

## مستوى ممارسة مديري المدارس الأساسية للمهام الإشرافية وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمين في مدينة الخمس/ليبيا

سارة إبراهيم علي العبرود

إشراف:الأستاذ الدكتور محمد حسن العميرة

جامعة عمان العربية، الأردن

### المخلص:

هدفت الدراسة معرفة مستوى ممارسة مديري المدارس الأساسية للمهام الإشرافية وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمين في مدينة الخمس / ليبيا، ولتحقيق هدف الدراسة تم إعداد أداتي الدراسة وهي عبارة عن استبانة تألفت في صورتها النهائية من (70) فقرة موزعة على مجالات الدراسة الثمانية، وتكونت عينة الدراسة من (180) معلم في المدارس الأساسية في الخمس/ ليبيا ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج المسحي التحليلي. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الممارسات الإشرافية التي يمارسها مديري المدارس الأساسية مرتبة تنازلياً على النحو الآتي: مجال العلاقات الإنسانية، مجال التخطيط، مجال تطوير المناهج، مجال النمو المهني للمعلمين. بينما جاء ترتيب مجالات الرضا الوظيفي لدى المعلمين المدارس الأساسية مرتبة تنازلياً على النحو الآتي: مجال العلاقة بالمسؤولين، ومجال طبيعة العمل وظروفه، ومجال تحقيق الذات، وأخيراً مجال الجوانب المادية، وأظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة  $(\alpha 0.05=)$  بين ممارسة المدراء لمهامهم الإشرافية والرضا الوظيفي لدى المعلمين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>\* مستلة من رسالة ماجستير نوقشت بتاريخ 2016/1/20 في جامعة عمان العربية، الأردن.

## المقدمة

كان من نتيجة الثورة التكنولوجية والمعرفية التي شهدتها العالم أن تأثرت جميع مكونات المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والتربوية بما حملته هذه التطورات من أفكار جديدة، والمؤسسة التربوية قد أصابها التغيير في أدوارها بما يتناسب ومتطلبات هذا التطور حتى تبقى على نواحي مع المستجدات، وقد إنعكس ذلك على جميع مكونات النظام التربوي، من معلمين، ومدراء، وطلبة، ومناهج، وعلاقات مع المجتمع المحلي، وتغيرت أدوار المدير وتنوعت، فلم يعد يقتصر عمله على تسيير الأعمال الروتينية، ومراقبة دوام المعلمين والطلبة وحفظ النظام، بل تعدى ذلك إلى القيام بمهام إشرافية وتنمية المعلمين مهنيًا وبناء علاقات إيجابية مع المجتمع المحلي، ومع قيام مدير المدرسة بالدور الإشرافي فقد نعت بالمشرف التربوي المقيم.

يعد الإشراف التربوي من الأركان الأساسية للنظام التربوي، كونه يهدف إلى تطوير وتحسين مدخلات وعمليات النظام التربوي من أجل الحصول على مخرجات ذات كفاءة عالية، وكانت مهمة الإشراف التربوي حتى وقت قريب مقتصرة على المشرف التربوي المتفرغ، وفي هذه المرحلة كان دور مدير المدرسة يتمثل في مراقبة دوام المعلمين والطلبة وتسيير الأعمال الروتينية، وحفظ النظام في المدرسة (عطوي، 2004).

ويعد دور مدير المدرسة دوراً هاماً من منطلق أنه من العوامل الداعمة للتغيير في مدرسته، وهو القائد المنسق للمهام المطلوبة من المعلمين، وهو الذي يقوم بتوفير المستلزمات المادية والبشرية لمدرسته، وتقديم الدعم اللازم للمعلمين (Hoyle&McMahon,1986).

والإشراف التربوي هو خدمة فنية تعاونية قيادية منظمة تقوم على أساس من التخطيط السليم، تهدف إلى النهوض بالعملية التعليمية التعلمية بجمع عناصرها من معلمين وطلبة ومناهج وأساليب، ودراسة العوامل المؤثرة في الموقف التعليمي التعلمي من أجل تقييمها للعمل على تحقيق فرص تعلم مناسبة للطلبة وتحقيق أهداف العملية التعليمية التعلمية (الطعاني، 2005).

وتتنوع الأساليب الإشرافية التي يمكن أن يقوم بها مدير المدرسة، ومن هذه الأساليب:

الزيارات الصفية، الاجتماعات مع المعلمين، النشرات التربوية، تبادل الزيارات بين المعلمين، الدروس التوضيحية، ورش العمل، الندوات.

ويقصد بالمهام الإشرافية في هذه الدراسة كل ما يتعلق بدور المدير في المجالات الآتية:

التخطيط، والإشراف، والنمو المهني للمعلمين، تطوير العلاقات الإنسانية، تطوير المناهج.

لقد مرّ الإشراف التربوي في ليبيا بعدة مراحل، وتمثلت المرحلة الأولى بالتفتيش والتي ركزت على تصيد الأخطاء، وتوجيه الانتقادات للمعلم، والتركيز على عيوب المعلم دون التطرق إلى إيجابياته، وحملت المرحلة الثانية ما يسمى بالتوجيه التربوي، وتمثلت أهدافه في توجيه إرشاد المعلم من أجل رفع كفايته ومستوى أدائه، إلا أن آثار التفتيش امتدت إلى هذه المرحلة لدى بعض الموجهين التربويين، وجاعت المرحلة الأخيرة والتي تحمل مفهوماً جديداً تمثل بالإشراف التربوي الذي يقوم على الاحترام المتبادل بين المعلم والمشرف، وتمثل هدفه في تعزيز العلاقات الإنسانية بين المدير والمعلم والمشرف التربوي (فرج، 2011).

إن ممارسة مديري المدارس لمهامهم كمشرفين تربويين قد يؤثر على العلاقة بينهم وبين معلمهم، وقد يكون هذا التأثير سلبياً أو إيجابياً، وقد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية أو إلى خفضها، وقد يحقق الرضا الوظيفي والمهني للمعلمين أو يولد التذمر. وقد ذكر (الشرايدة، 2008) أن ارتفاع الإنتاجية في أية مؤسسة يعود إلى الرضا الوظيفي لدى العاملين، وفي حالة انخفاض الإنتاجية فإن ذلك يعد مؤشراً على عدم إشباع حاجات العاملين، والرضا الوظيفي للمعلم يتجسد في نوع العلاقة بينه وبين الرؤساء والزملاء، وهنا يأتي دور مدير المدرسة في تحسين هذه العلاقة من حيث بث روح الحيوية والنشاط والابتكار لدى معلميه والتي تؤدي إلى تطوير أداء المعلمين. وقد ذكر (الناجي، 1993) أن النجاح في أي مهمة يتطلب توافر درجة عالية من الرغبة بالعمل الذي يزاوله الفرد، وتوافر الارتياح والاستقرار النفسي، وقد أظهرت نتائج دراسات أن الأفراد الأكثر رضا عادة ما يحققون مستويات مرتفعة من الأداء، ويعملون بشكل أكثر فاعلية.

وقد ظهرت نظريات متعددة لتفسير الرضا عن العمل، ومن أولى هذه النظريات، النظرية العلمية، ومن روادها تاييلور (Taylor)، وفايول (Fayol)، وفيبر (Feber) الذين ربطوا بين الرضا الوظيفي والحوافز المادية، واعتبروا أن إنتاجية الفرد تزداد كلما زادت الحوافز المادية المقدمة له، وقد أهملت هذه النظرية الجوانب الإنسانية للأفراد، ولم تهتم بظروف العمل (Macneil, 1993).

