

## صعوبات عمل المدير وعلاقتها برضاه المهني دراسة ميدانية على عينة من مديري المدارس الابتدائية

سيد أحمد ورغي\*

جامعة وهران 2، الجزائر

تاريخ النشر: 2018-09-28

تاريخ القبول: 2018-09-20

تاريخ الاستلام: 2017-12-09

### الملخص:

تتمحور هذه الدراسة حول إشكالياتها المتعلقة باستكشاف "صعوبات عمل المدير وعلاقتها برضاه المهني"، كما تحاول أن تسلط الضوء على طبيعة هذه الصعوبات التي قد تتعلق بالهيئة التدريسية، أو بشؤون التلاميذ، أو بظروف البيئة المدرسية ومحاولة الوقوف على علاقتها برضا المدير المهني في ظلها، لأجل ذلك صيغت التساؤلات التالية: ماهي صعوبات عمل المدير، وهل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بينها وبين رضاه المهني من حيث الأبعاد المحددة لكل متغير؟ وقد انحصرت النتائج في أن أكثر الصعوبات تتمثل في: نقص القاعات الخاصة بممارسة النشاطات المختلفة وقلة توفر خدمات صيانة المبنى المدرسي، وضعف قناعة أولياء الأمور بأهمية مجالس الآباء ومشاركتهم فيها، وضعف مشاركة الأستاذ في النشاطات اللاصفية، ونقص الوسائل التعليمية، وعدم تحكم بعض الأساتذة في المناهج الدراسية الجديدة واكتظاظ التلاميذ، وقد تمت مناقشة هذه النتائج في ضوء إطارها النظري.

الكلمات المفتاحية: صعوبات العمل؛ المدير؛ الرضا المهني.

## Difficulties of the Director's work and their relationship to his professional satisfaction

### Practical study on a sample of primary schools Directors

Sid Ahmed OURGHI \*

Oran 2 University, Algeria

### Abstract

This study focuses on the problem of exploring the difficulties of the director's work and its relationship to his professional satisfaction. It also attempts to shed light on the nature of these difficulties that may concern the teaching staff, the students' affairs, or the school environment. For this reason, the following questions were formulated: What are the difficulties of the director's work, and is there a statistically significant relationship between him and his professional satisfaction in terms of the specific dimensions of each variable? The results are limited in that the most difficulties are: lack of halls for the various activities, lack of maintenance of the school building, poor parents' conviction of the importance of parents' councils and their participation in them, poor participation of teachers in non-classroom activities, These results were discussed in light of their theoretical framework.

**Keywords:** Work difficulties; director; Professional Satisfaction.

\* E. Mail: [ourghi\\_k@yahoo.fr](mailto:ourghi_k@yahoo.fr)

**مقدمة:**

تبرز أهمية المدير من خلال ما يقوم به من دور أساسي في تسيير العملية التربوية وإنمائها، فهو القائد التربوي المسؤول عن الإشراف وتصريف الأمور الإدارية المتعددة التي تخلق البيئة التربوية المناسبة، وهو المشرف التربوي القائم على متابعة سير العملية التربوية وانتظامها، لذلك يحاول الباحث تقدير حجم الصعوبات التي يواجهها هذا المدير (القائم على تسيير شؤون المدرسة الابتدائية) في جوانب تخص: المناهج، والتلاميذ، والأساتذة، والبناء المدرسي وتجهيزاته، إيماناً من الباحث بأن تشخيص هذه الدراسة لواقع هذه الصعوبات يساهم في وضع تصور للحلول المناسبة لها.

**الإشكالية:**

يعاني المدير صعوبات عدة تعترض عمله أثناء ممارسته لوظيفته، وإن كانت تتباين من مدرسة إلى أخرى، ومن مرحلة تعليمية إلى غيرها تبعاً لظروف المدارس وطبيعة القائمين عليها، في ظل ذلك تأتي إشكالية هذه الدراسة لتشخص صعوبات عمل المدير في "ولاية سعيدة" تحديداً وتحاول استكشافها وربطها بمدى رضاه المهني عن ممارسة مهامه.

على هذا الأساس، صيغ الإشكال التالي: ما هي صعوبات عمل المديرين، وهل توجد علاقة ارتباطية دالة بينها وبين رضاهم المهني؟

**فروض الدراسة:**

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صعوبات عمل المديرين ورضاهم المهني.

وتتفرع إلى:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصعوبات المتعلقة بالهيئة التدريسية والرضا عن العلاقة معها لدى المديرين.
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصعوبات المتعلقة بالهيئة التدريسية والرضا عن طبيعة الوظيفة وتحدياتها لدى المديرين.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصعوبات المتعلقة بالهيئة التدريسية والرضا عن الرضا عن الإشراف وطرق المتابعة لدى المديرين.
- 4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصعوبات المتعلقة بشؤون التلاميذ والرضا عن طبيعة الوظيفة وتحدياتها لدى المديرين.
- 5- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصعوبات المتعلقة بشؤون التلاميذ والرضا عن الرضا عن الإشراف وطرق المتابعة لدى المديرين.
- 6- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصعوبات المتعلقة بظروف البيئة المدرسية والرضا عن طبيعة الوظيفة وتحدياتها لدى المديرين.

7- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصعوبات المتعلقة بظروف البيئة المدرسية والرضا عن الرضا عن الإشراف وطرق المتابعة لدى المديرين.

#### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- الكشف عن صعوبات عمل المدير في المدرسة الابتدائية.
- الكشف عن مدى الرضا المهني للمدير في صعوباته عمله المتوقعة.
- كشف العلاقة بين صعوبات عمل مدير المدرسة الابتدائية ورضاه المهني.

#### أهمية الدراسة:

تتمثل الأهمية في أنها:

- تجمع بين صعوبات العمل والرضا المهني لمدير المدرسة الابتدائية.
- إثارة اهتمام مديري المدارس بولاية سعيدة بموضوع الدراسة الذي يخصهم.
- قلة الدراسات السابقة التي تناولت الصعوبات التي يواجهها مديرو المدارس الابتدائية (في حدود علم الباحث وجهده).
- استكشاف صعوبات العمل لمحاولة تقديم اقتراحات مساعدة على تيسير العمل أكثر.
- تزامن هذه الدراسة مع "مشروع المؤسسة" الذي تبنته المنظومة التربوية الجزائرية مؤخرا الهادف إلى تطوير المدرسة من جميع جوانبها.

