أنماط السلوك الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي وانعكاساتها على الرضا الوظيفي للمعلمين العاملون معهم.

The patterns of administrative behavior of school administrators and their implications for the job satisfaction of the teachers working with them, An applied study on secondary education schools

د. باشيوة حسين، جامعة محمد لمين دباغين سطيف2- الجزائر

ملخص: سعت الدراسة إلى معرفة أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس وانعكاساتها على الرضا الوظيفي للمعلمين العاملون معهم، تكونت عينة الدراسة من (250) معلما ومعلمة. وقد تم استخدام أداتين للقياس، الأولى لتحديد الأنماط الإدارية والثانية لتحديد درجة الرضا الوظيفي. وتوصلت الدراسة إلى أن الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري مدارس الثانوية في ولاية بجاية هي النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي بنسب متقاربة جدا،ثم يليه النمط الحر. وكان مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين العاملين معهم متوسطا،ومتقارب بين الجنسين. كما توجد فروق في المتوسطات للرضا الوظيفي لدى المعلمين تعزى إلى اختلاف الأنماط الإدارية للمديرين ولصالح ذوي النمط الديمقراطي.كما وجدت فروق في الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي ولصالح مجموعة (أعلى من شهادة ليسانس). ولا توجد فروق في الرضا الوظيفي تعزى إلى سنوات الخبرة التدريسية بين المعلمين.

الكلمات المفتاحية: النمط الإداري، الأوتوقراطي، الديمقراطي الحر، مديري المدارس، المعلمون، الرضا الوظيفي.

Abstract: hestudysought to know the patterns of administrative behavior of school principals and their implications for job satisfaction for the teachers working with them. The study sample consisted of (250) male and female teachers. Two measurement tools were used, the first to define administrative patterns, and the second to determine the degree of job satisfaction. The study found that the prevailing administrative patterns amonghigh school principals in Bejaia governorate are the democratic and the autocratic style in very close proportions, followed by the free pattern. The level of job satisfaction among the teachers working with them was medium, and close to both sexes. There are also differences in the averages of job satisfaction of teachers due to the different administrative styles of managers and in favor of those with a

democratic style. There wer ealso differences in job satisfaction attributable to the variable of the academic qualification and in favor of a group (higher than the Bachelor'sdegree). There were no differences in job satisfaction attributable to years of teaching experience among teachers

Keywords: Administrative style, autocratic, free democratic, principals, teachers, job satisfaction

مقدمة:

يمثل العنصر البشري دورا مهما في رفع مستوى المدارس وكفاءتها، وزيادة درجة الأداء الوظيفي داخلها وخارجها.ومنهنا يلاحظ أن مصلحة أي مدرسة تكمن في مدى قدرتها على الاحتفاظ بالعاملين لديها، من خلال إشباع حاجاتهم، وتلبية رغباتهم. ذلك أن مقدرة الإدارة على تحقيق الرضا الوظيفي وتنمية روح الولاء والإخلاص والكفاءة عند الأفراد والعمل على إيجاد المناخ التنظيمي المناسب، سيؤدي بصورة حتمية إلى نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها. ويشير عباس (2004)، إلى أن التقدم والرقي الذي وصلت إليه المدارس الحديثة، كان ولا يزال، نتاج العمل الدؤوب لقيادة هذه المدارس، ومقدرة هذه القيادات على توظيف الإمكانات المتاحة بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف المطلوبة، فمدير المدرسة هو القائد التربوي المسئول عن تصريف الأمور الإدارية المتعددة التي توجد البيئة التربوية المناسبة من جهة، وهو المشرف التربوي المقيم الذي يتابع سير العملية التربوية ويشرف عليها بانتظام واهتمام من جهة أخرى. لقد بات واضحا أن الممارسات الادارية لمديري المدارس الثانوية تعمل على تحسين الأساليب التعليمية للمعلمين، وتحفز نموهم المهني، وتسهم في زيادة مستوى رضاهم. مما ينعكس ايجابا على العملية التعلمية التعلمية ككل.

1- مشكلة الدراسة:

تعد الإدارة المدرسية من العناصر الهامة التي يعتمد عليها نجاح المؤسسة التعليمية وكذلك درجة انتماء المعلمين للمهنة. وتعتبر كفاءة المدير الإدارية وقدرته على القيام بدوره، وقيادة العمليات الإدارية بكفاءة في المدرسة، من التحديات الهامة التي تواجه التطوير والتميز في التربية الحديثة، وكذلك تعتبر درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين تجاه المدرسة والمهنة بصفة عامة من التحديات التي تواجه مدير المدرسة.

إن المتتبع لحال المدرسة الجزائرية بصفة عامة والمرحلة الثانوية بصفة خاصة اليوم، يجدها تعاني من مشكلات كثيرة وعراقيل شتى, أثرت إلى حد كبير في مخرجات المدرسة الجزائرية، مما يستوجب إجراء دراسات عدة حولها أو في شتى المجالات التربوية المرتبطة بها ومن هذه المشكلات:

- كثرة الشكاوي من قبل المعلمين بسبب المشكلات المحيطة ببيئة العمل الصعبة.

- الوضعية الاجتماعية المزرية التي يعيشها المعلم وضعف الراتب بالموازاة مع غلاء مستوى المعيشة.
- المشكلات الإدارية نتيجة تمسك بعض المديرين والمسئولين عن قطاع التربية بالنمط الأوتوقراطي في الإدارة، وارتجالية اتخاذ القرارات ومركزية التخطيط وصناعة القرار وإهمال دور المعلم في صناعة القرارات المدرسية، مما يؤدي في معظم الأحيان إلى الإضرابات والتوقف عن العمل تصل في بعض الأحيان إلى أسابيع الأمر الذي يؤثر سلبا على درجة تحصيل الطلبة وسير العمل في المؤسسة التربوية الجزائرية، مطالبين بإعادة النظر في سياسة التعليم وإصلاح المنظومة التربوية واعادة النظر في قانون الوظيفي خاص بالمعلم ورفع راتبه الشهري ليتماشى مع التحول الاقتصادي الذي تمر به البلاد. بالإضافة لمشكلات أخرى لها دور في إعاقة مسيرة التعليم بالمدرسة الثانوية الجزائرية منها:
- عدم شعور المدرسين بالرضا والانتماء للمهنة والمدرسة نظراً لبعض الأنماط الإدارية غير التربوية التي مازال ينتهجها بعض المديرين في المدارس.
- اتصاف سلوك المدير في بعض الإدارات والمدارس بالأوتوقراطية والتسلط، فالمدير يطبق القوانين تطبيقا حرفيا من دون مراعاة الظروف المتغيرة التي تمر بها المدرسة اليوم او انه يفتقد للمهارات الانسانية الايجابية.
- شعور المدرسين بوجود حاجز بينهم وبين الإدارة في بعض المدارس وهذا يؤدي إلى غلق قنوات الاتصال بين الطرفين.
- عمل المدرسين على شكل أفراد وليس على شكل فرق عمل مشتركة.
- شكوى المدرسين من سلوك المدير ومعاملته غير الودية في بعض الأحيان.

2- أسئلة الدراسة :تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

1) ما الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري مدارس الثانوية في ولاية بجاية الجزائرية من وجهة نظر المعلمين العاملين معهم.
2) ما مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين العاملين معهم؟.
3) هل توجد فروق ذات دلالة احصائية للرضا الوظيفي عند المعلمين تعزى إلى اختلاف متغير الجنس والمؤهل العلمي والخبرة التدريسية؟.
4) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي تعزى إلى اختلاف الأنماط الإدارية لدى المديرين.

3- أهمية الدراسة: إن عملية إصلاح المنظومة التربوية، تمر بمجموعة من المراحل والعمليات، أولها وأهمها تشخيص الواقع الإداري على المستوى الإجرائي وإصلاح عيوبه. ومن هنا جاءت أهمية هذه الدراسة التي يمكن تلخيصها بما يلي:
- محاولتها لفت انتباه المديرين إلى تغيير أساليبهم الإدارية والقيادية التي يستخدمونها في المدارس إلى أساليب أكثر فعالية لتطوير علاقتهم مع الهيئة التدريسية.
- تقديم وصف للأساليب الإدارية السائدة في المدارس الثانوية الأمر الذي يمكن الهيئات الرسمية المشرفة على شؤون التربية والتعليم من التعرف على مدى فاعلية هذه الأساليب ووضع حد

للأساليب غير الفاعلة التي تؤدي إلى احتدام الصراع وكثرة الإضرابات والغيابات في المؤسسات التربوية.

- إعطاء صورة واضحة عن بعض المشكلات التربوية التي تقع بين المعلمين والإدارة المدرسية من حين إلى أخر وهذا ما يساعد في تقديم الحلول ومعالجتها قبل أن تستفحل ويزداد الهدر في المخرجات التعليمية.

- معرفة الأنماط والأساليب الإدارية السلبية التي تعيق الاستقرار في المؤسسات التربوية.

- انتهاج أسلوب إداري جديد يعمل على التأثير بشكل ايجابي في سلوكيات العاملين ودفعهم للإنجاز والتميز من خلال الإقناع والتحفيز وليس بالإحباط والتسلط والإكراه وذلك بتدريب المدير على مهارات خاصة لكي يعيد تشكيل أسلوبه الإداري ومراجعة هفواته وزلاته وتجويد ممارساته وكفايته نحو تحقيق الجودة.

4- أهداف الدراسة:سعت هذه الدراسة إلى معرفة الأنماط الإدارية السائد لدى مديري مدارس الثانوية في ولاية بجاية (الجزائر)، وأثره في رضا المعلمين العاملين معهم وتحسين ادائهم الوظيفي.

- التعرف على العلاقة بين الأنماط الإدارية لدى مديري المدارس ومستويات الرضا الوظيفي للمعلمين العاملين معهم.

-الاختلاف في الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري المدارس تبعا لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والخبرة من وجهة نظر أفراد عينة

5- الدراسات السابقة:

هدفت دراسة سامح محمد اشتيات (2017)، إلى الكشف عن الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري المدارس في محافظة إربد وعلاقته بالأمن الوظيفي المعلمين في المدارس التابعة لمديرية التربية والتعليم في محافظة إربد، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمين المدارس الحكومية في محافظة إربد والبالغ عددهن (1340)معلم يتوزعن على (55)مدرسة أساسية، و(25)مدرسة ثانوية، وتكونت عينة الدراسة من (304)معلم، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة الأنماط الإدارية، والتي تكونت من (30)فقرة واستبانة الأمن الوظيفي والتي تكونت من (21)فقرة، وبينت نتائج الدراسة أن درجة توافر الأنماط الإدارية بدرجة متوسطة، حيث جاءت على النحو التالي: الإدارة الديمقراطية جاءت بالمرتبة الأولى، وبدرجة تقدير كبيرة، وجاء النمط الترسلي بالمرتبة الثانية، بدرجة تقدير متوسطة، وجاء النمط الديكتاتوري بالمرتبة الثالثة، بدرجة تقدير متوسطة، وأخيرا جاء النمط الأوتوقراطي، ضمن درجة تقدير متوسطة.وتبين من نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الثاني أن درجة الإحساس بالأمن لدى المعلمين في محافظة إربد بشكل عام مرتفعاً، وهذا يدل على أن المعلمين في محافظة إربد يشعرن بالأمن، فمستوى القلق، والتوتر، والضغوط على مستوى العمل، يعد منخفضاً؛ لذا كان المستوى الكلي لشعورهم بالأمن الوظيفي مرتفعاً.

