

طبيعة العلاقات الشخصية بين المديرين
والمعلمين وعلاقتها مع الرضا الوظيفي
لمعلمي المرحلة الثانوية
في سلطنة عُمان والأردن

أ.د. عدنان الشيخ يوسف العتوم
قسم الإرشاد وعلم النفس التربوي
جامعة اليرموك
إربد - الأردن

د. محمد سليمان البندري
مدير عام المديرية العامة لكليات التربية
وزارة التعليم العالي
سلطنة عُمان

طبيعة العلاقات الشخصية بين المديرين والمعلمين وعلاقتها مع الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في سلطنة عُمان والأردن

أ.د. عدنان الشيخ يوسف العتوم
قسم الإرشاد وعلم النفس التربوي
جامعة اليرموك
إربيد - الأردن

د. محمد سليمان البندري
مدير عام المديرية العامة لكليات التربية وزارة
التعليم العالي
سلطنة عُمان

الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على طبيعة العلاقات الشخصية السائدة بين المدير والمعلم، ومستويات الرضا الوظيفي لمعلم المرحلة الثانوية في سلطنة عمان، والأردن. كما هدفت الدراسة إلى البحث في العلاقة بين طبيعة العلاقات الشخصية ومستويات الرضا الوظيفي، والعوامل المؤثرة في كليهما من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في كل من سلطنة عُمان، والأردن. قام المعلمون بتعبئة استمارة الرضا الوظيفي للمعلم، واستمارة طبيعة العلاقات الشخصية بين المعلم والمدير من وجهة نظر المعلمين في كلا القطرين.

تشير نتائج الدراسة إلى أن العلاقات الشخصية كانت في المستوى المتوسط لمعلمي سلطنة عمان، والأردن معا، مع وجود فروق دالة إحصائية في الدرجات الكلية والأبعاد الفرعية للمقياس لصالح العينة الأردنية. أما الرضا الوظيفي فكان في المستوى العالي للعينة العُمانية، والمستوى المتوسط للعينة الأردنية، مؤكدا وجود فروق دالة إحصائية في الدرجة الكلية والأبعاد الفرعية لصالح العينة العُمانية. وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الرضا الوظيفي للمعلمين، حسب تباين مستويات العلاقة الشخصية بين المعلمين والمديرين، على الدرجات الكلية لمقياس العلاقات الشخصية لكل من العينة العمانية، والأردنية. كما أشارت النتائج إلى أهمية متغيرات التخصص، والجنس، والخبرة في التنبؤ بمستوى العلاقات الشخصية والرضا الوظيفي للمعلم العماني، ومتغيرات التخصص، والخبرة، والمؤهل في التنبؤ بمستوى العلاقات الشخصية والرضا الوظيفي للمعلم الأردني.

Personal Relationships among School Principales and Teachers and Their Relation to High Schools Teachers' Job Satisfaction in Oman and Jordan

Dr. Mohammad S. Al-Bandary
Director General of the Colleges of Education
Ministry of Higher Education/Oman Sultanate

Prof. Adnan Y. Atoum
Conseling and Educational
Psychology Department
Yarmouk University, Irbid-Jordan

Abstract

The present study aimed at identifying the nature of teacher-principal personal relationship and the levels of job-satisfaction of high school teachers in the Sultanate of Oman and Jordan. It also investigated the relationship between job-satisfaction and personal relationship, and factors associated with them. Teachers were submitted to two scales: Teachers-Principals' Personal relationships and Teachers' Job-Satisfaction.

Results showed an intermediate level of personal relationship among Omani and Jordanian teachers with statistical differences in favor of Jordanian teachers. The Omanis showed high levels of job-satisfaction while the Jordanians showed an intermediate level with statistically significant differences in favor of the Omani teachers. The results showed no effects of personal relationship between teachers and principals on teachers' job-satisfaction.

Also, the results showed that the Omani teachers' major, gender, and experience predicted the levels of teacher-principals personal relationship and job-satisfaction, and teachers' major, experience, and the qualification degrees predicted the levels of teacher-principals' personal relationship and job-satisfaction among the Jordanian teachers.