#### حدود الدراسة:

**الحدود الزمنية:** أجريت الدراسة خلال الثلاثي الأول من العام الدراسي: 2017/2018.

**الحدود المكانية:** طبقت الدراسة بالمدارس الابتدائية الواقعة بولاية سعيدة.

**الحدود البشرية:** اشتملت الدراسة على عينة من مديري المدارس الابتدائية قدرها (35) مديرا(ة).

#### تحديد مصطلحات الدراسة:

**صعوبات العمل:** هي المعوقات التي تحول دون تأدية المدير لمهامه على أكمل وجه، وتمثل أيضا الدرجة التي يحصل عليها كل فرد(مدير) على مقياس "صعوبات عمل المدير" المعد من قبل الباحث، وتتعلق تحديدا في هذه الدراسة بالصعوبات المتعلقة بهيئة التدريس، وبشؤون التلاميذ، بظروف البيئة المدرسية.

**المدير:** هو كل موظف استطاع أن يدرس مدة 5 سنوات على الأقل كأقدمية مهنية واستطاع أن يجتاز مسابقة مهنية خاصة بمنصب مدير مدرسة ابتدائية.

**الرضا المهني:** هو شعور الفرد بالارتياح والسعادة نتيجة إشباع حاجاته ورغباته من خلال أداء واجبه المهني، هو الدرجة التي يحصل عليها الفرد(المدير) على مقياس الرضا المهني المستخدم في هذه الدراسة،

حيث تعكس الدرجة العالية مستوى عال من الرضا المهني والعكس صحيح، وهو في هذه الدراسة نابع عن الرضا عن العلاقة مع الهيئة التدريسية، وعم طبيعة الوظيفة، وعن الإشراف وطرقه المتبعة.

### الإطار النظري والدراسات السابقة:

**الإدارة المدرسية:** إذا كانت إدارة التعليم تعتبر صورة من صور الإدارة العامة للمجتمع، فإن الإدارة المدرسية تعتبر جزءا من الإدارة التعليمية وكلاهما تشتركان في مكونات الإدارة وعناصرها، وهناك عدة تعريفات للإدارة المدرسية نذكر منها:

أنها الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي "المدرسة إداريين وفنيين" بهدف تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقا يتماشى مع ما تهدف إليه الدولة في تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة.

كما تعرف بأنها تخطيط وتنسيق وتوجيه كل عمل تعليمي أو تربوي يحدث داخل المدرسة من أجل تطوير وتقديم التعليم، أو هي كل نشاط تتحقق من ورائه الأغراض التربوية وفق نماذج مختارة ومحددة من قبل، داخل الإدارة المدرسية. (هنية، 2007، 15)

وتضيف هنية (2007) من خلال التعريفات السابقة يمكن استخلاص أن الإدارة المدرسية هي ذلك الكل المنظم الذي تتفاعل أجزاؤه داخل المدرسة وخارجها تفاعلا إيجابيا، وفن سياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة، لإعداد الناشئين بما يتفق مع أهداف المجتمع والصالح العام، فالإدارة المدرسية ليست مدير لوحده أو من يرأس العمل المدرسي، ولكنها جهاز يتألف من مدير المدرسة ومعاونيه من الوكلاء والمدرسين، والإداريين، والفنيين، كل حسب مسؤولياته، ومهامه، ومتطلبات عمله، حيث يعمل الكل في دائرته في روح من التعاون والمشاورة، على نجاح العملية التعليمية. (هنية، 2007، 15)

### صعوبات الإدارة المدرسية:

يرى عطوي (2001) أن الإدارة المدرسية تعترضها بعض الصعوبات التي تعرقلها عن القيام بواجبها، ويمكن تصنيفها على النحو التالي:

- \* النقص في بعض هيئات التدريس.
  - \* انخفاض مستوى أداء بعض المعلمين لأسباب مهنية ونفسية وتنوع سلوكياتهم.
  - \* ضعف التفاعل بين المعلمين والطلبة في المدرسة.
  - \* ضعف التعامل بين المدرسين وأولياء الأمور.
  - \* زيادة الطلبة في الصف الواحد.
  - \* عدم وضوح فلسفة النشاطات التربوية وقلة الكوادر الفنية المتخصصة.
  - \* نقص التجهيزات من مكاتب، ومختبرات، ومشاعل، وساحات، وملاعب وغيره.
  - \* نقشي ظاهرة الدروس الخصوصية وأثرها في العمل المدرسي.
- أما الصعوبات التي تخص المدير نفسه فتتمثل في:

\* قلة المعرفة بالأساليب الإشرافية الفعالة، وعدم القدرة على إدراك الذات، وتوقف التطور الشخصي، عدم القدرة على التدريب، وضعف مهارة حل المشكلات، وضعف القدرة على العمل الجماعي.

\* مشكلات وصعوبات بيئية تتنوع وتزداد باستمرار مع زيادة التغيرات والتطورات في الحياة المعاصرة ومن هذه المشكلات:

- مشكلات ذات الصلة بالعملية التعليمية.
- مشكلة التوفيق بين النواحي الإدارية والإشراف الفني.
- مشكلات وصعوبات العمل. (هنية، 2007، 35)

### الرضا المهني:

خضع مفهوم الرضا المهني لرؤى فكرية عديدة مستمدة من التطورات في العوامل البيئية الخاصة والمجسدة له، ولهذا تباينت أفكار الباحثين حيال صياغة تعريف محدد للرضا المهني، ويعود هذا التباين إلى تعرض بعض المهتمين به وفقاً لطبيعة تخصصاتهم (مناور والروسان، 2003، 176)، ومن هذه التعريفات نجد:

تعريف super (1953) للرضا المهني على "أن رضا الفرد عن عمله يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذاً لقدراته وميوله وسماته الشخصية، ويتوقف أيضاً على موقعه العلمي وعلى طريقة الحياة التي يستطيع بها أن يلعب الدور الذي يتماشى مع نموه وخبراته. (المشعان، 1994، 213)

ويرى Dennis Cole (1977) "أن مفهوم الرضا المهني يتم من خلال رضا الفرد عن بعض المتغيرات وهي: الأجر، زملاء العمل، وفرض الترقى" بينما نجد تعريف آخر لعبد الخالق (1983) يذكر فيه أن الرضا المهني مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمدده العامل من مهنته وجماعة العمل التي يعمل معها ورؤسائه الذين يخضع لإشرافهم، وكذلك من المنشأة والبيئة التي يعمل فيهما، وبالمنظ التكويني للشخصية. (المشعان، 1994، 213)