أجرى العجارمة (2012) دراسة هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة

عمان، وبلغت عينة الدراسة (500) معلم ومعلمة. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الأنماط القيادية كانت متوسطة، وجاء بالرتبة الأولى النمط الأوتوقراطي، يليه النمط المتسيب، وأخيرا الديمقراطي، وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق في درجة ممارسة الأنماط تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي. بينما أظهرت فروق المتغير الخبرة.

هدفت دراسة السعود (2009) إلى تعر ف على أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقا لنظرية رنسس ليكرت، وبيان علاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي هذه المدارس من وجهة نظر المعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (256) معلما ومعلمة وأظهرت نتائج الدراسة ان مديري المدارس يمارسون الأنماط الإدارية الأربعة بدرجات متفاوتة، فهم يمارسون نمطي الاستشاري الديمقراطي والتشاركي الديمقراطي بدرجة مرتفعة، بينما يمارسون نمط الاستبدادي بدرجة متوسطة، ويمارسون نمط الاستبدادي التسلطي بدرجة منخفضة.

6- الجانب النظري:

يشهد عالمنا المعاصر منذ الإعلان عن نهاية الحرب الباردة في أواخر عقد الثمانينات من القرن الماضي العديد من التحولات والتغييرات المهمة في مختلف الميادين، السياسية والاجتماعية والاقتصادية والعلمية والتكنولوجية والمعلوماتية، لذا نجد أنفسنا أمام واقع يفرض علينا ضرورة إعادة النظر في الطرق والوسائل التربوية والتعليمية ومناهج التكوين والتأهيل المتبعة في الجزائر بصفة خاصة والبلاد العربية بصفة عامة لكي تتماشى مع هذه التحولات، حتى نستطيع مواكبتها بما يخدم مصالحنا وما نحتاج إليه في حركة نمونا وتطورنا الاقتصادي والعلمي. ولقد أثبتت التجارب الحديثة أن القوى البشرية المؤهلة والمدربة على أسس علمية صحيحة هي الأداة الوحيدة والوسيلة الناجعة لإحداث أي تغيير وتطوير في أي بلد، لهذا يقع جزء من المسؤولية في سبيل مواكبة هذه التطورات والتحولات، واللحاق بركب الدول المتطورة على عاتق المؤسسات التربوية والتعليمية سواء منها قطاع التربية والتعليم أو مراكز التكوين المهني أو الجامعة ومخابر ومراكز البحث العلمي1.وقد أشارت بعض الدراسات الحديثة في ميدان التربية والتعليم وعلم النفس كدراسة الحوراني (1993)، و دراسة سويني(Sweeney)، التي وردت في هاشم (2003)، أن الجزء الأكبر من عمليتي التعليم والتعلم يقع أساسا على عاتق مدير المدرسة، مثل الاتصال والتعزيز والتغيير والتنسيق والتقويم. فيعمل على الارتقاء بالمدرسة نحو تحقيق أهدافها السامية، أو يحدث العكس فيؤثر عمله سلبا في أداء المعلمين والعاملين معه، الأمر الذي ينعكس سلبا على رضاهم الوظيفي ويؤدييهم إلى الإحباط واليأس، فيتراجع أداؤهم ويقل عطاؤهم مما يؤدي إلى زيادة نسبة الهدر في مخرجات المدرسة، ويصوغ بيئة تعليمية جامدة يسودها الصراع والنفور بين العاملين ومدير المؤسسة وهذا يؤثر سلبا على الطلبة ودرجة تحصيلهم العلمي. وقد ورد في الشلعوط (2002)، أنه لا يمكن أن توجد مدرسة متميزة دون أن يكون على رأسها مدير متميز، كما أنه لا يمكن أن تكون هناك مدرسة متدنية وضعيفة الأداء بينما يكون مديرها متميزا.

إن نجاح المدرسة أو فشلها يعزى في معظم الحالات إلى المسئول عنها فالمدير المتميز الناجح في عمله يستطيع أن يحول مدرسته مهما كان مستواها الأكاديمي إلى مدرسة ناجحة متميزة، وهذا ما تؤكده بعض التجارب الحديثة في الكثير من دول العالم المتطور فبعض المدارس كانت في السابق فاشلة تحولت بفعل إشراف مديرها الناجح إلى مدارس ناجحة حققت معدلات نجاح عالية، والعكس صحيح.

إن مستوى مسؤولية مدير المدرسة بوصفه رأس الهرم الإداري والقائد التربوي والمشرف التربوي المقيم في المدرسة، يجب أن يكون مدركا وعارفا بحاجات المدرسة بوصفها مجتمعا تربويا متكاملا، وحاجات الطلبة كأعضاء في هذا المجتمع المصغر, وبالتالي عليه أن يسعى إلى تلبية تلك الحاجات بكفاءة وفاعلية.

وأشار عابدين (2001) إلى تباين وجهات نظر الباحثين في تصنيف المسؤوليات المرتبطة بمدير المدرسة، وعرضها بشكل عام على أنها موزعة في مجالين رئيسين هما:

1-**المجالات الإدارية:** وتشمل اتخاذ القرارات، وإجراء المقابلات، وإدارة الاجتماعات، وإدارة الأفراد، وإدارة المبنى المدرسي، وإدارة الوقت، وإعداد الجدول المدرسي، وتوزيع الطلبة على الأقسام والشعب والنظام المدرسي وكتابة التقارير إلى الجهات المسئولة عنه.

2-**المجالات الفنية**: وتشمل الاتصال، والإشراف على المعلمين، وتطوير البرنامج التعليمي وتحفيز المعلمين، والصحة المدرسية، والنشاط المدرسي. فهو المسئول الأول في مدرسته وعنها والمشرف على جميع شؤونها التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية.وقد ورد في المادة رقم (81) من القانون الجزائري الخاص بعمال التربية والتعليم، الصادر عن وزارة التربية في سنة (1990)، تحديد دور ومهام مدير مؤسسة التعليم الثانوي بما يلي:

أنه يقوم بالتأطير والتسيير التربوي والإداري للمؤسسة التي يشرف عليها ويكون الأمر بصرف ميزانية مؤسسته، ويشارك في تكوين الموظفين المبتدئين، وتحسين مستواهم ويمارس سلطته على جميع الموظفين الذين يقومون بالخدمة داخل المؤسسة.ويؤكد جاك ستلاك(JackueSttallak) الوارد في مصطفاوى (2004)، على أهمية الدور الإداري لمدير المدرسة لأنه أساس نجاح الأدوار الأخرى، لذا على مدير المدرسة أن يؤدي هذا الدور بطريقة فاعلة.

إن نجاح الإدارة المدرسية يتوقف بشكل كبير على دور مديرها، فهو الذي يستطيع تحديد الأهداف والغايات المرغوب فيها باستخدام المتاح من الموارد والمعارف، استخداما عقلانيا ومدروسا كما أنه يؤثر في المناخ الوظيفي داخل المدرسة سلبا وإيجابا. والمدير الناجح إداريا وتربويا هو الذي يستطيع توفير المناخ المناسب والصحي للعمل في مدرسته وذلك من خلال الحوار والتشاور مع جميع العاملين معه, وتشجيعهم على التعبير الحر عن أرائهم ومقترحاتهم دون خوف أو إكراه، وإشراكهم في عملية صنع القرار، ولا يتصرف بمفرده في المسائل المدرسية التي تعرض عليه وإنما يكون نابعا عن وجهة نظر جميع العاملين فيها على اعتبار ان العملية التربوية عملية جماعية, ونجاحها يكمن في مشاركة جميع الأطراف فيها وفشلها يمس جميع الأطراف فيها.

وحتى ينجح مدير المدرسة في أداء مهمته على أحسن صورة لا بد أن تتوفر فيه مجموعة من الإمكانات والمهارات الأساسية (مهارات إدارية ذاتية، ومهارات فكرية و سلوكية ومهارات فنية) التي تساعده في أداء وظيفته والقيام بمهامها و تحمل مسؤولياتها على أحسن وجه.

ويرى معظم الباحثين في مجال الإدارة والتربية الحديثة أن وظائف الإدارة المدرسية ذات جانبين، جانب إداري وجانب فني، فالجانب الإداري يشمل سير شؤون المدرسة وفق التعليمات والقرارات الصادرة إليها من الجهات المختصة والإشراف على النواحي المالية للمدرسة وتنظيم العمل فيها، أما الجانب الفني فيشمل العمل على تنمية المعلمين مهنيا وإعداد برنامج التوجيه والإرشاد للتلاميذ وتنظيم العلاقة بين المدرسة وبيئتها، والعمل على نمو خبرات كل من في المدرسة.

وقد أشار العمايرة (1999) لوظائف أخرى يجب ان تضطلع بها الإدارة المدرسية من أجل تحقق الأهداف المرجوة منها وهي:

- دراسة المجتمع ومشكلاته وأهدافه وأمانيه والعمل على حل مشكلاته وتحقيق أهدافه.
- العمل على تزويد المتعلم باعتباره محور العملية التربوية والتعليمية بخبرات متنوعة ومتجددة يستطيع من خلالها وبواسطتها مواجهة ما يعترضه من مشكلات في الحياة.
- تهيئة الظروف وتقديم الخدمات والخبرات التي تساعد على تربية التلاميذ وتعليمهم.
- الارتقاء بمستوى أداء المعلمين للقيام بتنفيذ المناهج المقررة لتحقيق الأهداف التربوية المقررة وذلك من خلال إطلاعهم على ما يستجد من معلومات ومعارف ووسائل وطرق تدريس وتدريبهم من خلال عقد الندوات والدورات لهم. والعلاقة بين الإدارة التربوية والتعليمية والإدارة المدرسية، هي علاقة الجزء بالكل فالإدارة التربوية تقع في أعلى مستوى من التخطيط ووضع السياسات وتحديد الأهداف التربوية المراد تحقيقها، بينما تقع الإدارة المدرسية في أقصى الطرف الآخر، جهة التنفيذ والتطبيق والمتابعة الميدانية، بينما الإدارة التعليمية تقع في الوسط بين الإدارتين فهي بمثابة حلقة وصل بين الإدارة التربوية والمدرسية، والشكل التالي يوضح هذه العلاقة.

إن مهمة الإدارة المدرسية الرئيسية هي تسهيل وتطوير وتنظيم العمل بالمدرسة، فهي الوسيلة الأساسية لإيجاد التعاون المثمر الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية التعلمية.

ومنصب مدير المدرسة هو بمثابة حجر الزاوية الذي يقوم عليه كيان المدرسة ككل، فهو الإداري والقائد التربوي المعين من قبل الجهات الوصية لإدارة وقيادة المدرسة، والذي يتولى فيها المسؤوليات التي تسعى المدرسة للسير بموجبها والعمل وفقها في سبيل تحقيق أهدافها.