طبيعة العلاقات الشخصية بين المديرين والمعلمين وعلاقتها مع الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في سلطنة عُمان والأردن

أ.د. عدنان الشيخ يوسف العتوم
قسم الإرشاد وعلم النفس التربوي
جامعة اليرموك
إربد - الأردن

د. محمد سليمان البندري
مدير عام المديرية العامة لكليات التربية ووزارة
التعليم العالي
سلطنة عُمان

المقدمة :

تعد العلاقات الإنسانية والشخصية بين المعلمين ومديري المدارس من أكثر العوامل المؤثرة في سير العملية التربوية، وتحقيق التكيف والتوازن في البيئة المدرسية. والإدارة هي عملية إنسانية تساعد على تحقيق التفاهم، والاحترام المتبادل، وتحقيق الانتماء والشعور بالمسئولية، وبالتالي تعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للمعلم والمدير على حد سواء.

ويقوم المدير الفعّال بعدد من الإجراءات التي تضمن تفعيل العلاقات الإنسانية والشخصية الطيبة بين المدير والمعلم مثل: محاولة المدير معرفة شخصية المعلم، وسماع مشكلاته وتقبلها، وتحسين ظروف العمل للمعلم في المدرسة، بما ينعكس على دافعيته للعمل وأدائه التدريسي (سلامة، ١٩٩٣). ويؤكد كالهون (Calhoun, 1981) أن من واجبات مدير المدرسة تحسين العلاقات بين المدير وأعضاء هيئة التدريس، وإتاحة الفرصة للمعلمين لبناء علاقات ودية بينهما. ويشير البرادعي (١٩٨٨) إلى أن أبرز صفات المدير الناجح بناء العلاقات الإيجابية مع المعلم، والابتعاد عن أساليب التسلط والقسرية، لضمان خلق بيئة مدرسية صحية، وتشجيعهم على العمل ضمن روح الفريق الواحد. كما يؤكد ستيفنز (Stevens, 1997) أن الممارسات الإدارية لمدير المدرسة تؤثر بشكل مباشر في العلاقات الشخصية بين المدير والمدرسين، والتي بدورها تنعكس على المعلمين من خلال مشاعر الرضا عن العمل، وتوافر الثقة والاحترام المتبادل، والأداء التدريسي للمدرس. ويؤكد القيسي (١٩٨٦) في دراسته حول أثر نمط العلاقات الشخصية للمدير في الاتصال الإداري لدى عينة من مديري المدارس الثانوية في الأردن، أن العلاقات الشخصية الإيجابية تنعكس إيجاباً على أنماط الاتصال الإداري.

لقد أكدت العديد من الدراسات السابقة أهمية العلاقات الشخصية في البيئة المدرسية، وانعكاساتها الإيجابية والسلبية على كل من المعلم والمدير. ويشير السلمي (١٩٧٠) في دراسة حول

أثر العلاقات الشخصية في أداء المعلمين إلى أن العلاقات الإنسانية والشخصية هي المحدد الرئيس لمستوى الكفاءة الإنتاجية للمعلمين، حيث إن توفير قدر كاف من العلاقات الطيبة يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية، وإحساسهم بالرضا عن عملهم.

ومن المتغيرات التي ترتبط بالعلاقات الشخصية والإنسانية بين المدير والمعلم ظاهرة الرضا الوظيفي للمعلم. والرضا الوظيفي: حالة نفسية يشعر معها المعلم برغبته في عمله، ودفاعيته للإنتاج والعطاء دون شروط أو قيود، وإحساسه بقدرته على إشباع حاجاته من خلال العمل الذي يقوم به. والرضا: حالة ترتبط بالسرور وراحة النفس، مما يؤدي إلى الشعور بالاطمئنان لحاضره ومستقبله لقوله تعالى: «رضى الله عنهم ورضوا عنه ذلك الفوز العظيم» (المائدة، ١١٩). والمدير الناجح هو المدير القادر على ممارسة مهامه بحكمة وفعالية، تظهر من خلال رضا المعلمين عن أعمالهم الموكلة إليهم، وتبرهن لهم صدق المدير، وموضوعيته في التعامل مع جميع المعلمين بطريقة عادلة. والرضا الوظيفي مهم للمعلم، والمدرسة، والمجتمع على حد سواء. فرضا المعلم يؤدي إلى نجاحه في عمله، وتحسن أداء طلبته، ومن ثم تحسين مدخلات المجتمع من طاقات شبابه المتعلم.