والرضا الوظيفي يعرفه نيسنيرن (Nestern, 1994, 319)، بأنه خلاصة ما يشعر به الفرد من خلال عمله في إحدى المؤسسات، ويتكون هذا الشعور من مجموعة من الاتجاهات التي يكونها الفرد عن طبيعة المهنة (العمل) التي يشغلها، والعائد المادي الذي يتقاضاه، وميزات هذه المهنة، وما تقدم له من ميزات وخدمات، ومدى العلاقات مع زملاء العمل".

ويقصد بالرضا الوظيفي في هذه الدراسة كل ما يتعلق بالرضا عن الجوانب المادية، ومدى تحقيق الرضا عن الذات، والرضا عن طبيعة العمل وظروفه، والرضا عن العلاقة بالمسؤولين.

وقد حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام الباحثين التربويين، من حيث معرفة مصادر ووسائل الرضا الوظيفي لدى المعلمين والعاملين في مجال التربية والتعليم، وكذلك معرفة الأسباب التي تؤدي إلى عدم الرضا، على اعتبار أن عدم الرضا يؤدي إلى انخفاض في أداء المعلمين وينعكس سلباً على إنتاجيتهم (حمدي، 2011).

إن الأنماط الإدارية تتفاوت في فكرها وسلوكها من حيث العلاقة مع المعلمين، والثقة بهم، لذا نجد بعض المدراء يستخدمون نفوذهم وسلطتهم في التعامل مع معلمهم، ونمط آخر يتعامل معهم بشكل ديمقراطي تعاوني مقدراً جهودهم، وهناك من يترك المجال كاملاً للمعلمين ليعملوا ما يشاءون دون مساعلة، ومثل هذه المواقف والسلوكيات تنعكس على ممارسات المدراء في حالة كونهم مشرفين مقيمين، مما قد ينتج عنه رضا المعلمين أم عدم الرضا.

ومما دفع للبحث في هذا الموضوع هو كثرة الشكوى والتنمر لدى قسم كبير من المعلمين والمعلمات في مدينة الخمس/ليبيا من سلوكيات المدراء وتفاوتها في عملية الإشراف التربوي، وتفاوت هؤلاء المدراء في تعاملهم مع معلمهم أثناء الزيارات الصفية، مما يتولد عنه القلق والتنمر وعدم الرضا الوظيفي، أم عدم القلق والتنمر والرضا الوظيفي، ومما دفع أيضاً هو عدم إجراء أية دراسة تتعلق بهذا الموضوع في منطقة الخمس (حسب علم الباحثة). لذا جاءت الدراسة الحالية لمعرفة مستوى ممارسة مديري المدارس الأساسية في ليبيا لمهامهم الإشرافية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين.

### مشكلة الدراسة:

يعد مدير المدرسة المشرف التربوي المقيم والمسؤول الأول عن المعلمين، والإشراف له أثر بالغ الأهمية في تحسين أداء المعلمين. أن تحسين وتطوير العملية الإشرافية للمعلمين والعمل على تدريبهم وتأهيلهم ورفع إنتاجيتهم وغرس الثقة في أنفسهم تعد أهم الواجبات لمدير المدرسة، لذلك جاءت هذه الدراسة للتعرف على مستوى ممارسة مديري المدارس للمهام الإشرافية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين في مدينة الخمس/ليبيا. وبذلك تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيس الآتي: ما مستوى ممارسة مديري المدارس الأساسية للمهام الإشرافية في مدينة الخمس/ليبيا؟

## عناصر مشكلة الدراسة (أسئلة الدراسة):

1. ما مستوى ممارسة مديري المدارس الأساسية للمهام الإشرافية في مدينة الخمس /ليبيا من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية في مدينة الخمس / ليبيا من وجهة نظر المعلمين؟
3. هل توجد علاقة ارتباطيه بين ممارسة المدراء لمهامهم الإشرافية والرضا الوظيفي لدى المعلمين؟

## أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة بالآتي:

### أولاً: الأهمية النظرية:

- تكمن أهمية الدراسة على أنها محاولة لتقديم صورة عن مستوى ممارسة مديري المدارس الأساسية للمهام الإشرافية.
- ستدفع نتائج هذه الدراسة بعض الباحثين لإجراء دراسات أخرى مماثلة تدرس مستوى ممارسة مديري المدارس للإشراف التربوي وربطها ببعض المتغيرات.
- تقديم معلومات عن واقع ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديريات التربية والتعليم في ليبيا.

### ثانياً: الأهمية العملية

- إن نتائج هذه الدراسة قد تدفع أصحاب القرار التربوي في ليبيا القيام بإجراءات من أجل رفع كفاية مديري المدارس للقيام بأدوارهم الإشرافية بالشكل الذي يعمل على تحسين أدائهم مما ينعكس إيجاباً على أداء الطلبة.
- إن نتائج هذه الدراسة قد تدفع أصحاب القرار التربوي بالجامعات الليبية على إدخال مساقات تربوية كليات التربية تتعلق بمهام المدير كمشرف تربوي مقيم.

## التعريفات الإجرائية:

فيما يأتي تعريف لمصطلحات الدراسة:

- الممارسات الإشرافية: "هي المهام التي يقوم بها مدير المدرسة لتحسين عمليتين التعليم والتعلم، وذلك بمساعدة المعلمين على تحسين أدائهم وتدريبهم" (الشاعر، 2006، ص31).
- إجرائياً يعرف مستوى ممارسة المهام الإشرافية في هذه الدراسة ما يقوم به مدير المدرسة الأساسية في ليبيا من مهام إشرافية تتعلق بالتخطيط، النمو المهني للمعلمين، تطوير العلاقات الإنسانية، تطوير المنهاج، ويقاس هذا المستوى بمتوسط استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة المعدة لهذا الغرض.
- الرضا الوظيفي: يعرفه نيسنيرين "بأنه الشعور الذي يحسه الفرد من خلال عمله بمؤسسة معينة، والذي تكونه مجموعة الاتجاهات المكونة للوظيفة التي يشغلها والأجرة المتحصل عليها منها، وعن فرص الترقية المتاحة وعلاقته مع مجموعة العمل الذي ينتمي إليها، والخدمات التي تقدمها المؤسسة له" (Nestem, 1994, p. 462).

أما إجرائياً فيقصد بالرضا الوظيفي كل ما يتعلق بالجوانب المادية، ومدى تحقيق الرضا عن الذات، والرضا عن طبيعة العمل وظروفه، والرضا عن العلاقة بالمسؤولين، وتقاس درجة الرضا بدرجة استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة المعدة لهذا الغرض.

- مدينة الخمس: تقع شرق العاصمة الليبية (طرابلس) على ساحل البحر الأبيض المتوسط وتبعد عنها بحوالي 120 كيلو متر، وهي مركز محافظة المرقب، يبلغ عدد سكانها حوالي (200) ألف نسمة وهي مركز تجاري واقتصادي لمجموعة من المناطق المحيطة بها، من أشهرها (لبدة، سيلين، سوق الخميس، كعام)، وكذلك لهذه المدينة أهمية تاريخية تتمثل في مدينة لبدة الأثرية التي أسسها الفينيقيون ومن ثم الرومان.

### محددات الدراسة وحدودها:

- تتحدد نتائج الدراسة الحالية بأداة الدراسة المستخدمة، وما لها من دلالات صدق وثبات، وبأفراد عينة الدراسة.
- اقتصرت الدراسة الحالية على مديري المدارس الأساسية، وعلى معلمي ومعلمات مدارس مدينة الخمس / ليبيا للعام الدراسي 2015/2016.