لذا يعتبر مدير المدرسة المسئول الأول عن مدرسته، إذ تقع على عاتقه مسؤوليات كثيرة لذا يمثل السلوك والنمط الإداري لهذا المدير دورا مهما في تهيئة المناخ الإداري والعمل التعليمي لتحقيق الرسالة التربوية للمدرسة وتحسين مخرجاتها التعليمية.

وأشارت الخالدي (2002)، إلى أنه يجب على كل مدير مدرسة أن يهتم بمعرفة النمط الإداري والقيادي الذي يتبعه كما يراه هو وكما يتصوره ويدركه المعلمون العاملون معه، وذلك نظراً لأهمية الإدراك في عملية التأثير على نمط وأسلوب الفرد وعلاقته مع الآخرين، كما له أثر على

الجوانب الإدارية والتنظيمية في المؤسسة التعليمية. فقد أكدت بعض الدراسات التربوية الحديثة إن الأنماط الإدارية عندما تتمتع بمعرفة واسعة وقدرة على استشراف المستقبل وتحديد الأهداف ومعالجة المشكلات والصعوبات التي يمكن أن تحدث، فإنها تساهم في تحسين الواقع الإداري والمجتمع المدرسي والبيئة المحلية بكل عناصرها من معلمين وتلاميذ وإداريين ومجتمع محلي وغير ذلك.

ولكي تتمكن الإدارة المدرسية من تأدية وظائفها وتحقق الأهدافها، ينبغي ان لا تبقى مهامها محصورة في تسيير شؤون المدرسة الإدارية، بل يجب أن تهتم بكل ما يؤثر في مخرجاتها بما في ذلك المجتمع المحلي، والعناية بشؤون الطلبة التعليمية ومساندة المعلمين في تحسين أدائهم وتطوير قدراتهم المهنية والوظيفية8 . فمن الضروري إن تسعي الجهات المشرفة على شؤون التربية والتعليم في الجزائر إلى تكوين مديرين يتميزون بكفاءة ومهارة عالية في تأدية مهامهم الإدارية والفنية من أجل مواجهة تحديات هذه الألفية الثالثة بما يخدم ويحقق مصالحنا العليا.

يختلف نمط وطبيعة الإدارة المدرسية من بلد إلى أخر، ومن مرحلة تعليمية إلى أخرى ومن مدرسة إلى أخرى، ومن مدير إلى آخر، وذلك لعدة عوامل وأسباب منها ما هو مرتبط بنوعية الإدارة التربوية والتعليمية السائدة في البلد ككل، ومنها ما يتعلق بشخص المدير نفسه وتكوينه ومؤهلاته ومدركاته، ومنها ما يتعلق بطبيعة العاملين معه ودرجة تعاونهم وتقبلهم لقراراته.

6- الأنماط الإدارية: وقد صنف مساد(2005) الأنماط الإدارية الأكثر شيوعا في مجال الإدارة التربوية والتعليمية إلى ثلاثة أصناف هي:

6-1-**نمط الإدارة المركزية:** وينطبق هذا النمط على المدرسة الجزائرية, يتميز هذا النوع من الإدارة بتسلسل الإدارات التعليمية فيه تسلسلاً هرميا إلى مستويات إدارية متعددة من الأعلى إلى الأسفل، إذ يتلقى كل مستوى منها ما يجب أن يسير عليه من المستوى الأعلى منه في التزام شديد بالتعليمات والإدارة المدرسية موجهة من طرف السلطة المركزية المشرفة على التربية والتعليم والممثلة في وزارة التربية.

6-2-**نمط الإدارة اللامركزية:** والسائد عموما في الدول المتطورة والديمقراطية إذ تعمل الإدارات التعليمية في كل منطقة بصورة مستقلة أو شبه مستقلة عن الإدارة المركزية، إذ يتمتع مديرو المدارس فيه بدرجة كبيرة من الحرية والاستقلالية في صناعة القرارات المدرسية وتنفيذها.

6-3-**نمط يجمع بين المركزية واللامركزية**: يقوم هذا النمط على أساس الجمع بين النمطين المركزية واللامركزية معا وذلك في ما يتعلق بأمور التسيير والتمويل بشكل يحقق نوعاً من الشراكة والتعاون بين الإدارة المركزية والسلطات المحلية التي توجد فيها المدرسة وذلك فيما يتعلق بالإشراف والتنفيذ وتمويل البرامج التعلمية داخل المدرسة، ويكون الاتصال متعددا ومفتوحا على جميع الجهات وهذا النمط سائد في الدول والمجتمعات التي يرتفع فيها المستوى التعليمي لدى السكان مثل الدول الصناعية. أما على مستوى إدارة المدرسة فنجد أن الممارسات الإدارية التي يسلكها القائمون على إدارتها تختلف من مدرسة إلى أخرى، فقد تتصف هذه الممارسات بالسلطة والسيطرة المطلقة أو قد تميل إلى التعاون والمشاركة في الرأي وصناعة

القرار، وعليه فإن هذه الممارسات هي التي تضفي على إدارة هذه المدارس طابعا أو نمطا مميزا يجعلها تتصف بصفات معينة من حيث الأداء والعمل والعلاقات بين مختلف المجموعات العاملة فيها. ومن هذه الأنماط الإدارية:

أ- النمط الإداري الأوتوقراطي: وله مسميات عدة مثل السلطوية، الفردية والمتحكمة(Autocratic) ويعتبر هذا النمط الإداري السلطة الإدارية مفوضة إليه من سلطة أعلى وان المسؤولية منحت له وحده، وعلى هذا الأساس قد كون في ذهنه صورة مسبقة لما يجب أن تكون عليه مدرسته، فيعمل على أساس ما يحقق هذه الصورة، لذا نجده يظهر الود والصداقة والترحيب لمن يتفق سلوكه وهذه الصورة ويعمل عليها، بينما يظهر عدم الرضا لكل من يخالفه الرأي أو يحاول انتقاده(مرسي وسمعان، 1975). وأشارت معظم الدراسات التربوية والإدارية التي تناولت هذا الموضوع مثل دراسة الطراونة وعبيدات والعلاونة (1999)، وحجازين (2005) وغيرها إلى أن الإدارة المدرسية الأوتوقراطية تتميز بما يلي:

- تتركز السلطة بيد مدير المدرسة فهو الذي يتخذ القرارات وهو الذي يتحمل المسؤولية.
- يلجأ المدير إلى استخدام وسائل التهديد والتخويف والإرهاب، مما يضعف شخصية المعلم ويسبب له القلق والاضطراب.
- لا يهتم مدير المدرسة بنمو المعلمين وتطوير إمكاناتهم المهنية والوظيفية.
- يكون المدير منعزلا عن المعلمين والتلاميذ، ويؤدي ذلك إلى انعدام روح التعاون والود بينه وبين العاملين معه.
- يقوم المدير بوضع سياسة العمل وتحديد خطواته دون استشارة العاملين معه.
- يقوم المدير بتوزيع المسؤوليات على المعلمين والعاملين الآخرين دون استشارتهم في ذلك.
- يستغل المدير العاملين معه إلا أنه يجعل اتصاله معهم مباشرا ويضعف صلاتهم بعضهم ببعض.
- يعتمد المدير عادة في إدارة شؤون المدرسة على سلطته كما تحددها القوانين بدلا من الاعتماد على التأثير والإقناع والمشاركة.
- يدين المدير بالولاء إلى رؤسائه ولا يدين بمثل هذا الشعور إلى مرؤوسيه.
- لا يعير مدير المدرسة أي اهتمام أو تقدير لظروف العاملين معه وأحوالهم ومشكلاتهم الشخصية.
- يحاول مدير المدرسة دائما توسيع نطاق سلطته وصلاحياته لتكون كل الأمور تحت تصرفه.
- هذا النمط لا يوفر مناخا لاحترام شخصية الطلبة حيث يعملون وفق الأسس الموضوعة لهم مسبقا.
- إن المدارس التي تسير وفق هذا النمط يكون هدفها الأساسي منصبا على الناحية المعرفية وعلى إتقان التلاميذ للمواد الدراسية، فتهمل النواحي الأخرى من شخصيات التلاميذ وخاصة ما يتعلق بالجوانب الجسمية والانفعالية والاجتماعية. وللإدارة الأوتوقراطية مستويات تختلف من مدير إلى أخر.

ويرى معظم الباحثين في علم النفس والتربية الحديثة، أن النمط الإداري الأوتوقراطي يعتبر من الأنماط الإدارية المرفوضة لتعارضه مع توصيات التربية الحديثة كما يضعف قدرة المدرسة على أداء رسالتها وتحقيق أهدافها، فالعاملون تحت هذا النمط يقومون فقط بتنفيذ التعليمات دون المشاركة في صنعها، وهذا يؤدي بهم ويسبب لهم القلق والاضطراب والخوف وانعدام أواصر العمل الجماعي التشاركي بين أفراد المجتمع المدرسي الواحد، ويعمل على إشاعة الكراهية بينهم الأمر الذي يؤدي إلى بروز أجواء غير صحية في المدرسة. أما سير العمل وانتظامه فهو مرهون بوجود المدير في المدرسة الأمر الذي لا يتوفر في بعض الأحيان.

ب- النمط الإداري الديمقراطي: كلمة الديمقراطية كلمة أجنبية أصلها يوناني، تتكون من شطرين (Demos) وتعني الشعب، و(Cratos) تعني السلطة، فهي تعني سلطة الشعب أو حكم الشعب، والإدارة الديمقراطية (Democratic)، لها مسميات أخرى مثل الإدارة التشاركية والشورية، وهي شعور وإحساس وروح تعاونية تسود بين العاملين معا سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين في أي تنظيم، بحيث يستطيع كل فرد فيه أن يصبح قائدا في مجال عمله ويكون الاختلاف فقط في طبيعة العمل الذي يؤديه، وهي تقوم على الأسس التالية:

- إقامة العلاقات الإنسانية بين المدير والعاملين معه فالمدير هو واحد من الجماعة يعمل لتحقيق أهدافها وأهداف المنظمة وذلك من خلال تذليل الصعاب وإشاعة روح التعاون وترسيخ ثقافة الحوار والإقناع وهو ما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية ودرجات الرضا لدى العاملين.
- مشاركة العاملين في المنظمة في صناعة قراراتها وتنفيذها، فالمدير يوجه العاملين معه لتحقيق الأهداف المسطرة مسبقا ومساعدة العاملين الجدد وتوجيههم والإشراف عليهم، والعاملون يقدمون له المشورة والنصح والاقتراحات البناءة ويكون الاتصال مفتوحا من جميع الجهات.
- تفويض بعض السلطات لبعض العمال والمشاركة في تحمل المسؤولية فالجميع يعملون كفريق واحد من خلال التشاور والتعاون لتحقيق أهداف المنظمة.