يقدم بوسنة محمود تعريفاً آخرًا إذ يقول: أن الرضا المهني عبارة عن حالة وجدانية سارة أو ممتعة يشعر بها الفرد حين يشبع حاجة من حاجاته الأساسية أو يحقق نجاحاً في عمله أو في أداء ما أو يحقق شيئاً مرغوباً فيه، فالرضا ينجم عن تقييم الفرد لما يحققه من مكافأة مادية أو معنوية مقارنة بما يتوقعه من جراء ما يقوم به من عمل أو ما يبذله من مجهود، فالشخص الذي يحصل على المكافأة تعادل أو تفوق توقعاته، يشعر بالرضا، أما إذا كانت أقل من توقعاته فإنه يشعر بالتذمر أو عدم الرضا. (بوسنة وحجار، 1996، 42)

ما يلاحظ من التعريفات السابقة اختلاف الباحثين في تحديد مفهوم الرضا المهني، لأن البعض يعرفه من منطلق أنه إشباع لحاجات الفرد المتوقعة من الوظيفة، ويعرفه البعض الآخر على أنه استجابة العامل العاطفية نحو عمله، غير أن غالبيتهم يرونه ينتج انطلاقاً من مدى توفر بيئة العمل على جملة من العوامل المناسبة لعمل الفرد والتي تتيح له إشباع حاجاته وتحقيق طموحاته، إضافة إلى نمط تكوين شخصيته.

ويمكننا تقديم تعريف له على أساس أنه "حالة الانسجام التي تحدث ما بين العامل وعمله التي تعكس مدى شعوره بالارتياح والقناعة ببيئة عمله، والمتمثلة في: الأجر، والإشراف، والقيادة، والعلاقات مع الزملاء وظروف العمل المادية والسياسة التنظيمية للمؤسسة التي تجعله راضيا ومقبلا على عمله.

## الدراسات السابقة:

الدراسات المتعلقة بصعوبات عمل المدير	
عنوان الدراسة	المشكلات التي تعيق إدارة المدرسة الثانوية في الجمهورية اليمنية
اسم الباحث والسنة	المدحجي (1991)
هدف الدراسة	التعرف على أهم العراقيل والمعوقات التي تعيق الإدارة المدرسية
أهم النتائج	عدم اهتمام أولياء الأمور بأبنائهم، عدم متابعة تحصيل أبنائهم الدراسي، قلة الصيانة والإصلاحات للبناء المدرسي، الاكتظاظ داخل الأقسام.
عنوان الدراسة	الصعوبات التي تواجه مديري المدارس الأساسية والحكومية في محافظة الخليل
اسم الباحث والسنة	محمود (1996)
هدف الدراسة	الصعوبات التي تواجه مديري المدارس الأساسية والحكومية
أهم النتائج	وجود مشكلات عديدة تتعلق بالأبنية والتجهيزات وأولياء الأمور وهيئة التدريس.
عنوان الدراسة	المشكلات والصعوبات التي تواجهها الإدارة المدرسية في ولاية "تيو ميكسيكو"
اسم الباحث والسنة	Bloud_Miller (1980)
هدف الدراسة	التعرف على المشكلات التي تواجهها الإدارة المدرسية في "تيو ميكسيكو"
أهم النتائج	اكتظاظ الأقسام والمدرسة، والمنهاج الدراسي أصبح أكثر صعوبة.
الدراسات المتعلقة بالرضا المهني المدير	
عنوان الدراسة	الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين وعلاقته بأدائهم الوظيفي
اسم الباحث والسنة	العتابي (2007)
هدف الدراسة	التعرف على المستوى الوظيفي للمشرف التربوي حسب وجهة نظر مديري ومديريات المدارس الابتدائية.
أهم النتائج	هناك علاقة ايجابية بين المشرفين والمدراء والمديريات وأداء المشرفين من وجهة نظر المدراء كان متوسطا.
عنوان الدراسة	الرضا الوظيفي لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام بالعربية السعودية
اسم الباحث والسنة	الأغبري (2000)
هدف الدراسة	معرفة مستوى الرضا المهني لديهم، والتعرف على العناصر التي نالت أعلى مستوى من الرضا المهني، وتلك التي نالت أدنى مستوى فيه.
أهم النتائج	مستوى الرضا المهني عن الراتب الشهري والشعور بالإنجاز والرضا عن تعاون المعلمين، والإحساس بالأمن والاستقرار الوظيفي يمثل المستوى الأعلى للرضا لدى أفراد العينة.
عنوان الدراسة	قياس مدى الرضا المهني لدى المديرين في المستوى المتوسط للمعلمين بقسم شؤون الطلبة.
اسم الباحث والسنة	Grant & jesseil (2006)
هدف الدراسة	قياس الرضا لدى المديرين
أهم النتائج	نسبة (83%) من موظفي أعضاء اتحاد الكليات المتوسطة الأمريكية راضين عن عملهم.

## إجراءات الدراسة الميدانية

### منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي نظرا لملائمته لأغراض الدراسة.

### عينة الدراسة:

لقد تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من (30) مديرا (ة)، عشرون (20) منها إناث، بينما الباقي بصفة الذكور، بينما شملت العينة الأساسية (35) مديرا (ة) تم اختيارهم بطريقة الاختيار العشوائي البسيط وهم يتوزعون حسب خصائصهم كما يلي:

جدول (1) توزيع أفراد العينة وفق الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة

المتغير	التكرار	%
الجنس	ذكر	25
	أنثى	10
المؤهل العلمي	مستوى ابتدائي	5
	مستوى ثانوي	10
	مستوى جامعي	20
الأقدمية المهنية	أقل من 5 سنوات	25
	أكثر من 10 سنوات	10

يبين الجدول أعلاه أن نسبة الذكور تمثل أكثر من (70 %) وهي الفئة الغالبة مقارنة بالإناث التي تمثل (28,57%)، بينما المستوى التعليمي الغالب على العينة هو المستوى الجامعي بنسبة (57,15%) وأن أكثر من (70 %) من العينة أقدميتها المهنية أقل من (5سنوات) ما يعكس حداثتها بالمنصب، وهو أمر طبيعي بالنظر إلى العدد الهائل من موظفي القطاع الذي يحال على التقاعد في السنوات الأخيرة.