### الدراسات السابقة ذات صلة:

من الدراسات التي تم الإطلاع عليها الآتي:

أجرى اوها (Awuah, 2011) دراسة في (170) منطقة في غانا بهدف التعرف على وجهات نظر المعلمين ورؤساء الأقسام في المدارس الابتدائية العامة عن كيفية تصورهم وتجربتهم للإشراف التعليمي، كما سعت الدراسة إلى اكتشاف أوجه الإشراف التعليمي الذي يريده المعلمون، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت نتائج أن معظم الممارسات الإشرافية كانت عبارة عن تدريس روتيني ونشاطات متعلقة بالتدريس، وأن المعلمين ورؤساء الأقسام جربوا مجموعة من أوجه الممارسات الإشرافية المعاصرة والتقليدية.

أجرى محمد (2013) دراسة على عينة بلغ عددها (373) معلماً ومعلمة، هدفت التعرف إلى الممارسات الإشرافية لدى المشرفين التربويين في محافظة عمان وعلاقتها باتجاهات معلمي المرحلة الأساسية العليا نحو المهنة، واستخدمت استبانتيين: الأولى لقياس الممارسات الإشرافية والثانية لقياس اتجاهات المعلمين نحو المهنة، وطبقت الدراسة على عينة طبقية عشوائية وأستخدم المنهج المسحي التحليلي، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الممارسات الإشرافية، جاءت بدرجة متوسطة، وجاء مستوى اتجاهات معلمي المرحلة الأساسية العليا لمهن التعليم بدرجة متوسطة، وأظهرت أيضاً وجود علاقة ارتباطية بين الممارسات الإشرافية واتجاهات المعلمين نحو المهنة.

دراسة الثبيتي والعنزي (2014) على عينة مكونة من (307) معلماً، وهدفت إلى التعرف على عوامل الرضا الوظيفي من وجهة نظر معلمي محافظة القريات، واتبع الباحثان المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة تشمل خمسة أبعاد: الجوانب المادية، والقيادة المدرسية، والزيارة الإشرافية، وبيئة العمل والتدريب، وأظهرت نتائجها على أن عوامل الرضا الوظيفي جاءت في بعد القيادة المدرسية بالدرجة الأولى، وجاء مجال بيئة العمل بالدرجة الثانية وجاء البعد الثالث الزيارة الإشرافية في المرتبة الثالثة، أما بالنسبة لبعد الجوانب المادية جاء بالمرتبة الرابعة، وجاء بعد التدريب في المرتبة الأخيرة.

أما حمد (2014) فقد أجرى دراسة على عينة عشوائية بلغت (248) معلماً ومعلمة في المدارس الخاصة في الضفة الغربية/فلسطين، بهدف التعرف على درجة ممارسة المدير بصفته مشرفاً تربوياً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين، ولتحقيق هدف الدراسة تم إعداد استبانته وتم استخدام المنهج المسحي التحليلي لتحقيق هدف الدراسة، وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة مدير المدرسة في تنمية المعلمين مهنيًا قد جاءت بدرجة كبيرة.

أجرى كل من كركوز وكوكبوس ويزلياريت (Karakose & Kocabas & Yesilyurt, 2014) دراسة هدفت إلى معرفة مستوى توازن حياة العمل الخاصة بالإداريين بالمدرسة والرضا الوظيفي

لديهم في تركيا، حيث بلغ عدد العينة (139) مديراً وتم استخدام العينات العشوائية والإحصائيات الوصفية، أظهرت نتائج الدراسة بأن مستوى الرضا الوظيفي لدى مدراء المدارس جاء بمستويات عالية بشكل عام، وفي نفس الوقت إن التوازن بين عمل مديري المدارس والحياة العائلية كان بمستوى متوسط، ففي النهاية تم تأسيس علاقة متبادلة بين توازن حياة العمل لدى مديري المدارس والرضا الوظيفي.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

ينبين من الدراسات السابقة الآتي:

- حاولت بعض الدراسات معرفة مستوى ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية، ومن هذه الدراسات: دراسة (Awuah,2011)، ودراسة محمد (2013)، ودراسة حمد (2014)، ودراسة. وقد تشابهت معظم نتائج هذه الدراسات في المنهج المستخدم وأدوات الدراسة، ولكن جاء بعض التفاوت في أثر المتغيرات على مستوى ممارسة المدراء للمهام الإشرافية.
- وتناولت بعض الدراسات مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين منها دراسة (Karakose & Kocabas & Yesilyurt, 2014) ودراسة الثبيتي والعنزي (2014).
- إن ما يميز الدراسة الحالية كونها تناولت متغيري مستوى ممارسة المدراء لمهامهم الإشرافية ومتغير الرضا الوظيفي. وتعد هذه الدراسة الأولى التي تجرى في مجتمع الدراسة (حسب علم الباحثة).

### الطريقة والإجراءات

#### منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج المسحي الارتباطي لمناسبيه لأغراض الدراسة الحالية.

#### مجتمع الدراسة:

تألف مجتمع الدراسة من مديري ومعلمي ومعلمات المرحلة الأساسية في مدينة الخمس/ ليبيا، البالغ عددهم (3699) منهم (114) مدير و(868) معلماً و(2604) معلمة.

والجدول (1) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة:



جدول (1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة

النسبة المئوية	العدد	المستوى الوظيفي
99%	112	مدير
1%	2	مديرة
25%	868	معلم
75%	2604	معلمة

#### عينة الدراسة:

تألفت عينة الدراسة من (36) مدير ومديرة، و(180) معلما ومعلمة، تم اختيارهم عشوائيا بنسبة (5) معلمين لكل مدير ومديرة والجدول (2) يبين ذلك:

جدول (2) توزيع عينة الدراسة

النسبة المئوية	العدد	المستوى الوظيفي
99%	34	مدير
1%	2	مديرة
25%	45	معلم
75%	135	معلمة

#### أداة الدراسة:

قامت الباحثة بإعداد أدوات الدراسة بعد الاطلاع على الأدب التربوي المتعلق بالمهام الإشرافية والرضا الوظيفي لدى المعلمين، وكذلك تم الاطلاع على استبانات الدراسات السابقة، وعلى النحو الآتي:

#### أداة الدراسة الأولى: التي تتعلق بالمهام الإشرافية لمدير المدرسة:

تم الاطلاع على الأدب التربوي المتعلق بدور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم، وعلى استبانات الدراسات السابقة: دراسة الطعاني (2012)، ودراسة حمد (2014)، وتكونت الأداة في صورتها الأولية من (32) فقرة موزعة على أربعة مجالات.

#### أداة الدراسة الثانية: التي تتعلق بالرضا الوظيفي للمعلمين:

تم الاطلاع على الأدب التربوي المتعلق بالرضا الوظيفي للمعلمين، وعلى استبانات الدراسات السابقة، ومنها دراسة الثبيتي والعنزي (2014) وتكونت أداة الدراسة في صورتها الأولية من (42) فقرة موزعة على أربع مجالات.