والإدارة الديمقراطية في المدرسة تقوم على مبدأ المشاركة الجماعية في صناعة القرارات وتنفيذها، الأمر الذي يجعل جميع الأفراد يشاركون في العمل بصفة جماعية كل واحد في مجال تخصصه. ويتصف مدير الديمقراطي بما يلي:

- يؤمن بمبدأ المشاركة الجماعية في صناعة القرارات المدرسية وتنفيذها وتحمل المسؤولية فالإدارة في نظره عملية تشاركيه بين جميع العاملين فيها كل حسب مجال عمله.
- يولي العلاقات الإنسانية في المدرسة جانبا من العناية والاهتمام بحيث يوزع المهام على المعلمين بشكل يتناسب مع قدراتهم وطاقاتهم وميولهم. فهو يؤمن بالفروق الفردية بين المعلمين والتلاميذ.
- يترك الحرية للمعلمين بإبداء الرأي ويساعدهم في اختيار الإجراءات والوسائل المناسبة لتنفيذ مهامهم على أحسن وجه ولا يتدخلفي أعمالهم .
- يفوض بعض الصلاحيات للمعلمين فهو يثق بهم، أما علاقاته مع المجتمع المحلي فهي علاقة ودية ووظيفية.

وأشارت الدراسات والبحوث في مجال علم النفس الاجتماعي أن الأفراد يعملون بطريقة أفضل وبفاعلية عندما يشاركون في صنع القرار وتنفيذه. كما ان تعاون العاملين فيما بينهم يساعد كثيرا في زيادة الشعور بالثقة والرضا لديهم فتكثر بذلك الاقتراحات البناءة ويؤدي العاملون عملهم في جو من الحرية والأمن والثقة بالنفس وتحمل المسؤولية فيزيد بذلك العطاء الريادية، والتميز والتفوق الأمر الذي ينعكس إيجابا على العملية التعليمية التعلمية.

ج- النمط الإداري الحر: النمط الحر له مسميات عدة كالفوضوية السائبة الحرية المطلقة وغيرها، ويتميز هذا النمط بأنه يعطي مساحة كبيرة من الحرية للمرؤوسين في أي تنظيم كان دون فرض إرادة المدير عليهم, فهو يكتفي بتقديم التوجيهات والإرشادات لهم دون أن يفرض عليهم كيفية العمل أو يحد من حرياتهم. ويقوم هذا النمط في الإدارة المدرسية على أساس ان دور ومهام مدير المدرسة ينحصر فقط في توفير الظروف والبيئة المدرسية المناسبة لقيام المعلمين بالتدريس وفق الأسلوب الذي يرونه مناسبا لهم وفعالا لأداء أعمالهم دون تقييد لحريتهم أو التدخل في كيفية سير العمل في المدرسة. فالمدير يتخلى عن كثير من مسؤولياته للعاملين معه في المدرسة، فليس لديه فلسفة واضحة أو سياسة مرسومة للعمل مسبقا يمكن الرجوع إليها، إذ يرى أن دوره في المدرسة ينحصر فقط في تهيئة الظروف والإمكانات وتوفير البيئة السليمة لقيام المعلمين بالتدريس. ويتميز مدير المدرسة الحر بما يلي:

- يعتبر نفسه ديمقراطيا فيعطي الحرية الكاملة للمعلمين في إصدار القرارات وإتباع الإجراءات والأنشطة التي يرونها ملائمة لهم لتحقيق المهام التي كلفوا بها، على اعتقاد أن عمل الإدارة ينحصر فقط في توفير بيئة مدرسية مريحة تسهل وتيسر عمل المعلمين، لذا نجده يترك لهم المجال الكامل لرسم سياسة المدرسة التعليمية بالطريقة التي تناسبهم، وهذا ما يجعله عاجزا عن اتخاذ القرارات وإصدار الأحكام في وقتها وبالكيفية المطلوبة.
- يفوض بعض سلطاته وصلاحياته لمساعديه إلا أن ذلك يؤدي في الكثير من الأحيان إلى شيوع مظاهر القلق والتوتر عند المعلمين داخل المدرسة على اعتبار أنهم يفتقدون إلى القيادة التي توجههم توجها صحيحا وتساعدهم على تذليل الصعاب التي تعترضهم في القيام بمهامهم.
- ليس للعمل في الإدارة الحرة منهجية واضحة يلتزم بها الجميع, فالمدير عادة ما يترك الأمر لبعض المعلمين، أو يشرك بعض المعلمين المقربين إليه لإنجاز الأعمال المطلوبة دون توجيه أو اشتراك في وضع الحلول للمشكلات التي تعترض سير العمل، وهذا ما يجعل المعلمين والعاملين معه يشعرون بعدم القدرة على التصرف واتخاذ القرارات في الوقت المناسب، الأمر الذي يؤدي بهم إلى التهرب من تحمل المسؤولية والإخفاق في متابعة تنفيذ معظم القرارات.

كما نجده يولي للعلاقات والجوانب الإنسانية عناية كبيرة فهو لا يحاسب المعلمين في حالات عدم الانضباط بالعمل ولا يتدخل في الصراع التربوي الذي قد ينشأ من حين إلى أخر بين المعلمين، ولا يعرف قدرات وطاقات وميول معلميه في العمل.

- يتبع سياسة الباب المفتوح مع الكل (المعلمين و الطلبة وأولياء أمور الطلبة) وهذا ما يؤثر سلبا على الأداء والانضباط في المدرسة ويفقد المعلمين الحماس والاندفاع للعمل ويزيد من دوران العمل.

- الاجتماعات المدرسية غير مخطط لها وأهدافها غير واضحة، والمعلمون لا يعرفون موقف المدير منهم، والمدير لا يعرف موقفهم منه.

د- النمط الإداري الدبلوماسي: هو نمط إداري تظهر فيه بعض معالم الديمقراطية كالتركيز على التعاون بين العاملين ورفض الاستبدادية والتسلط والتهديد، فالمدير الدبلوماسي يستخدم أساليب متنوعة كالحوار والإقناع وإشراك بعض العناصر الفاعلة في المدرسة من المعلمين والتلاميذ في الاجتماعات المدرسية وان كان شكلي من أجل إظهار علاقات حسنة مع المعلمين والتلاميذ، والظهور بمظهر جذاب مؤثر أمامهم، والعمل على استمالة من يخالفونه في الرأي للعمل معا. كما يحرص على الظهور في المواقف التي تبين نجاح المدرسة، ويتهرب في حالة وقوع خلل أو فشل في مجال معين من العمل المدرسي، و كثيرا ما يلجأ إلى عرقلة البرامج والأنشطة التي لا تعجبه وغير مقتنع بجدواها.

ويتميز مدير المدرسة الدبلوماسي بما يلي:

- يتميز بشخصية جذابة ولبق التعامل يؤمن بالمبادئ الديمقراطية ويسعى إلى تحقيقها في علاقاته مع العاملين معه في المدرسة ويستخدم أساليب متنوعة لتحقيق ما يسعى إليه.
- يخطط مسبقا لسياسة المدرسة وما يجب أن تكون عليه فاجتماعاته المدرسية منظمة، يشارك فيها المعلمين والتلاميذ الذين لهم تأثير في المدرسة.

هذه الأنماط الإدارية الأربعة ليست منفصلة عن بعضها البعض لكنها متدخلة فيما بينها، فقد يأخذ مدير المدرسة من كل نمط بقدر ما يتعامل مع الموقف الذي يكون فيه، فقد يكون ديمقراطيا في موقف ما ودبلوماسيا في موقف آخر، وأوتوقراطيا في موقف أخر وهكذا. فدور المدير في المدارس الحديثة القائمة على مبادئ الديمقراطية والإدارة الجماعية يتطلب من الشخص المكلف بها، جهدا كبيرا ومستوى عالٍ من الذكاء والجرأة للتعامل مع المشكلات المدرسية وما يتطلبه السير الحسن للعمل المدرسي والتربوي ككل. فلم تعد الإدارة المدرسية تسيير شؤون المدرسة روتينيا ولم يعد هدف المدير مجرد المحافظة على النظام في مدرسته والتأكد من حضور التلاميذ وغيابهم، بل أصبح العمل يدور حول التلميذ باعتباره جوهر ومحور العملية التربوية.

لذا يجب على المدير أن يتميز بقدرة عالية على فهم الذات الإنسانية وتقبلها وحسن الإصغاء والتفهم وبناء أجواء ودية بينه وبين العاملين معه بهدف إيجاد ديناميكية التفاعل بين أعضاء الفريق الواحد، والعمل على إيجاد الحوافز التي تقتضيها طبيعة النفس البشرية، فتشجيع العاملين وتحفيزهم وإشباع رغباتهم يؤدي إلى استمرارية الفرد في العمل ومشاركته الفعالة في تحقيق أهداف العمل ومتطلباته وهو ما يؤدي إلى رفع درجات الرضا الوظيفي لدى العاملين.

ومن أهم العوامل التي تحفز المعلم على العمل وبذل المجهود أكثر، علاقته الجيدة بمدير مدرسته، وقدرة هذا الأخير على حفزه واستثارة دافعيته للعمل من خلال إشراكه في صناعة القرارات ذات العلاقة به، وتوفير الراحة النفسية له في مكان عمله، مما يؤدي إلى تحقيق رضاه عن مهنته ومن ثم ولائه لمدرسته ولعمله، وهو ما يعود إيجابا على العملية التعلمية والتربوية بشكل عام ويقلل من نسبة الهدر في المخرجات التعليمية.

وعليه فإن العلاقة المهنية بين المعلم ومدير المدرسة ينبغي أن تكون علاقة متينة أساسها الاحترام والثقة والتفاهم بهدف تنسيق العمل التربوي وتنظيمه.

7-الرضا الوظيفي:

إن الاهتمام بالرضا الوظيفي في المنظمات على اختلاف قطاعاتها ومجالات عملها، جاء من الاعتقاد بأن العاملين الراضين هم أكثر قدرة على الإنتاج والعطاء من العاملين غير الراضين، وهذا ما أشارت إليه معظم الدراسات التي تناولت موضوع العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء، إذ توصلت إلى أن الشعور بالرضا لدى العامل يزيد من الإنتاج ويحسنه.

والرضا في اللغة هو ضد السخط، أما كمصطلح في علم النفس وعلوم التربية فهو متعدد المعاني، وهذا ما يفسر الاختلاف بين الباحثين وأهل الاختصاص في تحديد مفهوم شامل ودقيق له فقد عرفه الشراري (2003)، بأنه مجموعة من المشاعر الإيجابية التي تدفع الموظف لأداء عمله على الوجه الأكمل وإعطاء أفضل النتائج إذا كانت هذه المشاعر إيجابية وتؤدي إلى التقاعس عن العمل إن كانت هذه المشاعر سلبية. وعرفه السواعي (2004)، بأنه الشعور العام للعاملين نحو عملهم ومصلحة الاتجاهات المختلفة التي يحملها العاملون في مواقع عملهم والعوامل ذات العلاقة بالعمل وانجاز عمله، وأن ينتج عن الفرق بين ما تقدمه الوظيفة وما ينبغي أن يحصل عليه من وظيفته.وعرفه السعود (2001)، بأنه الشعور بالراحة والسرور في العمل والاستمتاع في أدائه والاطمئنان إلى استقراره وديمومته، على أن مثل هذا الشعور هو نتاج لمجموعة متنوعة من عناصر العمل كالإدارة والعلاقات مع الزملاء والرواتب والامتيازات والحوافز ونظام الترقية وظروف العمل.

