عن طبيعة العلاقة بين درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية والرضا الوظيفي لمعلماتهن، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وكانت عينة الدراسة مكونة من (101) مديرة، و(400) معلمة، واستخدمت الباحثة استبانة الرضا الوظيفي للمعلمات من إعدادها، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إن معلمات المدارس الثانوية بمحافظة جدة يتمتعن بمستوى رضا وظيفي عال.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لمعلمات المرحلة الثانوية تعزى لمتغيرات (الخبرة، المؤهل العلمي، التخصص، الحالة الاجتماعية).
- وكان من أبرز التوصيات ما يأتي:

- إشباع الاحتياجات الوظيفية للمعلمات من خلال وضع نظام للحوافز مبني على أسس موضوعية وعادلة، وتحسين ظروف العمل وبيئته المادية.

4. دراسة السحباني (2012)، بعنوان: "تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمهم"

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمهم من وجهة نظرهم، وتكونت عينة الدراسة من (446) معلماً ومعلمة، أي ما نسبته (10%) من المجتمع الأصلي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد أداة الدراسة وهي عبارة عن استبانة اشتملت على قسمين: (تفويض السلطة والرضا الوظيفي) وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أهم نتائج الدراسة ما يأتي:

- يوجد تفويض للسلطة بدرجة مرتفعة من قبل مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة بمعلمهم.
- درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين متوسطة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مقياس الرضا الوظيفي لدى المعلمين تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية).

ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة:

- تطوير الجانب الإنساني بالعلاقات المدرسية بما يساعد على توفير مناخ إيجابي يكفل اتخاذ القرارات الرشيدة مستندة إلى تفويض السلطة، مما يساهم في تعزيز الرضا الوظيفي للمعلمين.

5. دراسة الداية (2012)، بعنوان: "درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين".

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، وبيان أثر المتغيرات (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) على متوسطات تقديرات المعلمين لتلك العلاقة، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي مستخدمة استبانيتين: الأولى لقياس درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، والأخرى لقياس درجة الرضا الوظيفي للمعلمين، إذ اشتملت هذه الاستبانة على (50) فقرة تم تقسيمها إلى خمسة مجالات هي: (العلاقة مع مدير المدرسة، العلاقة مع الزملاء المعلمين، طبيعة العمل، الراتب، الحوافز والترقيات)، وقد تكونت عينة الدراسة من (500) معلم ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إن مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين كان مرتفعاً.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة، تعزى لصالح الإناث ولصالح حملة الدبلوم، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، أهمها:

- العمل على رفع مستوى رضا المعلمين عن وظيفتهم لكي يستمروا في عطائهم.

6. دراسة شقير (2011)، بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات"

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها،

بالإضافة إلى بيان أثر متغيرات الدراسة (الجنس - الخبرة العملية - المؤهل العلمي - مكان المدرسة) من وجهات نظر المعلمين واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت عينة الدراسة من (604) معلماً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة كاداة للدراسة، وتم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من خلال اختبار (T) تحليل التباين الأحادي. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يأتي:

- هناك مستوى عالٍ في ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية، بالإضافة إلى مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المعلمين حول ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية ومستوى الرضا الوظيفي، تعزى لمتغير الجنس وذلك لصالح المعلمات.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المعلمين حول ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية ومستوى الرضا الوظيفي وفق المتغير سنوات الخبرة في جميع مجالات أداة الدراسة ما عدا مجال الرضا عن المهنة والمكانة الاجتماعية لصالح أصحاب الخبرة العملية (أقل من سبع سنوات).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المعلمين حول ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية ومستوى الرضا الوظيفي، تعزى لمتغير المؤهل العلمي في جميع المجالات ما عدا مجال العلاقة مع الطلبة لصالح حملة الدبلوم.

من أهم التوصيات التي أوصت بها الدراسة:

- العمل على تحسين الصورة الاجتماعية للمعلم في نفسه ومع الآخرين، إذ إن نتائج هذه الدراسة أشارت إلى تدني المكانة الاجتماعية للمعلم، مما سبب انخفاضاً في مستوى رضاه عن نفسه وعن مهنته.

7. دراسة مصطفى والأشقر (2011)، بعنوان: " الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلم الفلسطيني "

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين كلٍ من الضغوط المالية والرضا الوظيفي لدى المعلم الفلسطيني، مع التعرف إلى الفروق المعنوية في مقياس كلٍ من الضغوط المهنية والرضا الوظيفي تبعاً لمتغيرات النوع الاجتماعي (نوع المدرسة - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة).

وقد تكونت عينة الدراسة من (330) معلماً ومعلمة من معلمي مجتمع الدراسة ومعلماتها في المدارس الحكومية من التعليم العام، ووكالة الغوث للاجئين الفلسطينيين في محافظة خانيونس، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث مقياس الضغوط المهنية للمعلم الفلسطيني ومقياس الرضا الوظيفي، ومن الأساليب التي استخدمها الباحثان المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي واختبار (T) لعينتين مستقلتين ومعامل ارتباط سبيرمان، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يأتي:

- توجد علاقة سالبة دالة بين كلٍ من الدرجة الكلية ومقياس الضغوط المهنية، والرضا الوظيفي لدى المعلم الوظيفي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لمقياس الرضا الوظيفي تبعاً لمتغيرات (النوع الاجتماعي، نوع المدرسة، المؤهل العلمي) لصالح الذكور، معلمي مدارس التعليم العام الحكومية ومعلماتها، حملة درجة الدبلوم، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمقياس الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

1- التخفيف من مستوى الضغوط المهنية لدى كل من المعلمين الفلسطينيين والمعلمات حيث إنها تؤثر على الرضا الوظيفي لديهم وذلك من خلال توفير بيئة مهنية متوافقة.

8. دراسة الخلفي (2010)، بعنوان: " الرضا الوظيفي وعلاقته بالذكاء الوجداني لدى عينة من معلمات المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة"

هدفت الدراسة الكشف عن طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والذكاء الوجداني، والكشف عن الفروق في الرضا الوظيفي لدى عينة البحث في ضوء بعض المتغيرات (المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة، الدخل الشهري، نوع الوظيفة)، وتكونت عينة البحث من (307) معلمة من معلمات المدارس الحكومية الثانوية بمدينة مكة، وقد استخدمت الباحثة مقياس الرضا الوظيفي للمعلمين من إعداد عبد الجواد ومتولي (1993) الذي يشتمل على ستة محاور، وهي: (التفاعل الإداري والمهني، الأجور والمكافآت، والانتماء، والتقدير واحترام الذات، وطبيعة العمل، والتفاعل الاجتماعي)، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المقارن.

وقد أسفرت نتائج الدراسة عن الآتي:

- توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) (0.05) بين الدرجة الكلية للرضا الوظيفي والدرجة الكلية للذكاء الوجداني.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسط درجات المعلمات في بعد (الأجور والمكافآت) تبعاً لمتغير المؤهل الدراسي، وذلك لصالح حملة الماجستير فما فوق، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات المعلمات في بقية الأبعاد والدرجة الكلية للرضا الوظيفي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات المعلمات للدرجة الكلية للرضا الوظيفي، وجميع أبعاده الفرعية تبعاً لمتغير التخصص.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات المعلمات في بعد الانتماء تبعاً لمتغير اختلاف سنوات الخبرة في العمل، بينما توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى 1% بين متوسطات درجات المعلمات في بقية الأبعاد، والدرجة الكلية لصالح المعلمات الأكثر خبرة.

وكان من أهم توصيات الدراسة ما يأتي:

- عقد دورات تدريبية دورية ومنظمة للمعلمات تهدف لإكسابهن المعارف والخبرات والمهارات والسلوكيات التربوية اللازمة التي تمكنهن من التغلب على صعوبة العمل في مهنة التدريس.

9. دراسة منصور (2010)، بعنوان: "درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية في فلسطين".

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية، إضافة إلى تحديد أثر متغيري المؤهل العلمي والخبرة على ذلك، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي وذلك لملاءمته لأغراض الدراسة، وأجريت الدراسة على عينة قوامها (150) موظفاً وموظفة من جامعة النجاح الوطنية، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية وفق متغيري الدراسة والمؤهل العلمي والخبرة، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، حيث تكونت تلك الأداة من (51) فقرة موزعين على ستة مجالات (مجال طبيعة العمل، ومجال ظروف العمل، ومجال أنظمة الترقيات والحوافز، ومجال العلاقة مع المسؤولين ومجال أنظمة الرواتب، ومجال العلاقة مع الزملاء)، وقد استخدم الباحث النسب المئوية والتكرارات واختبار ألفا كرونباخ، ومعامل ارتباط بيرسون ومعامل سييرمان براون واختبار (ت) لعينة واحدة واختبار (ت) لعينتين مستقلتين واختبار التباين الأحادي، وقد أظهرت نتائج الدراسة الآتي:

- درجة الرضا الكلية كانت متوسطة وإن أقل مجالات الرضا كان مجال الترقيات والحوافز، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا تبعاً لمتغيري الخبرة لصالح الخبرة الأعلى، والمؤهل العلمي لصالح المؤهل الأقل.

وأوصت نتائج الدراسة بالآتي:

- ضرورة تشجيع وتقوية العلاقات الاجتماعية بين أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة.

10. دراسة الغامدي (2009)، بعنوان: "أخلاقيات العمل الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمات بمنطقة الباحة التعليمية"

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الرضا الوظيفي والولاء الوظيفي لمعلمات المرحلة الثانوية، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكوّن مجتمع الدراسة من (77) مديرة و(650) معلمة، واستخدمت الباحثة مقياس الرضا الوظيفي للمعلمين من إعداد عبد الجواد ومتولي (1993) و قد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إن مستوى الرضا الوظيفي لمعلمات المدارس الثانوية بمنطقة الباحة التعليمية لم يتجاوز حد المتوسط.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمات المرحلة الثانوية تعزى إلى المؤهل العلمي والعمر وسنوات الخبرة في التدريس.

وكان من أبرز التوصيات ما يأتي:

- تبني نظام حوافز فعال مبني على أسس موضوعية وعادلة.

- إنشاء لجان للاهتمام بالنشاط الاجتماعي لتطوير علاقات المعلمات مع بعضهن البعض وتحسين ظروف العمل وبيئته المادية.

11. دراسة الجلابنة (2009)، بعنوان: " مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا وعلاقته بمستوى الروح المعنوية لديهم"

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا وعلاقته بمستوى الروح المعنوية لديهم، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا، والبالغ عددهم (290) عضواً في هيئة التدريس، وقد استخدمت استبانيتين إحداهما للرضا الوظيفي، حيث تكونت من (33) فقرة موزعة إلى خمسة مجالات (ظروف العمل، وطبيعة الرواتب والحوافز، والعلاقة

بين العاملين والإدارة المباشرة، والنمو المهني، والترقيات)، أما الاستبانة الثانية فكانت حول الروح المعنوية حيث تكونت من (23) فقرة، وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يأتي:

- إن مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا كان بدرجة متوسطة.
- إن مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا كان بدرجة كبيرة.
- وجود علاقة إيجابية بين مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس.

وقد أوصى الباحث بالآتي:

- ضرورة إتاحة الفرص أمام هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا للمشاركة الفاعلة في عملية اتخاذ القرارات التي تخص العملية التعليمية.
- الاهتمام بزيادة الرواتب لدى أعضاء هيئة التدريس.

12. دراسة خليل وشيرير (2007)، بعنوان: " الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات (الديموغرافية) لدى المعلمين "

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي وبعض المتغيرات لدى المعلمين (الجنس، والمؤهل العلمي، والمرحلة الدراسية، وسنوات الخبرة) وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف الظاهرة ثم يقوم بتحليلها وتفسيرها بناءً على ما تم جمعه من بيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (3653) معلماً ومعلمة من مدارس السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات غزة، وتم أخذ عينة عشوائية عنقودية من الجنسين، حيث يبلغ حجمها (360) معلماً ومعلمة، بواقع 10% من مجتمع الدراسة، واستخدم الباحث مقياس الرضا الوظيفي كأداة للدراسة، وقد مر هذا المقياس بعدة خطوات لبنائه منها مراجعة التراث التربوي الخاص بالرضا الوظيفي، ومراجعة الدراسات التي وردت بها مقاييس خاصة بالرضا الوظيفي ومراجعة عدد من الاختبارات والمقاييس التي تناولت الموضوع بالإضافة إلى الخبرة المباشرة للباحثين وقد حدد الباحثان أربعة أبعاد رئيسية للرضا الوظيفي هي (الرضا عن الجوانب المادية، ومدى تحقيق المهنة للرضا عن الذات، والرضا عن طبيعة العمل وظروفه، والرضا عن علاقته بمسؤولية)، وتم حساب الصدق لذلك المقياس من خلال حساب الاتساق الداخلي وحساب الصدق العاملي

وحساب الصدق الذاتي، كذلك تم حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية، وحساب معامل ألفا كرونباخ، وقام الباحث باستخدام النسب المئوية والتكرارات واختبار ألفا كرونباخ ومعامل ارتباط بيرسون ومعامل سبيرمان براون واختبار (T) لعينة واحدة واختبار (T) لعينتين مستقلتين، واختبار التباين الأحادي، وقد أسفرت نتائج الدراسة عن الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي ككل لصالح الإناث وحملة الدبلوم المتوسط والمرحلة الأساسية الدنيا، بينما لم توجد فروق في الرضا عن الأجر المادي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتحقيق المهنة للذات وهي لصالح الإناث وحملة الدبلوم المتوسط والمرحلة الأساسية الدنيا.
- توجد فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لطبيعة العمل وظروفه والعلاقة بالمسؤولين، وكانت الفروق لصالح الإناث وحملة الدبلوم المتوسط والمرحلة الأساسية الدنيا، أما سنوات الخبرة فلا يوجد لها أي أثر على الرضا الوظيفي.

13. دراسة حرز الله (2007)، بعنوان: "مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقتهم برضاهم الوظيفي"

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي في محافظات غزة، وقد استخدم الباحث المنهج التحليلي الوصفي، في حين تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس الثانوية في محافظات غزة، والذي يبلغ عددهم (3040) معلماً ومعلمة، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية حيث بلغت (330) معلماً من معلمي المدارس الثانوية من ذكور وإناث، وقام الباحث ببناء استبانتيين؛ إحداهما لقياس مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات، والأخرى لقياس رضاهم الوظيفي، بحيث كانت الاستبانة الأولى من (50) فقرة و(5) مجالات، والاستبانة الثانية من (43) فقرة و(6) مجالات، وقد قام الباحث باستخدام النسب المئوية والتكرارات واختبار ألفا كرونباخ ومعامل ارتباط بيرسون ومعامل سبيرمان براون واختبار (T) لعينة واحدة واختبار (T) لعينتين مستقلتين واختبار التباين الأحادي، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- درجة الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية متوسطة.
- أعلى درجات الرضا الوظيفي كانت في مجال تحقيق الذات ثم مجال تقدير الآخرين ثم مجال التفاعل الاجتماعي ثم مجال الانتماء للمهنة، وقد حصل مجالي طبيعة المهنة والمكافآت والأجور على درجة قليلة من الرضا الوظيفي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) في قياس الرضا الوظيفي تعزى للجنس لصالح الإناث.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) في قياس الرضا الوظيفي تعزى للمؤهل العلمي أو لسنوات الخدمة.
- توجد علاقة إيجابية بين مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية والرضا الوظيفي لديهم.

وقد قام الباحث بتقديم توصيات عدة، منها:

- التأكيد على أن النظام المدرسي والعمليات التعليمية داخله لا يمكن أن تتحسن إلا بالتعاون البناء والمثمر، والمشاركة الإيجابية بين جميع عناصر النظام التعليمي.

14. دراسة الطعاني والكساسبة (2005)، بعنوان: "الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة العاصمة والعوامل المؤثرة فيه (دراسة مقارنة)".

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية والخاصة بمحافظة عمان والعوامل المؤثرة فيه، وقد تكونت عينة الدراسة من (490) معلماً ومعلمة من القطاع الحكومي و(175) معلماً ومعلمة من القطاع الخاص، وقد تم تطوير استبانة لقياس درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين والعوامل المؤثرة فيها، وقد تكونت تلك الاستبانة من سبع مجالات تشتمل على (61) فقرة، وقد أسفرت نتائج الدراسة عما يأتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير القطاع ولصالح معلمي القطاع الخاص.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.
- إن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عوامل الرضا الوظيفي جاءت بمستوى متوسط.

وقد أوصت الدراسة بالآتي:

- توفير البيئة المدرسية المريحة للمعلمين من حيث النظافة والتهوية والإنارة وكل ما يزيد في درجة الرضا الوظيفي للمعلمين.

15. دراسة العاجز وآخرون (2005)، بعنوان: "عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فاعلية أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة".

هدفت الدراسة التعرف إلى العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى العاملين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة، والتعرف إلى العلاقة بين الرضا الوظيفي وتطوير فاعلية أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة الدراسة (302) معلماً ومعلمة من بين معلمي ومعلمات المرحلة الأساسية والإعدادية بطريقة عشوائية، وقد استخدم الباحثان الاستبانة كأداة للدراسة لمعرفة عوامل الرضا الوظيفي وعلاقتها بتطوير فاعلية أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة، ومن الأساليب الإحصائية التي استخدمها الباحثان المتوسطات والانحرافات المعيارية للفقرات ومربع (كاي) واختبار (T) لمعرفة دلالة الجنس والدورات التدريسية وتحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في الاستجابات وفقاً للمؤهل والمنطقة التعليمية والخبرة، وقد كان من أهم نتائج الدراسة ما يأتي:

- أكثر عوامل الرضا الوظيفي التي تسهم في تطوير فاعلية أداء المعلمين، كانت توفير الأمن والأمان والحرية والديمقراطية للمعلمين.
- وجود فروق دالة إحصائية بين عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فاعلية أداء المعلمين المدرسي لصالح الذكور ولحملة الشهادات العليا.
- لا توجد فروق دالة إحصائية بالنسبة لسنوات الخدمة.

16. دراسة الحراشنة (2005)، بعنوان: "النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة"

هدفت الدراسة التعرف إلى النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمين في مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة، وأثر كل من (الجنس، والتخصص، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي) في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، فيما تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس في مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة البالغ عددهم (1702) معلماً ومعلمة. وشملت عينة الدراسة (235) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. حيث تشكل هذه العينة ما نسبته 13.8% من مجموع مجتمع الدراسة، واستخدم الباحث الاستبانتيين كأداتين للدراسة، كذلك تمت الإجابة عن أسئلة الدراسة باستخدام المتوسطات الحسابية والمنحرفات المعيارية واستخدام تحليل التباين المتعدد، واستخدام معامل ارتباط بيرسون، وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يأتي:

- إن مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين جاء بمستوى متوسط أيضاً.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس التربية والتعليم في محافظة الطفيلة تعزى إلى متغيرات الدراسة.
- توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين النمط القيادي ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين.

17. دراسة رزيقة (2000)، بعنوان: "الرضا المهني للمدرسين عن مهنة التدريس دراسة ميدانية للأوضاع الاقتصادية والمهنية عند أساتذة التعليم الثانوي وأثرها على عملهم التربوي"

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية والعوامل المؤثرة في درجة رضاهم، وهي: (الأوضاع الاقتصادية، التعاون المشترك بين المدرسين، العلاقة بين المعلم والمدير والمشرف التربوي، الإمكانيات والحاجات المهنية، وظروف العمل داخل المؤسسة المهنية) وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينة الدراسة مكونة من (100) معلم ومعلمة، منهم (51) مدرساً و(49) مدرسة، وتم اختيار (126) تلميذاً وتلميذة اختيرت بطريقة عشوائية من سبع مؤسسات تشمل كافة سنوات الدراسة ومختلف المواد التعليمية الموجودة في مجتمع البحث، وقد كانت أداة الدراسة عبارة عن استبانتيين: الأولى للمعلمين، والثانية استبانة تقويمية لعمل المدرسين يجيب عنها التلاميذ، وقد أسفرت الدراسة عن النتائج الآتية:

- إن غالبية الأساتذة في المؤسسات التي شملتها الدراسة غير راضين عن أوضاعهم الاقتصادية وخصوصاً الراتب الشهري، إذ إن الراتب الشهري يعد من أهم العوامل المؤثرة في درجة رضا المدرسين عن مهنة التدريس، فمستوى التقدير والاعتبار يعتمد في الوقت الراهن على المستوى الاقتصادي.
- إن غالبية الأساتذة في المؤسسات التي شملتها الدراسة غير راضين عن الخدمات الاجتماعية التي توفرها المهنة من حيث الضمانات الاجتماعية، والمساعدات المادية وتوفر الخدمات الصحية والترفيهية.
- إن نظرة المعلمين في رضاهم عن التعاون المتبادل بين أعضاء هيئة التدريس قد اختلفت داخل المؤسسة الواحدة أو بين المؤسسات، إذ إن نسبة 57% من المعلمين أجابوا برضاهم عن نوع التعاون القائم بينهم في العمل التربوي، أما الفئة التي أجابت بعدم الرضا فقد بلغت نسبتهم 43% من أفراد العينة.

- إن علاقة المعلمين بالمدير كانت إيجابية أكثر من علاقتهم بالمشرف التربوي، نظراً لطريقة المشرف التقليدية في المراقبة والتقييم.
- درجة رضا المعلمين عن توفر الإمكانيات المادية وملاءمة ظروف العمل على مستوى مؤسسات التعليم الثانوي والتقني، كان لها تأثير على العمل التربوي وإن اختلفت درجة التأثير من عامل لآخر.

ب- الدراسات الأجنبية:

1. دراسة بيكهار لام (Bick-har La, 2011) بعنوان: "الرضا الوظيفي لدى المدرسين والعوامل المدرسية المؤثرة فيه".

"Beginning teachers' job satisfaction: the impact of school-based factors."

هدفت الدراسة إلى معرفة العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي عند المعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (17) معلماً من معلمي اللغة الإنجليزية للمدارس الابتدائية الحكومية في هونكونج. واستخدمت الدراسة المقابلات الشخصية الطويلة كأسلوب في جمع البيانات من هؤلاء المعلمين وذلك على مرحلتين:

- المرحلة الأولى: بعد التخرج مباشرة لقياس مدى دافعيتهم نحو مهنة التعليم وتوقعاتهم واتجاهاتهم العامة.
- المرحلة الثانية: بعد عامين من مباشرتهم لمهنة التعليم وخوضهم تجربة العمل في البيئة المدرسية، وقد ركزت المقابلة على مدى رضاهم الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه.

لقد استغرقت كلا المقابلتين حوالي ساعة ونصف إلى ساعتين لكل مدرس، وقد تمكنت الدراسة من إجراء المقابلات في المرحلة الثانية مع (12) مدرساً من (17) مدرساً الذين تم مقابلتهم في المرحلة الأولى حيث لم تتمكن من التواصل مع خمسة منهم وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يأتي:

- إن البيئة المدرسية للمعلمين تؤثر في عملهم المهني وأدائهم ورضاهم الوظيفي، وكذلك تؤثر في دافعيتهم وإقبالهم واتجاههم نحو عملية التعليم، حيث إن المناخ المدرسي قد يضعف هذه الدوافع والاتجاهات التي كان يحملها المعلمون في مراحلهم الأولى وبعد تخرجهم، حيث تضعف همة المعلمين في المناخ المدرسي السلبي وتؤدي إلى إحباطهم

وضعف أدائهم، وتزداد دافعية وإقبال المعلمين الذين يدرسون في بيئة إيجابية مليئة بالعلاقات الطيبة.

- إن أعظم ما يشجع المدرسين ويزيد من حماسهم ورضاهم الوظيفي، هو علاقتهم بطلابهم وارتفاع نسبة تحصيل الطلبة ورؤيتهم لطلابهم وهم يتعلمون ويتقدمون ويتفوقون شهراً بعد شهر، وفصلاً بعد فصل، وسنة بعد سنة.
- وأيضاً وجدوا أن بعض المعلمين قد يفكروا في ترك المهنة بسبب سوء المناخ المدرسي، وذلك من شدة الإحباط بسبب الضغط النفسي الكبير والمهني في تلك الأجواء الذين يواجهونها في ذلك المناخ المدرسي المشحون.

2. دراسة مايكليونز زمبليز (Michalinos Zembylas, 2007) بعنوان: " دور الرضا الوظيفي في تقوية وتشكيل المعلمين "

"Modeling teacher empowerment: The role of job satisfaction"

هدفت الدراسة البحث في أثر الرضا الوظيفي في تشكيل قوة المعلمين الوظيفية من حيث التطور الوظيفي والاستقلالية في اتخاذ القرارات والارتقاء الوظيفي والمكانة الوظيفية، واستخدم الباحث المنهج وصفي، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من (8421) معلماً، وتكونت عينة الدراسة من (464) معلماً من مدارس ابتدائية وإعدادية حكومية، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبيان يحتوي على أسئلة معينة، إما باختيار إجابات معينة أو الإجابة بنعم أو لا ، وقد تم بعد خطوة الاستبيان إجراء مقابلات معمقة ومطولة مع (56) معلماً وإدارياً، ولقد تمت هذه الدراسة في جامعة أمريكية وقد بحثت في أثر الظروف الأساسية التي تحيط بالمعلم، وهي: (التطور الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والاستقلالية، والارتقاء الوظيفي، والمكافآت، والمكانة الوظيفية)، التي يتمتع بها المعلمون وأثر ذلك في الرضا الوظيفي، وبينت النتائج أن منح المعلمين الثقة والقوة الوظيفية فيما يتعلق بالأمور سابقة الذكر تؤثر بشكل واضح في رضاهم الوظيفي، وأيضاً بينت أن هناك علاقة وطيدة بين الرضا الوظيفي وتشجيع المعلم فيما يتعلق بالأمور الأربعة المذكورة، وكذلك بينت أن العلاقات في البيئة المدرسية عملية معقدة لتداخل العوامل والظروف المحيطة بها.

3. دراسة شريف وآخرون، بعنوان: "الرضا الوظيفي ضرورة ملحة لسد نقص المعلمين".

