

## الممارسات التسلطية لمفتش التربية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي

### The authoritarian practices of the education inspector and its relationship to job satisfaction among teachers of primary education

جامعة محمد بوضياف المسيلة الجزائر	علوم التربية	حسين قرساس* hocineguer@yahoo.fr
جامعة محمد بوضياف المسيلة الجزائر	التربية الخاصة	عبد الرحمان العوفي Laoufiabdou5@Gmail.com
DOI : 10.46315/1714-011-002-023		

الإرسال: 19/01/2021 القبول: 05/04/2021 النشر: 31/03/2022

ملخص: هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين الممارسات التسلطية لمفتش التربية في مرحلة التعليم الابتدائي والرضا الوظيفي لدى الأساتذة. وقد افترض الباحثان وجود ارتباط سلبي بين ممارسات المفتش ذات الطبيعة التسلطية والرضا عن العمل لدى الأساتذة. وقد قام الباحثان بدراسة ميدانية شملت 209 معلم من مقاطعات تعليمية تابعة لمديرية التربية لولاية المسيلة باستخدام استبيان تضمن مجموعة من الممارسات التسلطية للمفتش والأداة الثانية المتمثلة في مقياس الرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط سلبي بين هذه الممارسات والرضا العام عن العمل لدى أساتذة التعليم الابتدائي حيث كان معامل الارتباط مساويا ( $r = -0.43$ ).  
كلمات مفتاحية: ممارسات تسلطية؛ مفتش التربية؛ رضا وظيفي؛ : مرحلة تعليم ابتدائي

#### Abstract: (English)

This study aimed to reveal the nature of the relationship between the authoritarian practices of the education inspector in the primary school and job satisfaction among teachers. The researchers conducted a field study that included 209 teachers from the educational districts of the Directorate of Education of M'sila using a questionnaire that included a set of controlling practices of the inspector and the second tool represented by the measure of job satisfaction. The results of the study found a negative correlation between these practices and general job satisfaction among teachers, where the correlation coefficient was equal ( $r = -0.43$ ).

**Keywords:** the authoritarian practices; Education Inspector; the job satisfaction; primary education professor; the primary education stage.

## 1. مقدمة :

يعتبر الرضا الوظيفي للمعلمين هدفا أساسيا تسعى إلى تحقيقه كل المنظومات التربوية من خلال توفير الظروف الملائمة المادية والمعنوية لعمل المعلم سعيا لإيجاد الجو الملائم الذي يجعله يبذل أقصى الجهود لتحقيق أفضل الأداء الممكن لتطوير العملية التعليمية وتحقيق أهدافها. وبعد الإشراف التربوي أو ما يعرف في الجزائر ب (التفتيش) جانبا هاما في المنظومة التربوية والذي لا يقل أهمية على العناصر الأساسية الأخرى كالتدريس والإدارة التربوية وغيرها... وأحد العوامل الأساسية التي تؤثر في رضا المعلم من خلال الممارسات الإشرافية لمفتشي التربية والتعليم إذ لا يمكن تنفيذ السياسة التعليمية إلى في وجود إشراف تربوي فعال يعمل على تطويرها، وتوجيه الإمكانيات البشرية والمادية فيها وعلى حسن استغلالها، والإسهام في تجاوز الصعوبات وحل المشكلات التي تواجه تنفيذها بالشكل المطلوب .

والإشراف التربوي يحتاج بدوره إلى مشرف أو مفتش ذو كفاءة وفاعلية له من الصفات الشخصية والعلمية ما يجعله قادرا على ممارسة مهنة الإشراف التربوي أو التفتيش بكل فعالية بداية بالرغبة في ممارستها والاستعداد الكافي لمواجهة الصعوبات، وكذلك الدراية الواسعة بهذه المهنة، والإلمام والإحاطة بكل مستجداتها خاصة في ضل المستجدات الحديثة من زيادة في تحسن مستوى المعلمين وكذا الانفجار المعرفي الحاصل .