والرضا الوظيفي يعتبر في اغلب الحالات مقياسا لمدى فاعلية أداء الأفراد، فإذا كانت درجات رضاهم مرتفعة فان ذلك سيؤدى لا محالة إلى نتائج مرغوب فيها كزيادة حماسهم وإقبالهم نحو العمل وبالتالي يزيد عطاؤهم وإنتاجهم ويزيد تمسكهم بعملهم, ومن جهة ثانية فان عدم الرضا يسهم في التغيب عن العمل والتأخر عنه وما إلى ذلك من سلبيات. وفي المدرسة فإن المعلم الراضي عن عمله يتصرف في حجرة صفه بطريقة يختلف فيها عن المعلم المتضايق من العمل والظروف المحيطة به، وهذا يؤثر سلبا على عمله في المدرسة.والمعلم إذا فقد الطمأنينة أو الراحة النفسية أو الاستقرار الاقتصادي، وإذا لم يجد التقدير الكافي ممن يتعامل معهم، فإن ذلك يقلل من رغبته في تأدية مهامه، وقد يصبح عاملا سلبيا يعيق بناء شخصيات تلاميذه بدلا من أن يكون عاملا مساعد.

أجريت دراسات عدة للتعرف إلى العوامل التي تحدد الرضا الوظيفي وتوصل معظمها إلى ما يلي:

- الدخل المالي وملحقاته المختلفة, المركز الوظيفي والاجتماعي للعامل، النمط الإداري والقيادي السائد ومدى تقدير العمل المنجز، ومدى إتاحة الفرص للفرد للتعبير عن ذاته والاستقرار في العمل، والانسجام مع الزملاء في العمل وظروفه، وغيرها. بينما يرى البعض الأخر أن للرضا الوظيفي جوانب ومكونات مختلفة تكمن في محتوى العمل وظروفه التنظيمية والتي تتأثر هي كذلك بعوامل مؤسسية وعوامل ذاتية فردية، فالعوامل الذاتية تتعلق بالعاملين

أنفسهم, والعوامل التنظيمية تتعلق بالتنظيم وظروفه وشروط العمل فيه والبيئة والنظم الأخرى التي يوجد فيه التنظيم أو يتعامل معها.

والرضا الوظيفي يعتبر من أكثر الموضوعات أهمية بالنسبة لمديري المدارس الحديثة الفعالة والساعية لتحسين وتجويد مخرجاتها التعليمية، وذلك لارتباطه الوثيق والمباشر بممارساتهم الإدارية وسلوكهم داخل المدرسة وخارجها، ومهم كذلك بالنسبة للمعلم من أجل تحقيق توافقه النفسي والاجتماعي وتحسين أدائه, فالمعلم الرضي سيؤدي عمله بشكل أحسن وأفضل من المعلم غير الرضي لأن ذلك سينعكس بلا شك على أدائه ودرجة استيعاب طلابه في المدرسة. كما أنه يعتبر من العوامل الأساسية المؤثرة في مدى كفاءته وتفانيه وإخلاصه في العمل، بل وحتى في تنمية مهارته وتجويد أساليب وطرق تدريسه.

لذا يجب على القائمين على شؤون الإدارة التربوية الاهتمام بكل عناصر العملية التربوية وعلى رأسها لمعلم وذلك بتكوينه وتأهيله وتنمية مهاراته بشكل مستمر ليواكب التطور العلمي والتكنولوجي المتسارع في عالمنا اليوم، وتوفير كل ما يحتاج إليه من الضروريات المادية، وما يؤثر في عمله بشكل مباشر أو غير مباشر، وبما يحقق رضاه الوظيفي. فمهنة التعليم مهنة صعبة تعد أساس المهن الأخرى في المجتمع، فنجاحها أو فشلها ينعكس بشكل مباشر على نجاح أو فشل المهن الأخرى، لذا نجد أن الإدارة الناجحة في أداء مهامها على أحسن وجه هي التي تتمكن من دفع العاملين فيها إلى العمل وبأقصى طاقاتهم الإنتاجية وهم في أوج رضاهم الوظيفي.

ونجاح المدرسة في أداء و تحقيق رسالتها يعتبر شرطا أساسيا في إحداث أية نهضة أو تطور في المجتمع، فلا نهضة دون مدرسة ولا مدرسة ناجحة وفعالة دون إدارة واعية مؤهلة يشارك في صناعة قراراتها جميع العاملين فيها، ولا يتحقق ذلك إلا برضا العاملين فيها وعلى رأسهم المعلم.

من هنا تبرز أهمية دراسة الأنماط والأساليب الإدارية المنتهجة من قبل مديري ومديرات المدارس الثانوية، إذ يعد النمط الإداري عاملا أساسيا في نجاح المؤسسة التعليمية، لما لهذا النمط المنتهج من دور حاسم في تحفيز العاملين ودفعهم لبذل المزيد من الجهود وتحقيق رضاهم الوظيفي وفي إيجاد المناخ المساعد على إنجاح العملية التربوية, لان المدرسة كما تراها (الكعكي، 2001)، هي المرآة التي تعكس نجاح أو فشل الأنظمة التربوية، فهي المستوى التنفيذي التطبيقي للخطط التربوية ومنبع التطوير التربوي الواقعي. فوراء كل أمة متميزة تربية متميزة ووراء كل تربية متميزة معلم متميز.

8- الدراسة التطبيقية:

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي، وهو الأنسب لهذه الدراسة.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي الثانوية ومعلماتها في ولاية بجاية (الجزائر). وتكونت عينة الدراسة: من (225 معلما) منهم (150 معلما و100 معلمة)، وتم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية.

أداة الدراسة: وقد تم استخدام أداتين للقياس، الأولى لتحديد الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري المدارس كما يدركه المعلمون لعاملون معهم، وهي تتكون من الانماط التالية:

1-**النمط الأوتوقراطي**(49، 58،55، 9، 24، 43،31، 3، 6،40، 21، 46، 18، 34، 12، 28، 52، 15، 37).

2-**النمط الديمقراطي**(4، 35،38،25،50،10،41،53،7، 32، 29، 13، 44،1، 26،22،47،19،16).

3-**النمط الحر**(2،56،8،11،57،54،5،27،45،39،36،42، 51،20،23،30،14،48،33،17).

والثانية لتحديد درجة الرضا الوظيفي لدى هؤلاء المعلمين والمعلمات،وتم التحقق من صدقهما وثباتهما.

الأساليب الإحصائية: ولتحليل البيانات تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وتحليل التباين الأحادي واختبار شيفيه حيثما كان ضروريا.

نتائج الدراسة: أولا: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: ما الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري مدارس الثانوية في ولاية بجاية من وجهة نظر المعلمين العاملين معهم؟. تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية ككل والتي تظهر في الجدول رقم (1).

الترتيب	االفقرة	رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يطلب من جميع المعلمين الالتزام بالأنظمة الرسمية.	49	3.69	1.19
2	يبدو رسميا بمظهره وسلوكه	58	3.60	1.17
3	يتبع نظاما إداريا مركزيا	55	3.35	1.17
4	يحتفظ لنفسيه بجميع الصلاحيات	9	3.20	1.33
5	يتحدث دائما كممثل للمجموعة في الاجتماعات الخارجية	24	3.19	1.02
6	يشعر المعلمين بالراحة حين يتحدثون معه	4	3.19	1.24
7	يوجه من يخطي من المعلمين على انفراد	35	3.15	1.26
8	يسمح للمعلمين بأن يحددوا مدى تقدمهم في العمل	2	3.15	1.11
9	يسلك الطرق الإنسانية في التعامل مع المعلمين	38	3.14	1.25
10	يتيح الفرصة للمعلمين لإبداء أراءهم	25	3.12	1.26
11	يهتم بشكليات العمل أكثر من اهتمامه بالجوهر	56	3.12	1.32
12	يقدر الأعمال التي يقوم بها المعلمين	50	3.09	1.20
13	يحرص على أن يسر العمل سيرا روتيني	43	3.07	1.20
14	يعامل جميع المعلمين بعدالة	10	3.04	1.33
15	يعطي المعلمين مطلق الحرية في العمل	8	3.04	1.20
16	يترك المعلمين ليعالجوا المواقف التربوية بحرية ودون تدخل	11	3.03	1.20

17	يتقبل النقد البناء من مرؤوسيه	41	2.97	1.14
18	يحابي من يظهر له الولاء من المعلمين	57	2.96	1.40
19	يهتم باقتراحات المعلمين	53	2.92	1.24
20	يدير العمل المدرسي بحزم شديد	31	2.88	1.20
21	لديه اهتمام قليل بمتابعة عملية تغيب المعلمين أو تأخرهم	54	2.87	1.40
22	يشرك المعلمين في صناعة القرار	7	2.87	1.18
23	ينفرد المدير في صناعة القرارات	3	2.87	1.33
24	يعمل مع المعلمين بروح الفريق	32	2.86	1.24
25	يترك كل فرد في المدرسة يعمل وفق رغباته	5	2.85	1.32
26	لا يهتم بتفصيلات العمل	27	2.79	1.25
27	يترك المشكلات التي تواجه المدرسة دون معالجة لتتركم	45	2.76	1.40
28	يتيح للمعلمين مجالا للتفكير والمبادأة	29	2.76	1.14
29	يعمل على بث روح التعاون في المدرسة	13	2.75	1.23
30	يغلب الجانب الإنساني على مصلحة العمل	39	2.74	1.12
31	يصدر المدير الأوامر دون الرجوع إلى المعلمين	6	2.73	1.30
32	يرفض تفسير وتوضيح قراراته للمعلمين	40	2.73	1.28
33	يناقش أفكاره الجديدة مع المعلمين	44	2.71	1.23
34	يتبع سياسة غير واضحة في سير العمل المدرسي	36	2.71	1.40
35	لديه اهتمام قليل بمتابعة المعلمين وأدائهم لوجباتهم	42	2.70	1.26
36	يهمل رأى المعلمين في حل المشكلات ويتولى بنفسه حلها	21	2.69	1.35
37	يثير المدير دافعية المعلمين للعمل	1	2.68	1.13
38	يتغيب عن العمل بشكل متكرر	51	2.66	1.37
39	يؤثر علي المعلمين بدرجة قليلة	20	2.65	1.16
40	يعتبر الولاء له مقياسا لحصول المعلم على الامتيازات	46	2.65	1.35
41	يشعر المعلمون بالراحة أكثر عندما لا يكون المدير في المدرسة	18	2.64	1.44
42	يتعامل مع المعلمين بفوقية	34	2.64	1.33
43	ينقاد لطلبات المعلمين	23	2.64	1.07
44	يتردد في اتخاذ القرارات	30	2.64	1.25
45	يهتم بمشكلات واحتياجات المعلمين بالمدرسة	26	2.64	1.28
46	ينسب كل نجاح في المدرسة لنفسه	12	2.60	1.30

47	يهتم بتنسيق الجهود بين المعلمين	22	2.58	1.18
48	يتجاهل الطرف الأخر في عملية النقاش	28	2.56	1.27
49	يعتبر المناقشة و إبداء الرأي مضيعة للوقت	52	2.49	1.27
50	يفوض كثيرا من السلطة للمعلمين	14	2.48	1.08
51	يتحدث مع المعلمين بصيغة الأمر	15	2.44	1.28
52	يظهر عدم احترام للرأي الأخر	37	2.44	1.32
53	يوفر التغذية الراجعة للمعلمين	47	2.44	1.16
54	يثير سلوكه داخل المدرسة شيئا من الفوضى وإحراج المعلمين	48	2.44	1.42
55	يتساهل مع المعلمين المقصرين في أداء وجباتهم	33	2.40	1.21
56	يساعد المعلمين علي تطوير قدراتهم	19	2.32	1.06
57	يسمح بالتأجيل في أداء الأعمال	17	2. 22	1.13
58	يفوض جزءا من صلاحياته للمعلمين	16	2.19	1.01
الكلي			2.81	01

يظهر من الجداول أن النمط الإداري السائد لدى مديري مدارس الثانوية في ولاية بجاية، هو النمط الأوتوقراطي، حيث حصل على أعلى متوسط حسابي مقداره (2.87) بانحراف معياري مقداره (0.71)، تلاه النمط الديمقراطي الذي حصل على متوسط حسابي مقداره (2.81) بانحراف معياري مقداره (0.83) بينما حصل النمط الحر على متوسط حسابي مقداره (2.74) وبانحراف معياري مقداره (0.50) أي أن مديري المدارس الثانوية في مدينة بجاية يمارسون الأنماط القيادية الثلاث (الديمقراطي والأوتوقراطي والحر) لكنهم يمارسون النمط الديمقراطي والأوتوقراطي في معظم الأحيان ونادرا ما يمارسون النمط الحر.