"Shreeve WC, Norby JR, Goetter WG, Stueckle AF, Midgley TK, Goetter PS, 2006", Job satisfaction: an imperative for the coming teacher shortage

هدفت الدراسة التعرف إلى العوامل التي تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين لضمان استمرارهم بالوظيفة، وجذب الأجيال المختلفة لمهنة التدريس والمساهمة في تحقيق نتائج تعليمية أفضل كنتيجة طبيعية للرضا الوظيفي عند المعلمين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكانت أداة الدراسة عبارة عن مقارنة تحليلية بين دراسات محكمة سابقة، وقد أظهرت نتائج المقارنة أن هناك مجموعة من العوامل تزيد من الرضا الوظيفي لدى المدرسين، وهي كالتالي:

- تقدير المعلمين والتعامل معهم بمهنية.
- النظر إلى التوقعات الوظيفية المرجوة من المعلمين بواقعية.
- الاستفادة من قدرات المعلمين في صنع القرار.
- دعم مديري المدارس وتعاونهم مع المدرسين.
- منح المعلمين الفرصة والثقة والدافع لتحقيق ذاتهم أثناء عملهم الوظيفي.
- الاهتمام بالمعلمين من الناحية المادية والمعنوية.
- خلق بيئة تعليمية تعاونية ومشجعة، وعلاقات إنسانية إيجابية وتعزيزية تعمل على تحفيز المعلمين للاستمرار بوظائفهم وتشجيع آخرين، وتقلل من مشكلة نقص المعلمين الحاد بالعديد من الدول.

4. دراسة جالوي وآخرون (GALLOWAY 1, D. et al., 2006)، بعنوان: "أسباب الرضا وعدم الرضا بين المدرسين في المرحلة الابتدائية في نيوزيلندا".

Sources of satisfaction and dissatisfaction for New Zealand primary school teachers

هدفت الدراسة إلى اكتشاف أسباب الرضا وعدم الرضا لدى المعلمين من وجهة نظرهم، وقياس درجة الرضا الوظيفي لديهم من (5) زوايا (النواحي الإدارية وشروط الوظيفة - اتجاه وتقديم تحصيل الطلبة - العلاقات الإنسانية مع المعلمين الآخرين - اهتمام وتقدير المجتمع لمهنة المعلم - الاستقلالية والحرية المهنية) واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة

كأداة للدراسة، وقد بلغت عينة الدراسة (40) مدرسة من (42) مدارس من قرى وأرياف في نيوزيلندا، أي ما يقارب من (82%) من معلمي هذه المدارس اشتركوا في تعبئة الاستبيان، وكان عدد المشاركين (296) مدرس ومدرسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يأتي:

*وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين وهي كالآتي:

- 80% من المعلمين أظهروا رضياً وظيفياً عالياً ومتوسطاً.
- 12.5 أظهروا رضياً وظيفياً عالياً.
- 67.6 أظهروا رضياً وظيفياً متوسطاً.
- 16.2 أظهروا رضياً وظيفياً عادياً.
- 1.4 أظهروا رضياً وظيفياً ضعيفاً.
- 2.4 غير معروف.

5. دراسة تانجا سارجيت وايميلي هانيم (Sargent T, Hannum E, 2005)، بعنوان: "الرضا الوظيفي بين المدرسين في المدرسة الابتدائية شمال غرب الصين".

"Job satisfaction among primary school teachers in rural northwest China. Comparative education review".

هدفت الدراسة إلى قياس أثر الرضا الوظيفي للمعلمين على استمرارية بقائهم في الوظيفة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة حيث اشتملت على الأبعاد الآتية) بيئة المدرسة - المكافأة الشهرية للمدرس - ظروف العمل في المدرسة - إمكانات المدرسة ومصادر العلم - مقدار عبء العمل على المدرس من حيث عدد الحصص والأعباء الإدارية - مستوى جودة الإشراف التربوي - مواصفات المعلم وكفاءته وخبراته ومعارفه - فرص التطور للمدرسين - العلاقات الإنسانية بين جميع الأطراف). وقد بلغت عينة الدراسة (128) مديراً و(1003) مدرساً من المدارس الابتدائية في شمال غرب الصين.

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يأتي:

- وجد أن معلمي صغار السن الذكور وغير المتزوجين لديهم رضا وظيفياً أقل من غيرهم من المعلمين.
- درجة الرضا الوظيفي تزيد بزيادة المنحة الشهرية.

- وجد أن العوامل سابقة الذكر لها أثر كبير في مستوى الرضا الوظيفي والأداء عند المعلمين.
- وجد أن المجهود الذي يقوم به المعلمون أكبر بكثير من الحقوق المادية والمعنوية التي يحصلون عليها في بيئة المدرسة.

التعقيب على الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات المتعلقة بموضوع العلاقات الإنسانية

أوجه التشابه بين هذه الدراسة والدراسات السابقة :

← من حيث أغراض الدراسات وأهدافها:

اتفقت أهداف وأغراض الدراسة الحالية مع بعض أهداف وأغراض الدراسات السابقة في موضوع العلاقات الإنسانية مثل دراسة كل من (الشلوي، 2007)، و(السواح، 2008)، و(الجار الله، 2009) التي اهتمت بقياس درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية مع معلمهم

← من حيث المنهج المستخدم في الدراسة:

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث استخدامها المنهج الوصفي التحليلي مثل (دراسة اللقماني، 2012)، و(دراسة الأشقر واخرون، 2011)، و(دراسة السواح، 2008).

← من حيث أداة الدراسة :

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث استخدامها الاستبانة كأداة للدراسة مثل (دراسة الشلوي، 2007)، و(الطعاني، 2008)، و(الجار الله، 2009)،

← من حيث مجتمع الدراسة وعينتها :

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة وعينتها مثل (دراسة اللقماني، 2012)، و(دراسة الجار الله، 2009)، و(دراسة السواح، 2008)، و(دراسة الشلوي، 2007)، و(دراسة الزبون، 2006).

← من حيث نتائج الدراسة:

لقد اتفقت نتائج الدراسات السابقة على الآتي:

1- أهمية العلاقات الإنسانية في العملية التعليمية التعلمية وضرورة توجيه المشرفين التربويين لممارسه الاتجاهات الحديثة للإشراف التربوي، وفي مقدمتها إشراف العلاقات الإنسانية، وهذا ما أكدته دراسة (الجار الله، 2009)، و(الشلوي، 2007).

2- الحرص على توفير أجواء الثقة والمشاركة والانفتاح التي تخلق الجو المدرسي الإيجابي، وهذا ما أكدته دراسة (الفليت، 2012)، و(بلاسي، 2012).

أوجه الاختلاف بين هذه الدراسة، والدراسات السابقة

◀ من حيث أغراض الدراسات وأهدافها:

لقد هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية في المدارس الثانوية في محافظات غزة، وهذا يمثل أحد نقاط الاختلاف عن الدراسات السابقة مثل دراسة (الفليت، 2012)، ودراسة (الطعاني، 2008) التي اهتمت بقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية مع معلميهـم. ودراسة (الجرجاوي والنخالة ، 2007) التي اهتمت بدراسة واقع الإشراف التربوي في المدارس الثانوية، ودراسة (الأشقر وآخرون، 2011)، ودراسة (بركات، 2006) التي اهتمت بقياس درجة ممارسة عضو هيئة التدريس للعلاقات الإنسانية مع طلبتهم.

◀ من حيث المنهج المستخدم في الدراسة:

اختلفت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة (الشلوي، 2007) ودراسة (الجار الله، 2009) الذين استخدموا المنهج الوصفي المسحي ، ودراسة (جنجور وآخرون ، 2012) الذي استخدم المنهج التحليلي.

◀ من حيث أدوات الدراسة:

اختلفت أداة هذه الدراسة مع (دراسة جنجور وآخرين، 2012)، و(دراسة بلاسي ، 2011)، حيث استخدمتا المقابلة كأداة للدراسة .

◀ من حيث مجتمع الدراسة وعينتها:

تمثل مجتمع هذه الدراسة من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية الثانوية و هذه نقطة اختلاف مع (دراسة بركات ، 2006)، إذ تكون مجتمع الدراسة من طلبة جامعة القدس المفتوحة و(دراسة الأشقر وآخرين ، 2011)، حيث كان مجتمع الدراسة من طلبة الجامعة الإسلامية.

◀ من حيث نتائج الدراسة:

1- لقد أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية في المدارس الثانوية تحققت بدرجة كبيرة، وهذا يختلف مع نتائج دراسة (الفليت، 2012)، (الجار الله، 2009)، (الجرجاوي والنخالة 2007)، (الزبون، 2006)، (بلاسي،

2011) التي أظهرت أن درجة ممارسة العلاقات الإنسانية تحققت بدرجة متوسطة بشكل عام.

2- لقد أظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة العلاقات الإنسانية تعزى لمتغير الجنس، وهذه النتيجة تختلف مع دراسة (الزبون، 2006)، و(الطعاني، 2008)، حيث أظهرت هذه الدراسات عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

3- لقد أظهرت نتائج الدراسة الحالية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة العلاقات الإنسانية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وهذه النتيجة تختلف مع دراسة (دراسة (الطعاني)، ودراسة (الجرجاوي والنخالة، 2007) ودراسة (الشلوي، 2007)، حيث أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكانت الفروق لصالح حملة الشهادة العليا البكالوريوس والماجستير.

4- لقد أظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة العلاقات الإنسانية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وهذه النتيجة تختلف مع دراسة (الفليت، 2012)، حيث أظهرت نتائج تلك الدراسات عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

ثانياً: التعقيب على الدراسات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي

أوجه التشابه بين هذه الدراسة والدراسات السابقة :

◀ من حيث أغراض الدراسات وأهدافها:

تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في تناولها للرضا الوظيفي من حيث تحليل العوامل المؤثرة فيه، مثل دراسة (الأفندي، 2012)، و(العاجز وآخرون، 2005)، و(دراسة لام، 2011) و(دراسة زمبليز، 2007)

◀ من حيث المنهج المستخدم في الدراسة:

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وهي بذلك تتفق مع جميع الدراسات السابقة، والتي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي مثل (دراسة الروقي، 2012)، و(السحباني، 2012)، و(الخليفي، 2010).

◀ من حيث أدوات الدراسة :

تتفق هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها للاستبانة كأداة للدراسة مثل (دراسة حرز الله، 2007)، و (الجلابنة، 2009)، و (دراسة الحراحشة، 2005)

◀ من حيث مجتمع الدراسة وعينتها:

تتفق هذه الدراسة في اختيار مجتمع الدراسة مع كل من (الأفندي، 2012)، و (دراسة حرز الله، 2007)، و (دراسة خليل وشرير، 2007)، و (السحباني، 2012)، و (الحميدي، 2012) حيث تمثل مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية.

◀ من حيث نتائج الدراسات:

1- تتفق هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في أن أهم العوامل التي تزيد من الرضا الوظيفي للمعلمين هي الحوافز المادية والمعنوية وسياسة المنظمة، والعلاقات الشخصية وظروف العمل، وهذا ما أكدته كل من دراسة (لام، 2011)، و (الجلابنة، 2009)، و (زنبليز، 2007)، و (دراسة (خليل وشرير، 2007)، و (دراسة (الحراحشة، 2005).

2- اتفقت هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي للمعلمين تعزى لمتغير الجنس، مثل دراسة كل من (العاجر ونشوان، 2004)، (الأفندي، 2012)، (خليل وشرير، 2008)، (حرز الله، 2007) حيث أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور.

3- اتفقت هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي للمعلمين تعزى لمتغير سنوات الخدمة مثل دراسة (العاجر ونشوان، 2004)، (الأفندي، 2012)، و (خليل وشرير، 2008)

أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

◀ من حيث أغراض الدراسة وأهدافها:

اختلفت هذه الدراسة مع الدراسات الأخرى من حيث علاقة الرضا الوظيفي بمتغيرات أخرى مثل (الجلابنة، 2009)، و (دراسة خليل وشرير، 2007)، و (دراسة الحراحشة، 2005)، و (دراسة حرز الله، 2007).

◀ من حيث المنهج المستخدم في الدراسة:

اختلفت هذه الدراسة مع بعض الدراسات الأخرى من حيث المنهج المستخدم مثل دراسة الروقي (2012) الذي استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، ودراسة الخلفي (2010) الذي استخدم المنهج الوصفي المقارن، ودراسة منصور (2010) الذي استخدم المنهج الوصفي المسحي.

◀ من حيث أدوات الدراسة:

اختلفت هذه الدراسة مع بعض الدراسات الأخرى من حيث الأداة المستخدمة مثل (دراسة لام، 2011)، الذي استخدم المقابلة الشخصية كأسلوب في جمع البيانات من المعلمين.

◀ من حيث مجتمع وعينة الدراسة:

اختلفت هذه الدراسة من حيث مجتمع الدراسة والعينة مع دراسة الداية (2012) إذ كان مجتمع الدراسة من معلمي مدارس وكالة الغوث الدولي، ودارسه منصور (2010) إذ كان مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية، ودراسة الجلابنة (2009) إذ تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في جامعه فيلادلفيا، ودراسة لام (2011) حيث كان مجتمع الدراسة من معلمي المرحلة الابتدائية.

◀ من حيث نتائج الدراسة:

1- اختلفت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في أن الرضا الوظيفي للمعلمين تحقق بدرجة متوسطة بشكل عام، ومنها دراسات كل من (حرز الله، 2007)، و(الجلابنة، 2009)، و(الحراشنة، 2005)، و(خليل وشريير، 2007).

2- اختلفت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجه الرضا الوظيفي للمعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي مثل دراسة (خليل وشريير، 2007) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لصالح الدبلوم المتوسط

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في بعض الأمور، منها:

1- صياغة بعض أسئلة الدراسة والفرضيات.

- 2- الاستفادة من الإطار النظري للدراسات السابقة من خلال الكتب والمراجع المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية.
- 3- اختيار منهج الدراسة المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي.
- 4- تحديد أداة الدراسة المستخدمة وبناء محاور الأداة وفقراتها.
- 5- تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل نتائج الدراسة.
- 6- الاستفادة من الدراسات السابقة في عرض ومناقشة النتائج وتفسيرها وتقديم التوصيات والمقترحات.

أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- 1- تتميز الدراسة الحالية عما سبقها من دراسات سابقة بأنها تطرقت الي موضوع جديد في مجال الدراسات التربوية بحيث ربطت بين متغيرين يعتبران من المدخلات المهمة والداعمة للعملية التعليمية وهما العلاقات الانسانية والرضا الوظيفي .
- 2- تستخدم هذه الدراسة أكثر من أداة وهي: الاستبانة الأولى للتعرف إلى درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين، والاستبانة الثانية لقياس درجة الرضا الوظيفي لديهم.

الفصل الرابع الطريقة والإجراءات

- منهج الدراسة.
- مجتمع الدراسة.
- عينة الدراسة.
- أداة الدراسة.
- صدق الاستبانة.
- ثبات الاستبانة
- المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك وصفاً لمنهج الدراسة، ولأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قامت بها الباحثة في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمدها الباحثة في تحليل الدراسة، وفيما يأتي وصف لهذه الإجراءات.

أولاً : منهجية الدراسة

وهي الطريقة البحثية التي تختارها الباحثة لتساعدها في الحصول على معلومات تمكنه من إجابة أسئلة البحث من مصادرها. (الأغا والأستاذ، 2003:82).

وحيث إن الباحثة تعرف مسبقاً جوانب وأبعاد الظاهرة موضع الدراسة من خلال اطلاعها على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، وتسعى الباحثة للتعرف إلى درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية في المدارس الحكومية الثانوية، وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة، وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة. (ملحم، 2000:324)

لذا فإن الباحثة اعتمدت على هذا المنهج للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة الدراسة، ولتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضع الدراسة، كما أنها استخدمت العينة العشوائية الطبقية في اختيارها لعينة الدراسة واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات الأولية.

طرق جمع البيانات:

اعتمدت الباحثة على نوعين من البيانات، هما:

1. البيانات الأولية:

وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبانات لدراسة بعض مفردات الدراسة، وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج

SPSS (Statistical Package for Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات

الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة .

2. البيانات الثانوية:

حيث تمت مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بدراسة درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية في المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، وأية مراجع رأت الباحثة أنها تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، وقامت الباحثة باللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة للتعرف إلى الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسة، وكذلك تم أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال الدراسة.

ثانياً: مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس الحكومية للمرحلة الثانوية، والبالغ عددهم حسب سجلات دائرة شؤون الموظفين في مديريات التعليم التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي لسنة (2014) (5540) معلماً ومعلمة وفيما يلي جدول (1:4) يوضح توزيع مجتمع الدراسة .

جدول (1:4)

توزيع مجتمع الدراسة

المجموع	أنثى	ذكر	المنطقة التعليمية
933	505	428	شمال غزة
664	353	311	شرق غزة
1285	642	643	غرب غزة
901	512	389	الوسطى
597	318	279	غرب خانينونس
602	323	279	شرق خانينونس
558	351	207	رفح
5540	3004	2536	المجموع

(وزارة التربية والتعليم العالي: 2014)

ثالثاً: عينة الدراسة

1. العينة الاستطلاعية:

تكونت العينة الاستطلاعية من (30) معلماً، تم اختيارهم بطريقة عشوائية ، وذلك ليتم تقنين أدوات الدراسة عليهم من خلال حساب الصدق والثبات بالطرق المناسبة، وقد تم استبعادهم من عينة الدراسة التي تم التطبيق عليها.

2. العينة الميدانية للدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس الحكومية للمرحلة الثانوية، والبالغ عددهم حسب سجلات دائرة شؤون الموظفين في مديريات التعليم التابع لوزارة التربية والتعليم العالي لسنة 2014 (5540) معلماً ومعلمة، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية، حجمها (450) معلماً، وهي تعادل ما نسبته (8.12%) من مجتمع الدراسة وفقاً لقانون اختيار العينة، وبعد تفحص الاستبانات تم التأكد من مطابقتها مع الشروط المطلوبة للإجابة، والجدول الآتي تبين خصائص وسمات عينة الدراسة كما يأتي:

وصف الخصائص والبيانات المهنية:

1. الجنس :

جدول (2:4)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	213	47.3
أنثى	237	52.7
المجموع	450	100.0

يبين جدول رقم (2:4) أن ما نسبته (47.3%) من عينة الدراسة من المعلمين في مدارس الثانوية التابعة للقطاع الحكومي هم من جنس الذكور، وما نسبته (52.7%) هم من جنس الإناث.

2. المؤهل العلمي :

جدول (3:4)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
86.9	391	بكالوريوس
13.1	59	دراسات عليا
100.0	450	المجموع

يبين جدول رقم (3:4) أن ما نسبته (86.9%) من عينة الدراسة هم من يحملون مؤهلات علمية بالدرجة الجامعية بكالوريوس، وما نسبته (13.1%) هم من الذين مؤهلاتهم فوق الجامعية وهم من حملة الدراسات العليا (ماجستير ، دكتوراه).

3. سنوات الخدمة :

جدول (4:4)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخدمة
18.4	83	أقل من 5 سنوات
41.2	185	من 5 سنة إلى 10 سنوات
40.4	182	أكثر من 10 سنوات
100.0	450	المجموع

يبين جدول رقم (4:4) أن ما نسبته (18.4%) من عينة الدراسة هم من الذين سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات، وما نسبته (41.2%) هم من الذين سنوات خدمتهم تتراوح من 5 إلى 10 سنوات، وما نسبته (40.4%) من الذين هم من الذين سنوات خدمتهم أكثر من 10 سنوات.

رابعاً: أدوات الدراسة

قامت الباحثة باستخدام استبانة في هذه الدراسة تتكون من قسمين:

1. القسم الأول: البيانات المهنية ويتكون من (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، التخصص، المنطقة التعليمية).

2. القسم الثاني: يتكون من استبانتين للدراسة من إعداد الباحثة وقد صممتا بحيث يستجيب لهما كل فرد من أفراد العينة في ذات الوقت وبشكل متزامن، وهما كالآتي:

أ. الاستبانة الأولى:

تتعلق بقياس درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية في المدارس الحكومية الثانوية، وتتكون من (43) فقرة موزعة إلى أربعة مجالات، هي:

1. المجال القيمي والأخلاقي، ويتكون من 11 فقرة.
2. مجال الاتصال والتواصل، ويتكون من 12 فقرة.
3. مجال الروح المعنوية، ويتكون من 10 فقرات.
4. مجال النمو المهني، ويتكون من 10 فقرات.

ب. الاستبانة الثانية :

تتعلق بقياس درجة الرضا الوظيفي للمعلمين وتتكون من (39) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي:

1. مجال الحوافز والمكافآت، ويتكون من 9 فقرات.
2. مجال ظروف العمل، ويتكون من 9 فقرات.
3. مجال التقدير واحترام الذات، ويتكون من 10 فقرات.
4. مجال الانتماء للمهنة، ويتكون من 11 فقرة.

خطوات بناء الاستبانة الأولى:

بعد اطلاع الباحثة على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الإدارة التربوية، والعلاقات الإنسانية، والرضا الوظيفي، واستطلاع آراء نخبة من المتخصصين في الإدارة التربوية والعلاقات الإنسانية والرضا الوظيفي عن طريق المقابلات المهنية ذات الطابع غير الرسمي، وبناءً على التوجيهات المستمرة من قبل المشرف الأكاديمي، قامت الباحثة ببناء الاستبانة وفق الخطوات الآتية:

- تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الاستبانة.
- صياغة فقرات كل مجال.
- إعداد الاستبانة في صورتها الأولية، والتي شملت (46) فقرة، والملحق رقم (1) يوضح الاستبانة في صورتها الأولية.

- عرض الاستبانة على المشرف لاعتماد ما يراه مناسباً، وتعديل ما يراه غير مناسب.
- تعديل الاستبانة بناءً على توجيهات المشرف.
- عرض الاستبانة على (16) محكماً من المحكمين التربويين، المتخصصين في أصول التربية والإدارة التربوية والتأهيل التربوي، أغلبهم من أعضاء هيئات التدريس في الجامعات الفلسطينية بغزة (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى)، والملحق رقم (2) يبين أعضاء لجنة التحكيم وأماكن عملهم.
- بعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون، تم حذف (4) فقرات من فقرات الاستبانة، وكذلك تم تعديل صياغة بعض الفقرات، بناءً على توجيهات المشرف، وبذلك بلغ عدد فقرات الاستبانة في صورتها النهائية (43) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وقد أعطي لكل فقرة وزناً مدرجاً وفق سلم ليكرت خماسي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) أعطيت الأوزان الآتية (5، 4، 3، 2، 1) والملحق رقم (3) يبين الاستبانة في صورتها النهائية.

صدق وثبات الاستبانة الأولى:

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، 1995: 429)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (عبيدات وآخرون 2001، 179)، وقد قامت الباحثة بتقنين فقرات الاستبانة وذلك للتأكد من صدق أداة الدراسة، وقد تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين:

1- الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):

قامت الباحثة بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من (16) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة. ويوضح الملحق رقم (2) أسماء المحكمين الذين قاموا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة. وقد طلبت الباحثة من المحكمين إبداء آرائهم في مدى ملاءمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات، ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضرورياً من تعديل صياغة بعض العبارات أو حذفها، واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون قامت الباحثة بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل صياغة العبارات وحذف أو إضافة البعض الآخر منها، وفي ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر ليصبح عدد فقرات الاستبانة ككل (43) بدل (46).

2- صدق الاتساق الداخلي للاستبانة الأولى:

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها (30) عضو من هيئة التدريس ، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه.

أولاً: مجال المستوى القيمي والأخلاقي

جدول (5:4)

يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال المستوى القيمي الاخلاقي والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	يصبر ويتأني في تعامله مع المعلمين.	0.816	*0.000
2.	يهتم بمبادئ العدل والمساواة بين المعلمين.	0.873	*0.000
3.	يكسب المعلمين الثقة بأنفسهم.	0.890	*0.000
4.	يلتزم بمواعيده في العمل.	0.803	*0.000
5.	يتعامل بتواضع مع المعلمين.	0.765	*0.000
6.	يحرص على بث شعور الأمن والاستقرار النفسي لدى المعلمين.	0.889	*0.000
7.	يتعامل بشفافية مع المعلمين.	0.860	*0.000
8.	يتعامل بمرونة مع المعلمين.	0.581	*0.000
9.	يتعامل بصدق مع المعلمين.	0.852	*0.000
10.	يشجع المعلمين على التعاون وروح المبادرة فيما بينهم.	0.688	*0.000
11.	يحث المعلمين على الإتقان في العمل.	0.764	*0.000

• الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يوضح جدول رقم (5:4) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات للمجال الذي تنتمي له، والدرجة الكلية للمجال نفسه، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05) أو (0.01)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من (0.05)، وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانياً: مجال الاتصال والتواصل :

جدول (6:4)

يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الاتصال والتواصل والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	يشجع المشرف المعلمين على عملية الاتصال والتواصل معه بشكل دائم.	0.852	*0.000
2.	يوظف العديد من وسائل الاتصال والتواصل (المباشرة وغير المباشرة) خلال عملية الإشراف.	0.847	*0.000
3.	يختار الزمان المناسب لإجراء عملية الاتصال والتواصل.	0.810	*0.000
4.	يختار المكان المناسب لإجراء عملية الاتصال والتواصل.	0.909	*0.000
5.	يوظف مهارات لغوية مناسبة في سرد المعلومات شفهيًا.	0.892	*0.000
6.	يوظف مهارات لغوية مناسبة في سرد المعلومات كتابيًا.	0.879	*0.000
7.	يصغي للمعلمين ويحترم آراءهم ووجهات نظرهم.	0.821	*0.000
8.	يحرص على توظيف النقد البناء خلال عمله مع المعلمين.	0.819	*0.000
9.	يتيح الفرصة للحوار والنقاش خلال الاجتماعات.	0.842	*0.000
10.	يعمل على جذب انتباه المعلمين أثناء حديثه معهم.	0.881	*0.000
11.	يناقش المشرف المعلمين في المشكلات التي تعترضهم في العمل.	0.753	*0.000
12.	يزود المعلمين بتغذية راجعة دورية حول مستوى أدائهم في العمل.	0.901	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يوضح جدول رقم (6:4) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الذي تنتمي له، والدرجة الكلية للمجال نفسه، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (0.05) أو (0.01)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من (0.05)، وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

ثالثاً: مجال الروح المعنوية

جدول (7:4)

يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الروح المعنوية والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	يشعر المشرف المعلمين بالاحترام.	0.738	*0.000
2.	يوفر المشرف للمعلمين الاستقرار النفسي في عملهم.	0.850	*0.000
3.	يحث المعلمين على الاقتناع بمهنتهم.	0.824	*0.000
4.	يعزز ثقة المعلمين في عملهم.	0.902	*0.000
5.	يشجع على التعاون بين الزملاء في العمل.	0.892	*0.000
6.	يدعم روح العمل الجماعي في المدرسة.	0.920	*0.000
7.	يتيح المشاركة الاجتماعية مع زملاء العمل.	0.788	*0.000
8.	يحث المعلمين على الاستفادة من خبرات بعضهم البعض.	0.816	*0.000
9.	لديه خبرة ومعرفة كبيرة في مجال العمل.	0.783	*0.000
10.	يزيد من اهتمام العاملين بالعمل الذي يقومون به.	0.869	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يوضح جدول رقم (7:4) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الذي تنتمي له والدرجة الكلية للمجال نفسه، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (0.05) أو (0.01)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من (0.05)، وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

رابعاً: مجال النمو المهني

جدول (8:4)

يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال النمو المهني والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	يوفر فرصاً جيدة للنمو المهني في العمل.	0.879	*0.000
2.	يشرك المعلمين في وضع خطة سنوية تتعلق بالنمو المهني.	0.861	*0.000
3.	يشرك المعلمين في تحديد احتياجاتهم المهنية.	0.870	*0.000
4.	يحث على ضرورة الالتزام بحضور الدورات التدريبية المتعلقة بالنمو المهني للمعلمين.	0.691	*0.000

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
5.	ينوع في الأساليب المتبعة لتنمية المعلمين مهنيًا.	0.801	*0.000
6	يحث المعلمين على ضرورة استكمالهم دراسات عليا ذات علاقة بعملهم.	0.853	*0.000
7.	يحرص على متابعة أداء المعلمين لتقديم تغذية راجعة عن مستوى الأداء.	0.925	*0.000
8.	يراعي الفروق الفردية بين المعلمين في توزيع الأنشطة المدرسية.	0.837	*0.000
9.	يشجع المعلمين على تجريب استراتيجيات تدريس جديدة ومبتكرة في العمل.	0.790	*0.000
10.	يحرص على توفير فرص المشاركة في الندوات والمؤتمرات العلمية للمعلمين.	0.837	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يوضح جدول رقم (8:4) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الذي تنتمي له والدرجة الكلية للمجال نفسه، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05) أو (0.01)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من (0.05)، وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

ثالثاً: الصدق البنائي للاستبانة الأولى

جدول (9:4)

مصفوفة معاملات كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة.