### أدوات الدراسة وخصائصها السيكومترية:

تم إعداد أداة واحدة مؤلفة من جزأين اثنتين، وذلك بعد:

\* مراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع.

\* الاستفادة من تطبيق الاستبانة الواردة في دراسة هنية يوسف محمود (2007).

الجزء الأول تضمن الصعوبات التي قد يواجهها مديرو المدرسة الابتدائية، والجزء الثاني تعلق بالرضا المهني للمديرين من خلال ممارستهم لمهامهم، وقد تكونت الأداة في شكلها النهائي من (48) فقرة، توزعت على ثلاثة أبعاد للصعوبات، وثلاثة أخرى للرضا المهني، وهي كما يلي:

فيما يتعلق بالصعوبات:

البعد الأول: الصعوبات المتعلقة بشؤون المعلمين (الهيئة التدريسية).

البعد الثاني: الصعوبات المتعلقة بشؤون التلاميذ.

البعد الثالث: الصعوبات المتعلقة بظروف البيئة المدرسية.

وقد تضمن خمسة بدائل متعلقة بدرجة الصعوبة، بالأوزان التالية:

كبيرة جدا (5)، كبيرة (4)، متوسطة (3)، قليلة (2)، قليلة جدا (1).

فيما يتعلق بالرضا المهني:

البعد الأول: الرضا المهني عن العلاقة بالمعلمين (الهيئة التدريسية).

البعد الثاني: الرضا المهني عن طبيعة الوظيفة وتحدياتها.

البعد الثالث: الرضا المهني عن الإشراف وطرق المتابعة.

وقد تضمن خمسة بدائل متعلقة بدرجة الرضا، أمامها الأوزان التالية:

كبيرة جدا (5)، كبيرة (4)، متوسطة (3)، قليلة (2)، قليلة جدا (1).

الخصائص السيكومترية للأداة: لقد جاءت النتائج كما يلي:

جدول (2) نتائج الخصائص السيكومترية للأداة

الجزء الثاني	الجزء الأول	الخاصية / الأداة
0,88	0,85	الصدق الذاتي
0,77	0,72	الثبات (ألفا كرونباخ)

يتبين من الجدول أن الأداة على قدر من الصدق والثبات، مما تعطي للباحث الطمأنينة لتطبيقها على العينة الأساسية.

#### إجراءات التطبيق:

بعد تقدير الخصائص السيكومترية للأداة، قام الباحث بتوزيع (50) استمارة على أربعة مقاطعات إدارية تابعة لولاية سعيدة، وذلك من خلال الاتصال بالسادة المدرسين كل في مدرسته، غير أن الباحث قد استرجع (41) استمارة، ألغيت منها (6) استمارات نظرا لعدم استيفائها للشروط البحثية المنصوص عليها، وعلى هذا الساس تبقى لدى الباحث (35) استمارة صالحة للتفريغ والمعالجة الإحصائية المناسبة قصد تفسير النتائج كخطوة لاحقة.

#### الأساليب الإحصائية:

بعد تفريغ استجابات أفراد العينة جرى ترميزها وإدخال البيانات ومعالجتها إحصائيا بالاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، باستخدام:

- \* التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية.
- \* معامل ارتباط بيرسون.



## عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

## عرض نتيجة التساؤل الأول ومناقشتها:

من أجل الإجابة على التساؤل الأول الذي تساءل فيه الباحث عن صعوبات عمل المدير، نعرض

ما يلي:

جدول (3) نتائج استجابات أفراد العينة حول صعوبات عملهم

العينة	الصعوبات	ترتيبها	تكرارها	%
ن = 35	نقص القاعات الخاصة بممارسة النشاطات المختلفة قلة توفر خدمات الصيانة للمبنى المدرسي	01	135	77,14
	عدم وجود مكتبة في المدرسة	02	130	74,28
	ضعف قناعة أولياء الأمور بأهمية مجالس الآباء ومشاركتهم فيها	03	120	68,57
	ضعف مشاركة المعلم في النشاطات اللاصفية	04	115	65,71
	نقص الوسائل التعليمية في المدرسة	05	110	62,85
	عدم تحكم بعض الأساتذة في المناهج الدراسية الجديدة ضعف إحساس الأساتذة بانتمائهم للمهنة اكتظاظ التلاميذ في الصف الواحد	06	90	51,42

يمكن ملاحظة ستة مراتب معبرة عن وجود صعوبات مهنية لدى المدير، وهي متفاوتة الدرجة

وسنتناولها بالتفصيل في الآتي:

## الصعوبة الأولى:

نقص القاعات الخاصة بممارسة النشاطات المختلفة، وقلّة توفر خدمات الصيانة للمبنى المدرسي

بنسبة (77,14%) وهي تمثل درجة صعوبة عالية.

مما لا شك فيه أن غياب مثل هذه المرافق يعد إجحافاً في حق التلميذ في الإقبال على تعلم بعض المهارات والمعارف لتفريغ طاقاته ونشاطه الزائد خدمة لتعلمه الصحيح، إلى جانب ذلك يشكو المدير قلة خدمات الصيانة للمبنى المدرسي، فكثيرة هي المدارس التي تحتاج لعمليات صيانة وترميم وطلاء.. ومعروف أن تحسين ظروف البيئة المدرسية يخدم سلوك التلميذ ويؤثر على نواتج علمه، وهذا متوقف على علاقة المدير بالبلدية، كون ما تزال المدرسة الابتدائية في تبعية مطلقة للبلدية في مسائل تتعلق بصيانة المبنى وتزيينها وإمدادها بمواد التنظيف المختلفة، والمواد المكتبية، وكذا الكوادر المرافقة (كالحجاب، والحراس، والمساعدين الإداريين، والطباخين)، وغالبا ما تكون البلدية حجر عثرة أمام مطالب المدير لمدرسته، إلا في الحالات النادرة التي تتعاون فيها مع المدرسة وتسد احتياجاتها.

## الصعوبة الثانية:

عدم توفر مكتبة في المدرسة بنسبة (74,28%)، وهي درجة عالية من الصعوبة حيث تواجه أغلب

المدارس الابتدائية، حيث لا تتوفر مكتبة للتلاميذ، اللهم غلا بعض الجهود المنفرقة من قبل المدير والمعلمين

أحيانا، فغياب مكان للمطالعة يحد من إثراء الرصيد المعرفي واللغوي للتلميذ، ولا يسمح بدفعه إلى مراتب الذوق الجمالي والابتكار والإبداع.