كما يظهر الجدول رقم (1) أن فقرات أداة الدراسة (وصف الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري مدارس الثانوية في ولاية بجاية) والتي تحمل الأرقام التالية (49،58،55) والتي تمثل مجال النمط الأوتوقراطي في الإدارة المدرسية، قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية على الأداة ككل، بينما حصلت الفقرات التي تحمل الأرقام التالية (29، 13، 39) والتي تمثل مجال النمط الديمقراطي في الإدارة المدرسية على متوسطات حسابية متوسطة على الأداة ككل، وحصلت الفقرات التي تحمل الأرقام التالية (19،17،16) والتي تمثل مجال النمط الحر في الإدارة المدرسية على أدنى المتوسطات الحسابية على الأداة ككل.كما يظهر الجدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة مرتبة تنازليا حسب المتوسطات، والتي تحمل الأرقام التالية (4، 35، 38) والتي حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية في المجال الديمقراطي والتي تساوي (3.16) وهي متوسطات حسابية متوسطة على معيار الأداة، بينما حصلت الفقرات التي تحمل الأرقام التالية (16، 19، 47) والتي تساوي (2.31)، وهي متوسطات حسابية منخفضة على معيار الأداة، في

الوقت الذي حصلت فيه فقرات النمط الديمقراطي ككل على متوسط حسابي يساوي (2.81) وهو متوسط حسابي متوسط على معيار الأداة.

قد يعود ذلك إلى طبيعة نظام الإدارة التربوية السائد في الجزائر منذ الاستقلال الذي يقوم على المركزية، فأثر ذلك على برامج إعداد وتكوين وتأهيل مديري المدارس على اختلاف مستوياتها بصفة عامة، وأثر على طبيعة الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري المدارس بصفة خاصة. فاقتصر دورهم على تنفيذ الأعمال وفق التعليمات والقرارات الصادرة إليهم من الجهات العليا في التزام شديد. كما أظهرت كذلك البيانات والأرقام أن الفقرات التي تمثل جوانب العلاقات وأساليب التعامل المبنية على أسس العلاقات الإنسانية والمشاركة في صناعة القرارات المدرسية بين المدير والمعلمين العاملين معه، قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابي، بينما حصلت الفقرات التي تمثل أساليب التسلط والإكراه والخوف والتهديد لإنجاز العمل، على أدنى المتوسطات الحسابية. قد يعود ذلك إلى ما يتميز به النمط الإداري الديمقراطي من صفات إيجابية تؤثر العاملين كالشعور بالأمن والطمأنينة، والثقة بالنفس والروح المعنوية العالية والاعتزاز بالانتماء للمهنة، والمشاركة في صناعة القرارات، مما يساعد على رفع من درجات الإحساس بالمسؤولية لديهم، على عكس الأنماط الإدارية الأخرى (الأوتوقراطي والحر) التي يكثر فيها الخوف والتهديد والقلق والاضطراب والكراهية والتفكك بين العاملين.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة العريقي (1999)، التي وجدت أن مديري المدارس الثانوية في مدينة تعز يمارسون الأنماط القيادية الثلاث (الديمقراطي والأوتوقراطي والحر) لكنهم يمارسون النمط الديمقراطي والأوتوقراطي في معظم الأحيان ونادرا ما يمارسون النمط الحر. كما تتفق أيضا من حيث الاتجاه مع دراسة العسيلي (1999)، التي أشارت إلى أن النمط القيادي الديكتاتوري هو الغالب.واختلفت نتائج الإجابة عن هذا السؤال من حيث الاتجاه مع نتائج دراسة العنزي (2004)، التي أظهرت أن النمط القيادي السائد لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الكويت هو النمط الديمقراطي، ثم يليه النمط الديكتاتوري ثم يليه النمط الحر. كما اختلفت عن دراسة العنزي (2002)، التي توصلت إلى أن مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية يمارسون نمط السلوك القيادي الديمقراطي بشكل كبير.

ثانيا: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الثانوية في ولاية بجاية؟ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات مقياس الرضا الوظيفي كما هي مدرجة في الجدول رقم (2).

جدول رقم (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب على فقرات مقياس الرضا الوظيفي

ترتيب الفقرة	الـفـقـرات	رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أشعر بأن آراء المسؤولين هي التي تنفذ في النهاية.	28	3.71	1.11
2	تسود بين زملاء العمل في المدرسة العلاقات الإنسانية.	18	3.46	1.07
3	أشعر بالرضا عند القيام بالتدريس.	16	3.22	1.21
4	أشعر بالتقدير والاحترام من قبل الإدارة المدرسية.	27	3.07	1.10
5	يحكم المدير على عملي دون التأثر بآراء الآخرين.	26	2.99	1.19
6	أشعر بالحرية في نقد الإجراءات الإدارية في اجتماعاتنا مع المدير.	29	2.98	1.12
7	أشعر بالراحة والاطمئنان في مدرستي التي أعمل فيها	20	2.92	1.13
8	الاستقرار والأمان الذي يتحه لي العمل.	21	2.92	1.10
9	درجة تحصيل الطلبة الدراسي.	22	2.86	0.92
10	تشعرني إدارة المدرسة بأنني أعمل ضمن الفريق الواحد.	31	.75	1.17
11	تتاح لي فرصة تقيم الأعمال.	36	2.74	1.02
12	توفر إدارة المدرسة فرصا لتعاون المتبادل بين زملاء العمل.	13	2.72	1.02
13	تتاح لي فرصة الاتصال بحرية ودون قيود.	32	2.68	1.14
14	تتعاون إدارة المدرسة معي في حل المشكلات السلوكية لطلاب.	5	2.64	1.11
15	تتيح لي إدارة المدرسة المشاركة في اتخاذ القرارات.	30	2.64	1.12
16	تقوم إدارة المدرسة بحل المشكلات المرتبطة بالعمل.	1	2.60	1.12
17	توفر إدارة المدرسة لي إشرافا موضوعيا.	23	2.58	1.04

18	توفر إدارة المدرسة فرصا متكافئة للترقية في العمل.	9	2.57	1.09
19	توفر إدارة المدرسة النمط الإداري التعاوني مع زملاء العمل	11	2.57	1.07
20	تتقبل إدارة المدرسة مقترحاتي حول تطوير العمل التربوي.	7	2.56	1.03
21	توزع إدارة المدرسة الحصص والأنشطة التربوية بعدالة بين المعلمين.	08	2.56	1.12
22	تقوم إدارة المدرسة بحل المشكلات المرتبطة بالعمل.	14	2.52	1.01
23	توفر إدارة المدرسة نمط الموجه التربوي الديمقراطي في مجال العمل.	12	2.51	1.03
24	تشركني المدرسة في وضع الأهداف الواجب تحقيقها داخل المدرسة.	35	2.50	1.07
25	تتيح إدارة المدرسة فرصا للتجديد في مجال العمل.	17	2.45	1.04
26	تسمح إدارة المدرسة بمشاركتي في صناعة القرارات.	6	2.43	1.01
27	توفر إدارة المدرسة إمكانية التطور في المهنة.	19	2.42	1.05
28	تثمن إدارة المدرسة الجهود التي أبذلها في التدريس.	2	2.41	1.08
29	تتيح إدارة المدرسة فرصا للترقية في العمل في الوقت المناسب.	15	2.39	1.07
30	توفر لي إدارة المدرسة التسهيلات اللازمة في مجال العمل.	34	2.39	1.05
31	توفر إدارة المدرسة فرصا لا كتساب مهارات جديدة في مجال العمل.	10	2.34	1.06
32	تسهم إدارة المدرسة في تحسين أدائي المهني.	3	2.33	0.99
33	تقدر إدارة المدرسة ظروفي الخاصة.	4	2.30	1.16
34	تتيح إدارة المدرسة فرصا للقيام بأعمال متنوعة.	25	2.27	1.10
35	تقدر إدارة المدرسة ظروفي الاجتماعية والاقتصادية.	33	2.27	1.19
36	أتلقى حوافر تشجيعية معنوية كافية من إدارة المدرسة.	24	2.19	1.19
	فقرات الرضا الوظيفي ككل		2.65	1.05

يظهر الجدول رقم (2) أن فقرات مجال الرضا الوظيفي والتي تحمل الأرقام التالية (28، 18، 16) والتي حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية وتساوي (3.46) وهي متوسطات حسابية متوسطة على معيار الأداة، بينما حصلت الفقرات التالية(17، 18، 19) على متوسط حسابي يساوي (2.57) وهو متوسط حسابي متوسط،كما حصلت الفقرات التالية (24، 33، 25) على أدنى المتوسطات الحسابية والتي تساوي (2.24)وهي متوسطات منخفضة على معيار الأداء، في الوقت الذي حصلت فيه جميع فقرات مجال الرضا الوظيفي ككل على متوسط حسابي يساوي (2.65) وهو متوسط قريب من متوسط محك الأداة.