المحور	محتوى المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
درجة ممارسة العلاقات الإنسانية			
الأول	في المستوى القيمي والأخلاقي.	0.885	0.000
الثاني	في مجال الاتصال والتواصل.	0.961	0.000
الثالث	في مجال الروح المعنوية.	0.937	0.000
الرابع	في مجال النمو المهني.	0.878	0.000

* قيمة معامل الارتباط دالة عند مستوى دلالة 0.05

جدول رقم (9:4) يبين معاملات الارتباط بين معدل كل مجال من مجالات الاستبانة مع المعدل الكلي للاستبانة، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)،

حيث إن مستوى الدلالة لكل مجال أقل من (0.05)، وبذلك تعتبر مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

رابعاً: ثبات فقرات الاستبانة:

أما ثبات الاستبانة الأولى فيعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة (العساف، 1995: 430). وقد أجرت الباحثة خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين، هما: طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

1. طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة فردية الرتبة، ومعدل الأسئلة زوجية الرتبة لكل بعد، وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة الآتية:

معامل الثبات = $\frac{r^2}{r+1}$ حيث r معامل الارتباط. (الغا، 2003: 30)، وقد بين جدول رقم (8:4) يبين أن هناك معامل ثبات كبير نسبياً لفقرات المحور.

جدول (10:4)

معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية) للاستبانة.

التجزئة النصفية				محتوى المحور	المحور
مستوى المعنوية	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط	عدد الفقرات		
درجة ممارسة العلاقات الإنسانية					
0.000	0.933	0.875	11	في المستوى القيمي والأخلاقي.	الأول
0.000	0.904	0.825	12	في مجال الاتصال والتواصل.	الثاني
0.000	0.907	0.830	10	في مجال الروح المعنوية.	الثالث
0.000	0.938	0.884	10	في مجال النمو المهني.	الرابع
0.000	0.941	0.888	43	الدرجة الكلية	

* قيمة معامل الارتباط دالة عند مستوى دلالة 0.05

2. طريقة ألفا كرونباخ :Cronbach's Alpha

استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات، ويبين جدول رقم (10:4) أن معاملات الثبات مرتفعة.

جدول (11:4)

معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ) للاستبانة.

المحور	محتوى المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
درجة ممارسة العلاقات الإنسانية			
الأول	في المستوى القيمي والأخلاقي.	11	0.940
الثاني	في مجال الاتصال والتواصل.	12	0.964
الثالث	في مجال الروح المعنوية.	10	0.952
الرابع	في مجال النمو المهني.	10	0.951
الدرجة الكلية			0.982

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات تتراوح ما بين (0.940 - 0.964) ومعامل الثبات الكلي تساوي (0.982)، وهذا يدل على أن استبانة العلاقات الإنسانية تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحثة إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

خطوات بناء الاستبانة الثانية :

بعد اطلاع الباحثة على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الإدارة التربوية، والرضا الوظيفي، واستطلاع آراء نخبة من المتخصصين في الإدارة التربوية والعلاقات الإنسانية والرضا الوظيفي عن طريق المقابلات المهنية ذات الطابع غير الرسمي، وبناءً على التوجيهات المستمرة من قبل المشرف الأكاديمي، قامت الباحثة ببناء الاستبانة وفق الخطوات الآتية:

- تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الاستبانة.
- صياغة فقرات كل مجال.
- إعداد الاستبانة في صورتها الأولية والتي شملت (46) فقرة، والملحق رقم (1) يوضح الاستبانة في صورتها الأولية.

- عرض الاستبانة على المشرف لاعتماد ما يراه مناسباً، وتعديل ما يراه غير مناسب.
- تعديل الاستبانة بناءً على توجيهات المشرف.

صدق وثبات الاستبانة الثانية:

قامت الباحثة بتقنين فقرات الاستبانة، وذلك للتأكد من صدق أداة الدراسة، وقد تم التأكد من صدق فقرات الاستبانة بطريقتين:

أولاً: الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):

قامت الباحثة بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين، تألفت من (16) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى، والمتخصصين في أصول التربية بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة. ويوضح الملحق رقم (2) أسماء المحكمين.

واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون قامت الباحثة بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل صياغة العبارات وحذف أو إضافة البعض الآخر منها، وعلى ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر ليصبح عدد فقرات الاستبانة ككل (39) فقرة بدلاً من (46) فقرة.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي للاستبانة الثانية:

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها (30) مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه.

أولاً: الحوافز والمكافآت

جدول (12:4)

يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الحوافز و المكافآت والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	يساعد المشرف المعلمين المتميزين في الحصول على ترقيات.	0.888	*0.000
2.	يثني المشرف على جهود المعلمين المبذولة داخل المدرسة.	0.883	*0.000
3.	يكلف المشرف المعلمين بمهام إشرافية داخل المدرسة وخارجها.	0.853	*0.000
4.	يحرص المشرف على توزيع شهادات تقدير على المعلمين في نهاية العام الدراسي	0.816	*0.000

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
5.	ينوع المشرف من أساليب تحفيزه وتعزيزه للمعلمين خلال العام الدراسي.	0.869	*0.000
6.	يكلف المشرف المعلمين بتنفيذ أنشطة قيادية تربية متنوعة.	0.875	*0.000
7.	يهتم المشرف بذكر الإيجابيات قبل السلبيات في الاجتماع البعدي للزيارة الصفية.	0.634	*0.000
8.	ينصف المشرف المعلمين عند توزيع الحوافز التشجيعية عليهم.	0.914	*0.000
9.	يوصي المشرف الإدارة التعليمية بتقدير الجهود المميزة للمعلمين.	0.916	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يوضح جدول رقم (12:4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الذي ينتمي له والدرجة الكلية للمجال نفسه، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية (0.05)، حيث إن مستوى المعنوية لكل فقرة أقل من 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المجالات صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانياً: ظروف العمل

جدول (13:4)

يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال ظروف العمل والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	يمنح المشرف المعلمين الصلاحيات الكافية للقيام بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم.	0.878	*0.000
2.	يسعى المشرف لتوفير كل ما يساعد المعلمين للقيام بعملهم.	0.880	*0.000
3.	يكلف المشرف المعلمين بأعمال تتناسب مع طبيعة عملهم.	0.847	*0.000
4.	أعمل في التخصص المناسب حسب مؤهلي.	0.427	*0.019
5.	تعجبنى طريقة توزيع المشرفين الدروس التوضيحية على المعلمين .	0.920	*0.000
6.	يحث المشرف مدير المدرسة على تخفيف أعباء العمل المدرسي للمعلمين.	0.854	*0.000
7.	يهتم المشرف بتحسين علاقات المعلمين بمدير المدرسة.	0.912	*0.000
8.	يلتقي المشرف بالمعلمين دورياً للتعرف إلى مشكلاتهم في العمل.	0.760	*0.000
9.	يشجع المشرف المعلمين لتحسين العلاقات فيما بينهم.	0.783	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يوضح جدول رقم (13:4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الذي ينتمي له والدرجة الكلية للمجال نفسه، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية (0.05)، حيث إن مستوى المعنوية لكل فقرة أقل من 0.05، وبذلك تعتبر فقرات المجالات صادقة لما وضعت لقياسه.

ثالثاً: التقدير والاحترام

جدول (14:4)

يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال التقدير والاحترام والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	أجد احتراماً وتقديراً من المشرف حال قيامي بعمل مميز.	0.751	*0.000
2.	يقدر المشرفون جهود المعلمين المبذولة في مجال التعليم.	0.814	*0.000
3.	يوفر لي العمل مكانة اجتماعية مرموقة.	0.922	*0.000
4.	يساعدني المشرف بالانتماء لمهنة التعليم.	0.805	*0.000
5.	يهتم المشرف بالاستماع لاقتراحاتي في العمل ويأخذ بها.	0.814	*0.000
6.	أشارك المشرف في صنع القرارات التي تتعلق بعملتي.	0.797	*0.000
7.	أجد تقدير للمؤسسات والهيئات المجتمعية لدوري كمعلم.	0.793	*0.000
8.	يوفر لي العمل في مهنة التعليم التقدير والاحترام المناسب.	0.774	*0.000
9.	علاقات العاملين في المدرسة يسودها الاحترام والتقدير.	0.687	*0.000
10.	أعتبر نفسي عضواً فاعلاً في جماعة العمل.	0.657	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يوضح جدول رقم (14:4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات للمجال الذي ينتمي له والدرجة الكلية للمجال نفسه، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية (0.05)، حيث إن مستوى المعنوية لكل فقرة أقل من 0.05، وبذلك تعتبر فقرات المجالات صادقة لما وضعت لقياسه.

رابعاً: الانتماء للمهنة

جدول (15:4)

يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الانتماء للمهنة والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل الارتباط	الفقرة
1.	*0.000	0.718	أقدم مصلحة المدرسة على مصلحتي الشخصية.
2.	*0.000	0.892	لدي استعداد للتأخر في الدوام من أجل مصلحة العمل.
3.	*0.001	0.580	أشعر بالسعادة عند وجودي في المدرسة.
4.	*0.000	0.618	أعمل بكامل طاقتي في العمل.
5.	*0.000	0.581	يهمني تقدم ونجاح المدرسة التي أعمل بها.
6.	*0.000	0.685	أسعى لتحسين سمعة المدرسة التي أعمل بها لدى أفراد المجتمع المحلي.
7.	*0.000	0.665	أسعد بالاتصال والتواصل مع الطلبة.
8.	*0.000	0.752	أحرص على تطوير المدرسة التي أعمل بها بتقديم أفكار جديدة.
9.	*0.000	0.685	أنفذ برامج علاجية إضافية لطلاب المدرسة التي أعمل بها.
10.	*0.000	0.725	أتواصل مع مؤسسات المجتمع المحلي لتقديم الدعم اللازم للمدرسة.
11.	*0.000	0.860	أقتنع بالعمل التطوعي المدرسي وأحاول تشجيع الآخرين القيام به.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يوضح جدول رقم (15:4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الذي ينتمي له والدرجة الكلية للمجال نفسه، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية (0.05)، حيث إن مستوى المعنوية لكل فقرة أقل من 0.05، وبذلك تعتبر فقرات المجالات صادقة لما وضعت لقياسه.

ثالثاً: صدق البنائي للاستبانة الثانية:

جدول (16:4)

مصفوفة معاملات كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة.

المحور	محتوى المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
درجة الرضا الوظيفي للمعلمين			
الأول	الحوافز والمكافآت.	0.914	0.000
الثاني	ظروف العمل.	0.933	0.000
الثالث	التقدير واحترام الذات.	0.902	0.000
الرابع	الانتماء للمهنة.	0.718	0.000

* قيمة معامل الارتباط دالة عند مستوى دلالة 0.05

جدول رقم (16:4) يبين معاملات الارتباط بين معدل كل مجال من مجالات الاستبانة مع المعدل الكلي للاستبانة، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل مجال أقل من (0.05)، وبذلك تعتبر مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

رابعاً : ثبات الاستبانة الثانية:

1. طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:

جدول (17:4)

معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية) للاستبانة.

المحور	محتوى المحور	التجزئة النصفية		
		معامل الارتباط	معامل الارتباط	عدد الفقرات
درجة الرضا الوظيفي للمعلمين				
الأول	الحوافز والمكافآت.	0.812	0.896	9
الثاني	ظروف العمل.	0.829	0.906	9
الثالث	التقدير واحترام الذات.	0.853	0.921	10
الرابع	الانتماء للمهنة.	0.595	0.746	11
الدرجة الكلية		0.714	0.833	39

وقد بين جدول رقم (17:4) أن هناك معامل ثبات كبير نسبياً لفقرات الاستبيان.

2. طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

جدول (18:4)

معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ) للاستبانة.

المحور	محتوى المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
درجة الرضا الوظيفي للمعلمين			
الأول	الحوافز والمكافآت.	9	0.953
الثاني	ظروف العمل.	9	0.935
الثالث	التقدير واحترام الذات.	10	0.928
الرابع	الانتماء للمهنة.	11	0.896
الدرجة الكلية			0.970

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات تتراوح ما بين (0.896-0.953) ومعامل الثبات الكلي تساوي (0.970)، وهذا يدل على أن استبانة الرضا الوظيفي تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحثة إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

المعالجات الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Science (SPSS) وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

- 1- تم حساب التكرارات والنسب المئوية لمعرفة الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.
- 2- المتوسط الحسابي Mean وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي (كاشك، 1996: 89).
- 3- تم استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف إلى مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور

الرئيسة عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس (إذا كان الانحراف المعياري واحداً صحيحاً فأعلى فيعني عدم تركز الاستجابات وتشتتها).

- 4- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 5- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات.
- 6- معادلة سبيرمان براون للثبات.
- 7- اختبار كولومجروف- سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (1-Sample K-S).
- 8- اختبار t لمتوسط عينة واحدة One sample T test لمعرفة الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط الحيادي.
- 9- اختبار t للفرق بين متوسط عينتين مستقلتين Independent samples T test .
- 10- اختبار تحليل التباين الأحادي للفرق بين ثلاث عينات فأكثر One way ANOVA.
- 11- اختبار شيفيه للكشف عن اتجاهات الفرق .

الفصل الخامس
نتائج الدراسة الميدانية
وتفسيرها

الفصل الخامس

نتائج الدراسة وتفسيراتها

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، وعرض أبرز نتائج الاستبانة التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها؛ بهدف التعرف إلى درجة ممارسة المشرفين للعلاقات الإنسانية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، وتم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (spss) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

المحك المعتمد في الدراسة:

تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حسب مقياس ليكرت الخماسي (1 قليلة جداً، 2 قليلة، 3 متوسطة، 4 كبيرة، 5 كبيرة جداً)، ولتحديد طول فترة مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (4=1-5)، ثم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمس للحصول على طول الفقرة أي (0.8=5/4)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (وهي الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى... وهكذا، وجدول رقم (1:5) يوضح أطوال الفترات والوزن النسبي المقابل لكل صنف، كما يأتي:

جدول رقم (1:5)

يوضح أطوال الفترات والوزن النسبي المقابل لكل صنف

الوزن النسبي	أقل من 36%	36%-52%	52%-68%	68%-84%	84% فأعلى
الفترة	1-1.80	1.80-2.60	2.60-3.40	3.40-4.20	4.20-5.0
التصنيف	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً

اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سمرنوف 1-Sample K-S)

سنعرض اختبار كولمجروف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

أولاً: درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية في المدارس الحكومية الثانوية

جدول رقم (2:5)

اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية	قيمة Z	عدد الفقرات	محتوى المحور	المحور
درجة ممارسة العلاقات الإنسانية				
0.724	0.692	11	في المستوى القيمي والأخلاقي.	الأول
0.676	0.721	12	في مجال الاتصال والتواصل.	الثاني
0.772	0.663	10	في مجال الروح المعنوية.	الثالث
0.770	0.664	10	في مجال النمو المهني.	الرابع
0.572	0.783	43	الدرجة الكلية	

ويوضح الجدول رقم (2:5) نتائج الاختبار حيث إن القيمة الاحتمالية لكل محور أكبر من 0.05، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

ثانياً: درجة الرضا الوظيفي للمعلمين

جدول رقم (3:5)

اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية	قيمة Z	عدد الفقرات	محتوى المحور	المحور
درجة الرضا الوظيفي للمعلمين				
0.420	0.881	9	الحوافز والمكافآت.	الأول
0.486	0.836	9	ظروف العمل.	الثاني
0.423	0.879	10	التقدير واحترام الذات.	الثالث
0.681	0.718	11	الانتماء للمهنة.	الرابع
0.996	0.413	39	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول رقم (3:5) نتائج الاختبار حيث إن القيمة الاحتمالية لكل مجال أكبر من 0.05، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

تحليل فقرات الاستبانة الأولى:

إجابة السؤال الأول من أسئلة الدراسة :

لإجابة السؤال الأول: " ما درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين " ؟

تم تحليل مجالات الاستبانة الأولى " درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية في المدارس الحكومية الثانوية تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (4:5) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة، حيث تم ترتيب الأبعاد ترتيباً تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل بعد من الأبعاد، ويتبين أن المتوسط الحسابي للاستبانة يساوي (3.75)، والوزن النسبي يساوي (75.00%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) وقيمة t المحسوبة تساوي (24.87) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الموافقة على درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية في المدارس الحكومية الثانوية جاءت بدرجة (كبيرة) من قبل أفراد عينة الدراسة.

جدول رقم (4:5)

المتوسط الحساب والوزن النسبي وترتيب كل مجال من مجالات استبانة العلاقات الانسانية

المجال	العنوان	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب	درجة الممارسة
1	المستوى القيمي والأخلاقي	3.90	78.00	28.41	0.000	1	كبيرة
2	مجال الاتصال والتواصل	3.70	74.00	21.48	0.000	4	كبيرة
3	مجال الروح المعنوية	3.87	77.40	25.48	0.000	2	كبيرة
4	مجال النمو المهني	3.51	75.20	14.63	0.000	3	كبيرة
	الدرجة الكلية للمجالات	3.75	75.00	24.87	0.000		

* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "449" تساوي 1.96

ويتضح من خلال الجدول رقم (4:5) أن جميع متوسطات الأبعاد المختلفة كانت متقاربة من حيث أوزانها النسبية، أما الدرجة الكلية للاستبانة ككل فقد حصلت على وزن نسبي قدره (74.80%).

وتعزو الباحثة ذلك إلى مجموعة من الأسباب يظهر أبرزها في الآتي :

1. وعي المشرفين التربويين بأهمية العلاقات الإنسانية في العملية الإشرافية كأسلوب ناجح في التعامل مع معلمهم.
2. التزام المشرفين التربويين بمبادئ الدين الإسلامي الذي يحث على حسن التعامل مع المعلمين.
3. امتلاك المشرفين الخبرة والتأهيل المناسب الذي يؤهلهم للقيام بمجموعة من الأدوار الإشرافية المتمثلة في مهارة الاتصال والتواصل مع المعلمين، والعمل على رفع معنوياتهم للوصول بهم إلى مستوى من النمو المهني المناسب.
4. الأهمية التي توليها وزارة التربية والتعليم في اختيار المشرفين الأكفاء والقادرين على القيام بعملية الإشراف على أسس إنسانية.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج العديد من الدراسات السابقة، ومنها :

- (اللقماني، 2012) التي بينت أن درجة توافر العلاقات الإنسانية بين مشرفي الرياضيات ومعلمهم كانت كبيرة و (الحارثي، 2012) التي أظهرت أن المتوسط الكلي لدرجة ممارسة العلاقات الإنسانية السائدة في المدارس الحكومية بمدينة الطائف جاءت بدرجة عالية و (العلياني، 2012) التي أظهرت أن مشرفي الإدارة المدرسية يمارسون العلاقات الإنسانية بدرجة عالية في جميع محاور الدراسة.

أما ترتيب المحاور حسب أوزانها النسبية فقد كانت كالآتي:

1. المجال الأول: المستوى القيمي والأخلاقي، فقد حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (78.00%) أي بدرجة تقدير كبيرة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى الآتي:

- 1- دور القيم الأخلاقية وأهميتها في تعزيز العلاقات الإنسانية، إذ إن هذه العلاقات ترتكز على القيم الأخلاقية.

2- إننا نعيش في مجتمع فلسطيني مسلم تأسس على القيم والمبادئ الإسلامية.

3- تحلي المشرفين لمنظومة أخلاقية عالية تجعلهم يتعاملون مع معلمهم وفق تلك المنظومة.

- وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (الفليت، 2012) التي أظهرت أن المجال الأخلاقي قد حصل على المستوى الأول و (دراسة السواح، 2007) ودراسة (الشلوي، 2007) التي أظهرت أن المجال الأخلاقي قد حصل على درجة كبيرة .

2-المجال الثاني: مجال الروح المعنوية، فقد حصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (77.40%) أي بدرجة تقدير كبيرة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى الآتي:

1- نجاح المشرفين التربويين في تهيئة ظروف ومناخ تعليمي مناسب يساهم في زيادة مستوى الروح المعنوية.

2- ممارسة المشرفين التربويين للنمط القيادي الذي يركز على الاهتمام بالمعلمين، وبشاركتهم باتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.

3- تقدير المشرفين لجهود المعلمين وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم والاستماع لمقترحاتهم.

4- اعتزاز المعلمين بعملهم وإتقانهم له يساهم في رفع الروح المعنوية لهم.

5- الثقة المتبادلة بين المشرفين والمعلمين تزيد من فرصة التعاون بينهم.

3. المجال الثالث: مجال النمو المهني، فقد حصل على المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (75.20%) أي بدرجة تقدير كبيرة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى الآتي:

1- اهتمام المشرف التربوي برصد احتياجات المعلمين وإعداد برامج تدريبية ملائمة لحاجاتهم وتطلعاتهم المهنية.

2- تحسين مستوى أداء المعلمين وإكسابهم العديد من الكفايات التعليمية اللازمة للقيام بأدوارهم على الوجه الأمثل.

3- حرص المشرفين على مواكبة التطورات التربوية المستجدة في المجال التربوي.

4- إدراك المشرفين لأهمية مجال النمو المهني في تقوية أواصر العلاقات الاجتماعية مع المعلمين، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الطعاني، 2008) التي أظهرت أن مجال النمو المهني قد حاز على درجة كبيرة.

4. المجال الرابع مجال الاتصال والتواصل، فقد حصل على المرتبة الرابعة والأخيرة ، بوزن نسبي قدره (74.00%) أي بدرجة تقدير كبيرة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى الآتي:

1- إدراك المشرفين التربويين لأهمية الاتصال والتواصل في معرفة المشكلات والاحتياجات التي يواجهها المعلمون.

2- أهمية الاتصال والتواصل في تقوية أواصر العلاقات الإنسانية وترسيخها مع المعلمين.

3- أثر الاتصال والتواصل في حفز المعلمين وإثارة دافعيتهم نحو العمل.

تحليل وتفسير مجالات الاستبانة الأولى :

أولاً: تحليل وتفسير المجال الأول المستوى القيمي والأخلاقي

جدول رقم (5:5)

المتوسط الحسابي والوزن النسبي وترتيب كل فقرة من فقرات المجال الأول (المستوى القيمي والأخلاقي)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب	درجة ممارسة
1.	يصبر ويتأني في تعامله مع المعلمين.	4.02	80.40	27.86	0.000	3	كبيرة
2.	يهتم بمبادئ العدل والمساواة بين المعلمين.	3.71	74.20	17.02	0.000	11	كبيرة
3.	يكسب المعلمين الثقة بأنفسهم.	3.81	76.20	18.69	0.000	8	كبيرة
4.	يلتزم بمواعيده في العمل.	4.05	81.00	27.70	0.000	2	كبيرة
5.	يتعامل بتواضع مع المعلمين.	4.02	80.40	23.33	0.000	4	كبيرة
6.	يحرص على بث شعور الأمن والاستقرار النفسي لدى المعلمين.	3.79	75.80	18.62	0.000	9	كبيرة
7.	يتعامل بشفافية مع المعلمين.	3.76	75.20	16.82	0.000	10	كبيرة
8.	يتعامل بمرونة مع المعلمين .	3.81	76.20	19.23	0.000	7	كبيرة
9.	يتعامل بصدق مع المعلمين.	3.90	78.00	21.61	0.000	5	كبيرة
10.	يشجع المعلمين على التعاون وروح المبادرة فيما بينهم.	3.87	77.40	20.18	0.000	6	كبيرة
11.	يحث المعلمين على الإلتقان في العمل.	4.14	82.80	30.35	0.000	1	كبيرة
	الدرجة الكلية للمجال	3.90	78.00	28.41	0.000		كبيرة

* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "449" تساوي 1.96

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (5:5) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الأول (المستوى القيمي والأخلاقي).

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الأول تساوي (3.90)، والوزن النسبي يساوي (78.00%) وهو أكبر من الوزن النسبي (60%)، وقيمة t المحسوبة تساوي (28.41) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن مجال المستوى القيمي والأخلاقي جاءت درجة الاستجابة له بدرجة (كبيرة) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يأتي:

1. في الفقرة رقم (11) بلغ الوزن النسبي لها (82.80%)، مما يدل على أن الفقرة "يحث المعلمين على الإتقان في العمل" قد حصلت على درجة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى الآتي:

1- إن المشرفين التربويين أصحاب قيم ومبادئ إسلامية تحث على الإتقان في العمل باعتباره مرادف لمفهوم الجودة في العصر الحديث، والذي يؤكد على أداء العمل بأسلوب صحيح متقن، وفق مجموعة من المعايير التربوية لرفع مستوى جودة التعليم بأقل جهد وكلفة محققاً الأهداف المرجوة.