كما يجب أن تتوفر في مفتش التربية كذلك صفات القائد الذي يتبع الأساليب الديمقراطية في تعامله مع العاملين تحت إشرافه، والقادر على تطوير المدرسين وتنمية قدراتهم وتلبية وتحقيق حاجاتهم وميولهم الخاصة.

وتزداد المسؤولية الملقاة على عاتق المفتش صعوبة كلما كان المعلمون الذين يعملون تحت إشرافه على درجة من الثقافة والمعرفة خاصة مع تطور المستوى العلمي للمعلمين في وجود معلمين من حمله شهادة الدكتوراه والماجستير والماستر، ويستدعي هذا أن يفوقهم في إعداده واستعداده، وأن يتصف بصفات شخصية عالية حتى يكتسب ثقتهم ويمكنه أن يتعامل معهم بنجاح.

ولقد أجريت العديد من الدراسات التي تناولت أنماط القيادة التربوية وعلاقتها ببعض المتغيرات الوظيفية كالأداء والرضا منها دراسة عبد العاطي الصياد وحسن إبراهيم(1986) والتي تناولت علاقة الأنماط القيادية بالرضا الوظيفي للمعلم ودراسة طلال الشريف(2003) التي تناولت علاقة النمط القيادي التربوي بالأداء الوظيفي للمعلمين .

ويتبين من واقع الإشراف التربوي وجود أنماط مختلفة من المشرفين التربويين، حيث لا يسلك المشرفون التربويون في تعاملهم مع المعلمين الذين يعملون تحت إشرافهم نفس الأسلوب، فممنهم من يتبع النمط التسلطي والبعض الآخر يتبع النمط الفوضوي او الحر، وفئة منهم يتبع النمط الديمقراطي .

وقد دعت معظم الاتجاهات الحديثة للإشراف التربوي إلى ضرورة إتباع النمط الديمقراطي للقيادة في الإشراف التربوي باعتباره النمط المفضل الذي يحقق أهداف الإشراف التربوي والذي يؤكد على احترام شخصية المعلم الذي يشارك في مناقشة وتحديد الأهداف والخطط وطرق ووسائل تحسين التعليم وتطويره. كما أن له تأثيرا إيجابيا في بعض المتغيرات الوظيفية كالرضا والأداء الوظيفيين.

غير أن بعض المفتشين لا يزالون متمسكين ببعض الممارسات التفتيشية التسلطية التي تعتمد على التصيد لأخطاء المعلم، وعدم التسامح مع هذه الأخطاء، وإلزامه بتطبيق أوامر وتوصيات المشرف دون مراعاة لشخصيته أو لإمكاناته. وقد جاءت هذه الدراسة لتحاول الكشف عن علاقة هذه الممارسات التسلطية بالرضا الوظيفي للمعلم لدى المعلمين، حيث أن أغلب الدراسات التي تناولت هذه العلاقة ركزت على المدراء كدراسة ستراك(2004) ودراسة طلال الشريف (2003) ودراسة مكفس(2010) وهو ما دفعنا لدراسة هذا الجانب المهم في العملية التعليمية وإعطائه الأهمية اللازمة له. وقد انطلقت الدراسة من التساؤل التالي:

-ما طبيعة العلاقة بين الإشراف التربوي التسلطي في مرحلة التعليم الابتدائي والرضا الوظيفي للمعلمين؟

1.1. فرضية الدراسة

توجد علاقة ارتباطية سلبية بين الإشراف التربوي التسلطي في مرحلة التعليم الابتدائي والرضا الوظيفي لدى المعلمين.

2.1. أهداف الدراسة:

ترمي هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

الكشف عن الممارسات التسلطية للمشرفين التربويين في مرحلة التعليم الابتدائي

الكشف عن العلاقة بين الإشراف التسلطي والرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية.