هذه المعطيات لا تتعارض من حيث الاتجاه مع نتائج الإجابة عن السؤال الأول الذي أشار إلى ان النمط الأوتوقراطي هو النمط الأكثر انتشارا لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في ولاية بجاية، فمن المتوقع أن تكون درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين العاملين في أجواء هذا

النمط الأوتوقراطي متوسطة أو منخفضة.كما حصلت الفقرات التي تحمل الأرقام (28، 18، 16)، في(مقياس الرضا الوظيفي) على أعلى المتوسطات الحسابية على الأداة ككل والتي تساوي (3.46) وهي متوسطات حسابية متوسطة على معيار الأداة، بينما حصلت الفقرات التي تحمل الأرقام (17، 18، 19) والتي تمثل مجال عمل الإدارة المدرسية على متوسط حسابي يساوي (2.57) وهو متوسط حسابي متوسط، كما حصلت الفقرات التالية (24، 33، 25) المتعلقة بأساليب عمل الإدارة المدرسية الأوتوقراطية كالتسلط والتهديد والإكراه لإنجاز العمل على أدنى المتوسطات الحسابية والتي تساوي (2.24)وهي متوسطات منخفضة على معيار الأداة. وقد تعود هذه النتيجة إلي ما يتميز به النمط الإداري الأوتوقراطي من صفات مستهجنة لدى العاملين كاستخدام أساليب التسلط والإكراه والخوف والتهديد لإنجاز العمل. كما قد تكون هناك أسباب أخرى خارج مجال الإدارة المدرسية، ساهمت إلى جانب طبيعة النمط الإداري السائد لدى مديري هذه المدارس في انخفاض مستوى درجات الرضا الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات العاملين في هذه المدارس، ومنها ضعف الراتب الشهري وقلة المنح المالية التي يتقاضها المعلم في مرحلة التعليم الثانوي بصفة خاصة والمراحل التعليمية الأخرى بصفة عامة بالمقارنة مع نظرائه من أصحاب الشهادات الجامعية في القطاعات الخدماتية والإنتاجية. وقد أشارت دراسة أبو رغدة (2002)، إن هناك علاقة بين كل من الأجر والترقية والأداء. والمعلم الذي يكون لديه رضا وظيفيا مرتفعا عادة ما يؤدي عمله بشكل أحسن وأفضل من المعلم الذي يكون رضاه الوظيفي منخفض، إذ ينعكس ذلك بصورة مباشرة على أدائه داخل حجرة الصف.لذا فالإدارة المدرسية الناجحة في القيام بمهامها هي التي تستطيع أن تدفع بالعاملين لديها للعمل بأقصى طاقاتهم الإنتاجية وهم في أوج رضاهم الوظيفي. واتفقت نتائج هذه الدراسة من حيث الاتجاه مع نتائج دراسة السعود (2001) التي أشارت إلى إن درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأهلية الأردنية كانت متوسطة في مجالات العلاقات مع الزملاء والإدارة الأكاديمية وظروف العمل وقليلة في مجالي الراتب والحوافز والترقية.واختلفت نتائج الإجابة عن هذا السؤال من حيث الاتجاه مع نتائج دراسة السواعي (2004)، التي توصلت إلى نتيجة أن هناك توفر مظاهر الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية التابعة لوزارة الأوقاف بشكل كبير.كما اختلفت كذلك عن نتائج دراسة الشراري (2003)، التي أكدت وجود درجة مقبولة من الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية بوجه عام وذلك في المجالات المتعلقة بالإدارة المدرسية.

ثالثا: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq$ 5 0.0) في المتوسطات الحسابية للرضا الوظيفي تعزى إلى اختلاف الأنماط الإدارية لدى المديرين؟.تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لدرجات رضا المعلمين كما هي مدرجة في الجدول رقم (3).كما تم اجرى تحليل التباين للفروق في المتوسطات الحسابية للرضا الوظيفي لدى المعلمين والتي تعزى لاختلاف الأنماط الإدارية لدى مديري مدارس الثانوية في ولاية بجاية كما هي مدرجة في الجدول رقم(4)، كما تم إجراء

اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للاختلاف في مستوى الرضا الوظيفي باختلاف متغيرالنمط الإداري السائد.

جدول رقم (3)المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات الرضا الوظيفي والتي تعزى لاختلاف النمط الإداري.

النمط الإداري السائد	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الديمقراطي	100	106.9300	20.38332
التسيبي	44	86.5682	23.394489
الأوتوقراطي	81	86.1358	26.57290
المجموع	225	95.4622	25.42794

التعليق: تبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات الرضا الوظيفي لدى المعلمين تبعا للنمط الإداري السائد لدى مديري مدارس الثانوية والمدرجة في الجدول رقم (3) أن المعلمين الذين يعملون مع مديري مدارس الثانوية الذين ينتهجون النمط الإداري الديمقراطيهم أكثر رضا وظيفيا من غيرهم من المعلمين في الأنماط الإدارية الأخرى، إذ بلغ متوسط درجات رضاهم على مقياس الرضا(106.93) درجة وبانحراف معياري (20.38) وهو مستوى متوسطا على مقياس الرضا الوظيفي، ثم يليهم المعلمين الذين يعملون مع مديري مدارس الذين صنفوا ضمن النمط التسيبي إذ بلغ متوسط درجاتهم على مقياس الرضا الوظيفي (86.56) درجة وبانحراف معياري (23.39)،وهي كذلك متوسطة. ثم يليهم المعلمين الذين يعملون مع مديري مدارس الثانوية الذين صنفوا ضمن النمط الإداري الأوتوقراطي، إذ بلغ متوسط درجاتهم على مقياس الرضا الوظيفي(86.13) درجة وبانحراف معياري (26.57) وهي كذلك متوسطة.

قد تعتبر هذه نتيجة منطقية بحكم ما للنمط الإداري الديمقراطي من ايجابيات وخصال حميدة محبوبة لدى المرؤوسين كالإقرار بالفروق الفردية لدى المعلمين والمشاركة في صناعة القرارات المدرسية، وإقامة علاقات إنسانية في المدرسة وتشجيع على العمل الجماعي، والتعاون والولاء للقيم والمبادئ وليس للأشخاص، وهي صفات حميدة تساهم في تحفيز ودفع المعلمين إلي بذل المزيد من الجهود في سبيل إنجاح العملية التعليمية التعلمية، كما يؤدي المعلمون عملهم في المدرسة في جو من الحرية والشعور بالأمن والطمأنينة والثقة بالنفس والاعتزاز بالانتماء للمهنة والتعاون فيما بينهم، وهو ما يزيد من قوة الروح المعنوية والدافعية للعمل لديهم،ويرفع من درجات رضاهم الوظيفي والإحساس بالمسؤولية، على عكس الأنماط الإدارية الأخرى التي يكثرفيها الخوف والتهديد والاضطراب وإشاعة الكراهية والتفككبين أعضاء المجتمع المدرسي، الأمر الذي يؤدي لا محالة إلى تعثر العملية التعليمية والتربوية وزيادة نسبة الهدر في مخرجاتها.

اتفقت نتائج الإجابة عن هذا السؤال من حيث الاتجاه مع نتائج دراسة حسين (1999) التي أشارت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأساليب القيادية للمديرين ومستوى الرضا

الوظيفي لدى المعلمين العاملين معهم. واتفقت كذلك مع دراسة عبد الرحيم (2000) التي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائيا في درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين تعزى للأنماط القيادية المختلفة لدى المديرين.

جدول رقم (4)تحليل التباين للفروق في المتوسطات الحسابية لدرجات الرضا الوظيفي تعزى لاختلاف الأنماط الإدارية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحري	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
بين المجموعات	23677.117	2	11838.55	21.692	0.000
داخل المجموعات	121156.81	222	545.751		
الكلي	144833.9	224			

من الجدول رقم (4) الخاص بتحليل التباين الأحادي للفروق في المتوسطات الحسابية للرضا الوظيفي والتي تعزى إلى اختلاف الأنماط الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في ولاية بجاية، تبين وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوي دلالة ($\alpha \leq$ 0,0 5)، بين متوسطات الرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات تبعا للنمط الإداري السائد.

جدول رقم(5) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للاختلاف في درجات الرضا الوظيفي تبعا لاختلاف النمط الإداري السائد

	ديمقراطي	أوتوقراطي	تسيبي
ديمقراطي		*23.81	*13.29
أوتوقراطي			*-10.52
تسيبي			

يظهر الجدول رقم (5) للمقارنات البعدية بين متوسطات درجات الرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات والتي تعزى لمتغير النمط الإداري السائد لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية كذلك الفروق التالية:

-هنالك فروق بين المتوسطات الحسابية لدرجات رضا المعلمين العاملين مع مديرين الذين ينتهجون النمط الديمقراطي وأولئك الذين ينتهجون النمط الأوتوقراطي، بدرجة(23.81) وهي نسبة دالة إحصائيا لصالح النمط الديمقراطي عند مستوى دلالة(0.000.)

-هنالك فروق بين المتوسطات الحسابية لدرجات رضا المعلمين العاملين مع مديرين الذين ينتهجون النمط الديمقراطي وأولئك الذين ينتهجون النمط الحر، بدرجة (29 .13) وهي نسبة دالة إحصائيا لصالح النمط الديمقراطي.

-هنالك فروق بين المتوسطات الحسابية لدرجات رضا المعلمين العاملين مع مديرين الذين ينتهجون النمط الأوتوقراطي وأولئك الذين ينتهجون النمط التسيبي بدرجة (10.52-) وهي نسبة غير دالة إحصائيا.

رابعا: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع والذي ينص على: هل هناك فروق في المتوسطات الحسابية للرضا الوظيفي تعزى إلى متغير الجنس، والخبرة التدريسية،والمؤهل العلمي؟. للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للرضا الوظيفي لدى المعلمين التي تعزى لاختلاف متغير (الجنس) للمعلم.

تحليل التباين للفروق في المتوسطات الحسابية للرضا الوظيفي لدى المعلمين والتي تعزى لاختلاف متغير الجنس. ومتغير المؤهل العلمي، ومتغير الخبرة التدريسية.

جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات الرضا الوظيفي والتي تعزى لاختلاف الجنس.

الجنس	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الذكور	150	95.30	26.23
الإناث	100	95.75	24.00

الجدول تحليل التباين للفروق في المتوسطات الحسابية لدرجات الرضا الوظيفي والتي تعزى لاختلاف الجنس.

مصدر التباين	مجموع مربع الانحرافا	درجة الحرية	متوسط المربع	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
بين المجموعات	10.33	1	10.33	0.02	0.90
داخل المجموعات	144823.60	223	649.4332		
الكلي	144833.93	224			

يتضح من بيانات الجدولين أنه لا توجد هناك فروق دالة إحصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 05.0$) في المتوسطات الحسابية للرضا الوظيفي تعزى إلى جنس المعلم.

جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات الرضا الوظيفي و تعزى لاختلاف سنوات (الخبرة).

سنوات الخبرة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1 الى 5 سنوات	70	98.87	26.45
أكثر من 5 سنوات	155	93.92	24.88

جدول تحليل التباين للفروق في المتوسطات الحسابية لدرجات الرضا الوظيفي تعزى لاختلاف سنوات (الخبرة).

مصدر التباين	مجموع مربع الانحرافات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1181.02	1	1181.015	1.83	0.18
داخل المجموعات	143652.91	223	644.1835		
الكلي	144833.93	224			

يتضح من بيانات الجدولين أنه لا توجد فروق دالة إحصائيا عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لدرجات الرضا الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة لدى المعلمين، بين

مجموعة المعلمين الذين تقل خبراتهم عن (5) سنوات، وبين مجموعة المعلمين الذين تزيد خبراتهم التدريسية عن (5) سنوات.

الجدول جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات الرضا الوظيفي والتي تعزى لاختلاف(المؤهل العلمي).