2- الإتقان في العمل يؤدي إلى تحقيق إنجاز أعلى، وهذا بدوره يساهم بشكل فاعل في زيادة الانتماء لدى المعلمين تجاه مؤسساتهم التعليمية، وبالتالي تحسين العملية التعليمية.

3- إيمان المشرفين بأن الإتقان في العمل يؤدي إلى الإبداع وإثارة الطاقات الكامنة لدى المعلمين.

وتتطابق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (السواح، 2007) و(الشلوي، 2007) اللتين أظهرتا أن المشرف يحث المعلمين على الإتقان في العمل.

2. في الفقرة رقم (4) بلغ الوزن النسبي (81.00%)، مما يدل على أن الفقرة "يلتزم بمواعيده في العمل"، قد حصلت على درجة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى الآتي:

1- إدراك المشرفين لأهمية إدارة الوقت واستثماره الاستثمار الأمثل في إدارة العملية التعليمية.

2- إن معظم المشرفين التربويين يعملون وفق جدول زمني مخطط له بشكل جيد.

3- حرص المشرفين على أن يكونوا قدوة للمعلمين في الالتزام والانضباط في مواعيد العمل.

وتتطابق هذه النتيجة مع دراسة (الفليت ،2013) ودراسة (السواح ،2007) اللتين أكدتا على أن المشرف يلتزم بمواعيده مع المعلمين.

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أدنى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يأتي:

1. في الفقرة رقم (7) و التي نصت على " يتعامل بشفافية مع المعلمين." احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (75.20%).

وتعزو الباحثة ذلك إلى الآتي:

1- ضعف المشرفين في تقديم مبررات منطقية للمعلمين تجاه العديد من المشكلات التي يواجهونها، مما يضعهم في موقف حرج وعدم شفافية أمام معلمهم.

2- اتخاذ المشرفين العديد من الإجراءات أو القرارات الإدارية منها أو الفنية بمنأى عن رأي المعلمين ومشورتهم في ذلك.

2. في الفقرة رقم (2) و التي نصت على " يهتم بمبادئ العدل والمساواة بين المعلمين" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (74.20%).

وتعزو الباحثة ذلك إلى الآتي:

1- قلة الصلاحيات المسندة للمشرفين تجعلهم مقيدون أمام حل العديد من المشكلات التي يواجهها المعلمون، مما يشعرهم بتقصير المشرف في الالتزام بمبدأ العدل والمساواة بينهم.

2- اعتماد المشرفين في تقويم المعلمين على تقرير الزيارة الصفية، مما يعد ذلك إجحافاً من وجهة نظر المعلم باعتبار أن أداء المعلم أثناء العام الدراسي لا يمكن أن يقيم من خلال أسلوب إشرافي واحد، بل يجب الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإشرافية الأخرى في عملية التقويم.

3- منح المكافآت للمعلمين لا تتم وفق أسس سليمة، وبالتالي سيكون هناك نوع من التحيز والمحاباة بين المعلمين، الأمر الذي من شأنه أن يوجد شعوراً لدى المعلمين بعدم العدل والمساواة.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (السواح، 2007) التي أظهرت أن المشرف يهتم بمبادئ العدل والمساواة بين المعلمين، ودراسة (الحارثي، 2012) التي أظهرت أن المشرف يعدل في مواقفه اتجاه المعلمين، ودراسة (الفليت، 2012) التي أشارت إلى أن المدير يعدل في مواقفه تجاه المعلمين.

ثانياً: تحليل وتفسير الفقرات المجال الثاني (الاتصال والتواصل)

جدول رقم (6:5)

المتوسط الحسابي والوزن النسبي وترتيب كل فقرة من فقرات المجال الثاني (الاتصال والتواصل)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب	درجة الممارسة
1.	يشجع المشرف المعلمين على عملية الاتصال والتواصل معه بشكل دائم.	3.71	74.20	15.68	0.000	6	كبيرة
2.	يوظف العديد من وسائل الاتصال والتواصل (المباشرة وغير المباشرة) خلال عملية الإشراف.	3.47	69.40	11.03	0.000	11	كبيرة
3.	يختار الزمان المناسب لإجراء عملية الاتصال والتواصل.	3.45	69.00	10.53	0.000	12	كبيرة
4.	يختار المكان المناسب لإجراء عملية الاتصال والتواصل.	3.54	70.80	12.94	0.000	10	كبيرة
5.	يوظف مهارات لغوية مناسبة في سرد المعلومات شفهيًا.	3.71	74.20	17.40	0.000	5	كبيرة
6.	يوظف مهارات لغوية مناسبة في سرد المعلومات كتابيًا.	3.68	73.60	15.89	0.000	7	كبيرة
7.	يصغي للمعلمين ويحترم آراءهم ووجهات نظرهم.	3.89	76.80	20.63	0.000	2	كبيرة
8.	يحرص على توظيف النقد البناء خلال عمله مع المعلمين.	3.81	76.20	18.79	0.000	4	كبيرة
9.	يتيح الفرصة للحوار والنقاش خلال الاجتماعات.	3.92	78.40	22.24	0.000	1	كبيرة
10.	يعمل على جذب انتباه المعلمين أثناء حديثه معهم.	3.85	77.00	20.94	0.000	3	كبيرة
11.	يناقش المشرف المعلمين في المشكلات التي تعترضهم في العمل.	3.68	73.60	14.29	0.000	8	كبيرة
12.	يزود المعلمين بتغذية راجعة دورية حول مستوى أدائهم في العمل.	3.65	73.00	14.36	0.000	9	كبيرة
	الدرجة الكلية للمجال	3.70	74.00	21.48	0.000		كبيرة

* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "449" تساوي 1.96

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (5:6) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الثاني (الاتصال والتواصل)

ويصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثاني تساوي (3.70)، والوزن النسبي يساوي (74.00%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%)، وقيمة t المحسوبة تساوي (21.48) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى (0.05) مما يدل على أن مجال الاتصال والتواصل جاءت درجة الاستجابة له بدرجة (كبيرة) من قبل أفراد العينة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أعلى فقرتين فقرات حسب الوزن النسبي هي كما يأتي:

1. في الفقرة رقم (9) بلغ الوزن النسبي (78.40%)، مما يدل على أن الفقرة " يتيح الفرصة للحوار والنقاش خلال الاجتماعات " قد حصلت على درجة (كبيرة) من قبل أفراد العينة. وتغزو الباحثة ذلك إلى الآتي:

- 1- قناعة المشرفين التربويين بأهمية الحوار والنقاش كأسلوب ضروري لتحقيق العلاقات الإنسانية بينهم وبين المعلمين.
- 2- ممارسة المشرفين للنمط الديمقراطي الذي يعتمد على الحوار والنقاش كأساس من أسس العملية الإشرافية.
- 3- تحول دور المشرف التربوي من التفتيش والتوجيه إلى الإشراف التربوي الحديث القائم على أسس علمية تركز الحوار والنقاش كأساس لعملية الإشراف.
- 4- اعتراف المشرف أن المعلم عضو إيجابي نشط يجب إشراكه في وضع الأهداف ومناقشتها لتحقيق الفائدة المرجوة.
- 5- رغبة المشرف في بناء الثقة بيه وبين المعلمين لمعرفة الطاقات الكامنة لدى كل معلم فيتفاعل معهم في ضوء ذلك.

وتتطابق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الحارثي، 2012) التي أظهرت أن المشرف يتيح الحرية المنظمة في الحوار بينه وبين المعلمين، ودراسة (الأشقر وآخرون، 2010) التي أظهرت أن عضو هيئة التدريس يشجع طلبته على أساليب الحوار الوحيد والبناء، ودراسة (الشلوي، 2007) التي أكدت على أن المشرف يتيح حرية المناقشة في الاجتماعات.

2. في الفقرة رقم (7) بلغ الوزن النسبي (76.80%)، مما يدل على أن الفقرة " يصغي للمعلمين ويحترم آراءهم ووجهات نظرهم" قد حصلت على درجة (كبيرة) من قبل أفراد العينة. وتعزو الباحثة ذلك إلى الآتي:

- 1- إدراك المشرفين لأهمية الإصغاء والاستماع الجيد للمعلمين، ودوره الفعال في تحقيق التقدير الذاتي والاحترام المناسب للمعلم.
- 2- الإصغاء الجيد للمعلمين يعطي تغذية راجعة تطويرية للمشرفين والمعلمين على حد سواء.
- 3- إدراك المشرفين لأهمية الإصغاء الفعال في تخفيف الضغوط النفسية الناجمة عن العمل لدى المعلمين.
- 4- الإصغاء الجيد للمعلمين يؤدي إلى تبادل الخبرات ووجهات النظر بين المشرفين والمعلمين. وتتطابق هذه النتيجة مع دراسة (منصور) التي أظهرت أن عضو هيئة التدريس يصغي جيداً لأسئلة طلبته أثناء المحاضرة، ودراسة (الأشقر ، 2010) التي أظهرت أن عضو لجنة التدريس يصغي جيداً لأسئلة الطلبة أثناء المحاضرة.

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أدنى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يأتي:

1. في الفقرة رقم (2) (و التي نصت على "يوظف العديد من وسائل الاتصال والتواصل (المباشرة وغير المباشرة) خلال عملية الإشراف" احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (69.40)

وتعزو الباحثة ذلك إلى الآتي:

- 1- كثرة الأعباء الملقاة على عاتق المشرفين تدفعهم للإحجام عن استخدام العديد من وسائل الاتصال والتواصل.
- 2- ضعف إمكانيات المدارس المادية تحد من استخدام المشرف للعديد من وسائل الاتصال والتواصل للمعلمين مثل عدم وجود قاعات خاصة تسمح باستخدام أساليب واستراتيجيات أخرى مثل ورش العمل والتعليم المصغر.
- 3- ضعف كفاية المشرفين والمعلمين في استخدام مهارات التكنولوجيا الحديثة في عملية الاتصال والتواصل.

2. في الفقرة رقم (3) و التي نصت على " يختار الزمان المناسب لإجراء عملية الاتصال والتواصل". احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (69.00%).

وتعزو الباحثة ذلك إلى الآتي:

1- ضعف تنسيق المشرفين مع مديري المدارس والمعلمين في تنفيذ الزيارات الصفية والأساليب الإشرافية الأخرى.

2- كثرة الأعباء الملقاة على عاتق المعلمين تجعلهم غير مهئين لإجراء عملية الاتصال والتواصل مع المشرف.

3- ضعف مراعاة المشرفين التربويين لظروف المعلمين النفسية والاجتماعية.

4- كثرة الأعباء الإدارية التي يعاني منها المشرفون تحول دون استشارتهم لمعلميهم عن الزمان المناسب لإجراء عملية الاتصال والتواصل.

ثالثاً: تحليل وتفسير فقرات المجال الثالث (الروح المعنوية)

جدول رقم (7:5)

المتوسط الحسابي والوزن النسبي و ترتيب كل فقرة من فقرات المجال الثالث (مجال الروح المعنوية)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب	درجة الممارسة
1.	يشعر المشرف المعلمين بالاحترام.	4.16	83.20	29.42	0.000	1	كبيرة
2.	يوفر المشرف للمعلمين الاستقرار النفسي في عملهم.	3.79	75.80	17.88	0.000	9	كبيرة
3.	يحث المعلمين على الافتخار بمهنتهم.	3.85	77.00	19.80	0.000	5	كبيرة
4.	يعزز ثقة المعلمين في عملهم.	3.83	76.60	19.04	0.000	6	كبيرة
5.	يشجع على التعاون بين الزملاء في العمل.	3.92	78.40	21.77	0.000	3	كبيرة
6.	يدعم روح العمل الجماعي في المدرسة.	3.80	76.00	18.54	0.000	8	كبيرة
7.	يتيح المشاركة الاجتماعية مع زملاء العمل.	3.70	74.00	15.72	0.000	10	كبيرة
8.	يحث المعلمين على الاستفادة من خبرات بعضهم البعض.	3.88	77.60	20.93	0.000	4	كبيرة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب	درجة الممارسة
9.	لديه خبرة ومعرفة كبيرة في مجال العمل.	3.99	79.80	23.95	0.000	2	كبيرة
10.	يزيد من اهتمام العاملين بالعمل الذي يقومون به.	3.80	76.00	19.39	0.000	7	كبيرة
	الدرجة الكلية للمجال	3.87	77.40	25.88	0.000		كبيرة

* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "449" تساوي 1.96

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (7:5) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الثالث (مجال الروح المعنوية).

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثالث تساوي (3.87)، والوزن النسبي يساوي (77.40%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد (68%)، وقيمة t المحسوبة تساوي (25.88) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن مجال الروح المعنوية جاءت درجة الاستجابة له بدرجة (كبيرة) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كالتالي:

1. في الفقرة رقم (1) بلغ الوزن النسبي (83.20%)، مما يدل على أن الفقرة "يشعر المشرف المعلمين بالاحترام" قد حصلت على درجة (كبيرة) من قبل أفراد العينة. وتعرزو الباحثة ذلك إلى الآتي:

- 1- حرص المشرفين على التمتع بالسمعة الحسنة والأخلاق الحميدة بين المعلمين.
- 2- إدراك المشرفين لأهمية الاحترام في توفير الاستقرار والاطمئنان النفسي لدى المعلمين.
- 3- وعي المشرفين بأهمية الاحترام مع المعلمين وانعكاساته على القيام بمهامهم بشكل فعال.
- 4- تبني المشرفين التربويين المنحى الحديث في مفهوم الإشراف التربوي، الذي يشير إلى أنه عملية إنسانية منظمة تقوم على احترام رأي المعلمين.

وتتطابق هذه النتيجة مع نتائج دراسة: دراسة (الزيون وآخرون، 2006) التي أكدت على أن المدير يحترم خصوصية المعلمين ولا يتدخل فيها، ودراسة (الطعاني، 2008) التي أظهرت أن المشرف يحترم آراء المعلمين عند مشاركتهم في الحوار والمناقشة، ودراسة (السواح، 2007)،

ودراسة (الشلوي، 2007)، ودراسة (الحارثي) التي أكدت على أن المشرف يحترم مقترحات المعلمين لنجاح العمل، وقد اختلفت مع نتائج دراسة (الأغا، 2008) التي أظهرت استجابة منخفضة من قبل أفراد العينة على أن المشرف يحترم رأي المعلمين ومقترحاتهم، ودراسة (الفليت، 2012) التي أظهرت استجابة منخفضة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

2. في الفقرة رقم (9) بلغ الوزن النسبي (79.80%)، مما يدل على أن الفقرة " لديه خبرة ومعرفة كبيرة في مجال العمل" قد حصلت على درجة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى الآتي:

1. طريقة اختيار المشرفين التربويين تتم وفق مجموعة من الإجراءات التي تتسم بالشفافية إلى حد ما، حيث تقوم وزارة التربية والتعليم بعمل مجموعة من الاختبارات والمقابلات الشخصية لاختيارهم.

2. إن معظم المشرفين التربويين تعرضوا للعديد من برامج النمو المهني التي تنظمها وزارة التربية والتعليم، كما أن العديد منهم حرص على تنمية مؤهلاته العلمية بالحصول على درجة الماجستير والدكتوراه لتوظيف ذلك في عملية الإشراف.

3- امتلاك المشرفين التربويين للعديد من الإمكانيات والقدرات المهنية والإدارية والفنية التي تمكنهم من أداء عملهم على أكمل وجه.

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أدنى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يأتي:

1. في الفقرة رقم (2) و التي نصت على " يوفر المشرف للمعلمين الاستقرار النفسي في عملهم" قد احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (75.80%).

وتعزو الباحثة ذلك إلى الآتي:

1- شعور المعلمين بكثرة مطالب المشرفين وتعليماتهم للقيام بالعديد من الأنشطة والمهام التي تثقل كاهل المعلم.

2- اتباع بعض المشرفين للزيارة الصفية المفاجئة تهدد الاستقرار النفسي للمعلم.

3- ضعف الحوافز المادية والمعنوية التي يقدمها المشرفون للمعلمين لتشجيعهم على المزيد من العطاء والجهد.

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الفليت، 2012) التي أشارت إلى أن المدير يشعر المعلمين بالارتياح النفسي أثناء عملهم داخل المدرسة

2. في الفقرة رقم (7) و التي نصت على " يتيح المشاركة الاجتماعية مع زملاء العمل " قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (74.00%) .

وتعزو الباحثة ذلك إلى الآتي:

- 1- انشغال المشرفين التربويين بالأعباء الإدارية للإشراف، وكثرة عدد المعلمين الذين يشرفون عليهم مما يعيق المشاركة الاجتماعية مع معلمهم.
- 2- بعض المشرفين ليس لديهم المهارات الاجتماعية للقيام بهذا الدور.
- 3- قلة عدد زيارات المشرفين للمدرسة تجعلهم بمنأى عن المشاركة الاجتماعية مع معلمهم.
- 4- اقتناع بعض المشرفين بأن الاهتمام بهذا الدور جانبي وهامشي، والاهتمام يجب أن ينصب على أداء المعلم.

رابعاً: تحليل وتفسير فقرات المجال الرابع (النمو المهني)

جدول رقم (8:5)

المتوسط الحسابي والوزن النسبي وترتيب كل فقرة من فقرات المجال الرابع (النمو المهني)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب	درجة الممارسة
1.	يوفر فرصاً جيدة للنمو المهني في العمل.	3.65	73.00	16.39	0.000	3	كبيرة
2.	يشرك المعلمين في وضع خطة سنوية تتعلق بالنمو المهني.	3.23	64.60	4.76	0.000	9	متوسطة
3.	يشارك المعلمين في تحديد احتياجاتهم المهنية.	3.29	63.80	6.45	0.000	8	متوسطة
4.	يحث على ضرورة الالتزام بحضور الدورات التدريبية المتعلقة بالنمو المهني للمعلمين.	3.94	78.80	22.73	0.000	1	كبيرة
5.	ينوع في الأساليب المتبعة لتنمية المعلمين مهنيًا.	3.59	71.80	13.05	0.000	5	كبيرة
6.	يحث المعلمين على ضرورة استكمالهم دراسات عليا ذات علاقة بعملهم.	3.11	62.20	2.13	0.000	10	متوسطة
7.	يحرص على متابعة أداء المعلمين لتقديم تغذية راجعة عن مستوى الأداء.	3.66	73.20	14.96	0.000	2	كبيرة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب	درجة الممارسة
8.	يراعي الفروق الفردية بين المعلمين في توزيع الأنشطة المدرسية.	3.53	70.60	11.05	0.000	6	كبيرة
9.	يشجع المعلمين على تجريب استراتيجيات تدريس جديدة ومبتكرة في العمل.	3.63	72.60	13.88	0.000	4	كبيرة
10.	يحرص على توفير فرص المشاركة في الندوات والمؤتمرات العلمية للمعلمين.	3.50	70.00	10.43	0.000	7	كبيرة
الدرجة الكلية للمجال							
		3.51	70.20	14.63	0.000		كبيرة

* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "449" تساوي 1.96

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة، والنتائج مبينة في جدول رقم (8:5) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الرابع (النمو المهني).

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الرابع تساوي (3.51)، والوزن النسبي يساوي (70.20%) وهو أكبر من الوزن النسبي (68%)، وقيمة t المحسوبة تساوي (14.63) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن مجال النمو المهني جاءت درجة الاستجابة له بدرجة (كبيرة) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يأتي:

1. في الفقرة رقم (4) بلغ الوزن النسبي (78.80%)، مما يدل على أن الفقرة "يحث على ضرورة الالتزام بحضور الدورات التدريبية المتعلقة بالنمو المهني للمعلمين" قد حصلت على درجة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى الآتي:

1- اعتقاد المشرفين أن النمو المهني أحد مسؤوليات المشرف الرئيسة التي من شأنها أن ترفع مستوى أداء المعلمين.

2- اعتقاد المشرف أن النمو المهني أحد وسائل مواكبة التطورات التربوية الحديثة.

3- اعتبار الدورات التدريبية أداة فاعلة للنمو المهني للمشرفين والمعلمين على حد سواء.

- 4- كفاية المشرفين وقدرتهم على تنظيم دورات تدريبية يستفيد منها المعلم خلال عمله.
- 5- حرص المشرفين التربويين على رفع كفاءة المعلمين من خلال تطوير قدراتهم ومهاراتهم، إذ إن ذلك من أهم أولويات المشرفين لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.
- وتتطابق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الزبون وآخرون) التي تشير إلى أن المدير يقوم بتشجيع المعلمين على تطوير قدراتهم العلمية بإشراكهم في دورات تدريبية تعليمية.
2. في الفقرة رقم (7) بلغ الوزن النسبي (73.20%)، مما يدل على أن الفقرة "يحرص على متابعة أداء المعلمين لتقديم تغذية راجعة عن مستوى الأداء" قد حصلت على درجة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى الآتي:

- 1- اهتمام المشرفين بالتعرف إلى أداء المعلمين وخاصة المستجدين منهم لتشخيص مواطن القوة والضعف لديهم.
- 2- دور التغذية الراجعة في تصميم وبناء برامج النمو المهني للمعلمين.
- 3- اهتمام المشرفين بتوظيف التغذية الراجعة في تقويم أداء المعلمين.
- وتتطابق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الجرجوي والنخالة) التي أشارت إلى أن المدير يقدم لمعلميه تغذية راجعة بأسلوب موضوعي يحقق الفائدة، وتتفق مع دراسة (الزبون وآخرون) التي تشير إلى أن المدير يتبنى معايير واضحة لتقييم مستويات الأداء داخل المدرسة.
- وتبين النتائج من خلال الجدول أن أدنى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يأتي:

1. في الفقرة رقم (2) والتي نصت على "يشرك المعلمين في وضع خطة سنوية تتعلق بالنمو المهني" احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (64.60) .

وتعزو الباحثة ذلك إلى الآتي:

- 1- قناعة المشرفين بأنهم الأقدر على بناء خطة سنوية لتحديد حاجات المعلمين المهنية بالتشاور مع أقرانهم في دائرة الإشراف التربوي في الوزارة.
- 2- قناعة المشرفين بأن الخطة السنوية يمكن أن تعد بشكل أفضل من خلال التشاور مع المشرفين الآخرين.
- 3- قناعة المشرف أن خطة النمو المهني تشكل عبئاً زائداً على المعلم، وأن ذلك يجب أن يكون جزءاً من مهامه فقط.

4- معرفة المشرف التربوي بظروف وإمكانيات وزارة التربية والتعليم في تنظيم برامج النمو المهني أكثر من المعلم.

2. في الفقرة رقم (6) والتي نصت على "يحث المعلمين على ضرورة استكمالهم دراسات عليا ذات علاقة بعملهم" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (62.60%).
وتعزو الباحثة ذلك إلى الآتي:

- 1- قناعة المشرفين أن برامج النمو المهني تنظم بناءً على الانسجام مع عمل المعلمين، بينما استكمال الدراسات العليا تعيق عمل المعلم، وتؤدي إلى إرباكه وتشويشه.
- 2- قناعة المشرفين أن برامج النمو المهني لها أثر كبير في تحسين أداء المعلمين المهني بشكل يفوق الالتحاق بالدراسات العليا.

إجابة السؤال الثاني من أسئلة الدراسة:

لإجابة السؤال الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.5$) بين متوسطات درجات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة المشرفين التربويين في محافظات غزة للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمهم تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

"تحققت الباحثة من ثلاث فرضيات، وهي كالآتي:

الفرض الأول من فروض الدراسة الذي ينص على:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مشرفيهم للعلاقات الإنسانية تعزى لمتغير الجنس".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "T. test" لاختبار الفروق بين متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين من معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مشرفيهم للعلاقات الإنسانية تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) والنتائج مبينة في جدول رقم (9:5)

جدول رقم (9:5)

نتائج اختبار t للفروق بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مشرفيهم للعلاقات الإنسانية تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)

القيمة الاحتمالية	قيمة t	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	الجنس	الفرضية
0.238	-	0.633	3.86	213	ذكر	المستوى القيمي والأخلاقي
		0.708	3.93	237	أنثى	
0.097	-	0.678	3.64	213	ذكر	مجال الاتصال والتواصل
		0.702	3.75	237	أنثى	
0.047	-	0.674	4.80	213	ذكر	مجال الروح المعنوية
		0.749	3.93	237	أنثى	
0.277	-	0.742	3.47	213	ذكر	مجال النمو المهني
		0.756	3.55	237	أنثى	
0.103	-	0.613	3.69	213	ذكر	الدرجة الكلية
		0.661	3.79	237	أنثى	

* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "448" تساوي 1.96

ويتبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية لجميع المجالات تساوي (0.103) وهي أكبر من (0.05)، وقيمة t المحسوبة تساوي (-1.613) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (-1.96)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في متوسطات تقديرات المبحوثين من معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مشرفيهم للعلاقات الإنسانية تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) في مجالات الاتصال والتواصل والنمو المهني والأخلاقي، باستثناء مجال الروح المعنوية.

وتعزو الباحثة ذلك إلى الأسباب الآتية:

1- مبادئ العلاقات الإنسانية والقيم لا تتغير بتغير الجنس، بل هي صفة متأصلة في كل إنسان.

2- إن المعلمين ذكوراً وإناثاً لا تختلف وجهة نظرهم في حاجتهم إلى العلاقات الإنسانية في عملهم، فاستخدام المشرف التربوي لمبادئ وأسس العلاقات الإنسانية ذات أهمية بالغة لدى المعلمين والمعلمات، فهي تحسن من المناخ التربوي المدرسي وتشعرهم بالتقدير والاحترام والانتماء للمدرسة.

3- إن ديننا الإسلامي قد حثنا على التحلي بالقيم والأخلاق الحميدة وحسن المعاملة مع الآخرين، دون النظر إلى الجنس؛ فالذكور والإناث على حد سواء مطالبين بتطبيق وترجمة العلم إلى سلوك عملي قوامه التفاهم المتبادل، والتسامح والتراحم الذي يقود إلى مجتمع صالح متماسك.

بالنسبة لمجال الروح المعنوية فقد تبين أن القيمة الاحتمالية لها أقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في متوسطات تقديرات المبحوثين من معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مشرفيهم للعلاقات الإنسانية، تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) وتبين من خلال المتوسطات أن الفروق لصالح الذكور.

وتعزو الباحثة ذلك إلى الأسباب الآتية:

1- اتجاهات المعلمين الإيجابية لمهنة التدريس إيماناً منهم بأن هذه المهنة تحقق لهم الإشباع المادي والنفسي المطلوب، حيث تساهم في رفع الروح المعنوية لديهم.