#### الصعوبة الثالثة:

ضعف قناعة أولياء الأمور بأهمية مجالس الآباء ومشاركتهم فيها بنسبة (68,57%) وهي درجة صعوبة متوسطة، فأولياء الأمور صاروا معروفين بقلّة زيارتهم لأبنائهم في المدارس من أجل الاستفسار عنهم ومتابعتهم، فقد جاء في دراسة المنيع (1988) أن أولياء الأمور لا يتابعون أبنائهم، وفي دراسة ديراني (1987) ظهرت عدم قناعة الأولياء بأهمية المجالس (هنية، 2007، 82) مما يصعب من عمل المدير نظرا لغياب التنسيق معهم، لتقعد الإدارة المدرسية سبل التفكير المشترك في كفايات تذليل العقبات أمام التلاميذ خصوصا.

#### الصعوبة الرابعة:

ضعف مشاركة المعلم في النشاطات اللاصفية بنسبة (65,71%) وهي درجة متوسطة أيضا تكمن هذه الصعوبة في إحساس المعلمين أنهم مكلفين بنشاطات لا تنتمي إلى تخصصهم، مما يشعرهم بالاغتراب النفسي، ويبدو عليهم القلق والاضطراب، وقد يؤثر على دورهم الانتاجي وقدرتهم على التعامل مع المادة، فتجدهم ينفرون من تفعيل النوادي العلمية، والثقافية، والرياضية، والأدبية، أحيانا كثيرة أيضا يؤثر الدور الإداري الذي يمارسه المدير بدرجة أعلى من باقي الأدوار الأخرى على سير هذه النشاطات فيتم إهمالها وفقا لما جاء في دراسات: تيم (1984)، ويونس (1996)، وأبو عودة (1998). (علي، 2001)

#### الصعوبة الخامسة:

نقص الوسائل التعليمية في المدرسة بنسبة (62,85%) وتعتبر عن صعوبة متوسطة، إن التقنيات الوسائط التعليمية لازمة لتقريب شرح الدروس للمتعلمين، فقد بينت دراسة (Abdeen, 1997) أن المديرين والمعلمين قد ذكروا أن فقر الوسائل التعليمية الممنوحة للمدارس ونقص التجهيزات يمثلان عقبات تقلل وتحّد من فاعلية مدير المدرسة، ولعل من آثارها السالبة انخفاض مستوى التحصيل العلمي للتلميذ وهي من أهم المشكلات التي تواجه المدير، ويتفق مع ذلك اللواتي (1992)، وخليل، وغزال (1989). (علي، 2001)

#### الصعوبة السادسة: وفيها:

أ- عدم تحكم بعض المعلمين من المناهج الدراسية الجديدة بنسبة (51,90%) ومهي نسبة متوسطة أيضا، لقد أصبحت المناهج الجديدة تتغير من فترة إلى أخرى مواكبة للتطورات الحاصلة في التقدم العلمي والتكنولوجي، فصاحبه أيضا تبني طرق تدريس حديثة (بيداغوجيا الكفاءات) التي شكلت مشكلة لدى بعض المعلمين الذين مازالوا يخلطون بين تدريس التدرج السنوي أو الاعتماد على كتاب التلميذ، إضافة إلى صعوبة تقديم الدروس، ما يسمح بتعزيز الخطأ القائل: "إن هذه المناهج الجديدة مستوردة وغريبة عنا" فهي لا تتلاءم وقدرات المتعلمين إذ لا تحاكي واقعهم، وهو ما يتفق مع نتيجة دراسة إسماعيل (1999) التي كشفت نقص مراعاة المناهج لقدرات المتعلمين.

هذه المشكلة تتطلب من المدير المشاركة بالتخطيط والتهيئة لشرح المنهاج للمعلمين، هذا الدور قد لا يجد له المدير الوقت الكافي لتحقيقه نظرا لمهامه الإدارية الكثيرة، وهو ما خلصت إليه دراسة "تيم" (1984)، إذ تذكر أن المدير يقضي جزءا كبيرا من وقته في إنجاز المعاملات الإدارية.

ب- ضعف إحساس المعلمين بانتمائهم للمهنة: فالمنهاج بهذا الشكل يعقدون أنه لا يلامس الواقع الاجتماعي للمتعلم، وعدم مشاركة بعض المعلمين باقتراحاتهم في التخطيط للمناهج لإثرائها، يعطي انطباعا أن آراءهم غير مهمة، فهي (أي المناهج) تقدم لهم جاهزة وما عليهم إلا التنفيذ فقط، مما قد يؤثر في الدور التربوي للمعلم حين إحساسه بأنه مغيب في تصور المناهج وصياغة محتواها وهو ما جاءت به دراسة كل: أحمد (2000)، والمدحجي (1991). (صادق، 2006، 66)

ج- اكتظاظ التلاميذ: إنه عائق أمام المعلم والتلميذ معا، فعندما لا يتمكن المعلم من مراعاة الفروق الفردية لتلاميذه، ينعكس على نوعية الناتج التعليمي للتلميذ، وأكدت دراسة صالح (1999) أن اكتظاظ التلاميذ يمثل صعوبة تعليمية أمام المعلم في تدريس العلوم مثلا أمام من جانب المدير، فقد يضطره العدد الهائل للتلاميذ في المدرسة إلى الاستغناء عن نظام التوقيت بالدوام الواحد، لينتقل مجبرا إلى العمل بنظام الدوامين وهو معناه أن كل مستويين تعليميين يتقاسمان حجرة واحدة، ويتم تأخير خروج التلميذ في نهاية اليوم عادة إلى آخر ساعة (30:17)، حينها لا يمكن التكهن بدور إيجابي للمدير أمام كثرة الضغوط المهنية وغياب مناخ البيئة المدرسية الملائمة.

مهما يكن فإن الصعوبات السابقة، لا تمثل إلا جزء من الصعوبات المعيقة لعمل المدير بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، مما يؤثر على السير الحسن لمؤسسته، وتبقى هذه الصعوبات دائمة ما لم تتظافر جهود المحيطين بالمدرسة والغيورين على تربية الناشئة، بدءا بدور أولياء الأمور في تفهم أكثر لاحتياجات المدرسة ومساعدتهم لها، مرور بالبلديات في عمليات الصيانة المختلفة وانتهاء بعمل الهيئة التدريسية والعمال المهنيين في المؤسسة.