المؤهل العلمي	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
شهادة ليسانس فما دون	213	94.54	24.81
أعلى من شهادة ليسانس	12	111.75	31.46

الجدول تحليل التباين للفروق في المتوسطات الحسابية لدرجات الرضا الوظيفي تعزى لاختلاف (المؤهل العلمي).

مصدر التباين	مجموع مربع الانحرافات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3362.85	1	3362.853	5.30	0.02
داخل المجوعات	141471.04	223	634.3994		
الكلي	144833.93	224			

يتضح من بيانات الجدولين وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لدرجات الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي بين مجموعة المعلمين الحاصلين على شهادة ليسانس فما دون وبين مجموعة المعلمين الحاصلين على شهادة أعلى من شهادة ليسانس وذلك لصالح (الحاصلين على شهادة أعلى من شهادة ليسانس).

وقد يعود ذلك إلى أن المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الثانوية في ولاية بجاية لديهم نفس المهام والواجبات التعليمية، ويعانون المشاكل والهموم نفسها، ويعملون في نفس الظروف وبالإمكانيات نفسها، ويتقاضون نفس الراتب والمنح (حسب سلم الأجر الوظيفة العمومية) ولهم نفس المزايا والحقوق، والمكانة الاجتماعية للوظيفة، والإجراءات الإدارية المعمول بها في قطاع التربية والتعليم. وقد اتفقت نتائج الإجابة عن هذا السؤال من حيث الاتجاه مع نتائج دراسة كانو(Cano,2005)، التي بينت عدم وجود فروق في مستوي الرضا الوظيفي بين المعلمين الذكور والإناث. ونتائج دراسة الشراري (2003) التي أشارت إلى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس بين المعلمين في المجالات الإدارة المدرسية والحوافز والرواتب والأنظمة والقوانين والتلاميذ والمقررات الدراسية. كما اتفقت كذلك مع نتائج دراسة أبو رغدة (2002)،التي أشارتا إلى عدم وجود فروق في مستوى الرضا الوظيفي بين المعلمين الذكور والإناث، في كل من الرضا الوظيفي والأداء.وخالفت نتائج الإجابة عن هذا السؤال نتائج من حيث الاتجاه دراسة السعود (2001) التي وجدت ان هناك فروق تعزى لمتغير الجنس في مستويات الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأهلية الأردنية ودراسة شقير (1999)، التي أشارت إلى وجود فروق بين متوسطات الرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات تعزى لمتغير الجنس.

أما بالنسبة للفروق في المتوسطات الحسابية للرضا الوظيفي بين المعلمين والتي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، فقد أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($0,\alpha\geq 5\ 0$)، بين أفراد عينة الدراسة الحاصلين على شهادة ليسانس فمادون وبين مجموعة الحاصلين على شهادة (أعلى من شهادة ليسانس)، لصالح المجموعة الثانية (أعلى من شهادة ليسانس). وقد يعود ذلك للاختلاف في ظروف العمل بين المجموعتين فيما يتعلق بالحجم الساعي الأسبوعي، فأصحاب الشهادات العليا (أكثر من شهادة ليسانس) لهم أعباء تدريسية أقل من الفئة الأولي وان كان الفرق طفيفا، كما ينظرون للتعليم في المرحلة الثانوية على أنه عمل مؤقت فقد تتاح لهم فرصة للتدريس في الجامعة أو العمل في قطاعات أخرى بحكم شهادتهم العلمية العليا.

اتفقت نتائج الإجابة عن هذا السؤال من حيث الاتجاه مع نتائج دراسة السواعي (2004) التي أشارت إلى وجود فروق في درجات الرضا الوظيفي بين المعلمين تعزى للمؤهل العلمي. واختلفت من حيث الاتجاه مع نتائج دراسة العريمي (1998) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى للمؤهل العلمي بشكل عام.

أما بالنسبة للفروق في المتوسطات الحسابية للرضا الوظيفي بين المعلمين والتي تعزى لمتغير الخبرة التدريسية في المدرسة الثانوية، فقد أظهرت نتائج الإجابة عن هذا السؤال عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha\geq$ 05. 0) بين مجموعة المعلمين الذين تقل خبراتهم التدريسية عن(5) سنوات وبين مجموعة المعلمين الذين تزيد خبراتهم التدريسية عن (5) سنوات. وقد يعود ذلك إلى قلة قيمة المكافآت المادية والحوافز الممنوحة للمعلم على أساس الاقدمية في السلك الوظيفي في قطاع التربية والتعليم.كما قد تعود إلى محدودية فرص الترقية والترفيع في قطاع التربية والتعليم لمنصب أعلى بالمقارنة مع الوظائف في المجالات الأخرى.

وقد اتفقت نتائج الإجابة عن هذا السؤال من حيث الاتجاه مع النتائج التي توصلت إليها دراسة الشراري (2003)، التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع مجالات الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة العلمية بين المعلمين. واختلفت نتائج الإجابة عن هذا السؤال من حيث الاتجاه مع النتائج التي توصلت إليها دراسة السعود (2001)، التي أكدت وجود فروق دالة إحصائيا في مستويات الرضا الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة. كما اتفقت مع نتائج التي توصلت إليها دراسة العريمي (1998) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي بين المديرين قليلي الخبرة الإدارية ومتوسطي الخبرة الإدارية ولصالح قليلي الخبرة الإدارية.

الخاتمة:

القيادة الإدارية في كل المستويات ضرورية للاستقرار والاستمرار ولتوليد الإبداع والابتكار في المدرسة، كما تعد القيادة الإدارية العامل المشترك بين عملية الإبداع والتميز وتحقيق المدرسة لأهدافها في البقاء و الاستمرارية والنمو، من خلال التحفيز، دعم بيئة العمل التي تشجع على النمو والتطور والإبداع، وتنمية المواهب واستثمار الإمكانات المتاحة، كل ذلك يؤدي إلى نتائج

ملموسة ذات القيمة والقادرة على إحداث قفزة نوعية سواء على المستوى الكلي للمدرسة أو الجزئي لها

قائمة المراجع:

1.سامح محمد اشتيات(2017)، النمط الإداري لمدراء المدارس وعلاقته بالأمن الوظيفي لدى المعلمين في محافظة إربد مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية / جامعة بابل، العراق.

2.حجازين، هشام(2005)، الأنماط القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في محافظة البلقاء وعلاقتها بقدرتهم على اتخاذ القرار، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الزرقاء الأردن.

3.البدري، طارق(2001)، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر:عمان.

4.العنزي، إبراهيم(2004)، النمط القيادي السائد لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين معهم واثر ذلكعلى رضاهم الوظيفي، رسالة دكتوراه، غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.

5.البومي، فاروق(2001)، الإدارة التعليمية والمدرسية، دار قباء: القاهرة، مصر.

6.الخالدي، مائسة(2002)، النمط الإداري المدرك وعلاقته بالاحتراق النفسي لدى معلمي مدارس الكرك الثانوية الحكومية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن.

7.العجمي، محمد حسنين(2000)، سلسلة الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي: القاهرة، مصر.

8.الدهمشي، سعود بن عامر(2005)، الأنماط القيادية لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية وعلاقتها باتخاذ القرار من وجهة نظرهم رسالة دكتوراه، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

9.الزبيدي، سليمان(2001)، الإدارة الصفية الفعالة في ضوء الإدارة المدرسية الحديثة، مطابع الثورة العربية الليبية، طرابلس.

10.سلامة، ياسر(2003)، الإدارة المدرسية الحديثة مهاراتها ومعاييرها والمدير الفعال واختراع القيادة، دار عالم الثقافة: عمان.

11.العمايرة، محمد حسن(2002)، مبادئ الإدارة المدرسية، ط3، دار المسيرة: عمان,الأردن.

12.الخالدي، مائسة(2002)، النمط الإداري المدرك وعلاقته بالاحتراق النفسي لدى معلمي مدارس الكرك الثانوية الحكومية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن.

13.العمايرة، محمد حسن(2002)، مبادئ الإدارة المدرسية، ط3، دار المسيرة: عمان,الأردن.

14.رريب الله، محمد مصطفى(2004)، المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية من وجهة نظر الإدارة المدرسية والهيئة التدريسية في مدينة وهران، رسالة دكتوراه، جامعة بغداد، العراق.

15.العنزي، عبد العزيز(2002)، النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في منطقة الجوف كما يراه المعلمون، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان الأردن.

16.بن سالم، عبد الرحمن(2000)، المرجع في التشريع المدرسي الجزائري، ط3، الجزائر.
17.العواودة، نهى يوسف(2003)، الأساليب الإدارية للمؤسسات التربوية في المجتمع الإسلام،رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
18.العياصرة، علي(2003)، الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
19.العمايرة، محمد حسن(2002)، مبادئ الإدارة المدرسية، ط3، دار المسيرة: عمان، الأردن.
20.عبد الرحيم، زهير محمد(2000)، أنماط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة اربد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك.
21.عابدين، محمد(2001)، الإدارة المدرسية الحديثة عمان، دار الشروق الأردن.
22.العياصرة، علي(2003)، الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
23.عبيدات، زهاء الدين(2001)، القيادة والإدارة التربوية في الإسلام، دار البيارق، الأردن.
24.عبيدات، سهيل(2003)، الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بفاعلية إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
25.بورغدة، محمد(2002)، الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية وعلاقته بأدائهم، رسالة ماجستير،غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاجتماعية، الجزائر.
26.السواعي، أحمد(2004)، الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية في وزارة الأوقاف والشؤون والمقدسات الإسلامية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة اليرموك،الأردن.
27.السعود، راتب(2001)،الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأهلية،الأردنية، مجلة، أبحاث اليرموك،17 (3) اربد، الأردن.
28.شرشير، صباح(2000)، الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات الدوائر في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية العاملين في محافظات شمال فلسطين، رسالة ماجستير، غير منشورة جامعة القدس، فلسطين.
29.الشهري، علي(2002)، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية، رسالة ماجستير أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
30.العلاونة، علي سليم(2003)، أثر الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية على إنتاجية الشركة، دراسة ميدانية، مجلة الإداري ع (92) 3، مسقط،سلطنة عمان.
31.محمودية، شهيرة(2001)، الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانويبولاية الجزائر العاصمة، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر.

32.المدلج، عبد الله بن عبد المحسن(2003)، قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية للقوات المسلحة، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض المملكة العربية السعودية.

33.وزارة التربية(2018)، القرار الوزاري رقم (175 و176) الصادر في 2 /1990/03 المتضمن مهام مدير مدرسة الثانوية.

34.وثائق إدارية إحصائية من مديرية التربية والتعليم لولاية بجاية حول مجمل المدارس الثانوية والمناصب التعليمية في مرحلة التعليم الثانوي بولاية بجاية للعام الدراسي (2018/2017).

35.Epps, C(2002). Examining the Leadership in Pact of A Principal on Student Achievement, Dissertation Abstract International. A62\11.3635.ERIC document.

36.DocumentReproduction Service.Davis, J. &Wilson. S. M. (2000).Principal Effort to EmpowerTeachersEffet On Teacher Motivation and Job SatisfactionClearing