3.1. أهمية الدراسة :

تكتسي هذه الدراسة أهميتها من حيث:

أن الإشراف التربوي جانب مهم في العملية التعليمية لا يقل اهمية عن التدريس والإدارة التربويه، وأن السلوك الإشرافي للمشرف التربوي هو الجانب الأهم في عملية الإشراف وهو ما يريد الباحث بيانه في هذه الدراسة التي يأمل الباحث أن يستفيد منها المشرفون التربويون. أن الرضا الوظيفي للمعلم وما يحققه من أداء هو غايه ما تسعى إليه الإدارة التربوية أو المسؤولين عن التعليم وهو ما يتطلب الاهتمام به ودراسة كل العوامل المؤثرة فيه وتحقق هذه الدراسة أحد هذه العوامل المتمثلة في الإشراف التربوي.

4.1.الدراسات السابقة:

دراسة الشريدي وعبد الرحيم(1999):

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط السلوك القيادي لدي مديري المدارس الأساسية في محافظة إربد بالأردن وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، ومعرفة أثر كل من متغيرات الجنس والخبرة والتدريب علي الرضا الوظيفي لديهم، وتكونت عينة الدراسة ( 775 ) معلما ومعلمة من المجتمع الأصلي البالغ ( 5815 ) معلما لوصف السلوك القيادي، ومقياس (Gordon) ومعلمة، واستخدم الباحث مقياس جوردن مينوسوتا لقياس الرضا الوظيفي، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق بين النمط الديمقراطي والنمط التسلطي علي الرضا الوظيفي وذلك لصالح النمط الديمقراطي.

دراسة طلال الشريف(2003):

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي لدى العاملين بإمارة مكة المكرمة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الأداء الوظيفي .

دراسة بوضريفة حمو وآخرون (2007):

جاءت هذه الدراسة تحت عنوان "عوامل الرضا لدى أساتذة التعليم الثانوي"، حيث أجريت عل عينة عشوائية من أساتذة التعليم الثانوي من ثانويات تابعة لولايات الجزائر، تيبازة والبليدة واعتمدت الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات. ومن أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج أن مستوى الرضا الوظيفي للأساتذة منخفض فيما يتعلق بعامل الإشراف التربوي.

دراسة جوران ولارس(1998):Goran & Lars:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأثر المزدوج لنمط القيادة على النتائج التنظيمية من خلال المناخ، وقد تكونت العينة من (130) معلما، وقد اشارت النتائج إلى أنه في تلك المنظمة يؤثر نمط

سلوك المدير في النتائج التنظيمية فقط من خلال التأثير في المناخ الاجتماعي وتم مناقشة آثار تلك النتائج آخذين بعين الاعتبار نوع المنظمة الخاضعة للدراسة. (عربيات، 2012) دراسة غازيال وآخرون (2005) Gaziel et Al:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر أسلوب القيادة، إدراك الأساتذة لمهتهم، وبعض الخصائص الفردية مثل الجنس، السن، الانتماء العرقي على الرضا المهني. وشملت العينة على 450 أستاذا بوسط فرنسا. وتوصلت النتائج إلى أن من بين العوامل التي كان لها تأثير على الرضا المهني تمثلت في أسلوب القيادة المتبع من طرف مدير المدرسة. دراسة بوياجيان (2011) Boyajian:

هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي لمديري المدارس وفاعلية الأداء في ولاية كاليفورنيا وقد تكونت عينة الدراسة من (162) مديراً ومديرة وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي لمدير المدرسة وفاعلية الأداء. التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال سرد بعض الدراسات السابقة يمكن استنتاج ما يلي:  
أن معظم الدراسات ركزت على الجانب الإداري في العملية التعليمية وتأثيره في بعض المتغيرات كالرضا والأداء.

- أن أغلب الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات  
- أن أغلب هذه الدراسات توصلت إلى وجود علاقة قوية بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي، والرضا الوظيفي للعامل خاصة ما يتعلق بالعلاقات الإنسانية كنمط القيادة والإشراف المتبع داخل المؤسسة. وأن النمط الديمقراطي هو أفضل هذه الأنماط تحقيق للرضا وزيادة فاعلية الأداء لدى العامل.