#### عرض نتائج الفرضيات:

نصت الفرضية العامة على وجود علاقة دالة إحصائية بين صعوبات عمل المدير ورضاه المهني. وقد جاءت نتيجتها حسب الأبعاد كما يلي:

1- عرض نتيجة الفرضية الفرعية الأولى: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصعوبات المتعلقة بالهيئة التدريسية والرضا عن العلاقة معها لدى المديرين."

جدول (4) دلالة ارتباط "بيرسون" بين الصعوبات المتعلقة بالهيئة التدريسية والرضا عن العلاقة معها

العينة "ن"	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	"ر" المحسوبة	"ر" الجدولية	مستوى الدلالة
35	الصعوبة	17	5,62	0,89	0,44	دال عند 0,05
	الرضا	28,14	5,90			

يبين الجدول أعلاه أن قيمة "ر" المحسوبة (0,89) أكبر من قيمتها الجدولية عند درجة حرية (33) مما يعني وجود علاقة دالة إحصائياً بين الصعوبة المتعلقة بهيئة التدريس والرضا عنها لدى المديرين عند مستوى دلالة (0,05).

تتحدد درجة الرضا عن الهيئة التدريسية لدى المدير عادة، بمدى مرونة العلاقة التربوية التي تجمعها معاً، فإذا كان عامل الانضباط متوفراً لدى المعلمين، ومستويات الغياب قليل، وإحساسهم بالمهنة موجوداً، هذه عوامل بناء الرضا عنهم، غير أنه يمكن تسير هذه النتيجة، على أن المدير رغم ما قد يعانيه من صعوبات مع معلميه إلا أنه يبقى راضياً عنهم، لأنه يعلم أنها معاً يتقاسمان محيط عمل واحد، وحب عليهم أن يعاملوا معه مهما كانت الظروف، بل وأحياناً كثيرة يرضا المدير عن معلميه الذين يعشقون العمل تحت التحديات، لأن ذلك يكسبه احترامهم.

**2- عرض نتيجة الفرضية الفرعية الثانية:** "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصعوبات المتعلقة بالهيئة التدريسية والرضا عن طبيعة الوظيفة وتحدياتها لدى المديرين."

جدول (5) دلالة ارتباط "بيرسون" بين الصعوبات المتعلقة بالهيئة التدريسية والرضا عن طبيعة الوظيفة وتحدياتها لدى المديرين

العينة "ن"	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	"ر" المحسوبة	"ر" الجدولية	مستوى الدلالة
35	الصعوبة	17	5,62	0,32	0,44	غير دال عند 0,05
	الرضا	25,57	2,76			

يبين الجدول أعلاه أن قيمة "ر" المحسوبة (0,32) أصغر من قيمتها الجدولية عند درجة حرية (33)، مما يعني لا يوجد علاقة دالة إحصائياً بين الصعوبة المتعلقة بهيئة التدريس والرضا عن طبيعة الوظيفة وتحدياتها لدى المديرين عند مستوى دلالة (0,05).

يعتقد الباحث أن الصعوبة المتعلقة بالهيئة التدريسية لا يؤثر في رضا المدير عن طبيعة الوظيفة وتحدياتها لديه لعلمه بها في الميدان، مادامت مرتبطة بأشخاص (معلمين) يختلفون في طباعهم، ومزاجهم وشخصياتهم... فلا خيار أمامه سوى استعمال موروثة السيكولوجي في تقبل آراءهم واحتوائها وهو يدرك مسبقاً تحديات مهنته لذلك تراه راضياً عن اختياره لها.

**3- عرض نتيجة الفرضية الفرعية الثالثة:** "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصعوبات المتعلقة بالهيئة التدريسية والرضا عن الرضا عن الإشراف وطرق المتابعة لدى المديرين."

جدول (6) دلالة ارتباط "بيرسون" بين الصعوبات المتعلقة بالهيئة التدريسية والرضا عن الإشراف وطرق المتابعة لدى المديرين

العينة "ن"	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	"ر" المحسوبة	"ر" الجدولية	مستوى الدلالة
35	الصعوبة	17	5,62	0,71	0,44	دال عند 0,05
	الرضا	29,86	4,41			

يبين الجدول أعلاه أن قيمة "ر" المحسوبة (0,71) أكبر من قيمتها الجدولية عند درجة حرية (33) مما يعني وجود علاقة دالة إحصائية بين الصعوبة المتعلقة بهيئة التدريس والرضا عن الإشراف وطرق المتابعة عند مستوى دلالة (0,05)، أي أن مستوى الرضا عن الإشراف وطرق المتابعة يتأثر بدرجة الصعوبات التي يلقاها المدير مع معلميه، فقد يتأثر رضا المدير عندما يجد نفسه في فريق تربوي لا يشارك في الندوات الداخلية والفعاليات التربوية التي يحاول تفعيلها في مدرسته، وعلى العكس من ذلك عندما يشتغل مع فريق تربوي مفعم بالنشاط والحيوية.

4- عرض نتيجة الفرضية الفرعية الرابعة: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصعوبات المتعلقة بشؤون التلاميذ والرضا عن طبيعة الوظيفة وتحدياتها".

جدول (7) دلالة ارتباط "بيرسون" بين الصعوبات المتعلقة بشؤون التلاميذ والرضا عن طبيعة الوظيفة وتحدياتها لدى المديرين

العينة "ن"	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	"ر" المحسوبة	"ر" الجدولية	مستوى الدلالة
35	الصعوبة	17	5,62	0,22	0,44	غير دال عند 0,05
	الرضا	25,57	2,93			

يبين الجدول أعلاه أن قيمة "ر" المحسوبة (0,22) أصغر من قيمتها الجدولية عند درجة حرية (33)، مما يعني عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين الصعوبة المتعلقة بشؤون التلاميذ والرضا عن طبيعة الوظيفة وتحدياتها لدى المديرين عند مستوى دلالة (0,05)، فالمدير بحكم قلة احتكاكه المباشر مع التلاميذ لا يتأثر رضاه عن طبيعة وظيفته بما قد يجده من صعوبات متعلقة بالتلاميذ، فهو مدرك بأن عمله رسالة تربوية هدفها تربية الأجيال، والتربية في حد ذاتها يسعى الكثير من المربين إلى تحقيقها.

5- عرض نتيجة الفرضية الفرعية الخامسة: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصعوبات المتعلقة بشؤون التلاميذ والرضا عن الإشراف وطرق المتابعة لدى المديرين."