### صدق أداتي الدراسة:

صدق أداة الدراسة الأولى: المتعلقة بالمهام الإشرافية:

تم عرض أداة الدراسة على سبعة محكمين من ذوي الاختصاص في الإدارة التربوية وأصول التربية وعلم النفس، وتم الطلب منهم إبداء رأيهم في سلامة الصياغة اللغوية لل فقرات، ومدى انتماء الفقرة للمجال الذي تنصوي ضمنه، وتم اعتماد موافقة نسبة (80%) فأكثر كدليل على صدق الفقرة. وتم الأخذ بملاحظات المحكمين، واتخذت الإستبانة شكلها النهائي، وأصبحت تتألف من (31) فقرة، موزعة على أربعة مجالات على النحو الآتي:

**المجال الأول:** التخطيط، واشتمل على (6) فقرات.

**المجال الثاني:** النمو المهني للمعلمين، واشتمل على (10) فقرات.

**المجال الثالث:** تطوير المنهاج، واشتمل على (6) فقرات.

**المجال الرابع:** تطوير العلاقات الإنسانية، واشتمل على (9) فقرات.

**صدق الأداة الثانية:** المتعلقة بالرضا الوظيفي للمعلمين:

تم عرض أداة الدراسة على سبعة محكمين من ذوي الاختصاص في الإدارة التربوية وأصول التربية وعلم النفس، وتم الطلب منهم إبداء رأيهم في سلامة الصياغة اللغوية لل فقرات، ومدى انتماء الفقرة للمجال الذي تنصوي ضمنه، وتم اعتماد موافقة نسبة (80%) فأكثر كدليل على صدق الفقرة. وتم الأخذ بملاحظات المحكمين، واتخذت الإستبانة شكلها النهائي، وأصبحت تتألف من (39) فقرة، موزعة على أربعة مجالات على النحو الآتي:

**المجال الأول:** طبيعة العمل وظروفه، واشتمل على (14) فقرة.

**المجال الثاني:** العلاقة بالمسؤولين، واشتمل على (7) فقرات.

**المجال الثالث:** الجوانب المادية، واشتمل على (9) فقرات.

**المجال الرابع:** تحقيق الذات، واشتمل على (9) فقرات.

**ثبات أداتي الدراسة:**

للتحقق من ثبات أداتي الدراسة تم تطبيقهما على 35 معلماً من مجتمع الدراسة من خارج عينة الدراسة، وحساب معامل الثبات كرونباخ ألفا لكل مجال من المجالات الأربع في كل أداة وللاذاتين

الكليتين، كما تطبيق ثبات إعادة بتطبيق الأدوات على العينة بعد أسبوعين من التطبيق الأول، ويبين الجدول (3) هذه النتائج.

الجدول (3) معاملات ثبات كرونباخ ألفا وثبات إعادة لمجالات أداتي الدراسة ولأداتين الكليتين

الأداة	المجال	عدد الفقرات	معامل ثبات كرونباخ ألفا	ثبات إعادة (بيرسون)
استبانة مستوى ممارسة مديري المدارس الأساسية للمهام الإشرافية	التخطيط	6	0.73	0.78
	النمو المهني للمعلمين	10	0.83	0.80
	تطوير المناهج	6	0.75	0.73
	تطوير العلاقات الإنسانية	9	0.82	0.83
	الأداة الكلية	31	0.86	0.81
استبانة الرضا الوظيفي لدى المعلمين	طبيعة العمل وظروفه	14	0.84	0.85
	العلاقة بالمسؤولين	7	0.74	0.81
	الجوانب المادية	9	0.81	0.84
	تحقيق الذات	9	0.79	0.74
	الأداة الكلية	39		0.86

يظهر من النتائج الواردة في الجدول (3) أن جميع قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا ومعامل ثبات (بيرسون) مرتفعة، وهذا يدل على وجود ثبات عالٍ في أداتي الدراسة.

### إجراءات الدراسة:

قامت الباحثة بالإجراءات الآتية:

- إعداد أداة الدراسة، والتحقق من صدقها وثباتها.
- تحديد مجتمع وعينة الدراسة.
- الحصول على إذن من الهيئات الرسمية لتوزيع أداة الدراسة.
- تم استخدام المنهج المسحي الارتباطي لمناسبته لأغراض الدراسة الحالية.

- تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (tscale) للإجابة عن فقرات الأداة كالاتي: مرتفع جداً (5) نقاط، ومرتفع (4) نقاط، متوسط (3) نقاط، وقليل (2) نقطتان، وقليل جداً (1) نقطة.

- توزيع أداة الدراسة على العينة، وتوضيح كيفية تعبئتها، وطريقة استرجاعها.
- فرز الاستبانات، واستبعاد الاستبانات غير المستوفية لشروط التحليل الإحصائي.
- تفرغ الاستبانات وإدخالها للحاسوب وتحليلها وفق أسئلة الدراسة، واستخراج النتائج.
- عرض النتائج ومناقشتها والخروج بالتوصيات الملائمة.

### معيار الحكم:

تم اعتماد معيار الحكم الآتي على استجابات افراد العينة:

- إذا تراوح المتوسط الحسابي لإستجابات أفراد العينة ما بين (1-2.33) يكون مستوى ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية بدرجة قليلة.
- إذا تراوح المتوسط الحسابي لإستجابات أفراد العينة ما بين (2.34-3.67) يكون مستوى ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية بدرجة متوسطة.
- إذا تراوح المتوسط الحسابي لإستجابات أفراد العينة ما بين (3.68-5.0) يكون مستوى ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية بدرجة مرتفعة.
- يطبق نفس المعيار على درجة الرضا الوظيفي.

### الأساليب الإحصائية:

- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية.
- للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون.

### نتائج الدراسة:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول "ما مستوى ممارسة مديري المدارس الأساسية للمهام الإشرافية في مدينة الخمس/ليبيا من وجهة نظر المعلمين؟".

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة ودرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للمهام الإشرافية، والجدول (4) يبين ذلك:

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للمهام الإشرافية حسب مجالات الدراسة، من وجهة نظر المعلمين

المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
تطوير العلاقات الإنسانية	3.81	0.53	1	كبيرة
التخطيط	3.39	0.78	2	متوسطة
تطوير المناهج	3.31	0.70	3	متوسطة
النمو المهني للمعلمين	3.20	0.71	4	متوسطة
الدرجة الكلية	3.44	0.52	-	متوسطة

يتبين من الجدول (4) أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة (المعلمين) على الدرجة الكلية للأداة قد بلغ (3.44)، بانحراف معياري مقداره (0.52)، وهذا يقابل التقدير بدرجة متوسطة. وقد جاء مجال تطوير العلاقات الإنسانية في المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على هذا المجال (3.81)، بانحراف معياري مقداره (0.53)، وهذا يقابل التقدير بدرجة كبيرة. وجاء في المرتبة الثانية مجال التخطيط، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على هذا المجال (3.39) بانحراف معياري مقداره (0.78)، أي أن درجة ممارسة أفراد العينة لهذا المجال جاءت بدرجة متوسطة، وجاء مجال تطوير المناهج في المرتبة الثالثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على هذا المجال (3.31) بانحراف معياري مقداره (0.70)، وهذا يشير إلى أن درجة ممارسة أفراد العينة لهذا المجال جاءت بدرجة متوسطة، وجاء في المرتبة الرابعة والأخيرة، مجال النمو المهني للمعلمين، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على هذا المجال (3.20)، بانحراف معياري مقداره (0.71)، أي أن درجة ممارسة أفراد العينة لهذا المجال جاءت بدرجة متوسطة.