2- شعور المعلم بتقديره لذاته كونه عنصراً مؤثراً في المجتمع، يخرج أجيالاً من الطلبة يفخر بهم، كما ويشعر بتقدير المجتمع له مما يزيد من انتمائه للمهنة ويزيد من رضاه الوظيفي.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الفليت، 2012) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات متوسطات معلمي المدارس الثانوية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، ودراسة (الأشقر، 2011) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات متوسطات عينة الدراسة لدرجة ممارسة عضو هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية للعلاقات الإنسانية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، وتختلف مع نتائج دراسة (الطعاني، 2008) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية تعزى لمتغير الجنس، واختلفت مع نتائج دراسة (الزبون وآخرون، 2006) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

الفرض الثاني من فروض الدراسة الذي ينص على:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مشرفيهم للعلاقات الإنسانية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا)".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "T. test" لاختبار الفروق بين متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين من معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مشرفيهم للعلاقات الإنسانية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا)، والنتائج مبينة في جدول رقم (10:5).

جدول رقم (10:5)

نتائج اختبار t للفروق بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مشرفيهم للعلاقات الإنسانية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا)

القيمة الاحتمالية	قيمة t	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	الفرضية
0.448	0.759	0.679	3.91	391	بكالوريوس	المستوى القيمي والأخلاقي
		0.638	3.84	59	دراسات عليا	
0.495	0.683	0.695	3.71	391	بكالوريوس	مجال الاتصال والتواصل
		0.679	3.64	59	دراسات عليا	
0.408	0.828	0.706	3.88	391	بكالوريوس	مجال الروح المعنوية
		0.788	3.80	59	دراسات عليا	
0.637	0.472	0.742	3.52	391	بكالوريوس	مجال النمو المهني
		0.800	3.47	59	دراسات عليا	
0.451	0.755	0.638	3.75	391	بكالوريوس	الدرجة الكلية
		0.656	3.69	59	دراسات عليا	

* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "448" تساوي 1.96

يتبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية لجميع المجالات تساوي (0.451) وهي أكبر من (0.05)، وقيمة t المحسوبة تساوي (0.755) وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في متوسطات تقديرات المبحوثين من معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مشرفيهم العلاقات الإنسانية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا).

وتعزو الباحثة ذلك إلى الأسباب الآتية:

1- تمتع المشرفين التربويين لمبدأ العدالة والمساواة في التعامل مع جميع المعلمين على اختلاف درجاتهم العلمية.

2- إدراك المعلمين وقناعتهم بأهمية استخدام المشرفين التربويين لمبادئ العلاقات الإنسانية وانعكاسها على أدائهم الوظيفي.

3- قدرة المعلمين بالحكم على ممارسة المشرفين للعلاقات الإنسانية بغض النظر عن اختلاف درجاتهم العلمية نتيجة تشابه الظروف والمواقف التي يتعرضون لها.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع نتائج دراسة (العلياني، 2012) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ودراسة (شاهين، 2003) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات معلمات العلوم الطبيعية على محاور العلاقات الإنسانية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ودراسة (الفليت، 2012) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي على استجابات معلمي المرحلة الثانوية على جميع محاور العلاقات الإنسانية، ودراسة (السواح، 2008) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية والقيم الأخلاقية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ودراسة (الطعاني، 2008) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ودراسة (الزيون وآخرون، 2006) حيث أوضحت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، إلا أنها اختلفت مع نتائج دراسة (الجرجاوي والنخالة، 2007) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الشهادات العليا (بكالوريوس، ماجستير)، ودراسة (الشلوي، 2007) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي على استجابات معلمي العلوم الطبيعية على محاور العلاقات الإنسانية.

الفرض الثالث من فروض الدراسة الذي ينص على:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مشرفيهم للعلاقات الإنسانية تعزى لمتغير سنوات الخدمة".

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة، لدرجة ممارسة مشرفيهم للعلاقات الإنسانية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، والنتائج مبينة في جدول رقم (11:5)

جدول رقم (11:5)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مشرفيهم للعلاقات الإنسانية تعزى لمتغير سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية	قيمة " F "	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الفرضية
0.211	1.563	0.709	2	1.419	بين المجموعات	المستوى القيمي والأخلاقي
		0.454	447	202.832	داخل المجموعات	
			449	204.250	المجموع	
0.091	2.405	1.147	2	2.293	بين المجموعات	مجال الاتصال والتواصل
		0.477	447	213.106	داخل المجموعات	
			449	215.399	المجموع	
0.056	2.895	1.478	2	2.957	بين المجموعات	مجال الروح المعنوية
		0.511	447	228.274	داخل المجموعات	
			449	231.231	المجموع	
0.041	3.229	1.799	2	3.598	بين المجموعات	مجال النمو المهني
		0.557	447	248.994	داخل المجموعات	
			449	252.591	المجموع	
0.051	2.993	1.217	2	2.434	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.407	447	181.721	داخل المجموعات	
			449	184.155	المجموع	

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 449" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.00

ويتبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية لجميع الأبعاد تساوي (0.051) وهي أكبر من (0.05)، وقيمة f المحسوبة تساوي (2.993) وهي أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (3.00)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في متوسطات تقديرات إجابات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مشرفيهم العلاقات الإنسانية تعزى لمتغير سنوات الخدمة في مجالات الاتصال والتواصل والروح المعنوية والمجال الأخلاقي، وتعزو الباحثة ذلك للأسباب الآتية:

1- إن جميع المعلمين على اختلاف سنوات خبرتهم يحتاجون إلى العلاقات الإنسانية بينهم وبين مشرفيهم، لما لها من دور إيجابي في إيجاد المناخ التربوي والتعليمي المناسب، وبث روح الحماس في نفوسهم.

2- فهم ووعي المشرفين التربويين لأسس العلاقات الإنسانية ومبادئها تجعلهم يتعاملون مع جميع المعلمين دون محاباة أو تحيز لأحد، فهم يمارسون العلاقات الإنسانية في إطار الأنظمة والقوانين المتاحة لهم وفق سياسة عامة تحددها وزارة التربية والتعليم.

بالنسبة لمجال النمو المهني فقد تبين أن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في متوسطات تقديرات إجابات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مشرفيهم العلاقات الإنسانية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ومن خلال اختبار شيفيه تبين أن الفروق لصالح أصحاب سنوات الخبرة التي تقل عن خمس سنوات والنتيجة حسب الجدول رقم (12:5)

جدول (12:5)

يوضح نتائج اختبار شيفيه

القيمة الاحتمالية	الفروق في المتوسطات	المتوسط (j)	المتوسط (i)
0.048	0.248	أكبر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات
		3.50	3.69

وتعزو الباحثة ذلك للأسباب الآتية:

1- إن هناك تناسباً طردياً بين الخبرة ومدى إدراك الفرد لطبيعة وأنظمة المدرسة التي يعمل بها، وطبيعة العلاقات التي يجب أن تتوفر في هذه المدرسة، إذ إن المعلم الأكثر خبرة

يكون على معرفة ودراية بأسس وقواعد العمل المدرسي وطبيعة العلاقات بين مختلف أقطاب العملية التعليمية.

2- إن المشرفين يتعاملون مع المعلمين ذوي الخبرة الأقل بشكل مختلف عن تعاملهم مع المعلمين ذوي الخبرة الطويلة؛ وذلك لحاجة هؤلاء المعلمين للعديد من المهارات والكفايات اللازمة في العمل التربوي، فهم بحاجة إلى التنمية المهنية التي ينبغي أن تقوم على أساس تهيئة الفرصة للنمو وتحسين الأداء والاستفادة من الدافعية الذاتية لهم.

وتتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسة (الحارثي، 2012) التي أوجدت فروقاً ذات دلالة إحصائية لمتوسطات تقديرات أفراد العينة على محاور العلاقات الإنسانية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ودراسة (الشلوي، 2007) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير سنوات الخدمة، ودراسة (الجرجاوي والنخالة، 2007) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخدمة من (5-10) سنوات، إلا أنها اختلفت مع نتائج دراسة (العلواني، 2012) التي أكدت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ودراسة (شاهين، 1419هـ) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات معلمات العلوم الطبيعية على محاور العلاقات الإنسانية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ودراسة (الفليت، 2012) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير سنوات الخدمة على استجابات معلمي المرحلة الثانوية على جميع محاور العلاقات الإنسانية، ودراسة (السواح، 2008) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية والقيم الأخلاقية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ودراسة (الطعاني، 2008) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ودراسة (الزبون وآخرون، 2006) حيث أوضحت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

تحليل فقرات الاستبانة الثانية:

اجابة السؤال الثالث من أسئلة الدراسة:

لإجابة السؤال الثالث: "ما درجة الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظة غزة؟"

تم تحليل مجالات الاستبانة الثانية "درجة الرضا الوظيفي للمعلمين" وتم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (13:5) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في مستوى الرضا الوظيفي، حيث تم ترتيب الأبعاد ترتيباً تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل بعد من الأبعاد، ويتبين أن المتوسط الحسابي للاستبانة يساوي (3.62)، والوزن النسبي يساوي (72.40%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) وقيمة t المحسوبة تساوي (22.58) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على أن درجة الرضا الوظيفي للمعلمين جاءت بدرجة (كبيرة) من قبل أفراد عينة الدراسة.

جدول رقم (13:5)

تحليل أبعاد الاستبانة الثانية

المحور	العنوان	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب	درجة الرضا
1	الحوافز والمكافآت.	3.20	64.00	5.23	0.000	4	توسطة
2	ظروف العمل.	3.48	69.60	13.55	0.000	3	كبيرة
3	التقدير واحترام الذات.	3.69	73.80	20.79	0.000	2	كبيرة
4	الانتماء للمهنة.	4.01	80.20	34.60	0.000	1	كبيرة
الدرجة الكلية للمجالات		3.62	72.40	22.58	0.000		كبيرة

* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "499" تساوي 1.96

ويتضح من خلال الجدول رقم (13:5) أن جميع متوسطات المجالات المختلفة كانت متقاربة من حيث أوزانها النسبية، أما الدرجة الكلية للاستبانة ككل فقد حصلت على وزن نسبي قدره (72.40%) مما يدل على درجة الاستجابة لمستوى الرضا الوظيفي جاء بدرجة كبيرة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى الآتي:

1- العلاقات الإنسانية بين المشرفين والمعلمين القائمة على أساس الاحترام المتبادل والتفاهم والحوار تشعر المعلمين بالرضا والارتياح، مما يعزز من انتماء المعلمين لمهنتهم وولائهم لها.

2- سياسة المشرف التربوي القائمة على المشاركة والتعاون، وإيجاد أجواء من الثقة المتبادلة من شأنها أن تشجع على إيجاد بيئة العمل المدرسية المناسبة، مما ينعكس إيجاباً على رضا المعلمين.

3- معامل المشرف القائمة على العدل والمساواة بين المعلمين بعيداً عن المحسوبية يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمعلمين، ويزيد من رضاهم الوظيفي.

4- قدره المشرفين على تحليل حاجات المعلمين المختلفة ومراعاة أولوياتها من خلال إطلاعهم على أحدث الأساليب التربوية وتنظيم الدورات التدريبية التي تساعدهم على النمو المهني.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الداية، 2012) حيث أشارت إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي مدارس وكالة الغوث كانت بدرجة كبيرة نسبياً، واتفقت مع (دراسة الروقي، 2012) التي أشارت إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية بمكة المكرمة كان مرتفعاً.

كما واتفقت هذه الدراسة مع نتائج (دراسة الحميدي، 2011) حيث أشارت إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لمعلمات مدارس الثانوية بمحافظة غزة كان بدرجة عالية من وجهة نظرهم.

كذلك اتفقت الدراسة الحالية مع نتائج (دراسة الشقير، 2011) والتي توصلت إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية مرتفع، واتفقت مع (دراسة الخليفي، 2010) حيث أشارت إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة مرتفع.

من ناحية أخرى اختلفت الدراسة الحالية مع نتائج (دراسة الغامدي، 2009) والتي توصلت إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بمنطقة الباحة التعليمية في السعودية كان متوسطاً، كذلك (دراسة خليل وشريير، 2008) التي أشارت إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين بمحافظة غزة كان متوسطاً، واختلفت أيضاً مع نتائج (دراسة حرز الله، 2007) التي توصلت إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس الثانوية بمحافظة غزة كان متوسطاً.

كما واختلفت مع نتائج دراسة العاجز ونشوان (2004) والتي أشارت إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة منخفض، كذلك اختلفت مع نتائج (دراسة الحراحشة، 2008) حيث أشارت إلى أن مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة كان بدرجة متوسطة.

أما ترتيب المجالات حسب أوزانها النسبية فقد كانت كالآتي:

1. المجال الرابع : الانتماء للمهنة فقد حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (80.20%) أي بدرجة تقدير كبيرة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى الآتي:

- 1- اعتزاز المعلمين وتقديرهم لعملهم وإيمانهم بالرسالة التي يؤدونها.
- 2- امتلاك المعلمين لمنظومة قيمية أخلاقية عالية تجعلهم يستشعرون أهمية دورهم في بناء الأجيال وتنشئتها.
- 3- احترام المشرفين التربويين لمعلميهم وتقديرهم لهم وتوفير المناخ المدرسي المناسب يعزز انتماءهم للمهنة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (السحباني، 2012) التي أشارت إلى أن مجال الانتماء للمهنة قد حصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي (80.0%)، واختلفت هذه الدراسة مع دراسة حرز الله التي أشارت إلى أن مجال الانتماء للمهنة قد حصل على المرتبة الرابعة بوزن نسبي (71.3%).

2. المجال الثالث : التقدير واحترام الذات، فقد حصل هذا المحور على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (73.80%) أي بدرجة تقدير كبيرة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى الآتي:

- 1- الاتجاهات الإيجابية للمعلمين تجاه أنفسهم تكسبهم الشخصية القوية القادرة على البذل والعطاء.
- 2- ثقة المعلمين بقدراتهم وإمكانياتهم في تحقيق الأهداف التربوية تزيد من تقديرهم لأنفسهم واحترامهم لها.
- 3- تقدير المشرفين لمعلميهم واهتمامهم بتحسين وتطوير أدائهم يرفع الروح المعنوية لهم ويزيد من رضاهم عن أنفسهم.

وتتفق النتيجة التي حصل عليها في هذه الدراسة مع نتائج دراسة (حرز الله، 2007) التي أشارت إلى أن مجال تحقيق الذات قد حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي (83.2%)، وهي

درجة مرتفعة واختلفت مع نتائج دراسة (السحباني ، 2012) التي أشارت إلى أن مجال تقدير واحترام الذات قد حصل على المرتبة السادسة والأخيرة بوزن نسبي (40%).

3. المجال الثاني- ظروف العمل: فقد حصل هذا المحور على المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (69.40%) أي بدرجة تقدير كبيرة، ورغم أنها جاءت بدرجة كبيرة إلا أن وزنها النسبي أقل من المجالين السابقين. وتعزو الباحثة ذلك إلى الآتي:

1- كثرة الأعباء الدراسية التي يعاني منها المعلمون مثل زيادة عدد الحصص التي يدرسونها، وزيادة الكثافة الصفية، وضبط الصف، والأعمال الإدارية، وطول المنهج الدراسي كل ذلك يسبب انخفاض رضا المعلمين عن طبيعة عملهم.

2- ضعف اهتمام المشرفين بالتعرف إلى المشكلات التي يواجهها المعلمون في عملهم يساهم في انخفاض الرضا الوظيفي للمعلمين.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الداية، 2012) حيث جاء مجال طبيعة العمل في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (2.14%)، ودراسة (خليل وشرير، 2008) التي أشارت إلى أن مجال طبيعة المهنة جاء بدرجة متوسطة، ودراسة (الخليفي، 2012) التي أشارت إلى أن مجال طبيعة العمل جاء في المرتبة قبل الأخيرة من بين مجالات تلك الدراسة وبدرجة متوسطة، كما واختلفت هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الأفندي، 2012) التي هدفت إلى معرفة عوامل الرضا الوظيفي، وتطوير فاعلية أداء المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم، حيث أشارت إلى أن بيئة العمل جاءت في المرتبة الأولى وبدرجة عالية، كذلك فقد اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (حرز الله، 2007) التي أشار فيها إلى أن مجال طبيعة المهنة جاء بدرجة منخفضة وبوزن نسبي 48%.

4. المجال الأول: الحوافز والمكافآت، فقد حصل هذا المحور على المرتبة الرابعة بوزن نسبي قدره (64.00%) أي بدرجة تقدير متوسطة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى الآتي:

1- ضعف اهتمام المشرفين بتوفير الحوافز والمكافآت التشجيعية للمعلمين.

2- قلة منح المعلمين الفرصة للتقدم والنمو الوظيفي يؤدي إلى فقدان المعلمين لنشاطهم وحماسهم لمهنة التدريس.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الداية، 2012) التي أشارت فيها إلى أن مجال الحوافز والترقيات جاء بالمرتبة الرابعة وبوزن نسبي 66.64% وبدرجة متوسطة، كما وافقت هذه النتيجة مع دراسة (الحميدي، 2011) حيث أشارت إلى أن مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مجال الحوافز المقدمة لهن من قبل مديرات المدارس كان بدرجة متوسطة، كما وافقت مع (دراسة العاجز ونشوان، 2004) التي أشارت إلى أن الحوافز التي يقدمها مديرو وكالة الغوث لمعلميهم كانت بدرجة منخفضة جداً وبوزن نسبي 20%، كما وافقت مع نتائج دراسة (منصور، 2010) التي أشارت أن أقل مجالات الرضا الوظيفي مجال الترقيات والحوافز.

تحليل وتفسير فقرات الاستبانة الثانية:

أولاً: تحليل وتفسير فقرات المجال الأول (الحوافز والمكافآت)

جدول رقم (5:14)

المتوسط الحسابي والوزن النسبي وترتيب كل فقرة من فقرات المجال الأول (الحوافز والمكافآت)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب	درجة الرضا
1.	يساعد المشرف المعلمين المتميزين في الحصول على ترقيات.	2.93	59.60	-1.15	0.247	7	متوسطة
2.	يثني المشرف على جهود المعلمين المبذولة داخل المدرسة.	3.63	72.60	13.57	0.000	2	كبيرة
3.	يكلف المشرف المعلمين بمهام إشرافية داخل المدرسة وخارجها.	2.95	59.00	-0.88	0.378	8	متوسطة
4.	يحرص المشرف على توزيع شهادات تقدير على المعلمين في نهاية العام الدراسي.	2.35	47.00	-11.23	0.000	9	قليلة
5.	ينوع المشرف من أساليب تحفيزه وتعزيزه للمعلمين خلال العام الدراسي.	3.25	65.00	4.75	0.000	4	متوسطة
6.	يكلف المشرف المعلمين بتنفيذ أنشطة قيادية تربية متنوعة.	3.16	63.20	3.11	0.002	6	متوسطة
7.	يهتم المشرف بذكر الإيجابيات قبل السلبيات في الاجتماع البعدي للزيارة الصفية.	3.90	78.00	19.12	0.000	1	كبيرة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب	درجة الرضا
8.	ينصف المشرف المعلمين عند توزيع الحوافز التشجيعية عليهم.	3.20	64.00	3.75	0.000	5	متوسطة
9.	يوصي المشرف الإدارة التعليمية بتقدير الجهود المميزة للمعلمين.	3.42	68.40	7.81	0.000	3	كبيرة
	الدرجة الكلية للمجال	3.20	64.00	5.23	0.000		متوسطة

* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "449" تساوي 1.96

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (5:14) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الأول (الحوافز والمكافآت).

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الأول تساوي (3.20)، والوزن النسبي يساوي (64.00%) وهو أكبر من الوزن النسبي (68.00%)، وقيمة t المحسوبة تساوي (5.23) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن مجال الحوافز والمكافآت جاءت درجة الاستجابة له بدرجة (متوسطة) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يأتي:

1. في الفقرة رقم (7) بلغ الوزن النسبي (78.00%)، مما يدل على أن الفقرة "يهتم المشرف بذكر الإيجابيات قبل السلبيات في الاجتماع البعدي للزيارة الصفية" وأن هذه الفقرة قد حصلت على درجة (كبيرة) من قبل أفراد العينة. وتغزو الباحثة ذلك إلى الآتي:

1- وعي المشرفين بأن التركيز على إيجابيات المعلمين يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لهم، ويساعد على مضاعفة جهودهم وقبول نقد المشرف.

2- حرص المشرف على عدم إبراز تقصير المعلم أو ضعف أدائه وإحراجه أمام مدير المدرسة أو معلمين آخرين.

3- إدراك المعلمين بأن هذا الأسلوب التربوي المهم من أبرز وأهم الأساليب التي اتبعها النبي ﷺ في تربية أصحابه فقد كان عليه الصلاة والسلام رفيقاً رحيماً بأصحابه، كما وصفه الله تعالى في كتابه الكريم ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ

المُتَوَكِّلِينَ ﴿ (آل عمران، 159)

2. في الفقرة رقم (2) بلغ الوزن النسبي (72.60%)، مما يدل على أن الفقرة "يثني المشرف على جهود المعلمين المبذولة داخل المدرسة"، وأن هذه الفقرة قد حصلت على درجة (كبيرة) من قبل أفراد العينة، وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1- حرص المشرف على تعزيز جهود المعلمين والاهتمام بإنجازاتهم داخل المدرسة إيماناً منه بأن ذلك يسهم في مضاعفة جهود المعلمين والعمل على تطويرها.

2- قناعة المشرفين التربويين بأن ثناءهم على مجهود المعلم يؤدي إلى تعزيز احترامه وتقديره لذاته، ومن ثم سيزيد ولاءه وانتماءه للعمل.

3- إدراك المشرف بأن الثناء على الجهود المبذولة للمعلمين يحقق الاستقرار النفسي والالتزان الانفعالي والرضا الوظيفي لهم.

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أدنى فترتين حسب الوزن النسبي هي كما يأتي:

1. في الفقرة رقم (3) و التي نصت على "يكلف المشرف المعلمين بمهام إشرافية داخل المدرسة وخارجها" قد احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (59.00%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة (متوسطة) من قبل أفراد العينة. وتعزو الباحثة ذلك إلى الآتي:

1- ضعف قناعة بعض المشرفين بتفويض بعض المهام الإشرافية للمعلمين، باعتبار أن ذلك من المهام الرئيسية للمشرف.

2- إدراك المشرفين بأن تكليف المعلمين بمهام إشرافية تشكل عبئاً إضافياً على كاهل المعلم، وتنقل من مسؤولياته.

2. في الفقرة رقم (4) و التي نصت على "يحرص المشرف على توزيع شهادات تقدير على المعلمين في نهاية العام الدراسي" قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (47.00%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة استجابة (قليلة) من قبل أفراد العينة. وتعزو الباحثة ذلك إلى الآتي:

1- إيمان المشرف بأن هناك وسائل تعزيزية وتشجيعية أكثر جدوى من شهادات التقدير كالتعزيز المعنوي وإبراز صورة المعلم أمام زملائه الآخرين، وأمام مدير المدرسة.

2- علم المشرفين بأن العديد من مديري المدارس يقومون بتوزيع شهادات تقدير على المعلمين في نهاية العام الدراسي، وأنه لا حاجة لعمل شهادة تقدير من المشرف.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الداية ، 2012) التي أشارت أن فقرة "تتوفر للمعلمين فرص الحصول على الحوافز المعنوية" (كتاب شكر/شهادة تقدير) قد حصلت على درجة قليلة، وكذلك دراسة (حرز الله، 2007) التي أشارت إلى أن المعلمين يضايقهم عدم الحصول على مكافآت تشجيعية.

ثانياً: تحليل وتفسير فقرات المجال الثاني (ظروف العمل)

جدول رقم (5:15)

المتوسط الحسابي والوزن النسبي وترتيب كل فقرة من فقرات المجال الثاني (ظروف العمل)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب	درجة الرضا
1.	يمنح المشرف المعلمين الصلاحيات الكافية للقيام بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم.	3.62	72.40	13.63	0.000	3	كبيرة
2.	يسعى المشرف لتوفير كل ما يساعد المعلمين للقيام بعملهم.	3.48	69.60	10.28	0.000	5	كبيرة
3.	يكلف المشرف المعلمين بأعمال تتناسب مع طبيعة عملهم.	3.64	72.80	14.70	0.000	2	كبيرة
4.	أعمل في التخصص المناسب حسب مؤهلي.	4.11	82.20	25.65	0.000	1	كبيرة
5.	تعجبنى طريقة توزيع المشرفين الدروس التوضيحية على المعلمين.	3.28	63.60	5.95	0.000	7	متوسطة
6.	يحث المشرف مدير المدرسة على تخفيف أعباء العمل المدرسي للمعلمين.	3.15	62.10	3.03	0.003	8	متوسطة
7.	يهتم المشرف بتحسين علاقات المعلمين بمدير المدرسة.	3.52	70.40	10.35	0.000	4	كبيرة
8.	يلتقي المشرف بالمعلمين دورياً للتعرف إلى مشكلاتهم في العمل.	3.08	61.60	1.45	0.147	9	متوسطة
9.	يشجع المشرف المعلمين لتحسين العلاقات فيما بينهم.	3.44	68.80	8.81	0.000	6	كبيرة
	الدرجة الكلية للمجال	3.48	69.60	13.55	0.000		كبيرة

* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "449" تساوي 1.96

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (5:15) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الثاني (ظروف العمل).

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثاني تساوي (3.48)، والوزن النسبي يساوي (69.60%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد (68%)، وقيمة t المحسوبة تساوي (13.55) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى (0.05)، مما يدل على أن مجال ظروف العمل جاءت درجة الموافقة له بدرجة (كبيرة) من قبل أفراد العينة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يأتي:

1. في الفقرة رقم (4) بلغ الوزن النسبي (82.20%)، مما يدل على أن الفقرة "أعمل في التخصص المناسب حسب مؤهلي" قد حصلت على درجة (كبيرة) من قبل أفراد العينة. وتعزو الباحثة ذلك إلى الآتي:

- 1- أن لدى وزارة التربية والتعليم خطة واضحة لتعيين المعلمين حسب تخصصاتهم ومؤهلاتهم منذ بداية تعيينهم.
- 2- اهتمام وزارة التربية والتعليم بتطوير المؤسسات التربوية ورفع مستوى جودتها من خلال توزيع المعلمين كل حسب مؤهله وتخصصاته.
- 3- حرص وزارة التربية والتعليم على توفير الاستقرار النفسي للمعلمين، والعمل على حل مشكلاتهم من خلال سياسة التعيين والاختيار الأمثل.
- 4- حرص وزارة التربية والتعليم على راحة المعلمين والاهتمام بتلبية طموحاتهم المهنية، ووضع كل معلم في مكانه المناسب وفقاً لتخصصه ومؤهله.