جدول (8) دلالة ارتباط "بيرسون" بين الصعوبات المتعلقة بشؤون التلاميذ والرضا عن الإشراف وطرق المتابعة لدى المديرين

العينة "ن"	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	"ر" المحسوبة	"ر" الجدولية	مستوى الدلالة
35	الصعوبة	16,57	5,44	0,31	0,44	غير دال عند 0,05
	الرضا	29,86	4,41			

يبين الجدول أعلاه أن قيمة "ر" المحسوبة (0,31) أصغر من قيمتها الجدولية عند درجة حرية (33)، مما يعني عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين الصعوبة المتعلقة بشؤون التلاميذ والرضا عن الإشراف وطرق المتابعة لدى المديرين عند مستوى دلالة (0,05)، وعليه في تقدير الباحث أن المدير مهما صادفته من صعوبات خاصة بالتلاميذ، فهو راض عما يتبعه من أساليب إشرافيه للمتابعة والتوجيه والإرشاد معهم، وذا ما هو منوط به تطبيقاً لدوره الإشرافي.

6- عرض نتيجة الفرضية الفرعية السادسة: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصعوبات المتعلقة بظروف البيئة المدرسية والرضا عن طبيعة الوظيفة وتحدياتها لدى المديرين."

جدول (9) دلالة ارتباط "بيرسون" بين الصعوبات المتعلقة بظروف البيئة المدرسية والرضا عن طبيعة الوظيفة وتحدياتها لدى المديرين

العينة "ن"	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	"ر" المحسوبة	"ر" الجدولية	مستوى الدلالة
35	الصعوبة	25,28	8,19	0,44	0,40	دال عند 0,01
	الرضا	25,57	2,93			

يبين الجدول أعلاه أن قيمة "ر" المحسوبة (0,44) أكبر من قيمتها الجدولية عند درجة حرية (33) مما يعني وجود علاقة دالة إحصائية بين الصعوبة المتعلقة بظروف البيئة المدرسية والرضا عن طبيعة الوظيفة وتحدياتها لدى المديرين عند مستوى دلالة (0,01).

إن المدير الناجح هو من يتغلب على العراقيل التي تسبب عمله، كقلة توفر خدمات الصيانة للمبنى المدرسي أو نقص الوسائل التعليمية من خلال الاستثمار في علاقاته الخاصة مع الجهات المختصة كالبلية ومصالح مديرية التربية، والمدير الفاشل هو من يفضل البقاء مكتوف الأيدي على المبادرة، فالمثل يقول: "بدل أن تلعن الظلام، أشعل شمعة"، إن المدير غير القيادي لا يقوى على التحديات وليست له روح المسؤولية.

7- عرض نتيجة الفرضية الفرعية السابعة: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصعوبات المتعلقة بظروف البيئة المدرسية والرضا عن الإشراف وطرق المتابعة لدى المديرين".

جدول (10) دلالة ارتباط "بيرسون" بين الصعوبات المتعلقة بظروف البيئة المدرسية والرضا عن الإشراف وطرق المتابعة لدى المديرين

العينة "ن"	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	"ر" المحسوبة	"ر" الجدولية	مستوى الدلالة
35	الصعوبة	25,28	8,19	0,82	0,44	دال عند 0,05
	الرضا	29,86	4,41			

يبين الجدول (10) أن قيمة "ر" المحسوبة (0,82) أكبر من قيمتها الجدولية عند درجة حرية (33) مما يعني وجود علاقة دالة إحصائية بين الصعوبة المتعلقة بظروف البيئة المدرسية والرضا عن الإشراف وطرق المتابعة لدى المديرين عند مستوى دلالة (0,05).

لا يجب أن يحد نقص الإمكانيات في البيئة لمدرسية كغياب المكتبة المدرسية، أو الوسائل البيداغوجية اللازمة لممارسة النشاطات الصفية واللاصفية، من عزم المدير على أداء دوره الإشرافي لأنه منبع التوجيه بخبرته الميدانية، وإرشاداته المتنوعة لحل مشكلات التلاميذ. مما سبق، وكإجابة على الإشكال العام للدراسة، يمكن القول بأن الفرضية العامة للدراسة تحققت في بعض الأبعاد ولم تتحقق في أخرى.

#### خاتمة:

يستنتج الباحث أن الصعوبات التي يواجهها المدير في أداءه لعمله ليست لها علاقة برضاه المهني بصفة كلية، فأحياناً تجده راضياً عما يؤديه رغم ما يعترضه من مشاكل وعراقيل، تؤثر بصفة مباشرة على جودة التعليم ومخرجاته من جميع أبعاد العملية التربوية.

مما سبق، يوصي الباحث بعقد جلسات لأولياء الأمور لتفعيل دور جمعية أولياء التلاميذ التي نص عليها القانون، والاستفادة من خبرة بعض الأولياء فيما تحتاجه المدرسة، ضرورة استقلالية المدرسة الابتدائية عن البلدية في أمور الصيانة والإمداد ببعض اللوازم المخصصة لها، وتوفير مناخ عمل يرتقي بوعي الجماعة التربوية.

#### مقترحات الدراسة:

- يصل الباحث إلى اقتراح ما يلي:
- تفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.
- إيجاد فضاءات جديدة لممارسة النشاطات اللاصفية (كالمسرح المدرسي).
- عقد دورات تدريبية للمديرين بصورة دورية لمواكبة المستجدات على مستوى المناهج الجديدة، والتسيير الإداري، ودينامية الجماعة التربوية، والإدارة الرقمية...).