5.1. مصطلحات الدراسة:

الإشراف التربوي التسلطي :

مجموع الممارسات التي يقوم بها المشرف التربوي والتي تقوم على المراقبة الشكلية للمعلم والتصديد لأخطائه، وإلزامه بتطبيق أوامر المشرف وتوصياته دون واعتبار لشخصيته وقدراته وإمكاناته، عدم وإعطائه الحرية في اختيار الطرق والأساليب التدريسية التي يراها مناسبة.  
الرضا الوظيفي: درجة شعور المعلم بمدى إشباع الحاجات التي يرغب في إشباعها من خلال مهنة التعليم حيث ينعكس ذلك إيجابيا على أدائه وعلى مردوده التدريسي.

معلم المدرسة الابتدائية :

هو الموظف الدائم المثبت في منصبه والذي يقوم بمهام التدريس في مؤسسات التعليم الابتدائي بصفة فعلية.

#### 6.1. أدبيات الدراسة:

مفهوم الإشراف التربوي: عرف كلاثورن (1997) glathorn الإشراف التربوي: "بأنه عبارة عن استراتيجية للنهوض بالنمو المهني للمدرسين، وذلك بتوفير تغذية راجعة لهم حول التفاعلات التي تجري في غرفة الصف، ومساعدتهم على توظيف هذه التغذية، لجعل التعليم أكثر فاعلية." والمتفحص لهذا التعريف يلاحظ أنه جاء خاليا من تقييم أداء المدرس، فهو يرى أن عملية الإشراف لا بد أن تكون منفصلة عن عملية التقييم.

ويعرف بأنه خدمة فنية متخصصة يقدمها المشرف التربوي المختص إلى المعلمين الذين يعملون معه بقصد تحسين عملية التعلم والتعليم . (عطوي، 2001)

ويعرف إجرائيا بأنه " عملية فنية، شورية، قيادية، إنسانية، شاملة، غايتها تقويم وتطوير العملية التعليمية والتربوية بكافة محاورها"، (الشهري، 2013، ص 10)

الإشراف التربوي التسلسلي: وهو أقدم أنواع الإشراف التربوي يتميز هذا النوع من الإشراف بالحكم الفردي والسلطة المطلقة للمشرف، فأوامره وقراراته تطبق ولا تناقش بأي حال من الأحوال. فالمشرف يحدد للمعلم كيف يعمل؟ وماذا يعمل؟ ومتى يعمل؟ ثم يراقبه ويحاسبه على ما يقوم به من عمل ليتأكد مما إذا كان هذا المعلم قد طبق ما أمره به أو لم يطبق (دمعة، 1978).

فهذا النوع من الإشراف يفترض وجود طريقة تعليمية معينة هي الأفضل على الإطلاق ولا مجال لتطبيق سواها أو نقدها وهو ما يتنافى مع ما توصل إليه العلم الحديث من أنه لا يمكن اعتبار وجود طرق ثابتة ومحددة يمكن الاعتماد عليها في تحسين عملية التدريس وإنما أفضل الطرق هي التي تأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بين المعلمين وبين التلاميذ وتماشى مع تغيرات الظروف والأهداف الاجتماعية. فهذا النوع من الإشراف يؤدي إلى تعليم صارم، وإلى طرق تربوية جامدة تعطل ابتكار المعلمين وتمنعهم من القيام بمجهودات مستقلة لإيجاد أفضل السبل التي يمكن استخدامها في التدريس.

مبادئ الإشراف التربوي التسلسلي:

يركز هذا النوع من الإشراف على الرقابة والمتابعة والفحص والتقييم من أجل المحافظة على الوضع السائد، ويفترض هذا النمط أن المعلمين أدوات سلبية يمكن تطويعها وهي غير قادرة على المبادرة وممارسة التأثير على نحو مهم، كما يقوم أيضا على عدم الاهتمام بمعنويات المعلمين وبمشاعرهم وعواطفهم. ويستمد المشرف سلطته من مركزه ومهمته أن يقرر ما إذا كان التلاميذ يتعلمون. والمدرس مسئول عن تحصيل التلاميذ ويتحمل كل المسؤولية في ذلك. (عطاري وآخرون، 2005)