وأكد كنعان (١٩٨٢) أن العديد من الدراسات في هذا المجال تؤكد أن المدير الذي يمارس دوره بشكل إيجابي، يوفر جواً من الرضا لدى العاملين، ويطور شعوراً بالتقبل لنمط العلاقات السائدة بين الرئيس والمرئوس. كما أن سيطرة الشعور بالتسلط، وعدم الاستقلالية، والصراع، والغموض في القرارات الإدارية، عوامل يتوقع أن تكون مهمة في درجة ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين مما ينعكس على الموظف بعدم الرغبة في العمل، أو محاولته الانتقال إلى عمل آخر، أو كثرة التغيب، أو التقصير في الأداء.

ولخص العمري (١٩٩٦) العوامل التي تؤثر في أداء المعلمين سلباً أو إيجاباً، وبالتالي تنعكس على درجة تحقق الرضا الوظيفي، أو عدم تحقيقه. ومن أهم هذه العوامل نمط المكافأة، والعقاب المتبع في المؤسسة، ونمط السلطة وأسلوب الإدارة، واعتماد الإنجاز كأساس للترقية، والتقدم المهني، والاهتمام بالتدريب والتطوير المستمر للعاملين، والأمن

الوظيفي للعاملين، ومرونة التنظيم، والتأقلم مع المتغيرات والظروف الجديدة. كما يشير نشوان (١٩٨٢) إلى أن أكثر العوامل تأثيراً في الرضا الوظيفي هي الراتب، والعمل المناسب، والتقدم الوظيفي، وفرص الترقية، والعلاقات الإنسانية، وساعات العمل.

وأشار جرادات (١٩٨٣) إلى أن من أبرز الممارسات التي يمكن أن يستخدمها المدير وتعكس على رضا العاملين لديه توفير الظروف المناسبة للعمل، وتوافر العلاقات الإنسانية الطيبة، وإشراك العاملين في التخطيط، وتنظيم شؤون العمل. ويؤكد مراد (١٩٨٣) أن من شروط تحقق الرضا الوظيفي للمعلمين، قيام المدير بتوفير الوسائل المتعددة لإشباع حاجات العاملين الأساسية المادية والمعنوية، وذلك من خلال آليات العلاوات، والمكافآت، والترقيات. ويؤكد كاتزل ويانكيلوفيج (Katzel & Yankelovich, 1985) أن من بين العوامل المؤثرة في تحقق الرضا الوظيفي درجة معرفة الموظفين بشؤون العمل، وإدارة المؤسسة، حيث أشار إلى أن هذه المعرفة تعزز انتماء الفرد إلى مؤسسته، وتعطيه الشعور بالمسئولية نحوها.

ويرتبط تحقق الرضا الوظيفي بالزملاء، وجماعة العمل، بالإضافة إلى مدير المدرسة أو المؤسسة. فالعلاقات الطيبة بين الزملاء تترك أثراً طيباً في نفسية الفرد، وتساهم في رفع روحه المعنوية وإحساسه بالانتماء إلى البيئة المدرسية، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الرضا الوظيفي للمعلم. لذلك فإن مستوى الرضا الوظيفي العام للزملاء أمر في غاية الأهمية للفرد، حيث إن جماعات العمل يمكن أن تكون جماعات ضاغطة نحو الإحساس بالرضا الوظيفي، أو بفقدان هذا الإحساس.

وفي سلطنة عُمان، قام العريمي (١٩٩٨) بدراسة هدفت إلى التعرف على مستويات الرضا الوظيفي لمديري مدارس التعليم العام على عينة تألفت من (٢٨٣) مديراً ومديرة. وقد أشارت النتائج إلى أن هنالك رضىً وظيفياً عاماً لدى مديري المدارس، وخصوصاً في مجالات الراحة في العمل، وتحديات العمل، والعلاقة في مجال العمل، وكفاية المصادر، والإشراف، والسلطة، والصلاحيات الممنوحة. وأشارت الدراسة إلى وجود فروق بين الجنسين في الرضا العام، وفي مجالات الترقية في العمل، والمكافأة المادية، وكفاية المصادر، والإشراف، والسلطة، والصلاحيات الممنوحة، وذلك لصالح الإناث. أما بالنسبة إلى أثر متغيري الخبرة التعليمية والمؤهل العلمي، فقد أشارت النتائج إلى وجود أثر دال إحصائياً للخبرة في بعد الترقية فقط، ولصالح أصحاب الخبرة القصيرة، وأثر دال إحصائياً لمتغير المؤهل في مجالي الترقية والمكافأة المادية.