أما استجابات أفراد العينة على فقرات كل من مجالات الدراسة، فالجدول (5)، (6)، (7)، (8) تبين ذلك:

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبية ودرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية على مجال تطوير العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرة	فقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
28	يُشيد بجهود المعلمين المتميزة	4.23	0.92	1	كبيرة
29	يحترم آراء المعلمين أثناء الحوار والمناقشة	4.07	0.98	2	كبيرة
23	يعمل على توثيق العلاقات الإنسانية مع المعلمين	3.91	1.20	3	كبيرة
30	يُساهم في تدعيم العلاقات الإنسانية بين المعلمين والإدارة	3.83	1.10	4	كبيرة
24	يُبيث روح التعاون والعمل بين المعلمين	3.79	1.11	5	كبيرة
31	يُساهم في تدعيم العلاقات الإنسانية بين المعلمين والطلبة	3.77	1.17	6	كبيرة
25	يُشعر المعلمين بأهمية دورهم في العمل المدرسي	3.66	1.27	7	متوسطة
26	يهتم بحاجات المعلمين الاجتماعية	3.55	1.06	8	متوسطة
27	يتسم بسهولة في تعامله مع المعلمين	3.48	1.24	9	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.81	0.53	-	كبيرة

ينبني من الجدول (5) أن المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية لمجال تطوير العلاقات الإنسانية ككل قد بلغ (3.81)، وانحراف معياري مقداره (0.53)، أي بدرجة ممارسة كبيرة، وقد تراوح المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة المديرين لفقرات هذا المجال ما بين (4.23-3.48). وقد حصلت الفقرات (مرتبة تنازلياً): (28)، (29)، (23)، (30)، (24) (31) في المجال على درجة ممارسة كبيرة، فيما حصلت الفقرات (مرتبة تنازلياً): (25)، (26)، (27) في المجال على درجة ممارسة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية على مجال تطوير التخطيط من وجهة نظر المعلمين، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	فقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
2	يطلع المعلمين على نماذج من الخطط (اليومية والفصلية) للاستفادة منها	3.44	1.17	1	متوسطة
1	يساعد المعلم في اختيار إستراتيجية التعليم المناسبة للموقف التعليمي	3.43	1.24	2	متوسطة
5	يُشرك المعلمين في وضع الخطط العلاجية لمشاكل الطلبة التعليمية والتعلمية	3.43	1.18	2	متوسطة
4	يُدرّب المعلمين على صياغة الأهداف في التخطيط للتدريس	3.41	1.20	4	متوسطة
3	يشرك المعلمين في عمليات التخطيط للمهارات التعليمية التعلمية المنوي تحقيقها	3.37	1.09	5	متوسطة
6	يُشرك المعلمين في عملية صنع القرار	3.27	1.37	6	متوسطة
الدرجة الكلية		3.39	0.78	-	متوسطة

يتبين من الجدول (6) أن المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية لمجال التخطيط ككل قد بلغ (3.39)، وانحراف معياري مقداره (0.78)، أي بدرجة ممارسة متوسطة، وقد تراوح المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة المديرين ل فقرات هذا المجال ما بين (3.27-3.44). وقد حصلت جميع الفقرات في المجال على درجة ممارسة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبية ودرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية على مجال تطوير المناهج من وجهة نظر المعلمين، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	فقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
22	يساعد المعلمين في التغلب على المشكلات التي تواجههم أثناء تنفيذ المنهج الدراسي	3.66	1.05	1	متوسطة
21	يطلع المعلمين على (التعليمات والأنشطة) المتعلقة بالمنهج	3.61	1.18	2	متوسطة
17	يساعد المعلمين على تحليل محتوى المنهج الدراسي في ضوء أهدافه	3.53	1.17	3	متوسطة
18	توضيح الأهداف العامة للمناهج	3.43	1.13	4	متوسطة
19	يعقد ورشات عمل لتدريب المعلمين على إثراء الوحدات الدراسية	2.81	1.29	5	متوسطة
20	ينظم دورات لمناقشة الاتجاهات الحديثة في مجال المواد الدراسية	2.79	1.25	6	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.31	0.70	-	متوسطة

تبين من الجدول (7) أن المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية لمجال تطوير المناهج ككل قد بلغ (3.31)، وانحراف معياري مقداره (0.70)، أي بدرجة ممارسة متوسطة، وقد تراوح المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة المديرين لفقرات هذا المجال ما بين (2.79-3.66). وقد حصلت جميع الفقرات في المجال على درجة ممارسة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.



جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية على مجال النمو المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	فقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
16	يُشجّع المعلمين على الالتحاق بالدورات التدريبية	3.57	1.11	1	متوسطة
8	يُشجّع المعلمين على استخدام (الحاسوب وشبكة الانترنت) في متابعة التطورات العلمية والتربوية	3.37	1.46	2	متوسطة
9	يسهل إجراءات تبادل الخبرات بين معلمي مدرسته	3.28	1.11	3	متوسطة
14	يُنظم لقاءات تربوية هادفة مع المعلمين داخل المدرسة	3.26	1.31	4	متوسطة
15	يُنظم دروس نموذجية للمعلمين باستخدام التقنيات التربوية الحديثة	3.24	1.36	5	متوسطة
10	يُشجّع المعلمين على الابتكار في مجال تخصصهم	3.22	1.19	6	متوسطة
11	يُشجّع المعلمين على إجراء البحوث الإجرائية التي تتعلق بمجال عملهم	3.19	1.20	7	متوسطة
13	يُطلع المعلمين على الدوريات المتخصصة في مجال تخصصهم	3.03	1.33	8	متوسطة
7	يعقد برامج تدريبية للمعلمين بما يتناسب مع احتياجاتهم المهنية	2.93	1.49	9	متوسطة
12	يعمل على تنظيم برامج تربوية للمعلمين الجدد	2.92	1.27	10	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.20	0.71	-	متوسطة

يتبين من الجدول (8) أن المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية لمجال النمو المهني للمعلمين ككل قد بلغ (3.20)، وانحراف معياري مقداره (0.71)، أي بدرجة ممارسة متوسطة، وقد تراوح المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة المديرين لفقرات هذا المجال ما بين (3.57-2.92). وقد حصلت جميع الفقرات في المجال على درجة ممارسة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني** "ما مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية في مدينة الخمس/ ليبيا من وجهة نظر المعلمين؟".

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة ودرجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين، والجدول (9) يبين ذلك:

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الرضا الوظيفي على مجالات الدراسة، من وجهة

نظر المعلمين

المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الرضا
العلاقة بالمسؤولين	3.47	0.52	1	متوسطة
طبيعة العمل وظروفه	3.46	0.57	2	متوسطة
تحقيق الذات	3.39	0.72	3	متوسطة
الجوانب المادية	2.74	0.68	4	متوسطة
الدرجة الكلية	3.28	0.37	-	متوسطة

ينبني من الجدول (9) أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة (المعلمين) على الدرجة الكلية للأداة قد بلغ (3.28)، بانحراف معياري مقداره (0.37)، وهذا يقابل التقدير بدرجة متوسطة. وقد جاء مجال العلاقة بالمسؤولين في المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على هذا المجال (3.47)، بانحراف معياري مقداره (0.52)، وهذا يقابل التقدير بدرجة متوسطة. وجاء في المرتبة الثانية مجال طبيعة العمل وظروفه، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على هذا المجال (3.46) بانحراف معياري مقداره (0.57)، أي أن درجة رضا أفراد العينة عن هذا المجال جاءت بدرجة متوسطة، وجاء مجال تحقيق الذات في المرتبة الثالثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على هذا المجال (3.39) بانحراف معياري مقداره (0.72)، وهذا يشير إلى أن درجة رضا أفراد العينة عن هذا المجال جاءت بدرجة متوسطة، وجاء في المرتبة الرابعة والأخيرة، مجال الجوانب المادية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على هذا المجال (2.74)، بانحراف معياري مقداره (0.68)، أي أن درجة رضا أفراد العينة عن هذا المجال جاءت بدرجة متوسطة.