الرضا الوظيفي :

يعتبر هوبوك HOPPOCK أول من بحث في مفهوم الرضا عن العمل حيث يعرفه على أنه مجموعة من العوامل النفسية والوظيفية والأوضاع البيئية التي تجعل الموظف راضيا عن عمله (الأزرق، 2000). ووصف لوك (1976) الرضا بالحالة الوجدانية الممتعة والإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لعمله أو لخبرته في عمله، فالرضا هو إدراك الفرد لما يوفره له عمله بالمقارنة مع قيمه وحاجاته وتوقعاته. وعرفه هارتزبارغ (1978) بالمشاعر العاطفية المتصلة ببعض الأهداف أو المواضيع في إطار العمل. وهنا تأكيد على أهمية المشاعر التي يكنها الفرد نحو الجوانب المختلفة للعمل. وذهب فرانسيس (1981) إلى تعريفه بالحالة الوجدانية التي من خلالها يقوم الفرد بتقييم نواتج عمله. (بوضيفة وآخرون، 2007)

4.العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

قام لوك (1976) بمراجعة مجموعة كبيرة، من الدراسات والبحوث والرسائل الجامعية والمقالات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي، وخلص إلى وجود عوامل تؤثر بشكل مباشر في الرضا الوظيفي وأخرى تؤثر بشكل غير مباشر حيث تمثلت العوامل المباشرة في مقدار العمل المطلوب، الأنشطة داخل العمل، والراتب. بينما تضمنت العوامل الغي مباشرة في العلاقات مع الزملاء، الإدارة. فرص الترقية التي يتيحها العمل، نمط الإشراف، محتوى العمل الذي يقوم به العامل.

وبينت الدراسة التي قام بها دوروس (1968) Dorros في المجال التعليمي إلى أن المناخ الدراسي عموما بمكوناته من إدارة وإشراف وأنشطة وعلاقات ونظم وغيرها يؤثر عن الرضا عن العمل لدى المعلمين.

## 2. الدراسة الميدانية وإجراءاتها:

### 1.2. منهج الدراسة :

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يلائم طبيعة البحث وأهدافه.

### 2.2. عينة الدراسة :

تمثلت عينة الدراسة في 209 معلم ومعلمة من مدارس مختلفة تابعة لمديرية التربية لولاية المسيلة. حيث تم اختيارهم حسب المقاطعات التعليمية بواقع مدرسيتين لكل مقاطعة حيث تم اختيار 8 مقاطعات تعليمية بطريقه عشوائية .

### 3.2. أداة الدراسة :

تمثلت أداة الدراسة في استبيان، مكون من محورين حيث يشتمل المحور الأول على مجموعة من المؤشرات المتعلقة بالإشراف التربوي التسلطي اما المحور الثاني فيتعلق بالرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة.

### الخصائص السيكومترية للاستبيان :

#### أ. الاستبيان المتعلق بحور الإشراف التسلطي:

للتأكد من الخصائص السيكومترية من صدق وثبات قام الباحث باحتساب أولاً معامل الثبات من خلال طريقة التجزئة النصفية حيث تحصل معامل ارتباط بين جزئي الاستبيان ( $r=0,69$ ) وباستخدام المعادلة التصحيحية لسبيرمان براون تحصل على معامل ثبات قدره ( $0,82$ ). أما بالنسبة للصدق فقد لجأ الباحث إلى ما يسمى بالصدق الذاتي لوجود صلة وثيقة بينه وبين الثبات حيث أن معامل الصدق يساوي الجذر التربيعي للثبات. (أبو حويج، 2002). ومنه فقد تحصل الباحث على معامل صدق مرتفع نسبياً ( $0,91$ )

#### ب. مقياس الرضا الوظيفي :

تم اللجوء إلى ما يسمى بصدق الاتساق الداخلي الذي يعبر عليه من خلال معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل بعد من أبعاد المقياس والدرجة الكلية للمقياس وقد كانت معاملات الارتباط كلها مرتفعة نسبياً ودالة إحصائياً عند مستوى ( $0,01$ ) (انظر ملحق 1). أما الثبات فقد تم استخدام طريقة التجزئة النصفية وتحصل الباحث على عامل ثبات مقداره ( $0,75$ ).