وأجرى سمارة (١٩٩٥) دراسة هدفت إلى تحديد مستويات الرضا الوظيفي لدى (٣٣٣) معلمة عامة في محافظة إربد-الأردن. أظهرت النتائج أن درجة الرضا الوظيفي للمدرسات كانت متوسطة بشكل عام. وكانت أقل درجات الرضا في مجال القوانين والأنظمة، تلاها الراتب، ثم الترقية الإدارية. وفي دراسة قام بها العمري (١٩٩٦) حول العلاقة بين السياسات التربوية والرضا الوظيفي من وجهة نظر عينة (٨٢٢) من العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية. وقد أشارت النتائج إلى أن تحقق مستويات عالية من الرضا الوظيفي، يرتبط بقدرة إيجاد آليات الاتصال بين القيادات التربوية العليا والإدارات التربوية المختلفة. كما أكدت النتائج أن متغيرات الروح الجماعية في العمل، والالتزام بالقرارات التربوية، وموضوعية القرارات التربوية، والاهتمام بظروف العاملين المعيشية هي من أهم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.

وفي دراسة بدر (١٩٨٣)، حاول الباحث معرفة مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الكويت بالنسبة لعوامل الرضا عن الأجر، والحوافز المادية، والأمن الوظيفي، والعلاقات مع الرؤساء والزملاء، وطبيعة الوظيفة، وساعات العمل، وظروف العمل. ومن أبرز نتائج الدراسة وجود علاقة بين الرضا الوظيفي وطبيعة العلاقة الشخصية مع الرؤساء، حيث إن للدور القيادي للمدير أثراً إيجابياً في مستوى ودرجة الرضا الوظيفي. كما أكدت النتائج أن متغيرات طبيعة الوظيفة، والأمن الوظيفي، والحوافز المادية، والراتب، والعلاقات مع الزملاء، وساعات العمل، كانت جميعاً ذات أثر فعال في مستوى الرضا الوظيفي.

وفي دراسة الشيخ وسلامة (١٩٨٢)، هدفت الدراسة إلى معرفة درجة الرضا الوظيفي للمعلمين في دولة قطر عن مهنة التدريس، والتعرف على اتجاهاتهم في بعض الجوانب المرتبطة بالمهنة مثل: الإدارة المدرسية، وفرص الترقية، والأجور. وقد أشارت النتائج إلى وجود مستويات مقبولة من الرضا الوظيفي العام للمعلمين والمعلمات. كما أشارت النتائج إلى وجود اتجاهات إيجابية نحو الجوانب الإدارية المرتبطة بمهنة التدريس.

أما دراسة العديلي (١٩٨٣)، فقد هدفت إلى التعرف على مستويات الرضا الوظيفي لدى المدرسين في معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية. وقد أظهرت النتائج توافر مستويات عامة من الرضا الوظيفي مع تدني درجات الرضا الوظيفي في مجالات المكافآت مقابل الأداء الجيد، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتوفير الفرص لتجريب وسائل جديدة لتحسين الأداء، والصلاحيات المعطاة في العمل، والحياة الشخصية. كما أبرزت النتائج أن العاملين يعدون الرضا في مجال المكافآت المادية أهم من المجالات الأخرى.

وفي دراسة أجنبية قام بها روبن (Ruben, 1994)، للتعرف على العوامل التي يرى المعلمون (وعدددهم ٢٠٠ معلم ومعلمة) أنها تؤثر في كيفية شعورهم نحو مهنة التدريس. أكد المعلمون أن أكثر العوامل تأثيراً في الرضا الوظيفي هي العلاقة مع المدير، وتقدير المدير، ونجاح الطلبة، والعلاقة مع الأهالي، ومجموعة من العوامل الشخصية لمدير المدرسة. كما أشارت الدراسة إلى أن المعلمين الأكثر رضا عن العمل هم من الإناث، والأكبر عمراً، والأقليات.

وقام باخراخ وميتشل (Bacharach & Mitchell, 1983) بدراسة ركزت على معرفة أثر العوامل التنظيمية للبيئة المدرسية في الرضا الوظيفي لعدد من المعلمين في ولاية نيويورك الأمريكية. وأشارت النتائج إلى أن متغيرات البيروقراطية، والروتين، وعدم الاستقلالية، والصراع، والغموض الإداري، عوامل مدرسية ساعدت على خفض مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين.