أما استجابات أفراد العينة على فقرات كل من مجالات الدراسة، فالجدول (10)، (11)، (12)، (13) تبين ذلك:

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الرضا الوظيفي على فقرات مجال العلاقة بالمسؤولين من وجهة نظر المعلمين، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	فقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الرضا
15	علاقتي بمشرف المادة علاقة تعاونية يسودها الاحترام	4.25	1.06	1	كبيرة
16	يتقبل مدير المدرسة اقتراحاتي	3.73	1.24	2	كبيرة
17	يوجد تعاون بين المعلمين وإدارة المدرسة بشكل جيد	3.45	1.24	3	متوسطة
21	تسرتني مشاركة المدير في المناسبات الاجتماعية	3.36	1.53	4	متوسطة
20	العلاقة مع مدير المدرسة غير مبنية على الأمور الشخصية	3.28	1.50	5	متوسطة
19	أجد التقدير المعنوي الكافي من قبل القائمين على التعليم	3.27	1.34	6	متوسطة
18	لا أنزعج كثيراً من ملاحظات المشرف التربوي أثناء الزيارات الصفية	2.96	1.36	7	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.47	0.52	-	متوسطة

يتبين من الجدول (10) أن المتوسط الحسابي لدرجة رضا المعلمين عن مجال العلاقة بالمسؤولين ككل قد بلغ (3.47)، وانحراف معياري مقداره (0.52)، أي بدرجة رضا متوسطة، وقد تراوح المتوسط الحسابي لدرجة رضا المعلمين عن فقرات هذا المجال ما بين (2.96-4.25). وقد حصلت الفقرات (مرتبة تنازلياً): (15)، (16) في المجال على درجة رضا كبيرة، فيما حصلت الفقرات (مرتبة تنازلياً): (17)، (21)، (20)، (19)، (18) في المجال على درجة رضا متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الرضا الوظيفي على فقرات مجال طبيعة العمل وظروفه من وجهة نظر المعلمين، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	فقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الرضا
1	أشعر بالمتعة أثناء التدريس	3.97	1.13	1	كبيرة
14	يرحني منح الحوافز المادية والمعنوية في الوقت المناسب	3.72	1.40	2	كبيرة
4	أحب الذهاب إلى المدرسة	3.71	1.17	3	كبيرة
5	أؤيد الزيارات وتبادل الخبرات بين المعلمين	3.59	1.22	4	متوسطة
13	أفكر بالاستمرار بعلمي الحالي	3.57	1.30	5	متوسطة
3	أحب حضور الدورات التدريبية	3.51	1.33	6	متوسطة
8	نصابي من الحصص الأسبوعية مناسب	3.50	1.34	7	متوسطة
11	أشعر أن اليوم المدرسي يمر بسرعة	3.44	1.29	8	متوسطة
10	استثمر وقت الدوام للعمل الرسمي دون إضاعة للوقت	3.41	1.21	9	متوسطة
6	لا تنتهي علاقتي بالمدرسة بمجرد انتهاء الدوام الرسمي	3.34	1.26	10	متوسطة
9	توفير الإمكانيات في المدرسة يساعدي على التدريس الجيد	3.32	1.50	11	متوسطة
12	أشتاق لعلمي عندما أتغيب عنه	3.32	1.33	11	متوسطة
2	لا أجد صعوبة بضبط الصف	3.29	1.40	13	متوسطة
7	لا تقيد مهنة التعليم مواهبي كمعلم	2.78	1.30	14	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.46	0.57	-	متوسطة

يتبين من الجدول (11) أن المتوسط الحسابي لدرجة رضا المعلمين عن مجال طبيعة العمل وظروفه ككل قد بلغ (3.46)، وانحراف معياري مقداره (0.57)، أي بدرجة رضا متوسطة، وقد تراوح المتوسط الحسابي لدرجة رضا المعلمين عن فقرات هذا المجال ما بين (2.78-3.97). وقد حصلت الفقرات (مرتبة تنازلياً): (1)، (14)، (4) في المجال على درجة رضا كبيرة، فيما حصلت الفقرات (مرتبة تنازلياً): (5)، (13)، (3)، (8)، (11)، (10)، (6)، (9)، (12)، (2)، (7) في المجال على درجة رضا متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الرضا الوظيفي على فقرات مجال تحقيق الذات من وجهة نظر المعلمين، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	فقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الرضا
39	أشعر أنني أنجز عملاً مهماً ونافعاً لي وللمجتمع	3.86	1.20	1	كبيرة
31	مهنة التعليم تحقق الاستقرار النفسي لي كمعلم والاطمئنان على مستقبلي	3.58	1.25	2	متوسطة
38	أشعر بأن عملي يتيح لي فرصة تحقيق الذات	3.57	1.24	3	متوسطة
32	تحقق مهنة التعليم تحقق طموحاتي كمعلم	3.42	1.32	4	متوسطة
37	تنسجم مهنة التعليم مع ميولي	3.36	1.18	5	متوسطة
33	تعمل مهنة التعليم على إتاحة الفرص للمعلم على التجديد	3.35	1.29	6	متوسطة
34	تعمل مهنة التعليم على إتاحة الحرية والاستقلال للمعلم في العمل	3.31	1.34	7	متوسطة
35	تعمل مهنة التعليم على إشباع الحاجات الاجتماعية للمعلم	3.10	1.26	8	متوسطة
36	يحظى المعلم بمكانة مرموقة في المجتمع	2.97	1.26	9	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.39	0.72	-	متوسطة

ينبني من الجدول (12) أن المتوسط الحسابي لدرجة رضا المعلمين عن مجال تحقيق الذات ككل قد بلغ (3.39)، وانحراف معياري مقداره (0.72)، أي بدرجة رضا متوسطة، وقد تراوح المتوسط الحسابي لدرجة رضا المعلمين عن فقرات هذا المجال ما بين (2.97-3.86). وقد حصلت الفقرة (39) في المجال على درجة رضا كبيرة، فيما حصلت الفقرات (مرتبة تنازلياً): (31)، (38)، (32)، (37)، (33)، (34)، (35)، (36) في المجال على درجة رضا متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الرضا الوظيفي على فقرات مجال الجوانب المادية من وجهة نظر المعلمين، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	فقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الرضا
25	فرصة الحصول على الترقية في مهنة التدريس أفضل من المهن الأخرى	3.22	1.29	1	متوسطة
30	دخلي من هذه الوظيفة يتناسب مع ما أقوم به من عمل	3.06	1.38	2	متوسطة
26	المكافأة المالية التي تمنح لي عند تكليفي لبعض المهام تتناسب مع الجهد الذي أبذله	2.98	1.30	3	متوسطة
29	يتوافر نظام تأمين صحي مناسب لي	2.86	1.52	4	متوسطة
23	لا أفضل العمل في مهنة أخرى غير مهنة التدريس حتى لو بنفس الراتب	2.77	1.49	5	متوسطة
27	يتناسب دخلي المعلم مع مستوى تكاليف الحياة	2.68	1.52	6	متوسطة
28	يتوافر نظام تقاعد منصف لي	2.68	1.40	6	متوسطة
24	لا أشجع أبنائي على اختيار مهنة أخرى غير مهنة التدريس	2.57	1.42	8	متوسطة
22	لا يضايقتني كثيراً تأخر صرف الرواتب	1.86	1.14	9	قليلة
	الدرجة الكلية	2.74	0.68	-	متوسطة

ينبني من الجدول (13) أن المتوسط الحسابي لدرجة رضا المعلمين عن مجال الجوانب المادية ككل قد بلغ (2.74)، وانحراف معياري مقداره (0.68)، أي بدرجة رضا متوسطة، وقد تراوح المتوسط الحسابي لدرجة رضا المعلمين عن فقرات هذا المجال ما بين (3.22-2.74). وقد حصلت الفقرات (مرتبة تنازلياً): (25)، (30)، (26)، (29)، (23)، (27)، (28)، (24) في المجال على درجة رضا متوسطة، فيما حصلت الفقرة (22) في المجال على درجة رضا قليلة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:** "هل توجد علاقة ارتباطية بين ممارسة المدراء لمهامهم الإشرافية والرضا الوظيفي لدى المعلمين؟".