### 3- النتائج:

تشير فرضية الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية سالبة بين نمط الإشراف التربوي التسلطي ومستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدرسة الابتدائية. والجدول رقم(01) يبين النتائج المتعلقة بهذه الفرضية:

جدول (01) : يبين معامل الارتباط والدلالة الإحصائية بين الممارسات التسلطية لمفتش

الرضا العام	الرضا عن ظروف العمل	الرضا عن الإشراف	العلاقات مع الآخرين	الروح المعنوية	الرضا عن الوظيفة	الرضا عن الأجر	
							معامل الارتباط
**0,43	-0.1	0.41.**	**0.33	**0,29	**0,31	0,058	
0.01	0.08	0,01	0.01	0.01	0.01	0.46	مستوى الدلالة
209	209	209	209	209	209	209	العينة

#### التربية وأبعاد الرضا

يتضح من الجدول أعلاه والذي يبين معاملات الارتباط بين الممارسات التسلطية لمفتش التربية والرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة مايلي:

عدم وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين هذه الممارسات التفتيشية وبعد الرضا عن الأجر وهو ما تبينه القيمة المتحصل عليها لمعامل الارتباط ( $r=0,058$ ) وهي قيمة شبه منعدمة. وهي نتيجة منطقية باعتبار أن مفتش التربية لا يتدخل في تحديد الأجور التي تتجاوز صلاحياته أو الحوافز المادية وليس من صلاحيته الحسم من الأجر أو منح علامة المرادودية التي تمنح كل ثلاثة أشهر نظير المرودود في الأداء الذي يقدمه المعلم طيلة هذه الفترة والتي هي من صلاحية مدير المدرسة، حيث يقتصر دوره على الجانب البيداغوجي في تقييم أداء المعلم وتوجيهه ومساعدته على النمو مهنيا .

-وجود ارتباط سلبي ( $r=-0,31$ ) وذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0,01$ ) بين ممارسات المفتش التسلطية وبعد الرضا عن الوظيفة. ويمكن تفسير ذلك بأن السلطة التي يمارسها المفتش عن المعلمين وعدم التسامح معهم وعدم إعطائهم الحرية الكافية في العمل وكذلك عدم مراعاة ظروفهم المهنية والاجتماعية تؤثر على حيمهم لوظيفتهم وتقديرهم لها والرغبة في ممارستها.

-وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية ( $r=-0,29$ ) بين نمط الإشراف التسلطي وبعد الروح المعنوية. ويفسر ذلك بأن الممارسات الإشرافية للمشرف التربوي والتي تتسم بالتسلط وعدم التسامح،

وعدم إعطاء الحرية الكافية للمعلمين في أداء مهامهم التدريسية كاختيار الأساليب والطرق التي يرونها مناسبة، وعدم الالتزام بما يفرضه عليهم المشرف التربوي، تجعلهم يصابون بالملل والضجر ولا يجدون أي متعة في التدريس مما يؤثر على الروح المعنوية لديهم.

- وجود ارتباط سلبي ( $r = -0,33$ ) وذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,01) بين نمط الاشراف التسلطي وبعد العلاقة مع الآخرين . ويمكن تفسير ذلك بأن المشرف المتسلط لا يراعي جانب العلاقات مع المعلمين ولا يحرص على إقامة علاقات طيبة سواء بينه وبين المعلمين أو بين المعلمين أنفسهم لأن علاقته تكون محدودة معهم ولا تتجاوز إطار العمل الذي يلتقي فيه المشرف بالمعلم سواء أثناء الزيارات الصفية أو الندوات التربوية والأيام التكوينية.