## قائمة المراجع

### المراجع العربية:

- الأغبري، عبد الصمد قائد محمد(2000). الرضا الوظيفي لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية المملكة العربية السعودية. *مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية*. 29(109).
- بوسنة، محمود وظاهر، حجار(1996). النسق التربوي في الجزائر: رهانات التغيير. *حوليات جامعة الجزائر*. عدد خاص. 40-42.
- صادق، سميح صادق القاروط(2006). *الجديفة في العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية*. ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية: فلسطين.
- العتابي، عبد الرحمن حسين(2007). *الرضا الوظيفي لدى المشرقين التربويين وعلاقته بأدائهم المهني*. ماجستير غير منشورة. كلية التربية الأساسية.
- علي، فؤاد(2001). *المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس البنات في التعليم الأساسي بمحافظات غزة وعلاقتها ببعض المتغيرات*. *مجلة العلوم الإسلامية*. 9(1). كلية التربية. 209-255.
- محمود، كمال خليل يونس(1996). *الصعوبات التي تواجه مديري المدارس الأساسية والحكومية في محافظة الخليل*. ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية: فلسطين.
- المدحجي، منصور قاسم فارح(1991). *المشكلات التي تعيق إدارة المدرسة الثانوية في الجمهورية اليمنية*. ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك.
- المشعان عويد سلطان(1994). *علم النفس الصناعي*. الإمارات العربية المتحدة: مكتبة الفلاح.
- مناور، فريح حداد ومحمود، علي الروسان(2003). *الرضا عن العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة إربد الأهلية*. *مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير*. العدد(2). جامعة سطييف. الجزائر.
- هنية، يوسف محمود اللهواني(2007). *المشكلات التي يواجهها مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية للمرحلة الأساسية من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها في محافظات شمال فلسطين*. ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية: فلسطين.

### المراجع الأجنبية:

- Blood, R. E and Miller, JP(1980). Factors Affecting and Principal ship yesterday and Today. *The new Mexico Principal ship Study*. Part 1. ERIC Document. Reproduction Services NO.175.



## ملحق: نموذج (1) الاستبيان في صورته النهائية

أخي المدير(ة):

السلام عليكم ورحمته تعالى وبركاته

بغرض القيام ببحث علمي، يقوم الباحث بدراسة حول "صعوبات عمل المدير وعلاقتها بالرضا المهني" في ولاية سعيدة، ولتحقيق الهدف من هذه الدراسة يعرض عليكم استبانة من قسمين:  
القسم الأول: يقيس صعوبات عمل المدير  
القسم الثاني: يقيس الرضا المهني للمدير  
أرجو من سيادتكم الإجابة على فقرات الاستبيان الكلية، بوضع علامة (X) أمام خيارك المناسب، علماً أن المعلومات الواردة لن تستغل إلا لأغراض لبحث العلمي فقط لا غير، مع جزيل الشكر والامتنان لتعاونكم.

## البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر (..) أنثى (..) المؤهل العلمي: .....

الأقدمية المهنية (كمدير مدرسة):

أقل من 5 سنوات (..) أكثر من 5 سنوات (..) أكثر من (10) سنوات (..)

## القسم الأول: صعوبات عمل المدير

الرقم	الفقرة	درجة الصوبة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة
1	تأخر بعض المعلمين عن دخول الحصّة في الوقت المحدد				
2	الغياب المتكرر للمعلمين				
3	تدني مهارة المعلمين في استخدام الوسائل التعليمية				
4	عدم قدرة المعلمين على ضبط النظام داخل الصف				
5	افتقار المعلمين للأساليب التربوية الحديثة في التدريس				
6	نقص تكوين المعلمين اثناء الخدمة				
7	عدم تحكم المعلمين في المناهج الجديدة				
8	ضعف إحساس المعلمين بانتمائهم للمهنة				
9	اكتظاظ التلاميذ				
10	كثرة غياب التلاميذ				
11	تسرب التلاميذ من المدرسة				
12	ضعف التحصيل الدراسي لدى التلاميذ بشكل عام				
13	قلة احترام النظام الداخلي للمدرسة من قبل التلاميذ				
14	عدم احترام التلاميذ لشروط النظافة والصحة المدرسية				
15	إساءة التلاميذ معاملة المعلمين				

					16	ظهور سلوكيات عدوانية لدى التلاميذ
					17	قلة توفر شروط البيئة الصفية مثل: التدفئة، التهوية...
					18	ضعف قناعة أولياء الأمور بأهمية مجالس الآباء ومشاركتهم فيها
					19	عدم وجود مكتبة في المدرسة
					20	قلة توفر خدمات الصيانة للمبنى المدرسي
					21	نقص الوسائل التعليمية في المدرسة
					22	قصور استخدام المدير للحاسوب في العمليات الإدارية
					23	نقص القاعات الخاصة بممارسة النشاطات المختلفة
					24	ضعف مشاركة المعلم في النشاطات اللاصفية

## القسم الثاني: الرضا المهني للمدير

الرقم	الفقرة	درجة الرضا				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
1	يتوفر التعاون مع الهيئة التدريسية أثناء ممارسة مهامهم					
2	تتيح لي وظيفتي إقامة علاقات اجتماعية مع المعلمين					
3	يسود جو من الاحترام المتبادل بيني وبين المعلمين في بيئة المدرسة					
4	علاقتي بالمعلمين تتسم بروح الفريق الواحد					
5	أتيح الفرصة للمعلمين بالمشاركة في صنع القرار					
6	أشعر بإيجابية في عملي حين أدمم مقترحات الهيئة التدريسية					
7	يسعدني تبادل الخبرات مع أعضاء الهيئة التدريسية					
8	علاقتي بالمعلمين تتسم بالتفاهم					
9	تقلقني كثرة الأعمال الإدارية					
10	أشعر بالسعادة أثناء تأدية عملي					
11	المهام والمسؤوليات المنوطة بي واضحة وملائمة					
12	أعباء العمل تشكل تحديا لقدراتي					
13	تتيح لي وظيفتي سلطة وصلاحيات كافية لأداء عملي					
14	تتيح لي وظيفتي فرصة الإبداع والتطوير في عملي					
15	تتيح لي وظيفتي مكانة اجتماعية جيدة					
16	تتيح لي وظيفتي الشعور بفاعلية الأداء في عملي					

					17	يتجاوب المعلمون في توجيهاتي المتعلقة بأساليب التدريس الحديثة
					18	أشعر بالرضا عن أداء المعلمين أثناء زيارتي الصيفية لهم
					19	أشعر بأهمية عملي الإشرافي الذي أقوم به
					20	يستفيد المعلمون من خبراتي الإشرافية
					21	يستفيد المعلمون من إرشاداتي لحل مشكلات التلاميذ
					22	أشعر بعدالة نظام الترقيات وموضوعيته
					23	علاقتي يسودها الاحترام المتبادل مع المفتش
					24	توفر لي وظيفتي الفرصة للتطور المهني

#### كيفية توثيق المقال:

ورغي، سيد أحمد (2018). صعوبات عمل المدير وعلاقتها برضاه المهني (دراسة ميدانية على عينة من مديري المدارس الابتدائية. مجلة العلوم النفسية والتربوية. (1)7. 112-130.