2. في الفقرة رقم (3) بلغ الوزن النسبي (72.80%)، مما يدل على أن الفقرة "يكلف المشرف المعلمين بأعمال تتناسب مع طبيعة عملهم"، قد حصلت على درجة (كبيرة) من قبل أفراد العينة. وتعزو الباحثة ذلك إلى الآتي:

- 1- تمتع المشرفين التربويين بمجموعة من الكفايات الإنسانية التي تمكنهم من مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين.
- 2- حرص المشرفين على الإتقان والإنجاز الأمثل في العمل من خلال تكليف كل معلم المهام التي تتناسب مع قدراته وإمكانياته.

3- حرص المشرف التربوي على تخفيف الضغوط النفسية الواقعة على المعلم، وعدم إرهاقه بأعمال إضافية لا تتناسب مع قدراته.

وتتطابق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الداية، 2012) التي أشارت إلى أن فقرة "متطلبات العمل واضحة ومفهومة لجميع المعلمين" قد حازت على المرتبة الثانية بوزن نسبي (74.38%) أي بدرجة مرتفعة، ودراسة (الأفندي) التي أشارت إلى أن مدير المدرسة يراعي ظروف المعلمين ورغباتهم في توزيع الجدول المدرسي والمناوبة قد حازت على درجة مرتفعة.

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أدنى فقتين حسب الوزن النسبي هي كما يأتي:

1. في الفقرة رقم (6) و التي نصت على "يحث المشرف مدير المدرسة على تخفيف أعباء العمل المدرسي للمعلمين" قد حصلت على المرتبة قبل الأخيرة من قبل أفراد العينة بوزن نسبي قدره (62.10%)، وتعزو الباحثة ذلك إلى الآتي:

1- تحرج المشرف التربوي من التدخل في أعمال مدير المدرسة وثقته بكفاية عمل المدير.

2- قلة الصلاحيات الممنوحة للمشرفين بالتدخل في شؤون المدرسة الداخلية.

وتتطابق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الأفندي، 2012) التي أشارت إلى أن مدير المدرسة يقوم بمتابعة توصيات المشرفين التربويين قد حازت على درجة عالية.

2. في الفقرة رقم (8) بلغ الوزن النسبي (61.60%)، مما يدل على أن الفقرة "يلتقي المشرف بالمعلمين دورياً للتعرف إلى مشكلاتهم في العمل" قد حصلت على المرتبة الأخيرة من قبل أفراد العينة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى الآتي:

1- كثرة الأعباء الإدارية والفنية الملقاة على كاهل المشرفين تحول بينه وبين التعرف إلى مشكلات المعلمين.

2- اقتناع المشرف بأن المشكلات الإدارية التي يعاني منها المعلمون هي من اختصاص مدير المدرسة والمنطقة التعليمية.

3- عدم حصول المشرف على تغذية راجعة من قبل المعلمين تتعلق بمشكلاتهم.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (السحباني، 2012) التي أشارت إلى أن المدير يعقد اجتماعات خاصة من أجل تحسين العمل قد احتلت المرتبة الأولى ووزن نسبي (76%).

ثالثاً: تحليل وتفسير فقرات المجال الثالث (التقدير واحترام الذات)

جدول رقم (5:16)

المتوسط الحسابي والوزن النسبي وترتيب كل فقرة من فقرات المجال الثالث (التقدير واحترام الذات)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب	درجة الرضا
1.	أجد احتراماً وتقديراً من المشرف حال قيامي بعمل مميز.	4.00	80.00	22.61	0.000	2	كبيرة
2.	يقدر المشرفون جهود المعلمين المبذولة في مجال التعليم.	3.77	75.40	16.61	0.000	4	كبيرة
3.	يوفر لي العمل مكانة اجتماعية مرموقة.	3.75	75.00	15.89	0.000	5	كبيرة
4.	يساعدني المشرف بالانتماء لمهنة التعليم.	3.61	72.20	13.05	0.000	7	كبيرة
5.	يهتم المشرف بالاستماع لاقتراحاتي في العمل ويأخذ بها.	3.53	70.60	10.82	0.000	8	كبيرة
6.	أشارك المشرف في صنع القرارات التي تتعلق بعملتي.	3.18	63.60	3.34	0.000	10	متوسطة
7.	أجد تقديراً للمؤسسات والهيئات المجتمعية لدوري كمعلم.	3.34	66.80	6.57	0.000	9	متوسطة
8.	يوفر لي العمل في مهنة التعليم التقدير والاحترام المناسب.	3.66	73.20	14.58	0.000	6	كبيرة
9.	علاقات العاملين في المدرسة يسودها الاحترام والتقدير.	3.96	79.20	23.91	0.000	3	كبيرة
10.	أعتبر نفسي عضواً فاعلاً في جماعة العمل.	4.09	81.80	28.93	0.000	1	كبيرة
	الدرجة الكلية للمجال	3.69	73.80	20.79	0.000		كبيرة

* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "449" تساوي 1.96

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (5:16)، والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الثالث (التقدير واحترام الذات).

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثالث تساوي (3.69)، والوزن النسبي يساوي (73.80%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد (68%)، وقيمة t المحسوبة تساوي (20.79) أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96)، والقيمة الاحتمالية

تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن مجال التقدير واحترام الذات جاءت درجة الموافقة له بدرجة (كبيرة) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أعلى فئتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة رقم (10) بلغ الوزن النسبي (81.80%)، مما يدل على أن الفقرة "أعتبر نفسي عضواً فاعلاً في جماعة العمل" قد حصلت على درجة (كبيرة) من قبل أفراد العينة. وتعزو الباحثة ذلك إلى الآتي:

1- إيمان المعلمين بأهمية ودور العمل الجماعي القائم على التعاون والمشاركة وتبادل الخبرات في نجاح وفاعلية الأداء المدرسي.

2- قدرة المعلم على الاتصال والتواصل مع أسرة المدرسة تكسبه علاقات اجتماعية متميزة توفر له تعاوناً وتفاهماً بين المعلمين لحل المشكلات التي تواجههم وتواجه الطلبة، مما يجعل المعلمين راضين عن مدرستهم التي يعملون بها.

3- المعاملة الحسنة التي يتلقاها المعلمون من مشرفيهم تجعلهم واثقين من أنفسهم، قادرين على تحمل أعباء هذه المهنة السامية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (حرز الله ، 2007) التي أشارت بأن المعلم يشعر بأن مكانته محترمة بين زملائه المعلمين قد حازت على درجة كبيرة، ودراسة (الداية ، 2012) التي أشارت إلى أن فرص الاتصال والتواصل مع المعلمين في المدرسة قد حازت على درجة كبيرة.

2. في الفقرة رقم (1) بلغ الوزن النسبي (80.00%)، مما يدل على أن الفقرة "أجد احتراماً وتقديراً من المشرف حال قيامي بعمل مميز" قد حصلت على درجة (كبيرة) من قبل أفراد العينة. وتعزو الباحثة ذلك إلى الآتي:

1- تحلي المشرفين مجموعة من الأخلاق والقيم الإسلامية التي تقوم على احترام المعلمين وتقديرهم على الجهود التي يقومون بها.

2- إيمان المشرفين بأهمية دور الاحترام والتقدير لاستثمار قدرات المعلمين والارتقاء بمستواهم، وتحفيزهم للوصول إلى المستوى الأفضل الذي يطمحون إليه.

3- حاجة المعلمين إلى الحوافز المعنوية التي تشبع حاجاتهم واهتماماتهم الذاتية.

وتتطابق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (السحباني ، 2012) التي أشارت إلى أن التحفيز غير المادي من قبل المدير يزيد من الإنتاجية، وقد حازت على درجة كبيرة بوزن نسبي (78.3%).

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أدنى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كالآتي:

1. في الفقرة رقم (7) والتي نصت على "أجد تقديراً للمؤسسات والهيئات المجتمعية لدوري كمعلم" قد حصلت على المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (66.80%)،

وتعزو الباحثة ذلك إلى الآتي:

- 1- التأثير السلبي للواقع الاقتصادي والاجتماعي على مكانة المعلم وهيبته بين أفراد المجتمع.
- 2- ضعف التواصل بين المدرسة والمؤسسات والهيئات المجتمعية أدى إلى انفصال المعلم والمدرسة عن قضايا ومشكلات المجتمع مما أضعف من ثقة المجتمع بالمعلم.
- 3- ضعف الدور الذي تقوم به مؤسسات التربية المجتمعية ووسائل الإعلام في إبراز الدور المحوري الذي يقوم به المعلم في التربية.

وتتطابق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (السحباني ، 2012) التي أشارت إلى أن فقرة "أشعر بتقدير المؤسسات والهيئات الرسمية لدوري كمعلم" قد حازت على مرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي (63%) أي بدرجة قليلة، ودراسة (الأفندي ، 2012) والتي أشارت في فقرة يوفر العمل لي في مهنة التعليم مركزاً اجتماعياً جيداً قد حازت على درجة متوسطة.

2. في الفقرة رقم (6) بلغ الوزن النسبي (63.60%)، مما يدل على أن الفقرة "أشارك المشرف في صنع القرارات التي تتعلق بعملتي" قد حصلت على المرتبة الأخيرة من قبل أفراد العينة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى الآتي:

- 1- كثرة الأعباء الإدارية التي يعاني منها المشرف التربوي وتكليفه بزيارة عدد كبير من المدرسين يفوق النصاب المقرر، مما يؤدي إلى قلة عدد الاجتماعات واللقاءات بين المشرف والمعلم، وبالتالي تقل مشاركة المشرف للمعلم في صنع القرار.
- 2- إن المشرف التربوي غالباً ما يقوم بعملية الاتصال والتواصل مع مدير المدرسة في صناعة القرارات التي تتعلق بالمعلمين باعتباره مشرفاً تربوياً مقيماً.
- 3- إن العديد من المشرفين يقللون من أهمية مشاركة المعلم في صنع القرارات التي يتخذونها، باعتبارهم هم الأقدر على اتخاذ القرارات المناسبة التي تتعلق بالمعلم.

رابعاً: تحليل وتفسير فقرات المجال الرابع (الانتماء للمهنة)

جدول رقم (5:17)

المتوسط الحسابي والوزن النسبي وترتيب كل فقرة من فقرات المجال الرابع (الانتماء للمهنة)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب	درجة الرضا
1.	أقدم مصلحة المدرسة على مصلحتي الشخصية.	4.10	82.00	27.99	0.000	6	كبيرة
2.	لدي استعداد للتأخر في الدوام من أجل مصلحة العمل.	3.94	78.80	20.38	0.000	7	كبيرة
3.	أشعر بالسعادة عند وجودي في المدرسة.	3.83	76.60	18.39	0.000	8	كبيرة
4.	أعمل بكامل طاقتي في العمل.	4.36	84.20	37.54	0.000	3	كبيرة
5.	يهمني تقدم ونجاح المدرسة التي أعمل بها.	4.41	88.20	35.67	0.000	1	كبيرة
6.	أسعى لتحسين سمعة المدرسة التي أعمل بها لدى أفراد المجتمع المحلي.	4.37	87.40	36.25	0.000	2	كبيرة
7.	أسعد بالاتصال والتواصل مع الطلبة.	4.24	84.80	31.37	0.000	4	كبيرة
8.	أحرص على تطوير المدرسة التي أعمل بها بتقديم أفكار جديدة.	4.11	82.20	28.14	0.000	5	كبيرة
9.	أنفذ برامج علاجية إضافية لطلاب المدرسة التي أعمل بها.	3.83	76.60	18.26	0.000	9	كبيرة
10.	أتواصل مع مؤسسات المجتمع المحلي لتقديم الدعم اللازم للمدرسة.	3.22	64.40	4.23	0.000	11	متوسطة
11.	أقتنع بالعمل التطوعي المدرسي وأحاول تشجيع الآخرين القيام به.	3.75	75.00	16.02	0.000	10	كبيرة
	الدرجة الكلية للمجال	4.01	80.20	34.60	0.000		كبيرة

* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "449" تساوي 1.96

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (5:17) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الرابع (الانتماء للمهنة).

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الرابع تساوي (4.01)، والوزن النسبي يساوي (80.20%) وهو أكبر من الوزن النسبي (68%)، وقيمة t المحسوبة تساوي (34.60) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96)، والقيمة الاحتمالية تساوي

(0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن مجال الانتماء للمهنة جاءت درجة الاستجابة له بدرجة (كبيرة) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كالآتي:

1. في الفقرة رقم (5) بلغ الوزن النسبي (88.20%)، مما يدل على أن الفقرة "يهمني تقدم ونجاح المدرسة التي أعمل بها" قد حصلت على درجة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى الآتي:

1- انتماء المعلمين لعملهم واعتزازهم بمدرستهم واعتبار أنفسهم جزءاً منها، تعمق لديهم الشعور بالولاء لهذه المدرسة والعمل الجاد من أجل تحسينها وتطويرها.

2- إيمان المعلم بأن نجاح المدرسة التي يعمل بها يعتبر جزءاً من نجاحه الشخصي.

2. في الفقرة رقم (6) بلغ الوزن النسبي (87.40%)، مما يدل على أن الفقرة "أسعى لتحسين سمعة المدرسة التي أعمل بها لدى أفراد المجتمع المحلي" قد حصلت على درجة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى الآتي:

1- وعي المعلم أن سمعة المدرسة تدل على مستوى أداء المعلمين فيها، لذلك يسعى المعلمون لتحسين صورة المدرسة أمام أفراد المجتمع المحلي.

2- معظم المعلمين يعملون في مدارس قريبة من مناطق سكنهم، ويعتبرون أن سمعة المدرسة هي جزء من سمعتهم الشخصية.

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أدنى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كالآتي:

1. في الفقرة رقم (11) والتي نصت على "أقتنع بالعمل التطوعي المدرسي وأحاول تشجيع الآخرين القيام به" قد احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (75.00%).

وتعزو الباحثة ذلك إلى الآتي:

1- ضعف الوعي الكافي بين المعلمين بأهمية التطوع والأهداف التي يسعى لتحقيقها اعتقاداً منهم بأنه مضيعة للوقت والجهد.

2- عدم وجود الوقت الكافي لدى بعض المعلمين بسبب كثرة الأعمال المدرسية التي تعيق الكثيرين من الانخراط في العمل التطوعي.

3- ضعف وجود حوافز مناسبة لتشجيع المعلمين على التطوع نقل من رغبتهم في المشاركة بمثل هذه الأعمال التطوعية.

2. في الفقرة رقم (10) والتي نصت على "أتواصل مع مؤسسات المجتمع المحلي لتقديم الدعم اللازم للمدرسة" قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (64.40%)، وتعزو الباحثة ذلك إلى الآتي:

1- قناعة العديد من المعلمين بضعف استجابة مؤسسات المجتمع المحلي بتقديم الدعم اللازم للمدرسة، باعتبارها مؤسسة حكومية تتلقى الدعم اللازم من وزارة التربية والتعليم.

2- كثرة الأعباء الملقاة على كاهل المعلم تحد من فرصة تواصل المعلم مع مؤسساته المجتمعية.

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الأفندي، 2012) التي أشارت إلى أن فقرة "تسود علاقة جيدة بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي" قد حازت على درجة كبيرة.

إجابة السؤال الرابع من أسئلة الدراسة:

للإجابة عن السؤال الرابع: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.5$) بين متوسطات درجات تقديرات المعلمين لدرجة رضاهم الوظيفي تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي) ؟"

تحققت الباحثة من ثلاث فرضيات، وهي كالاتي:

الفرض الأول من فروض الدراسة الذي ينص على:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة رضاهم الوظيفي تعزى لمتغير الجنس".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "T. test" لاختبار الفروق بين متوسطات تقديرات إجابات الباحثين المعلمين لدرجة رضاهم الوظيفي تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)، والنتائج مبينة في جدول رقم (5:18).

جدول رقم (5:18)

نتائج اختبار t للفروق بين متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين المعلمين لدرجة رضاهم الوظيفي تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)

القيمة الاحتمالية	قيمة t	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	الجنس	الفرضية
0.478	-	0.806	3.17	213	ذكر	الحوافز والمكافآت
		0.826	3.22	237	أنثى	
0.654	-	0.733	3.46	213	ذكر	ظروف العمل
		0.777	3.49	237	أنثى	
0.142	-	0.681	3.64	213	ذكر	التقدير واحترام الذات
		0.726	3.73	237	أنثى	
0.043	-	0.674	3.95	213	ذكر	الانتماء للمهنة
		0.572	4.07	237	أنثى	
0.154	-	0.578	3.58	213	ذكر	الدرجة الكلية
		0.590	3.66	237	أنثى	

* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "448" تساوي 1.96

يتبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية لجميع المجالات تساوي (0.154) وهي أكبر من (0.05)، وقيمة t المحسوبة تساوي (-1.428) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (-1.96)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات المبحوثين المعلمين لدرجة رضاهم الوظيفي تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) في مجالات الحوافز والمكافآت، التقدير واحترام الذات، وظروف العمل باستثناء مجال الانتماء للمهنة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى الأسباب الآتية:

1- إن المعلمين والمعلمات يعيشون نفس الظروف ويخضعون لنفس ظروف وطبيعة العمل، ويخضعون لنفس الأنظمة والتعليمات والقوانين في المدارس بحيث لا تميز هذه الأنظمة والتعليمات بين مدارس الذكور ومدارس الإناث، فطبيعة المهام الموكلة للذكور هي نفسها للإناث.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الداية، 2012) التي أسفرت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات متوسطات المعلمين لدرجة الرضا الوظيفي في مدارس وكالة الغوث تعزى لمتغير النوع في مجال العلاقة بين مدير المدرسة وطبيعة العمل والراتب، واختلفت عن الدراسة الحالية في وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإناث في مجال الحوافز والترقيات، وانفقت هذه الدراسة مع نتائج دراسة (شقيير، 2011) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الثانوية في شمال الضفة الغربية لمستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، وقد اتفقت هذه الدراسة مع نتائج دراسة (السحباني، 2012) التي أسفرت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مقياس الرضا الوظيفي ومجالاته، تعزى لمتغير النوع، وقد اختلفت هذه الدراسة مع نتائج دراسة (خليل وشريير، 2008) حيث توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين تعزى لمتغير الجنس في مجال طبيعة العمل ومجال تحقيق المهنة للذات لصالح الإناث، كما اختلفت الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (حرز الله، 2007) حيث أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العينة في إحساسهم بالرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، كذلك اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (أبو مصطفى والأشقر، 2011) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور كما اختلفت الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (الكساسبة، 2004) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث.

أما مجال الانتماء للمهنة فقد تبين أن القيمة الاحتمالية لها أقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في متوسطات تقديرات المبحوثين من المعلمين لدرجة رضاهم الوظيفي تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) وتبين الفروق من خلال المتوسطات لصالح الإناث .

وتعزو الباحثة ذلك إلى الأسباب الآتية:

1- إيمان المعلمة بأن مهنة التعليم توفر لها مركزاً اجتماعياً مرموقاً يشعرها بتقدير الذات وبالتالي يزيد انتمائها للمهنة.

- 2- إن المعلمة تعتبر مهنة التعليم من أنبل المهن وأشرفها باعتبارها مهنة الأنبياء والرسل، لذلك فهي تعزز بها وتنتمي إليها بالرغم من كثرة أعبائها والضغوط النفسية المتعلقة بها.
- 3- استشعار المعلمة لمسؤولية هذه المهنة، وأنها أمانة لمقاة على عاتقها يتوقف عليها مستقبل المجتمع بأكمله، فالمعلمة مؤتمنة على أهم وأعلى ثروات الأمة، وأعز ما يملكه الفرد والمجتمع.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (حرز الله، 2007) التي أسفرت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) في مجال الانتماء للمهنة لصالح الإناث. في حين اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (السحباني، 2012) التي أسفرت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) في مجال الانتماء للمهنة.

الفرض الثاني من فروض الدراسة الذي ينص على:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة رضاهم الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا)."

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "T. test" لاختبار الفروق بين متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين من المعلمين لدرجة رضاهم الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا)، والنتائج مبينة في جدول رقم (5:19).

جدول رقم (5:19)

نتائج اختبار t للفروق بين متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين من المعلمين لدرجة رضاهم الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا)

القيمة الاحتمالية	قيمة t	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	الفرضية
0.144	1.465	0.804	3.22	391	بكالوريوس	الحوافز والمكافآت
		0.882	3.05	59	دراسات عليا	
0.185	1.326	0.753	3.50	391	بكالوريوس	ظروف العمل
		0.768	3.36	59	دراسات عليا	
0.483	0.702	0.708	3.70	391	بكالوريوس	التقدير واحترام الذات
		0.694	3.63	59	دراسات عليا	

القيمة الاحتمالية	قيمة t	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	الفرضية
0.188	1.318	0.633	4.03	391	بكالوريوس	الانتماء للمهنة
		0.560	3.91	59	دراسات عليا	
0.139	1.482	0.588	3.63	391	بكالوريوس	الدرجة الكلية
		0.560	3.51	59	دراسات عليا	

* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "448" تساوي 1.96

ويتبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية لجميع المجالات تساوي (0.139) وهي أكبر من (0.05)، وقيمة t المحسوبة تساوي (1.482) وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في متوسطات تقديرات الباحثين من المعلمين لدرجة رضاهم الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا).

وتعزو الباحثة ذلك إلى الأسباب الآتية:

1- إن جميع المعلمين على اختلاف مؤهلاتهم الدراسية يخضعون لنفس الواقع الاقتصادي والاجتماعي، ويتعرضون لمهام ومسؤوليات وظروف عمل متشابهة فهم يخضعون لنفس التعليمات والأنظمة والقوانين.

2- إن الحوافز والمكافآت التي يحصل عليها المعلم لا تتأثر بالمؤهل العلمي، وإنما بقدرته على تحقيق المهام المطلوبة على الوجه الأمثل.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الداية، 2012) التي أسفرت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، كما واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (حرز الله، 2007) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بإحساس المعلمين بالرضا الوظيفي في بعدي طبيعة العمل والراتب تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وقد اتفقت هذه الدراسة مع نتائج دراسة (السحباني، 2012) التي أسفرت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، واتفقت مع دراسة (الخليفي، 2012) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في بعد طبيعة العمل، واختلفت معه في وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الماجستير في بعد الحوافز، إلا إنها اتفقت مع (خليل شير، 2008) في

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات متوسطات المعلمين لإحساسهم بالرضا الوظيفي تعزى إلى المؤهل العلمي في بعدي طبيعة العمل والراتب، واختلفت معه في وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الحوافز ولصالح حملة الدبلوم، واتفقت كذلك مع دراسة (شقيير، 2011) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات متوسطات المعلمين في المدارس الثانوية بالضفة الغربية لمستوى الرضا الوظيفي لديهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي في بعدي طبيعة العمل والراتب)، واختلفت مع دراسة (الغامدي، 2009) التي أسفرت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإحساس المعلمين بالرضا الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، واختلفت كذلك مع دراسة العاجز ونشوان في وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة الرضا الوظيفي للمعلمين لصالح حملة الدراسات العليا. وتختلف مع دراسة (منصور، 2010) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا تعزى لصالح المؤهل الأقل.

الفرض الثالث من فروض الدراسة الذي ينص على:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة رضاهم الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخدمة".

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة رضاهم الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخدمة، والنتائج مبينة في جدول رقم (20:5)

جدول رقم (20:5)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في متوسطات تقديرات المعلمين

لدرجة رضاهم الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية	قيمة " F "	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الفرضية
0.054	2.947	1.948	2	3.896	بين المجموعات	الحوافز والمكافآت
		0.661	447	295.442	داخل المجموعات	
			449	299.337	المجموع	
0.061	2.809	1.593	2	3.187	بين المجموعات	ظروف العمل
		0.567	447	253.606	داخل المجموعات	
			449	256.793	المجموع	

القيمة الاحتمالية	قيمة " F "	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الفرضية
0.178	1.732	0.861	2	1.723	بين المجموعات	التقدير واحترام الذات
		0.497	447	222.272	داخل المجموعات	
			449	223.994	المجموع	
0.819	0.200	0.078	2	0.157	بين المجموعات	الانتماء للمهنة
		0.392	447	175.320	داخل المجموعات	
			449	175.477	المجموع	
0.134	2.021	0.689	2	1.379	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.341	447	152.461	داخل المجموعات	
			449	153.840	المجموع	

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 449" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.00

ويتبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية لجميع الأبعاد تساوي (0.134) وهي أكبر من (0.05)، وقيمة f المحسوبة تساوي (2.021)، وهي أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (3.00) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في متوسطات تقديرات إجابات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مشرفيهم العلاقات الإنسانية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

وتعزو الباحثة ذلك للأسباب الآتية:

- 1- إن وزارة التربية والتعليم حريصة على تقديم وتوفير كل ما يلزم من احتياجات المعلمين سواء كانت الإدارية أو الفنية على اختلاف سنوات خدمتهم، فهي تقوم بإعداد كافة المعلمين مهنيًا من خلال الدورات التدريبية التي تنظمها لهم كل حسب مؤهلاته، حيث يتشابه المعلمون في خبرتهم التعليمية خلال فترة وجيزة مما يؤدي في النهاية إلى الارتقاء بمستواهم، كما تفسح الوزارة المجال أمام المعلمين المستجدين لإكمال دراساتهم العليا لتحقيق النمو المهني والتقدير الذاتي لأنفسهم.
- 2- إن تقدير المعلمين لأنفسهم واحترامهم لذاتهم يزداد وينمو بتطوير أدائهم وليس بعد سنوات خدمتهم.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الداية، 2012) التي أسفرت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة الرضا الوظيفي لمعلمي مدارس وكالة الغوث تعزى لمتغير عدد سنوات

الخدمة، كما وافقت مع نتائج دراسة (مصطفى والأشقر، 2011) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة الرضا الوظيفي في المدارس الثانوية في شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (السحباني، 2012) التي أسفرت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية، تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، كما وافقت مع دراسة (خليل وشريير، 2008) التي أكدت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في محافظات غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وقد اتفقت أيضاً مع دراسة (العاجز ونشوان، 2004) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الرضا الوظيفي لمعلمي مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة تعزى لعدد سنوات الخدمة، كما وافقت مع دراسة (حرز الله، 2007) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وتختلف الدراسة الحالية مع دراسة (الخليفي، 2011) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات معلمات المرحلة الثانوية للرضا الوظيفي بمدينة مكة المكرمة تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ولصالح المعلمات الأطول خدمة، وتختلف مع دراسة (الشقيير، 2011) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات المعلمين للرضا الوظيفي في المدارس الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخدمة ولصالح الأقل من سبع سنوات، وتختلف مع دراسة (منصور، 2010) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا تعزى لمتغير الخبرة الأعلى.