-وجود علاقة ارتباطية سالبة ( $r = -0,41$ ) وذات دلالة إحصائية عند المستوى (0,01) بين الممارسات التسلطية للمفتش وبعد الرضا عن الإشراف التربوي الذي يقوم به مفتش التربية نفسه. ويمكن تفسير ذلك بأن الأساتذة غير راضين عن سلوكيات المفتش بما تتسم به من تسلط وارتجال، وعدم احترام شخصية المعلم، وإعطائه الحرية في الطرق والأساليب التي يراها مناسبة في عملية التدريس .

-عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ( $r = -0,1$ ) بين نمط الممارسات التسلطية للمفتش التربوي التسلطي وبعد الرضا عن ظروف العمل. ويرجع ذلك إلى أن تهيئة الظروف الجيدة للعمل هي من صلاحيات مدير المدرسة، حيث أن المشرف التربوي يضطلع بالمهام البيداغوجية وليس له أي دخل مباشر في ظروف عمل المدرسين في مقاطعته.

#### 4. مناقشة النتائج:

ومنه نستنتج أنه من بين الأبعاد الستة كان الارتباط دالا في الأبعاد الأربعة المتعلقة بنوع العمل وبعد الروح المعنوية وبعد العلاقات مع الآخرين وبعد الإشراف، ولم يكن هذا الارتباط دالا إلا في بعدي الرضا عن الأجر والرضا عن ظروف العمل. ونلاحظ جليا من خلال الجدول أن الارتباط السلبي كان قويا ودالا عند مستوى الدلالة (0,01) بين نمط الإشراف التسلطي ومستوى الرضا العام ( $r = -0,43$ ) . وتؤكد هذه النتائج سواء فيما تعلق بالنتائج الجزئية لكل بعد من ابعاد الرضا الوظيفي أو النتيجة الكلية للرضا العام أن الممارسات ذات الطبيعة التسلطية لها تأثير سلبي على مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين لأنه لا يساهم في إشباع حاجاتهم للتقدير والاحترام، كما أكدت عليه نظرية الحاجات لماسلو، كما أنه لا يراعي جانب العلاقات الإنسانية وما تنطوي عليه من علاقات تعاون ومودة كما دعت إلى ذلك نظرية (Z) لأوتشي التي تدعو إلى التركيز على كيفية

إدارة الأفراد العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة وبما يحقق أهداف العاملين وأهداف المؤسسات على حد سواء من خلال الثقة والمودة والألفة .

إن هذه الممارسات التسلطية للمفتش كعدم يحرص على معاملة المعلمين على أساس العدل وعلى معيار الكفاءة والأداء في العمل، فبعض المعلمين يتلقون معاملة تفضيلية على حساب زملائهم الآخرين مما يجعل تقييم المشرف لهم يتصف في احيان كثيرة بالذاتية، وهذا ما يجعل بعضهم يشعر بالغبن وعدم الرضا لأن ما يقوم به من جهد لا يتناسب مع ما يناله من مكافأة وتشجيع من طرف المشرف التربوي وهو ما ذهبت إليه نظرية الإنصاف لأدامس (1965) التي اكدت أن الرضا الوظيفي شعور يأتي لمقارنة الفرد مع أفراد جماعته ولا يحس العامل بالرضا إلا إذا اعتقد بأن الجهد المبذول من طرفه يناسب ما يناله من مكافآت عندما يقارن نفسه مع الآخرين.

وأخيرا فإن هذه النتائج كذلك تتوافق مع نظرية هيرزبيرج HERZBERG التي تشير إلى وجود فئتين من العوامل الأولى بمثابة دوافع تؤدي إلى رضا العاملين عن أعمالهم وأطلق عليها عوامل مرتبطة بالوظيفة أو العمل نفسه، وفئة ثانية بمثابة دوافع تؤدي إلى عدم رضا العمال عن أعمالهم حيث أطلق عليها عوامل محيطة بالوظيفة أو العمل وذكر منها نمط الإشراف المتبع.