كما قام باستر وإيرلانسون (Pastor & Erlandson, 1982) بدراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين حاجات المعلمين ومستوى الرضا الوظيفي لديهم. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة سلبية دالة بين الرضا الوظيفي وحاجات المعلمين، حيث إنه كلما ارتفعت حاجات المعلمين قل مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين. كما أظهرت النتائج أن متغيرات عدم الضبط المدرسي، وقلة التعاون، وقلة اهتمام أولياء الأمور، وضعف الإدارة، وانخفاض المكانة الاجتماعية، كانت عوامل مساعدة على انخفاض مستوى الرضا الوظيفي.

أما الدراسات التي تقارن بين الثقافات المختلفة في العلاقات الشخصية بين المديرين والمعلمين والرضا الوظيفي للمعلمين، فهي غير متوافرة على المستوى العربي، ونادرة في الدراسات الأجنبية. ويشير ليثوود جانتازي وستينباك (Jantzi, & Steinbach, R. 2000) إلى أن غالبية هذه الدراسات تركز على أثر تباين ثقافة المعلم أو المدير في الجو العام للمدرسة وأنماط الإدارة. ويشير مووس (Moos, 2000) في دراسة مقارنة بين وجهات نظر المعلمين في إنجلترا، والدانمارك حول نمط العلاقة بين المديرين والمدرسين إلى عدد من الخصائص الواجب توافرها في مدير المدرسة. لقد أكد المدرسون الإنجليز أهمية الخصائص التالية في شخصية المدير الفعال هي: مهارات الاتصال، والمهارات الإدارية، وإظهار مشاعر التعاطف والاهتمام، والحزم الإداري، والانسجام والعدل في التعامل مع الآخرين. أما في الدانمارك، فقد أكدوا أهمية خصائص مثل: مهارة الاستماع، والانتماء إلى المؤسسة التعليمية، والبعد الإنساني، وبعد النظر وعمق التفكير.

تشير الدراسات السابقة إلى أهمية العلاقات الشخصية والإنسانية السائدة بين الإدارة التربوية والمعلمين، لما لذلك من أهمية في تحقق جو من الاستقرار والثقة والاحترام المتبادل والتعاون لنجاح العملية التربوية. كما تشير الدراسات إلى أهمية الرضا الوظيفي في تحقق الاستقرار الوظيفي وإلى أن السيطرة والشعور بالتسلط، وعدم الاستقلالية، والصراع، والغموض في القرارات الإدارية في البيئة المدرسية يتوقع أن تكون عوامل مؤثرة في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين.

مشكلة الدراسة :

يعد الرضا الوظيفي من الركائز الأساسية التي توفر الاستقرار الوظيفي، والبيئة المناسبة للمعلم، ليؤدي عمله على أكمل وجه، وبأعلى فعالية ممكنة. والرضا الوظيفي يساعد على حفز المعلم وتنمية دافعيته للعمل بدون قيود أو شروط، كما أن غياب الاستقرار الوظيفي يخلق بيئة مدرسية تتميز بالسيطرة والشعور بالتسلط، وعدم الاستقلالية، والصراع، والغموض في القرارات الإدارية، مما ينعكس سلباً على العملية التعليمية بشكل عام. كما تنظر الدراسة إلى الدور المحوري في تحقق الاستقرار الوظيفي للمعلم، حيث إن المدير الناجح هو القادر على تطوير علاقات إنسانية وشخصية طيبة مع جميع المعلمين، مما ينعكس على الرضا الوظيفي للمعلم وأدائه بشكل عام.

وتهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على طبيعة العلاقات الشخصية السائدة بين المديرين ومعلمي المرحلة الثانوية، ومستويات الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في كل من سلطنة عُمان والأردن. كما تهدف الدراسة إلى معرفة العلاقة بين طبيعة العلاقات الشخصية بين المديرين والمعلمين على الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية، ومعرفة قدرة متغيرات المؤهل العلمي، والخبرة التعليمية والتخصص، والدورات التدريبية، ومستوى المدرسة، ومكان العمل، والجنس على التنبؤ بطبيعة العلاقات الشخصية بين المديرين والمعلمين، والرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في كل من سلطنة عُمان والأردن.