إجابة السؤال الخامس من أسئلة الدراسة:

للإجابة عن السؤال الخامس: " هل توجد علاقة ارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظات غزة لدرجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية وبين متوسطات تقديراتهم لرضاهم الوظيفي " ؟

تم صياغة فرضية واحدة وتم التحقق من صحتها وهي على النحو الآتي:

" لا توجد علاقة ارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظات غزة لدرجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية وبين متوسطات تقديراتهم لرضاهم الوظيفي".

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظات غزة لدرجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية، وبين متوسطات تقديراتهم لرضاهم الوظيفي، والنتائج مبينة في جدول رقم (21:5).

جدول رقم (21:5)

معامل الارتباط بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظات غزة لدرجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية وبين متوسطات تقديراتهم لرضاهم الوظيفي.

المحور	الإحصاءات	متوسط تقديرات درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية
متوسط الرضا الوظيفي	معامل الارتباط	0.779
	القيمة الاحتمالية	0.000
	حجم العينة	450

* ارتباط دال عند مستوى دلالة 0.05

ويتبين من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.779) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود علاقة موجبة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية. وهذا يعني أن ممارسات المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية تسهم بدرجة كبيرة في تحقيق الرضا الوظيفي عند معلمهم، أي كلما ارتفعت درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية مع معلمهم ارتفعت درجة الرضا الوظيفي للمعلمين.

وتعزو الباحثة سبب تلك العلاقة الارتباطية في الآتي:

- 1- إن العلاقات الإيجابية بين المشرفين والمعلمين تقلل من التوتر والقلق، وتوفر مناخاً تربوياً سليماً، يمكن المعلمين من القيام بالدور المطلوب منهم على أكمل وجه، وهذا بدوره يؤدي إلى الاستقرار في العمل، مما يحقق الرضا الوظيفي للمعلمين.
- 2- إن امتلاك المشرفين التربويين لمجموعة من القيم والأخلاق الحميدة تحثهم على التعامل مع معلمهم على أسس من الرحمة والعدل والرفق واللين، مما يثير دوافع المعلمين للعمل ويمنحهم الفرصة لبذل الجهد والإنجاز المتميز، مما يرفع من روحهم المعنوية ويزيد من رضاهم عن عملهم.
- 3- إن ممارسة المشرفين التربويين للأسلوب الديمقراطي مع المعلمين والمتمثل بأسلوب الحوار والمناقشة عند اتخاذ القرارات والعدالة والمساواة بين المعلمين دون محاباة أو تمييز بينهم

مع إتاحة فرصة الترقى للجميع على أسس من النزاهة والموضوعية، مما يوّلّد لدى المعلمين الثقة بعدالة مشرفيهم، وهذا بدوره يوّلّد مزيداً من الرضا الوظيفي لهم.

4- حرص المشرفين على الاتصال والتواصل الجيد مع معلميهم يحفز المعلمين ويثير دوافعهم ويطلق طاقاتهم نحو العمل التشاركي التعاوني الكفيل بتأمين مستويات عالية من الإنجاز، مما يؤدي إلى تحسين أداء العامل وحصوله على رضا أكبر في العمل.

5- إن وجود مثل هذه العلاقة الإيجابية يجب التركيز عليها وتعزيزها؛ لأن افتقار المعلم لرضاه الوظيفي يعني ضعف انتمائه للعمل، وبالتالي ضعف أدائه وإنتاجيته، مما يؤثر سلباً على تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

ملخص نتائج الدراسة

أولاً: ملخص النتائج:

يمكن تلخيص نتائج الدراسة التي توصلت إليها الباحثة في النقاط الآتية :

1. أظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين تحققت بدرجة كبيرة، وبمتوسط كلي مقداره (3.75)، وبوزن نسبي (74.80%)، وفيما يخص مجالات الاستبانة الأولى المتعلقة بدرجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية في المدارس الحكومية الثانوية، فقد توصلت إلى النتائج الآتية:

أ- حصل المجال الأول والذي تناول المستوى القيمي والأخلاقي على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.90) ووزن نسبي (78%) أي بدرجة كبيرة، وهو بذلك يتصدر جميع المجالات.

ب- حصل المجال الثالث على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (77.40%) وبمتوسط حسابي (3.87) أي بدرجة كبيرة.

ت- حصل المجال الرابع الذي تناول النمو المهني على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (75.20%) ومتوسط حسابي (3.51).

ث- حصل المجال الثاني والذي تناول الاتصال والتواصل على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.70) وبوزن نسبي (74%) أي بدرجة كبيرة.

2. فيما يخص فرضيات الدراسة المتعلقة بدرجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية مع معلمهم فقد أظهرت الدراسة النتائج الآتية:

أ- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مشرفهم العلاقات الإنسانية تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) في مجالات الاتصال والتواصل والنمو المهني والمجال القيمي والأخلاقي، في حين أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة العلاقات الإنسانية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور في مجال الروح المعنوية.

ب- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مشرفيهم للعلاقات الإنسانية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا).

ت- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات من معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مشرفيهم للعلاقات الإنسانية تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات ، من 5-10 سنوات ، أكثر من عشر سنوات) في مجالات (الأخلاقي ، الاتصال والتواصل، الروح المعنوية) في حين أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة العلاقات الإنسانية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث في مجال النمو المهني تعزى لمتغير الخدمة لصالح أصحاب سنوات الخبرة التي تقل عن 5 سنوات.

3. أظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية للرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية في محافظات غزة تحققت بدرجة كبيرة و متوسط حسابي (3.62)، وبوزن نسبي يساوي (72.40%) وفيما يخص مجالات الاستبانة الثانية والمتعلقة بدرجة الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية في محافظات غزة، فقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أ- حصل المجال الرابع والذي تناول درجة الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية من حيث: "الانتماء للمهنة" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.01) وبوزن نسبي (80.20%) أي بدرجة رضا وظيفي كبيرة.

ب- حصل المجال الثالث والذي تناول درجة الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية من حيث: "التقدير واحترام الذات" على المرتبة الثانية لمتوسط حسابي (3.69) وبوزن نسبي (73.80%) أي بدرجة رضا وظيفي كبيرة.

ت- حصل المجال الثاني والذي تناول درجة الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية من حيث: "ظروف العمل" على المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (3.48) وبوزن نسبي (69.60%) أي بدرجة كبيرة.

د- حصل المجال الأول والذي تناول درجة الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية من حيث: "الحوافز والمكافآت" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.20) وبوزن نسبي (64%) أي بدرجة تقدير متوسطة.

4. فيما يخص فرضيات الدراسة المتعلقة بدرجة الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية في محافظات غزة فقد أظهرت الدراسة النتائج الآتية:

أ- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة رضاهم الوظيفي تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) في مجالات (الحوافز والمكافآت، التقدير واحترام الذات، ظروف العمل) بينما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات عينة المعلمين لدرجة رضاهم الوظيفي تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث في مجال الانتماء للمهنة.

ب- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة رضاهم الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا)

ت- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة رضاهم الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

5. توجد علاقة ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية، وبين متوسطات تقديراتهم لرضاهم الوظيفي.

ثانياً: توصيات الدراسة

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم مجموعة من التوصيات، وذلك على النحو الآتي:

التوصيات الخاصة بالعلاقات الإنسانية:

- 1- تنظيم الإدارة التعليمية لمجموعة من المحاضرات وورش العمل تهدف إلى سبل تفعيل العلاقات الإنسانية بين المشرفين والمعلمين في المدارس.
- 2- تطبيق أساليب إشرافية جديدة معاصرة تراعي ترسيخ الاتصال والتواصل بين المشرفين والمعلمين.
- 3- مراعاة مبادئ العدل والمساواة في الإشراف التربوي من خلال الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإشرافية المتنوعة لتقييم أداء المعلمين، بالإضافة إلى منح المكافآت للمعلمين وفق أسس سليمة، إذ إن ذلك من شأنه أن يحقق الاستقرار النفسي للمعلمين.
- 4- تعزيز التنسيق بين المشرفين والمعلمين في الأساليب والإجراءات والأنشطة المستخدمة في عملية الإشراف خلال العام الدراسي.
- 5- العمل على زيادة تدريب المشرفين على مهارات التفاعل والاندماج الاجتماعي مع المعلمين، ومعرفة المشكلات التي تواجههم في العمل والعمل على حلها.
- 6- زيادة عدد المشرفين في وزارة التربية والتعليم لتخفيف العبء عن المشرفين؛ لإعطائهم فرصة المتابعة الجيدة، وبناء علاقات إنسانية طيبة مع معلمهم.
- 7- تخفيف العبء عن المشرفين وإفراح الفرصة أمامهم لمتابعة معلمهم والعمل على تلبية احتياجاتهم.
- 8- متابعة وزارة التربية والتعليم لعمل المشرفين والتعرف إلى الاستراتيجيات المستخدمة في تقييم المعلمين والعمل على تطويرها.
- 9- تدريب المشرفين والمعلمين على أساليب الاتصال والتواصل الحديثة لتوظيفها في عملية الإشراف والمتابعة.
- 10- إشراك المعلمين بوضع الخطة السنوية التي تتعلق بالنمو المهني، وذلك للوقوف على معرفة حاجاتهم المهنية، والعمل على تلبية تلك الحاجات بما يساهم في تحسين وتطوير العملية التعليمية التعليمية.

11- تشجيع الإدارة التعليمية ومراكز الإشراف التربوي المعلمين لاستكمال دراساتهم العليا من خلال تقديم التسهيلات اللازمة لذلك.

التوصيات الخاصة بالرضا الوظيفي:

- 1- تحسين البيئة المادية وظروف العمل للمعلمين، وتوفير جميع متطلبات ومستلزمات ووسائل العملية التعليمية.
- 2- ضرورة اهتمام المشرفين بتفويض مجموعة من المهام الإشرافية للمعلمين لتعزيز ثقتهم بأنفسهم وانتمائهم لعملهم.
- 3- ضرورة اهتمام المشرفين بوضع نظام للحوافز مبني على أسس موضوعية وعادلة، والذي من شأنه تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين.
- 4- ضرورة تعاون المشرفين التربويين مع مديري المدارس لتشخيص حاجات المعلمين والعمل على تلبيتها.
- 5- تشجيع المشرفين على فتح قنوات الاتصال والحوار مع معلميه من خلال عقد اجتماعات دورية للتعرف إلى مشكلات المعلمين، ومساعدتهم على إيجاد الحلول المناسبة لها، مما يسهم في زيادة مستوى رضاهم الوظيفي.
- 6- العمل على تحسين ظروف عمل المعلمين الاقتصادية والمهنية والاجتماعية للارتقاء بصورته أمام مؤسسات المجتمع المحلي.
- 7- توجيه نظر المشرفين التربويين إلى ضرورة الأخذ بمبدأ مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، إذ إن ذلك من شأنه أن يرفع من روحهم المعنوية ويزيد من دافعيتهم.
- 8- إعداد ورش عمل لتوعية المعلمين بآثار وأهمية التطوع والأسس الضرورية لبناء الأعمال التطوعية الناجحة وفق منهجية واضحة وخطة مدروسة، ومكافأة المعلمين الذين يشاركون في الأعمال التطوعية وتكريمهم بشهادات تقدير.
- 9- تفعيل دور المدرسة مع مؤسسات المجتمع المحلي من خلال قيامها بمجموعة من الفعاليات والأنشطة المعتمدة على ما يتوافر لديها من إمكانيات مادية وبشرية.
- 10- التأكيد على أن الإشراف التربوي لا يمكن أن يتطور إلا بالتعاون البناء المثمر، والمشاركة الإيجابية بين مختلف عناصر النظام التعليمي.

ثالثاً: مقترحات الدراسة

- 1- القيام بدراسة مماثلة لواقع ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية في مراحل أخرى من مراحل التعليم.
- 2- إجراء دراسة تقترح معايير لبرنامج خاص بالعلاقات الإنسانية في ضوء الاتجاهات الإشرافية المعاصرة وتدريب المشرفين عليها.
- 3- القيام بدراسة مماثلة حول درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المشرفين أنفسهم.
- 4- القيام بدراسة مماثلة في مراحل أخرى من مراحل التعليم للتعرف إلى مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين فيها.

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر:

- القرآن الكريم.

ثانياً: المراجع العربية :

1. الإبراهيم، عدنان(2002): الإشراف التربوي،(أنماط وأساليب)، مؤسسة حماد للدراسات الجامعية للنشر والتوزيع، إربد.
2. ابن منظور، أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم (1968): لسان العرب، دار صادر، بيروت.
3. أبو الكشك، محمد نايف (2006): الإدارة المدرسية المعاصرة، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان .
4. أبو مصطفى، نظمي وياسر الأشقر (2011): "الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلم الفلسطيني"، مجلة الجامعة الإسلامية، ج 19، العدد(1)، ص (209 - 238).
5. الأسدي، سعيد وإبراهيم مروان (2007): الإشراف التربوي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
6. الأشقر، ياسر حسن وآخرون(2011). "درجة ممارسة عضو هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر طلابه"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ج (20)، العدد(1)، ص(435-406).
7. الأغا، إحسان (2002) : البحث التربوي وعناصره - مناهجه وأدواته، الجامعة الإسلامية، غزة.
8. الأغا، إحسان والأستاذ، محمود (2003)، "تصميم البحث التربوي"، فلسطين، غزة.
9. الأفندي، إسماعيل محمد (2012) : " عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم "، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة القدس المفتوحة، بيت لحم.

10. البخاري، أبو عبد الله بن محمد بن إسماعيل (1979): **فتح الباري**، شرح أحمد بن علي بن حجر العسقلاني، تحقيق: محمد فؤاد عبد الباقي، مراجعة: محب الدين الخطيب، دار المعرفة، بيروت.
11. البدري، طارق (2001) : **الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان .
12. البدري، طارق عبد الحميد (2008) : **تطبيقات ومفاهيم في الإشراف التربوي**، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
13. بركات، زياد (2006) : " العلاقات الاجتماعية السائدة بين الدارسين والمدرسين في جامعة القدس المفتوحة وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات"، **مجلة اتحاد الجامعات العربية**، مجلد 12، العدد 6.
14. بستان، وطه (2000): **مدخل إلى الإدارة التربوية**، دار القلم، الكويت.
15. الجار الله، عبد اللطيف (2009): "واقع العلاقات الإنسانية بين المشرفين التربويين والمعلمين من وجهة نظر المعلمين للمرحلة الثانوية بمنطقة القصيم"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
16. الجرجاوي، زياد علي، سمية النخالة (2007): "واقع الإشراف التربوي في مدارس التعليم الثانوي الحكومي في محافظات غزة"، دراسة مقدمة إلى المؤتمر التربوي بعنوان نحو تطوير نوعية التعليم في فلسطين، غزة، 2008/8/21 .
17. جرينبرج، جerald وبارون، روبرت (2004): **إدارة السلوك والمنظمات**. (ترجمة محمد رفاعي واسماعيل بسيوني)، الرياض، دار المريخ للنشر.
18. الجلابنة، محمد (2009): **مستوى الرضا الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس في جامعة فلادلفيا وعلاقته بمستوى الروح المعنوية لديهم**، مجلة جامعة القدس المفتوحة، مجلد (1)، (24)، ص (189-227).
19. الحارثي، وصل الله بن عيضة (2012): "مستويات العلاقات الإنسانية السائدة في المدارس الثانوية كما يتصورها المديرون والمعلمون في محافظة الطائف"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.

20. الحراحشة، محمد عبود (2005): "النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة"، مجلة جامعة دمشق، مجلد 24، العدد الأول، ص ص 323-357 .
21. حربي، منير، أمال رزق (2003): "بعض العوامل المحددة للعلاقات الإنسانية في إدارة المدارس الثانوية دراسة ميدانية"، مجلة مشغل التربية العربية، مجلد 9، العدد 30، ص ص 113-241 .
22. حرز الله، أشرف رياض (2007): "مدى مشاركة معلمين المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقاته برضاهم الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
23. الحريري، رافدة (2006): الإشراف التربوي واقع وآفاقه المستقبلية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
24. الحريري، رافدة (2006): مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان .
25. حريم، حسين (2004) : السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
26. حسان، حسن ومحمد العجمي (2010): الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
27. حسن، راوية (2001) : السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر .
28. حسين، سلامة عبد العظيم وعوض سليمان عوض الله (2006) : اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، دار الوفا لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.
29. حمدان، حمد زياد (1992) : الإشراف في التربية المعاصرة، دار التربية الحديثة، عمان .
30. حمود، خضير(2002): السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
31. الحميدي، منال بنت حسين بن حسن(2012). "العدالة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمات بمحافظة جدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

32. الخطيب، إبراهيم وأمل الخطيب (2003) : الإشراف التربوي فلسفته وأساليبه وتطبيقاته، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
33. الخطيب، رداح، أحمد الخطيب، وجيه الفرخ (2000) : الإدارة والإشراف التربوي اتجاهات حديثة، دار الأمل، إربد .
34. الخلفي، حنان بنت ناصر(2010): "الرضا الوظيفي وعلاقته بالذكاء الوجداني لدى عينة من معلمات المرحلة الثانوية لمدينة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
35. خليل، جواد محمد، عزيزة شرير (2007) : " الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية لدى المعلمين"، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد 16، العدد الأول ص ص 683 - 711 .
36. الداية، سناء محمد عطا(2012): "درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
37. درة، عبد الباري(1987): العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة، دار الفرقان.
38. دواني، كمال سليم(2003): الإشراف التربوي مفاهيم وآفاق، دائرة المكتبة الوطنية، الجامعة الأردنية، عمان.
39. الدوسري محمد (2005): العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري المعاصر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض .
40. الدويك، تيسير وآخرون(1998): أسس الإدارة التربوية المدرسية والإشراف التربوي، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
41. ديراني، محمد عبد(1989): الإشراف التربوي على المعلمين - دليل لتحسين التدريس، منشورات الجامعة الأردنية، عمادة البحث العلمي، عمان.
42. ديفيز، كيث (1990): السلوك الإنساني في العمل، دار نهضة مصر للنشر والتوزيع، الفجالة، القاهرة، مصر، ترجمة عبد الحميد مرسي ومحمد إسماعيل يوسف.
43. ربابعة، علي (2003): إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.

44. ربيع، هادي شعبان (2006) : الإدارة المدرسية والإشراف التربوي الحديث، مكتبة المجمع العربي .
45. رزيقة، بن دويمة(2001):" الرضا المهني للمدرسين عن مهنة التدريس دراسة ميدانية للأوضاع الاقتصادية والمهنية عند أساتذة التعليم الثانوي وأثرها على عملهم التربوي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، الجزائر.
46. الروقي، عبدالله بن عايش (2012) . "الأنماط القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في مدينة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
47. الزبون، سليم عودة، محمد الزبون، سليمان موسي (2007) : " درجة استخدام مديري مدارس الثانوية في محافظات جرش في أسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم "، مجلة جامعة دمشق، مجلد 26، العدد الثالث، ص ص 657-693 .
48. زويلف، مهدي(2003): إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان.
49. ستراك، رياض(2004): دراسات في الإدارة التربوية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
50. السحباني، إبراهيم عيد(2012). "تفويض السلطة لدى مديري مدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمهم"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
51. السخني، حسين، عبد الرحمن وآخرون (2012): الإشراف التربوي قراءة معاصر ومستقبلية، دار صفا للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
52. سعود، راتب (2007) : الإشراف التربوي اتجاهات حديثة، مركز طارق للخدمات الجامعية، عمان.
53. سلطان، محمد(2004): السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.
54. السلمي، علي(1993): السلوك التنظيمي، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
55. السواح، منصور عبد الله (2008): "مدي ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية والقيم الأخلاقية في تعاملهم مع المعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية .

56. شاهين, نجوى عبدالرحيم(2003). "مدى تطبيق العلاقات الإنسانية في مجال الإشراف التربوي لمشرفات العلوم الطبيعية من وجهة نظر معلمات العلوم"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
57. شاويش، مصطفى(2003): إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار الشروق، عمان.
58. شاويش، مصطفى نجيب (2005): إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
59. الشرايدة، سالم(2010): الرضا الوظيفي - أطر نظرية وتطبيقات عملية، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
60. الشرعي وبلقيس غالب (2007) : " دور المشاركة المجتمعية للإصلاح المدرسي دراسة تحليلية"، دراسة مقدمة لمؤتمر الإصلاح المدرسي تحديات وطموح، كلية التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، دبي.
61. شقير، علاء(2011): "درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
62. الشقيرات، محمود(2004): الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
63. الشلوي، مرزوق بن بريكان (2007) : " واقع ممارسة مشرفي العلوم الطبيعية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي العلوم الطبيعية للمرحلة الثانوية في مدينة الطائف"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية .
64. الشنواني، صلاح (1983): إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل أهداف، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر .
65. الشنواني، صلاح (2003): إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، شباب الجامعة، مصر .
66. صالح ،ابراهيم(2011):الإدارة والإشراف التربوي، دار المستقبل للنشر والتوزيع. القاهرة.
67. صليوو، سهي نونة (2005) : الإشراف والتنظيم التربوي، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

68. الضبغات، زكريا إسماعيل (2009): إعداد وتأهيل المعلمين-الأسس التربوية والنفسية، دار الفكر، عمان، الأردن.
69. طافش، محمود (2004) : الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، دار الفرقان، عمان، الأردن .
70. الطعاني، حسن أحمد (2005) : الإشراف التربوي (مفاهيمه - أهدافه - أسسه - أساليبه)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
71. الطعاني، حسن احمد (2005) : "درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في الأردن"، مجلة جامعة دمشق، مجلد 28، العدد الثاني، ص ص 489-453 .
72. الطويل، هاني (2001): الإدارة التربوية والسلوك المنظم، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
73. العاجز، فؤاد، جميل نشوان (2005) : "عوامل الرضا وتطوير فعالية أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة"، بحث مقدم إلى مؤتمر التربية الأول، الجامعة الإسلامية، غزة، ص ص 398 - 368 .
74. عاشور، أحمد (1982): السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.
75. عايش، أحمد (2010): إدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع .
76. عايش، أحمد جميل (2008): تطبيقات في الإشراف التربوي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
77. عباس، سهيلة (2003): إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
78. عبد الباقي، صلاح الدين محمد (2004): السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة .
79. عبد الباقي، صلاح (2003): السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.

80. عبد الهادي، جودة عزت (2002) : الإشراف التربوي (مفاهيم وأساليب) دليل لتحسين التدريس، الدار العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
81. عبود، عبد الغني وآخرون (2000): إدارة المدرسة الابتدائية، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، مصر.
82. عبيدات، سهيل(2007): إعداد المعلمين وتنميتهم، جدار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
83. عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن وآخرون (2001)، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، عمان، دار الفكر للنشر والطباعة والتوزيع.
84. العبيدي، محمد جاسم (2010) : الإشراف التربوي والإدارة التعليمية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
85. عريفج، سامي(2001): الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
86. عزيزون، زهية (2007) : " التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية "، دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سكيكدة، الجزائر.
87. عساف، صالح بن حمد (2002) : المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، الرياض.
88. العساف، صالح (1995)، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.
89. عطوة، جودة عزت (2010) : الإدارة التعليمية والإشراف التربوي (أصولها وتطبيقاتها)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
90. عطوة، جودت (2001): الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها (النظرية وتطبيقاتها العملية)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
91. عطوي، جودة (2010): الإدارة المدرسية الحديثة ومفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان .
92. العطية، ماجدة (2003) : سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.

93. العلاق، بشير (2008): الإدارة الحديثة - نظريات ومفاهيم، الأردن، عمان، دار اليازوري للنشر.
94. علي، تاعوينات (2009): التواصل والتفاعل في الوسط المدرسي، هيئة التأطير - المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية لتحسين مستواهم، الجراشة، الجزائر.
95. العلياني، عبد العزيز عوضة (2012): "مدى ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية من محافظة بيشة" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية.
96. العميان، محمود (2005): السلوك التنظيمي لمنظمات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
97. الغامدي، رحمة بنت محمد العيفان (2009): "أخلاقيات العمل الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمات بمنطقة الباحة التعليمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
98. غربية، إيمان (2009): الإشراف التربوي (مفاهيم - واقع - آفاق)، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
99. فلمبان، إيناس (2008): الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى مشرفين تربويين ومشرفات تربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
100. الفليت، آلاء عطية (2012): "درجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة وسبل تفعيلها"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
101. فليه، فاروق والسيد عبد المجيد (2010): السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
102. فليه، فاروق وعبد المجيد، السيد (2005): السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
103. القريوتي، محمد (1993): السلوك التنظيمي ودراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

104. قنديل، أنيسة(2001):"العلاقات الإنسانية بين المعلمين وطلبتهم في ضوء الفكر التربوي الإسلامي ودرجة تمثلها في مدارس المرحلة الثانوية في غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة.
105. اللحيان، عبد الله ابراهيم (2004) : سماحة الإسلام في معاملة غير المسلمين، دار الحضار، الرياض.
106. اللقماني، خالد بن مبارك (2012). درجة توافر أسس العلاقات الإنسانية في العملية الإشرافية بين مشرفي الرياضيات ومعلميها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
107. ماهر، أحمد (2000): السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، مصر.
108. مرسى، عبد الحميد (1986) : العلاقات الإنسانية، دار التوفيق النموذجية، القاهرة، مصر.
109. مساد، عمر(2005): الإدارة التعليمية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
110. المساد، محمود(1986): الإدارة والإشراف التربوي واقع وطموح، دار الأمل، إربد.
111. مصطفى، عبد العظيم(2005): ضغوط العمل وعلاقتها بالالتزام الوظيفي والتعليم الثانوي العام، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد (42) ص (277-352).
112. المغربي، عبد الحميد (2006): الإدارة - الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية، المكتبة العصرية، المنصورة.
113. المغربي، كامل(1995): السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
114. ملحم، سامي (2000)، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
115. المنصور، خالد منصور (1992) : العلاقات الإنسانية في الإسلام، مكتبة التوبة، الرياض، السعودية.