ولإجابة عن هذا السؤال، تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين ممارسة المدراء لمهامهم الإشرافية والرضا الوظيفي لدى المعلمين، من وجهة نظر المعلمين، والجدول (14) يبين ذلك:

جدول (14) معامل ارتباط بيرسون بين ممارسة المدراء لمهامهم الإشرافية والرضا الوظيفي لدى المعلمين، من وجهة نظر المعلمين

المتغيرات	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
ممارسة المدراء لمهامهم الإشرافية - الرضا الوظيفي لدى المعلمين	* 0.194	0.009

\*: دال على مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$

ينبني من الجدول (14) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين ممارسة المدراء لمهامهم الإشرافية والرضا الوظيفي لدى المعلمين، تساوي (0.194)، بمستوى دلالة (0.009)، وهذا يعني وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين ممارسة المدراء لمهامهم الإشرافية والرضا الوظيفي لدى المعلمين، وذلك من وجهة نظر المعلمين أنفسهم.

### مناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى ممارسة مديري المدارس الأساسية للمهام الإشرافية في مدينة الخمس/ ليبيا من وجهة نظر المعلمين؟

ينبني من نتائج السؤال الأول كما هو في الجدول (4) أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة (المعلمين) على الدرجة الكلية للأداة قد بلغ (3.44) بانحراف معياري مقداره (0.52) وهذا يقابل التقدير بدرجة متوسطة، وقد جاء مجال تطوير العلاقات الإنسانية في المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على هذا المجال (3.81) بانحراف معياري مقداره (0.53) أي بدرجة كبيرة، وقد تعزى نتيجة ذلك إلى النمط الإداري الذي يتبعه الإداريون في مجال الإشراف التربوي الذي يعزز العلاقات الإنسانية بين المدير التربوي والمعلمين، وإقامة العلاقات الإنسانية بين مديري المدارس والمعلمين التي تعمل على رفع الروح المعنوية، مما ينتج عنها ارتفاع في زيادة الانتاج في العمل، لذلك أصبح الأساس لدور مدير المدرسة توثيق العلاقة مع المعلمين والطلبة عن طريق احترام آرائهم ومشاركتهم في القرارات.

وقد انفتحت هذه النتائج جزئياً مع نتائج دراسة (Awuah,2011) ودراسة حمد (2014) التي أشارت نتائجها إلى أن درجة ممارسة المدراء للمهام الإشرافية جاءت بدرجة كبيرة. وقد اختلفت نتائج الدراسة

الحالية مع نتائج دراسة محمد (2013) التي أشارت نتائجها إلى أن درجة ممارسة المدراء للمهام الإشرافية جاءت بدرجة متوسطة.

وجاء في المرتبة الثانية مجال التخطيط، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على هذا المجال (3.39) بانحراف معياري مقداره (0.78) أي بدرجة متوسطة، وقد تعزى نتيجة ذلك إلى أن مديري المدارس لا يقومون بدرجة كبيرة بتوضيح الأهداف وتحديدّها مع المعلمين، وتحليل بعض الوحدات الدراسية لإثراء المنهج وتقويمه، كما يعزى إلى أن النمط الذي يمارسه المدير لا يقوم بالدرجة الكبيرة في المشاركة مع المعلمين في عمليات تخطيط المهارات التعليمية وصياغة الأهداف العامة والخاصة ووضع الخطط العلاجية.

وقد اتفقت نتائج جزئياً مع نتائج مع دراسة (Awuah,2011) ودراسة محمد (2013) اللتان أشارت نتائجهم إلى درجة ممارسة المدراء للمهام الإشرافية جاءت بدرجة متوسطة. وقد اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة حمد (2014) التي أشارت نتائجها إلى درجة ممارسة المدراء للمهام الإشرافية جاءت بدرجة مرتفعة.

وجاء مجال تطوير المناهج في المرتبة الثالثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على هذا المجال (3.31) وبانحراف معياري مقداره (0.78) أي بدرجة ممارسة متوسطة، وتعزى هذه النتيجة إلى اعتماد المنهج السنغافوري بعد الثورة في المدارس الليبية من حيث تنظيم الأهداف والخطة الدراسية والكتاب المدرسي واستخدام وسائل تعليمية متطورة وطرق تقييم حديثة، إلا أن هنالك معوقات تحول دون تطويره والإستفادة منه بالشكل الصحيح مثل: عدم تأهيل المعلم لتدريس المنهج بالطريقة الصحيحة، وعدم توافر المعامل ووسائل الإيضاح، وارتفاع عدد الطلبة في الفصل الواحد؛ مما يضع مدير المدرسة أمام تحديات عديدة في محاولة تطوير المناهج.

وقد اتفقت هذه النتائج جزئياً مع نتائج دراسة (Awuah,2011) ودراسة محمد (2013) التي أشارت نتائجها إلى درجة ممارسة المدراء للمهام الإشرافية جاءت بدرجة متوسطة. وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الطعاني (2012) ودراسة حمد (2014) اللتان أشارت نتائجهم إلى أن درجة ممارسة المدراء للمهام الإشرافية جاءت بدرجة مرتفعة.

وجاء مجال النمو المهني للمعلمين في المرتبة الرابعة والأخيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على هذا المجال (3.20) وبانحراف معياري مقداره (0.78)، أي بدرجة ممارسة متوسطة، وقد تعزى نتيجة ذلك إلى قلة تشجيع مديري المدرسة المعلمين على الالتحاق بالدورات التدريبية، وإلى قلة قيام مديري المدارس بعقد دورات تدريبية داخل المدرسة ونقص اهتمام



المدير بزيارات الإشرافية للمعلمين والتبادل الزيارات الصفية بين المعلمين لما له من فائدة في اكتساب الخبرات المتنوعة، ولا يقوم بالعمل على كل ما يحتاجه المعلم من تنمية مهنية. وقد اتفقت هذه النتائج جزئياً مع نتائج دراسة (Awuah, 2011) دراسة محمد (2013) التي أشارت نتائجها إلى درجة ممارسة المدراء للمهام الإشرافية جاءت بدرجة متوسطة. وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة ودراسة الطعاني (2012) ودراسة حمد (2014) اللتان أشارت نتائجهم إلى درجة ممارسة المدراء للمهام الإشرافية جاءت بدرجة مرتفعة.

### مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية في مدينة الخمس/ ليبيا من وجهة نظر المعلمين؟

يتبين من نتائج السؤال الثاني كما هو في الجدول (9) أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة (المعلمين) على الدرجة الكلية للإدارة قد بلغ (3.28)، بانحراف معياري مقداره (0.37)، وهذا يقابل التقدير بدرجة متوسطة وقد جاء مجال العلاقة بالمسؤولين في المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على هذا المجال (3.47)، بانحراف معياري مقداره (0.52)، أي بدرجة رضا متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن معظم الوظائف القيادية (مدير مدرسة أو مشرف تربوي) في مدينة الخمس في الدولة الليبية تسند إلى الذكور بينما تسند مهنة التدريس في الغالب إلى الإناث؛ وضمن مجتمع قبلي كالمجتمع الليبي المحافظ فإن العلاقة المهنية لا تخرج عن إطار المهنية والاحترام والتعاون إلى أقصى درجة، فضلاً عن وحدة الثقافة الدينية في المجتمع الليبي والتي تجعله يتسم بكرم الأخلاق والأصالة ومساعدة الآخرين؛ مما يزيد من الرضا وظيفي لدى المعلمين الإناث على مستوى العلاقات المهنية بالمسؤولين.