وتحاول الدراسة الحالية الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ١- ما طبيعة العلاقات الشخصية السائدة بين المديرين والمعلمين، ومستويات الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في سلطنة عُمان، والأردن؟ وهل تختلف هذه المستويات باختلاف قطر المعلم؟

- ٢- ما العلاقة بين طبيعة العلاقات الشخصية بين المديرين والمعلمين والرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في سلطنة عُمان، والأردن؟
- ٣- ما قدرة المتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، والخبرة التعليمية، والتخصص، والدورات التدريبية، ومستوى المدرسة، ومكان العمل، والجنس) على التنبؤ بطبيعة العلاقات الشخصية بين المديرين والمعلمين، والرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في سلطنة عُمان، والأردن؟

أهمية الدراسة: تنبع أهمية هذه الدراسة من خلال محاولتها فهم شريحة مهمة في قطاع التعليم العام، ومحاولة النهوض بها نحو مستويات تحقق التقدم العلمي، والنمو التربوي السليم وهي المعلمين. وتظهر أهمية الدراسة من خلال تركيزها على العلاقة الشخصية بين المعلمين، ومديري المدارس، وعلاقة ذلك على درجات الرضا الوظيفي للمعلمين. كما تبرز أهمية هذه الدراسة في محاولة عقد بعض المقارنات في درجات الرضا الوظيفي، وطبيعة العلاقات الشخصية بين المديرين والمعلمين في كل من سلطنة عُمان، والأردن، للتعرف على نقاط الضعف والقوة في ضوء هذه المتغيرات.

التعريفات الإجرائية:

العلاقات الشخصية بين المديرين والمعلمين: هي التعبير عن مستوى العلاقة الشخصية التي تسود بين المعلمين نحو مديري المدارس نتيجة التفاعل داخل المدرسة، وتقاس العلاقات من خلال الدرجة التي يحصل عليها المعلم على مقياس طبيعة العلاقات الشخصية بأبعاده الأربعة هي: الاحترام، والتعاطف أو تقمص المشاعر، وعدم شرطية الاحترام (الاعتبارية)، والانسجام أو التوافق.

الرضا الوظيفي: هو التعبير عن شعور المعلم بقدرته على إشباع حاجاته في عمله، ويقاس الرضا من خلال الدرجة التي يحصل عليها المعلم، أو من خلال إجابته عن مقياس الرضا الوظيفي، والمكون من خمسة أبعاد هي: طبيعة العمل، والراتب، والترقية، والمسئول (المدير والمشرف)، والزملاء.

المحددات: تتحدد نتائج هذه الدراسة من حيث قدرتها على التعميم على حدود عينة الدراسة التي مثلت محافظة إربد في الأردن، ومنطقة شمال الباطنة في سلطنة عمان.

الطريقة والإجراءات

مجتمع الدراسة وعينتها: يتكون مجتمع الدراسة في الأردن من جميع معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في محافظة إربد من الجنسين، والذين يقدر عددهم بحوالي (٣٨٠٠) حسب إحصائيات مديرية التربية والتعليم للعام الدراسي ١٩٩٩-٢٠٠٠. أما مجتمع الدراسة في سلطنة عُمان، فيتكون من جميع معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في منطقة شمال الباطنة، والذين يقدر عددهم بحوالي (٢١٠٠) حسب إحصائيات مديرية التربية والتعليم لشمال الباطنة للعام الدراسي ١٩٩٩-٢٠٠٠.

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية العنقودية، حيث اختيرت عدد من المدارس لتمثل التوزيع الجغرافي لكل منطقة، ووزعت الاستبانات على جميع المعلمين الذين كانوا موجودين في ذلك اليوم أو أبدوا الاستعداد والرغبة لتعبئة الاستبانات. تكونت عينة الدراسة الأردنية من (١٧٨) معلما ومعلمة، منهم (١٢١) من الذكور، و (٥٧) من الإناث. أما العينة العُمانية، فتكونت من (١٢٣) معلما ومعلمة، منهم (٥٤) من الذكور، و (٦٩) من الإناث، كما هو موضح في الجدول رقم (١).