ومنه فإن الفرضية القائلة بوجود علاقة ارتباطية سالبة بين الممارسات التسلطية لمفتش التربية والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي قد تحققت. وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة فروم vroom ومان mann من إنخفاض محسوس في الرضا الوظيفي وفي الروح المعنوية لدى العاملين في ظل قيادة دكتاتورية مقارنة بأولئك الذين يعملون في ظل قيادة ديمقراطية واتفقت هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة طلال الشريف (2003) من وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطي والرضا الوظيفي.

##### 5- خاتمة عامة :

سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن نوع العلاقة بين الممارسات التسلطية لمفتش التربية والتعليم في مرحلة التعليم الابتدائي والرضا الوظيفي لدى الأساتذة في هذه المرحلة ولتحقيق هذا الغرض أجرى الباحثان دراسة ميدانية شملت 209 معلم ومعلمة من سلك التعليم الابتدائي تم استجوابهم عن طريق أدوات القياس المتمثلة في استبيان الكشف عن نمط الإشراف التسلطي ومقياس الرضا الوظيفي، وتوصل الباحثان إلى وجود علاقة ارتباطية سالبة بين نوع الإشراف التسلطي أو الدكتاتوري والرضا العام للمعلمين حيث كان معامل الارتباط مساويا ل(=-0,43). وبناء على هذه النتائج قدم الباحثان التوصيات التالية:

1. ضرورة القطيعة مع ممارسات الإشراف التسلسلي التي لا يزال بعض المشرفين متمسكين بها .
2. خضوع المفتشين التربويين إلى دورات تكوينية على الإتجاهات الإشرافية الحديثة واطلاعهم على مستجدات الإشراف التربوي في العالم.
3. التركيز على العلاقات الانسانية في ممارسة العملية الإشرافية من قبل المشرفين.
4. إجراء المزيد من البحوث حول الإشراف التربوي ودوره في العملية التعليمية، وطرق تحسين العمل الإشرافي لجعله أكثر فاعلية في تطوير عمليتي التعليم والتعلم.

\*\*\*\*\*

## 6- المصادر والمراجع (G16)

- أبو حويج، مروان وآخرون (2002). القياس والتقويم في التربية وعلم النفس. ط1. عمان: الدار العلمية الدواية للنشر ودار الثقافة للنشر والتوزيع.
- الأزرقي، عبد الرحمان صالح (2000). علم النفس التربوي للمعلمين. لبنان: دار الفكر العربي.
- بوضريفة، حمو وآخرون (2007). عوامل الرضا لدى أساتذة التعليم الثانوي. ط1. الجزائر: دار الملكية للطباعة والنشر والتوزيع والاعلام.
- دمعة مجيد وآخرون (1978). الإدارة والإشراف: مطبعة دار الساعة.
- حسان، حسن والصيد، عبد المعطي (1999)، البناء العاملي لأنماط القيادة التربوية وعلاقة هذه الأنماط بالرضا الوظيفي للمعلم وبعض المتغيرات الأخرى في المدرسة المتوسطة السعودية رسالة ماجستير. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.
- طلال الشريف (2003)، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- مكفس، عبد المالك (2010). أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات التعليم المتوسط. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة باتنة. الجزائر.
- عطوي، جودت عزت (2001). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي. أصولها وتطبيقاتها. الطبعة 1: الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع.
- عربيات، بشير (2012). أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية. وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد عشرون، العدد الثاني. جامعة البلقاء التطبيقية، استرجع يوم 13 ماي 2018.
- عطاري، عارف وآخرون (2005). الإشراف التربوي نماذجه النظرية وتطبيقاته العلمية. ط1. الكويت. مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- الشريدي، هيام وعبد الرحيم، زهير (1999)، أنماط السلوك القيادي لدي مديري المدارس الأساسية في محافظة إربد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 36. استرجع يوم 17 اوت 2017.
- ستراك، رياض (2004). دراسات في الإدارة. ط1. عمان : دار وائل.
- الشهري، خالد بن محمد (2013). تجديد الإشراف التربوي. الرياض: مكتبة فهد الوطنية.