116. منصور، مجيد مصطفى (2010): " درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية في فلسطين "، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة الدراسات الإنسانية، مجلد 12، العدد الأول، ص ص 795-838 .
117. نيهان، يحيى محمد(2007): الإشراف التربوي بين المشرف-المدير والمعلم، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
118. نشوان، يعقوب (1992) : الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، دار الفرقان للطباعة والنشر، عمان .
119. نشوان، يعقوب ونشوان، جميل (2004): السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
120. هاشم، عادل(2010): القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
121. الهيتي، خالد(2003): إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
122. وزارة التخطيط والتعاون الدولي (1797)، الإصدار الأول، السلطة الوطنية الفلسطينية، غزة، فلسطين.
123. ويلز، كيمبل (2005) : الإشراف التربوي رؤية تفاعلية، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات، إعداد وترجمة قسم التعريب والترجمة.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

- 1- Balcı, Ali (2011). "Turkish teachers' and supervisors' metaphorical perceptions about supervisor" Copyright International Research Journals. (RE.10, No.2)
- 2- Galloway I D, Boswell K, Panckhurst F, Boswell C, Green K: (1985) Sources of satisfaction and dissatisfaction for New Zealand primary school teachers. Educational Research, 27(1):44-51.
- 3- Güngör S, Aydın İ, Memduhoğlu HB, Oğuz E: (2012) Respect in principal-teacher relations at primary schools in Turkey. International Journal of Qualitative Studies in Education, (ahead-of-print):1-24.

- 4- Har Lam, Bick(2011)." Beginning teachers' job satisfaction:the impact of school-based factors". journal of teachers' professional development. (RE.3,No.15)
- 5- Kontiainen S:(2005), Authoritarian Attitudes of Supervisors in Relation to the Effects of Supervision as Assessed by Student Teachers. Scandinavian Journal of Educational Research, 18(1):79-94.
- 6- Price, Heather E:(2012)," Principal Teacher Interactions : How Affective Relationships Shape Principal and Teacher Attitudes". Educational Administration Quarterly.(RE.1,No.48)
- 7- Sargent T, Hannum E: (2005), Keeping teachers happy: Job satisfaction among primary school teachers in rural northwest China. Comparative education review, 49(2):173-204.
- 8- Shreeve WC, Norby JR, Goetter WG, Stueckle AF, Midgley TK, Goetter PS:(2006), Job satisfaction: an imperative for the coming teacher shortage. Early Child Development and Care, 36(1):181-195.
- 9- Zembylas, Michalinos :(2007), Modeling teacher empowerment: The role of job satisfaction". Educational Research and Evaluation: An International Journal on Theory and Practice.(RE.5,No.11)

رابعاً: المواقع الإلكترونية

- 1- <http://www.hrdiscussion.com/hr22379.html> (3 pm , 20/12/2013)
- 2- <http://uqu.edu.sa/page/ar/149666> (6pm , 6/1/2014)
- 3- <http://leadershipedu.net/vb/archive/index.php/t-472.html> (2pm , 25/1/2014)
- 4- dryasserhendawy.arabblogs.com (5pm , 10/2/2014)

ملاحق الدراسة

ملحق رقم (1) الاستبانة بصورتها الأولى

ملحق رقم (2) قائمة بأسماء السادة المحكمين ومكان عملهم

ملحق رقم (3) الاستبانة في صورتها النهائية

ملحق رقم (4) خطاب تسهيل مهمة

ملحق (1)

الاستبانة بصورتها الأولى



الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التربية

قسم أصول التربية / إدارة تربوية

طلب تحكيم استبانة

سعادة الدكتور/ة..... حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية من قسم أصول التربية في الجامعة الإسلامية بعنوان: "درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية في المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين".

وقد اقتضت الدراسة استخدام استبانتين لبيان العلاقة بين درجة ممارسة المشرفين التربويين في المدارس الحكومية الثانوية للعلاقات الإنسانية ومستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين.

الأولى: استبانة لقياس درجة ممارسة المشرفين التربويين في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات غزة للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين، وتحتوي الاستبانة على أربعة مجالات، وهي:

المجال الأخلاقي (10 فقرات، الاتصال والتواصل (13)فقرة، الروح المعنوية(13) فقرة، النمو المهني (11) فقرة، ليصبح المجموع الكلي (46) فقرة.

الثانية : استبانة لقياس درجة الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظرهم وتحتوي على أربعة مجالات، وهي:

الحوافز والمكافآت (11)فقرة، ظروف العمل (10)فقرات، التقدير واحترام الذات(14) فقرة، الانتماء للمهنة (11) فقرة، ليصبح مجموع الفقرات (46) فقرة.

بناءً على ما تقدم تـرجو الباحثة من سيادتكم إبداء آرائكم حول النقاط الآتية:

1. مدى انتماء كل فقرة من فقرات الاستبانة للمجالات المذكورة.
 2. وضوح الفقرات وقوة صياغتها مع إجراء التعديل اللازم في المكان المخصص أمام كل فقرة.
 3. إبداء ملاحظاتكم واقتراحاتكم العامة على الاستبانة.
- مع العلم بأن متغيرات الدراسة الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، التخصص).

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير على تعاونكم

الباحثة/ فريال مصطفى حمد

الاستبانة الأولى المتعلقة بالعلاقات الإنسانية

م	الفقرة	تنتمي	لا تنتمي	صحيحة	غير صحيحة
المجال الأول : يمارس المشرف للعلاقات الإنسانية على المستوى القيمي الأخلاقي					
1.	يتحلى بالصبر والتأني في المعاملة.				
2.	يتصف بالعدل والمساواة في مواقفه تجاهي.				
3.	لديه ثقة كبيرة بالنفس.				
4.	يلتزم بمواعيده في العمل.				
5.	يتعامل بتواضع مع جميع المعلمين.				
6.	يحرص على بث شعور الأمن والاستقرار النفسي لدى المعلمين.				
7.	يتعامل بشفافية مع جميع المعلمين.				
8.	يتعامل مع المعلمين بدرجة كبيرة من المرونة .				
9.	يتعامل بصدق مع المعلمين.				
10.	يتحلي بروح المبادرة والتعاون مع المعلمين.				
المجال الثاني : يمارس المشرف العلاقات الإنسانية في مجال الاتصال والتواصل من خلال :					
1.	يهتم بالتخطيط لعملية الاتصال والتواصل مع المعلمين.				
2.	يعمل على تشجيعي على عملية الاتصال والتواصل معه بشكل دوري.				
3.	يعمل على توظيف العديد من وسائل الاتصال والتواصل (المباشرة وغير المباشرة) خلال عملية الإشراف.				
4.	يختار الزمان والمكان المناسبين لإجراء عملية الاتصال والتواصل.				
5.	يتيح لي الفرصة للحوار والنقاش خلال الاجتماعات .				
6.	يمتلك مهارات لغوية مناسبة في سرد المعلومات شفهيًا.				
7.	يمتلك مهارات لغوية مناسبة في سرد المعلومات كتابيًا.				
8.	يصغي لي ويحترم آرائي ووجهات نظري.				

م	الفقرة	تنتمي	لا تنتمي	صحيحة	غير صحيحة
9.	يحرص على توظيف النقد البناء خلال عمله معي.				
10.	أسعد ببقاء مشرفي وأحرص على تنفيذ توجيهاته لي.				
11.	يشتمل حديثه على مثيرات تساعدني على جذب انتباهي وتفاعلي معه.				
12.	يعمل على تزويد المعلمين بتغذية راجعة دورية حول مستوى أدائي في العمل.				
المجال الثالث : يمارس المشرف العلاقات الإنسانية في مجال رفع الروح المعنوية للمعلمين من خلال :					
1.	يكنُّ المشرف للمعلمين احتراماً كبيراً.				
2.	يشعر المعلمين بالاستقرار النفسي في عملهم.				
3.	يشعر المعلمين بالفخر لكونهم معلمين.				
4.	يكسب المعلمين ثقة كبيرة في أنفسهم وتصرفاتهم.				
5.	يشجع على التعاون بين الزملاء في العمل.				
6.	يدعم روح العمل الجماعي في المدرسة.				
7.	يتيح المشاركة الاجتماعية مع زملاء العمل.				
8.	تعتبر ساعات العمل في التدريس مناسبة.				
9.	يعمل مشرفي على تلبية احتياجاتي المهنية.				
10.	يتمتع المشرف بالقبول الاجتماعي بين المعلمين .				
11.	أجد أن هناك مصارحة بيني وبين المشرف في المشكلات التي تعترضني في العمل.				
12.	يتمتع المشرف بدرجة عالية من الخبرة والمعرفة في مجال العمل .				
13.	يزيد من اهتمام العاملين بالعمل الذين يقومون به.				
المجال الرابع : يمارس المشرف العلاقات الإنسانية في مجال النمو المهني من خلال :					
1.	يوفر فرصاً جيدة للنمو المهني في العمل .				

م	الفقرة	تنتمي	لا تنتمي	صحيحة	غير صحيحة
2.	دور المشرف في مجال النمو المهني للمعلمين يتم وفق خطة واضحة للمعلمين.				
3.	يحث على ضرورة الالتزام بحضور الدورات التدريبية المتعلقة بالنمو المهني للمعلمين.				
4.	يشارك في تحديد احتياجات المعلمين المهنية.				
5.	ينوع في الأساليب المتبعة لتنمية المعلمين مهنيًا.				
6.	يشجعي لحضور الدورات التدريبية للقيام بعملية كبيرة من الكفاية المهنية.				
7.	يحث المعلمين على ضرورة استكمالهم دراسات عليا ذات علاقة بعملهم.				
8.	يحرص على متابعة أداء المعلمين لتقديم تغذية راجعة عن مستوى الأداء.				
9.	يراعي الفروق الفردية بين المعلمين في توزيع الأنشطة المدرسية.				
10.	يشجع المعلمين على تجريب استراتيجيات تدريس جديدة ومبتكرة في العمل.				
11.	أعتقد أن المشرف يوفر لي المشاركة في الندوات والمؤتمرات العلمية ذات العلاقة بعمل.				

استبانة الرضا الوظيفي المتعلقة بقياس درجة الرضا الوظيفي للمعلمين

م	الفقرة	تنتمي	لا تنتمي	صحيحة	غير صحيحة
المجال الأول: الحوافز والمكافآت					
1.	يحثني المشرف لحضور مؤتمرات تربوية.				
2.	يحثني المشرف على جهودي المبذولة داخل المدرسة.				
3.	يكلفني المشرف بمهام إشرافية داخل المدرسة وخارجها.				
4.	يحرص المشرف على توزيع شهادات تقدير على المعلمين في نهاية العام الدراسي.				
5.	ينوع المشرف من أساليب تحفيزه وتعزيزه للمعلمين خلال العام الدراسي.				
6.	يسعدني تكليف المشرف لي بتنفيذ أنشطة تربوية متنوعة.				
7.	يهتم المشرف بذكر الإيجابيات قبل السلبيات في الاجتماع البعدي للزيارة الصفية.				
8.	ينظر المشرف إلى المعلمين نظرة احترام وتقدير.				
9.	ينصف المشرف المعلمين عند توزيع الحوافز التشجيعية عليهم.				
10.	يوصي المشرف الإدارة التعليمية بتقديري علي جهودي المميزة.				
11.	تقوم المشرف لأدائي بالعمل يساعدي في الحصول علي الترقيات.				
المجال الثاني : ظروف العمل					
1.	أتمتع بالصلاحيات الكافية للقيام بالمسؤوليات الملقاة علي عاتقي.				
2.	يسعى المشرف لتوفير كل ما يساعد المعلمين للقيام بعملهم.				

م	الفقرة	تنتمي	لا تنتمي	صحيحة	غير صحيحة
3.	يكلفني المشرف بأعمال تتناسب مع طبيعة عملي.				
4.	أعمل في المكان المناسب حسب مؤهلي.				
5.	تعجبي طريقة توزيع المشرفين الحصص الدراسية على المعلمين.				
6.	نصاب المعلمين من الحصص الأسبوعية على مدار الأسبوع مناسب.				
7.	لدى المشرف اهتمام كبير بتحسين علاقات المعلمين بمدير المدرسة.				
8.	يلتقي بي المشرف دورياً للتعرف إلى مشكلات العمل.				
9.	هناك تشجيع كبير من المشرف لتحسين علاقاتي مع المعلمين				
10.	أحصل على إجازة مناسبة.				
المجال الثالث: التقدير واحترام الذات					
1.	العمل الذي أقوم به يشعرني باحترام وتقدير ذاتي.				
2.	أجد احتراماً وتقديراً من المشرف والمدير حال قيامي بعمل مميز.				
3.	يقدر المشرفون والمدراء جهودي المبذولة في مجال التعليم.				
4.	هناك تقدير من الطلبة لما أبذله في العمل من جهد.				
5.	هناك تقدير من أولياء الأمور لما أبذله في العمل.				
6.	يوفر لي العمل مركزاً اجتماعياً مرموقاً.				
7.	يساعدني المشرف بالانتماء الكامل لمهنة التعليم.				
8.	يهتم المشرف بالاستماع لاقتراحاتي في العمل ويأخذ بها.				
9.	أشارك المدير والمشرف في صنع القرارات التي تتعلق بعملتي.				

م	الفقرة	تنتمي	لا تنتمي	صحيحة	غير صحيحة
10.	هناك تقدير للمؤسسات والهيئات المجتمعية لدوري كمعلم.				
11.	العمل في مهنة التعليم يوفر لي التقدير والاحترام المناسب.				
12.	علاقات العاملين في المدرسة يسودها الاحترام والتقدير.				
13.	اعتبر نفسي عضوا فعالا في جماعة العمل				
المجال الرابع : الانتماء للمهنة					
1.	أقدم مصلحة المدرسة على مصلحتي الشخصية.				
2.	لدي استعداد للتأخر في الدوام من أجل مصلحة العمل.				
3.	أشعر بالسعادة عند وجودي في المدرسة.				
4.	أعمل بكامل طاقتي في العمل.				
5.	يهمني تقدم ونجاح المدرسة التي أعمل بها.				
6.	أسعى لتحسين سمعة المدرسة التي أعمل بها لدى أفراد المجتمع المحلي.				
7.	سعادتي تتجلي في عملي كمعلم في التواصل مع الطلبة.				
8.	أحرص على تطوير المدرسة التي أعمل بها من خلال تقديم أفكار جديدة.				
9.	لدي استعداد لتنفيذ برامج علاجية إضافية لطلاب المدرسة التي أعمل بها.				
10.	لدي اهتمام بتشجيع مؤسسات المجتمع المحلي بتقديم الدعم اللازم للمدرسة .				
11.	لدي اقتناع بالعمل التطوعي المدرسي وأحاول إقناع الآخرين به.				

ملحق رقم (2)

قائمة بأسماء السادة المحكمين ومكان عملهم

م	أسماء المحكمين	مكان عملهم
1.	أ.د.فؤاد العاجز	عميد الدراسات العليا - الجامعة الإسلامية
2.	أ.د.محمود أبو دف	أصول التربية - الجامعة الإسلامية
3.	د.حمدان الصوفي	أصول التربية - الجامعة الإسلامية
4.	د.إياد الدجني	المناهج والجودة - الجامعة الإسلامية
5.	د.فايز شلدان	أصول التربية - الجامعة الإسلامية
6.	د.محمد عثمان الأغا	أصول التربية - الجامعة الإسلامية
7.	أ.مروان حمد	أصول التربية - الجامعة الإسلامية
8.	د.محمد هاشم الأغا	أصول التربية - جامعة الأزهر
9.	د.صهيب الأغا	أصول التربية - جامعة الأزهر
10.	أ.د.فايز الأسود	أصول التربية - جامعة الأزهر
11.	د.نافذ الجعب	أصول التربية - جامعة الأقصى
12.	د.رندة شرير	أصول التربية - جامعة الأقصى
13.	د.ناجي سكر	أصول التربية - جامعة الأقصى
14.	د.رزق شعت	أصول التربية - جامعة الأقصى
15.	د.صلاح حماد	أصول التربية - جامعة الأقصى
16.	د.عمر دحلان	رئيس قسم الإشراف التربوي - جامعة الأقصى

ملحق رقم (3)

الاستبانة في صورتها النهائية



الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التربية

أصول التربية/الإدارة التربوية

الإخوة / معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بمحافظة غزة حفظكم الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته أما بعد

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية في المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية - قسم أصول التربية، تخصص إدارة تربوية بالجامعة الإسلامية في غزة من خلال هاتين الاستبانتين، الأولى: استبانة لقياس درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية في المدارس الثانوية، وتحتوي الاستبانة على أربعة مجالات، وهي المستوى القيمي الأخلاقي، الاتصال والتواصل، الروح المعنوية، النمو المهني وتتضمن (43) فقرة، والاستبانة الثانية لقياس درجة الرضا الوظيفي للمعلمين في تلك المدارس وتحتوي على أربعة مجالات وهي: الحوافز والمكافآت، ظروف العمل، التقدير واحترام الذات، الانتماء للمهنة. وتتضمن (39) فقرة، لذا نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على كل فقرة بأمانة وموضوعية، لما لإجاباتكم أهمية بالغة في نتائج هذه الدراسة، علماً بأن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا،،،

الباحثة/ فريال مصطفى حمد

أولاً: البيانات الشخصية

يرجى وضع (x) أمام الإجابة المناسبة:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- المؤهل العلمي: بكالوريوس دراسات عليا
- 3- سنوات الخدمة: أقل من خمس سنوات 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات
- 4- التخصص: علمي أدبي
- 5- المنطقة التعليمية: شمال غزة شرق غزة غرب غزة
- الوسطى شرق خان يونس غرب خان يونس رفح

الاستبانة الأولى المتعلقة بالعلاقات الإنسانية

العلاقات الإنسانية: هي مجموعة من التفاعلات الإيجابية التي تمثل سلوك المشرفين التربويين مع معلمهم من خلال التعامل الإنساني المبني على أساس المعاملة الطيبة والأخلاق الحميدة.

م	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
المجال الأول: العلاقات الإنسانية في المستوى القيمي الأخلاقي						
1.	يصبر ويتأني في تعامله مع المعلمين.					
2.	يهتم بمبادئ العدل والمساواة بين المعلمين.					
3.	يكسب المعلمين الثقة بأنفسهم.					
4.	يلتزم بمواعيده في العمل.					
5.	يتعامل بتواضع مع المعلمين.					
6.	يحرص على بث شعور الأمن والاستقرار النفسي لدى المعلمين.					
7.	يتعامل بشفافية مع المعلمين.					
8.	يتعامل بمرونة مع المعلمين .					
9.	يتعامل بصدق مع المعلمين.					
10.	يشجع المعلمين على التعاون وروح المبادرة فيما بينهم.					
11.	يحث المعلمين على الإتقان في العمل.					
المجال الثاني : العلاقات الإنسانية في مجال الاتصال والتواصل						
1.	يشجع المشرف المعلمين على عملية الاتصال					

م	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
	والتواصل معه بشكل دائم.					
2.	يوظف العديد من وسائل الاتصال والتواصل (المباشرة وغير المباشرة) خلال عملية الإشراف.					
3.	يختار الزمان المناسب لإجراء عملية الاتصال والتواصل.					
4.	يختار المكان المناسب لإجراء عملية الاتصال والتواصل.					
5.	يوظف مهارات لغوية مناسبة في سرد المعلومات شفهيًا.					
6.	يوظف مهارات لغوية مناسبة في سرد المعلومات كتابيًا.					
7.	يصغي للمعلمين ويحترم آراءهم ووجهات نظرهم.					
8.	يحرص على توظيف النقد البناء خلال عمله مع المعلمين.					
9.	يتيح الفرصة للحوار والنقاش خلال الاجتماعات.					
10.	يعمل على جذب انتباه المعلمين أثناء حديثه معهم					
11.	يناقش المشرف المعلمين في المشكلات التي تعترضهم في العمل.					
12.	يزود المعلمين بتغذية راجعة دورية حول مستوى أدائهم في العمل.					
المجال الثالث : العلاقات الإنسانية في مجال الروح المعنوية						
1.	يشعر المشرف المعلمين بالاحترام.					

م	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
2.	يوفر المشرف للمعلمين الاستقرار النفسي في عملهم.					
3.	يحث المعلمين على الافتخار بمهنتهم.					
4.	يعزز ثقة المعلمين في عملهم.					
5.	يشجع على التعاون بين الزملاء في العمل.					
6.	يدعم روح العمل الجماعي في المدرسة.					
7.	يتيح المشاركة الاجتماعية مع زملاء العمل.					
8.	يحث المعلمين على الاستفادة من خبرات بعضهم البعض.					
9.	لديه خبرة ومعرفة كبيرة في مجال العمل.					
10.	يزيد من اهتمام العاملين بالعمل الذي يقومون به.					
المجال الرابع : العلاقات الإنسانية في مجال النمو المهني						
1.	يوفر فرصاً جيدة للنمو المهني في العمل.					
2.	يشرك المعلمين في وضع خطة سنوية تتعلق بالنمو المهني.					
3.	يشارك المعلمين في تحديد احتياجاتهم المهنية.					
4.	يحث على ضرورة الالتزام بحضور الدورات التدريبية المتعلقة بالنمو المهني للمعلمين.					
5.	ينوع في الأساليب المتبعة لتنمية المعلمين مهنيًا.					
6.	يحث المعلمين على ضرورة استكمالهم دراسات عليا ذات علاقة بعملهم.					

م	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
7.	يحرص على متابعة أداء المعلمين لتقديم تغذية راجعة عن مستوى الأداء.					
8.	يراعي الفروق الفردية بين المعلمين في توزيع الأنشطة المدرسية.					
9.	يشجع المعلمين على تجريب استراتيجيات تدريس جديدة ومبتكرة في العمل.					
10.	يحرص على توفير فرص المشاركة في الندوات والمؤتمرات العلمية للمعلمين.					

الاستبانة الثانية: المتعلقة بقياس درجة الرضا الوظيفي للمعلمين

يعرف الرضا الوظيفي: على أنه الشعور بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل، مع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع المتغيرات والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة.

م	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
المجال الأول : الحوافز والمكافآت						
1.	يساعد المشرف المعلمين المتميزين في الحصول على ترقّيات.					
2.	يثني المشرف على جهود المعلمين المبذولة داخل المدرسة.					
3.	يكلف المشرف المعلمين بمهام إشرافية داخل المدرسة وخارجها.					
4.	يحرص المشرف على توزيع شهادات تقدير على المعلمين في نهاية العام الدراسي.					
5.	ينوع المشرف من أساليب تحفيزه وتعزيزه للمعلمين خلال العام الدراسي.					
6.	يكلف المشرف المعلمين بتنفيذ أنشطة قيادية تربوية متنوعة.					
7.	يهتم المشرف بذكر الايجابيات قبل السلبيات في الاجتماع البعدي للزيارة الصفية.					
8.	ينصف المشرف المعلمين عند توزيع الحوافز التشجيعية عليهم.					
9.	يوصي المشرف الإدارة التعليمية بتقدير الجهود المميزة للمعلمين.					
المجال الثاني : ظروف العمل						
1.	يمنح المشرف المعلمين الصلاحيات الكافية للقيام بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم.					

م	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
2.	يسعى المشرف لتوفير كل ما يساعد المعلمين للقيام بعملهم.					
3.	يكلف المشرف المعلمين بأعمال تتناسب مع طبيعة عملهم.					
4.	أعمل في التخصص المناسب حسب مؤهلي.					
5.	تعجبي طريقة توزيع المشرفين الدروس التوضيحية على المعلمين.					
6.	يحث المشرف مدير المدرسة على تخفيف أعباء العمل المدرسي للمعلمين.					
7.	يهتم المشرف بتحسين علاقات المعلمين بمدير المدرسة.					
8.	يلتقي المشرف بالمعلمين دورياً للتعرف إلى مشكلاتهم في العمل.					
9.	يشجع المشرف المعلمين لتحسين العلاقات فيما بينهم.					
المجال الثالث: التقدير واحترام الذات						
1.	أجد احتراماً وتقديراً من المشرف حال قيامي بعمل مميز.					
2.	يقدر المشرفون جهود المعلمين المبذولة في مجال التعليم.					
3.	يوفر لي العمل مكانة اجتماعية مرموقة.					
4.	يساعدني المشرف بالانتماء لمهنة التعليم.					
5.	يهتم المشرف بالاستماع لاقتراحاتي في العمل ويأخذ بها.					
6.	أشارك المشرف في صنع القرارات التي تتعلق بعملتي.					
7.	أجد تقدير للمؤسسات والهيئات المجتمعية لدوري كمعلم.					
8.	يوفر لي العمل في مهنة التعليم التقدير والاحترام المناسب.					
9.	علاقات العاملين في المدرسة يسودها الاحترام والتقدير.					
10.	أعتبر نفسي عضواً فاعلاً في جماعة العمل.					

م	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
المجال الرابع : الانتماء للمهنة						
1.	أقدم مصلحة المدرسة على مصلحتي الشخصية.					
2.	لدي استعداد للتأخر في الدوام من أجل مصلحة العمل.					
3.	أشعر بالسعادة عند وجودي في المدرسة.					
4.	أعمل بكامل طاقتي في العمل.					
5.	يهمني تقدم ونجاح المدرسة التي أعمل بها.					
6.	أسعى لتحسين سمعة المدرسة التي أعمل بها لدى أفراد المجتمع المحلي.					
7.	أسعد بالاتصال والتواصل مع الطلبة.					
8.	أحرص على تطوير المدرسة التي أعمل بها بتقديم أفكار جديدة.					
9.	أنفذ برامج علاجية إضافية لطلاب المدرسة التي أعمل بها.					
10.	أتواصل مع مؤسسات المجتمع المحلي لتقديم الدعم اللازم للمدرسة.					
11.	أفتتح بالعمل التطوعي المدرسي وأحاول تشجيع الآخرين القيام به.					

ملحق رقم (4) خطاب تسهيل مهمة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Palestinian National Authority
Ministry of Education & Higher Education
General Directorate of Educational planning



السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة التربية والتعليم العالي
الادارة العامة للتخطيط التربوي



الرقم: وت.م.ع مذكرة داخلية (٤٨٤٦)

التاريخ: 2013/10/20

الموالتق: 15 ذو الحجة، 1434 هـ

المحترمين

السادة / مديري التربية والتعليم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع / تسهيل مهمة بحث

نهدبكم أطيب التحيات، ونتمنى لكم موفور الصحة والعافية، وبخصوص الموضوع أعلاه،

يرجى تسهيل مهمة الباحثة/ فريال مصطفى عبد الرحمن حمد والتي يجري بحثاً بعنوان :

" درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية في المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلميهم "

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في كلية التربية بالجامعة الإسلامية بغزة تخصص أصول التربية- الإدارة التربوية، في تطبيق أدوات البحث على عينة من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بمدرياتكم الموقرة، وذلك حسب الأصول.

وتفضلوا بقبول فائق للاعتراف،،،



د. علي عبد ربه خليفة
مدير عام التخطيط التربوي

نسخة:

- السيد/ معالي وزير التربية والتعليم العالي
- السيد/ وكيل الوزارة المساعد للشؤون الإدارية والمالية
- السيد/ وكيل الوزارة المساعد للشؤون العلمية
- التلغ.

Usoor El-Fatih

Gaza (08-2641298 – 2641297 Fax:(08-2641292)

غزة – هاتف(2641297-08-2641298 فاكس(08-2641292)

E-mail:moehe@gov.ps