وقد اتفقت هذه النتائج جزئياً مع نتائج دراسة الثبيتي والعززي (2014) التي أشارت نتائجها إلى أن درجة رضا المعلمين جاءت بدرجة متوسطة. وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Karakose, & Kocabas & Yesilyurt, 2014) التي أشارت نتائجها أن درجة رضا المعلمين جاءت بدرجة عالية.

جاء في المرتبة الثانية مجال طبيعة العمل وظروفه، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على هذا المجال (3.46)، بانحراف معياري مقداره (0.57)، أي بدرجة رضا متوسطة، وقد تعزى هذه نتيجة إلى أن الظروف التي تحيط بالمعلمين في المدارس تهيئ لهم جو يشعرون به بدرجة متوسطة من الرضا، وقد يعزى أيضاً إلى قلة الإمكانيات ونقص توفير الحاجات الضرورية للعمل وإلى قلة وجود مناخ يتوفر فيه جميع ما يحتاجه المعلم على تحقيق رضا وظيفي مرتفع.

وقد اتفقت هذه النتائج جزئياً مع نتائج دراسة الثبتي والعنزي (2014) التي أشارت نتائجها أن درجة رضا المعلمين جاءت بدرجة متوسطة. وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Karakose, & Kocabas & Yesilyurt, 2014) التي أشارت نتائجها أن درجة رضا المعلمين جاءت بدرجة عالية.

وجاء مجال تحقيق الذات في المرتبة الثالثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على هذا المجال (3.39)، بانحراف معياري مقداره (0.72)، أي بدرجة رضا متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى الضغوط التي يواجهها المعلم في مهنته مثل: نقص المكانة الاجتماعية ونقص التقدير الذاتي والعبء الوظيفي الناتجة عن مهنة التدريس ومهامها والمسؤوليات المستمرة التي تؤدي إلى شعور المعلم بالقلق وتؤثر سلباً على اتجاهاته نحو مهنته وتقلل من رضا المعلم عنها على الرغم من قناعته بأهمية مهنة التدريس في تنمية المجتمع على الرغم من رضا المعلم المقبول عن بعض المميزات التي تقدمها مهنة التدريس له ولمستقبله الوظيفي.

وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Karakose & Kocabas & Yesilyurt, 2014) التي أشارت نتائجها أن درجة رضا المعلمين جاءت بدرجة عالية.

وجاء في المرتبة الرابعة والأخيرة مجال الجوانب المادية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على هذا المجال (2.74) بانحراف معياري مقداره (0.68) أي بدرجة رضا متوسطة، وتعزى هذه النتيجة إلى قلة الشعور بمساعدة المدير في تقدير الاحتياجات الشخصية وإلى قلة إدراك الجهات المختصة للتغيرات المتسارعة، وتطورت الحياة التي من شأنها أن تزيد من العبء المادي على المعلمين.

وقد اتفقت هذه النتائج جزئياً مع نتائج دراسة الثبتي والعنزي (2014) التي أشارت نتائجها أن درجة الرضا المعلمين جاءت بدرجة متوسطة. وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Karakose & Kocabas & Yesilyurt, 2014) التي أشارت نتائجها أن درجة رضا المعلمين جاءت بدرجة عالية.

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية بين ممارسة المدراء لمهامهم الإشرافية والرضا الوظيفي لدى المعلمين؟**

ينبني من الجدول (14) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين ممارسة المدراء لمهامهم الإشرافية والرضا الوظيفي لدى المعلمين تساوي (0.194)، بمستوى دلالة (0.009)، وهذا يعني وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين ممارسة المدراء لمهامهم الإشرافية والرضا

الوظيفي لدى المعلمين، وذلك من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، وقد يعزى ذلك إلى كون المعلمين يشعرون بأن مدرّثهم يقدمون لهم خدمات إشرافية في مجال التخطيط، وفي بناء العلاقات إنسانية، ويحترمون آرائهم ويقبلونها، مما يعمل على توفير جو من الثقة والاحترام المتبادل بينهم وبينه مما يتولد عنه جو من الرضا عن المدرسة والمدير والعمل، وتعد هذه النتيجة منطقية حيث أن المدير الناجح هو الذي يمارس أدواره بشكل متوازي وعادل بالنسبة لمروؤسيه مما يدفعهم إلى العمل بجد ونشاط مما ينعكس أثره إيجابياً على الطلبة.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Kocabas, Karakose Yesiluurt, 2014)، التي أشارت نتائجها أن هناك علاقة بين الإشراف والرضا الوظيفي.

### التوصيات:

استناداً إلى النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة التي هدفت إلى معرفة مستوى ممارسة مديري المدارس الأساسية للمهام الإشرافية وعلاقته برضا الوظيفي لدى المعلمين في مدينة الخمس / ليبيا، فإن الباحثة توصي بما يأتي:

- 1- قد تدفع أصحاب القرار التربوي في وزارة التربية والتعليم لتحسين أوضاع المعلمين المادية، من أجل توفير الرضا الوظيفي لديهم، مما ينعكس إيجابياً على أدائهم.
- 2- نتائج هذه الدراسة ستعمل على دفع وزارة التربية والتعليم على عقد دورات ورشات عمل لمدرّث المدارس من أجل رفع كفاياتهم.
- 3- عقد دورات للمعلمي المدارس في تحليل المناهج الدراسية وكيفية التعامل معها وإثراها بما يتناسب مع مستوى وقدرات الطلبة.
- 4- التفرغ الكامل لمدير المدرسة في العمل المدرسي وعدم انشغاله بأمر آخرى.

### المراجع العربية:

- 1- النيبتي، محمد بن عبد الله والعنزي، خالد بن عويد (2014)، عوامل الرضا الوظيفي لدى معلمي محافظة القريات من وجهة نظرهم في محافظة القريات، المجلة الدولية المتخصصة، المجلد (3)، العدد (6).
- 2- حمد، الهام حسن محمد (2014)، درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

- 3- حمدي، موسى عبد الله مهدي (2011)، "الرضا الوظيفي مدخل رئيسي لتطوير العمل التربوي"، صحيفة جازان التربوية.
- 4- الشرايدة، سالم تيسير (2008)، الرضا الوظيفي - أطر نظرية وتطبيقات عملية، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 5- الطعاني، حسن أحمد (2005). الإشراف التربوي مفاهيمه وأهدافه وأسس وأساليبه، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 6- عطوي، جودت عزت (2004)، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 7- فرج، فتحي عيسى (2011)، تقويم أداء المشرفين التربويين بشعبية الجبل الأخضر في ضوء كفاياتهم المهنية، البيضاء: جامعة عمر المختار.
- 8- محمد، غادة هاشم عبد الرحيم (2013). الممارسات الإشرافية لدى المشرفين التربويين وعلاقتها باتجاهات معلمي المرحلة الأساسية العليا نحو المهنية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- 9- الناجي، محمد (1993)، متغيرات الرضا الوظيفي في علاقتها ببعض العوامل لدى عينة من معلمي ومعلمات التعليم العام بمنطقة الإحساء بالمملكة العربية السعودية، المجلة التربوية، العدد(29).

#### المراجع الأجنبية:

- 1- Awuah, P. (2011). Supervision of instruction in public primary schools Inghana: Teachers' and heather's perspectives, unpublished master thesis. University of Cape coast, Ghana.
- 2- Karakose, T. Kocabas, I. Yesilyurt, H (2014). Quantitative study of school administrators, work - life balacne and job satisfaction public schools pak. J. statist. Vol. 30(6), 1231 - 1241.
- 3- Hoyle, Eric & McMahon, angles, (1986). The Management of School, Leadership & management, V.18, N.4, P.462.
- 4- Macneil, R. (1993). Implemintg Management an overview, job satisfaction, San Diego, US
- 5- Nestern, S. (1994). Strategic Planning in school An Oxymoron. School, p. 461.