الجدول رقم (١)

توزيع أفراد العينة حسب القطر والجنس

القطر الجنس	ذكور	إناث	المجموع
سلطنة عُمان	٥٤	٦٩	١٢٣
الأردن	١٢١	٥٧	١٧٨
المجموع	١٧٥	١٢٦	٣٠١

أدوات البحث: لقد استخدمت الدراسة نوعين من الاستبانات، أولهما لقياس طبيعة العلاقات الشخصية بين المديرين والمعلمين من وجهة نظر المعلمين، والآخر لقياس الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

استبانة طبيعة العلاقات الشخصية: لتقدير طبيعة العلاقات الشخصية بين المدير والمعلم، من وجهة نظر المعلم، تم استخدام مقياس لينارد (Lennard, 1962) الذي عربه على البيئة الأردنية

العمرى (١٩٧٧)، واستخدمه الرابعة (١٩٩٦). وقد تميزت هذه الأداة بمعايير صدق وثبات عالية في صورتها الأجنبية، وصورتها العربية (العمرى، ١٩٧٧: الرابعة، ١٩٩٦). تكونت الأداة في صورتها الأخيرة (الرابعة، ١٩٩٦) من (٤٠) فقرة موزعة على أربعة أبعاد هي: الاحترام، والتعاطف، أو تقمص المشاعر، وعدم شرطية الاحترام (الاعتبارية)، والانسجام أو التوافق. وللتحقق من صدق الاستبانة في سلطنة عُمان، تم عرضه على لجنة من المحكمين، تكونت من عشرة مختصين في القياس والتقويم، وعلم النفس، والإدارة التربوية، لإبداء ملاحظاتهم حول الفقرات من حيث وضوحها، واتمائها للأبعاد أو من حيث الحاجة إلى الحذف أو الإضافة. وبعد اعتماد معيار إجماع ٣٠٪ من المحكمين على تغيير، أو شطب، أو إضافة فقرة ما، تم حذف (١٢) فقرة بسبب عدم مناسبتها للبيئة العُمانية، وتعديل صياغة (٥) فقرات ليصبح المقياس بصورته النهائية يتكون من (٢٨) فقرة، موزعة حسب الأبعاد الأربعة السابقة الذكر، وكما هو موضح في الملحق رقم (١). ولأغراض الدراسة الحالية، سيتم عكس قيم الفقرات السلبية عند التحليل، ليصبح توجه جميع الفقرات إيجابياً. وبعد التأكد من إجراءات الصدق في سلطنة عُمان، تم عرض الأداة بصورتها المختصرة على عينة من الخبراء الأردنيين للتأكد من صدق الصورة المختصرة في عُمان على البيئة الأردنية. وقد اتفق المحكمون على هذه الصورة، وكانت مناسبة للبيئة الأردنية، وأن الاختصار لم يغير من خصائص الأداة الأصلية للبيئة الأردنية.

وللتأكد من ثبات أداة الدراسة بصورتها النهائية، تم تطبيق هذه الأداة على عينة من (٤٣) معلماً ومعلمة في سلطنة عُمان، وعينة أردنية تكونت من (٣٦) معلماً ومعلمة، لحساب معامل التجانس الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا. وأظهر التحليل قيم ألفا للأداة بجميع فقراتها (٠,٩٠) للعينة العمانية، و(٠,٨٨) للعينة الأردنية. أما أبعاد الأداة الأربعة فبلغت ما بين (٠,٨٣ إلى ٠,٨٨) للعينتين، مما يظهر مؤشرات ثبات جيدة لأغراض الدراسة الحالية.

استبانة الرضا الوظيفي للمعلم: تم استخدام استبانة الرضا الوظيفي للمعلم التي طورها العمرى (١٩٩٦) على البيئة الأردنية، واشتملت على (٣٠) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي: طبيعة العمل، والراتب، والترقية، والمسئول (المدير والمشرف)، والزملاء. وقد أظهرت أداة العمرى معاملات صدق مقبولة من خلال صدق المحتوى، ومعاملات ثبات معقولة من خلال التجانس الداخلي.

وللتحقق من صدق أداة الدراسة في سلطنة عُمان، قام الباحثان بعرضها على لجنة من المحكمين، تكونت من عشرة مختصين في القياس والتقويم، وعلم النفس، والإدارة التربوية، لإبداء ملاحظاتهم حول الفقرات من حيث وضوحها، وانتمائها للأبعاد، أو من حيث الحاجة إلى الحذف أو الإضافة. وبعد اعتماد معيار إجماع ٣٠٪ من المحكمين، تم شطب (٤) فقرات بسبب عدم مناسبتها وتكرار بعضها، وتعديل صياغة (٤) فقرات ليصبح المقياس بصورته النهائية يتكون من (٢٦) فقرة موزعة حسب الأبعاد الخمسة السابقة الذكر، وكما هو موضح في الملحق رقم (١).

وللتأكد من ثبات أداة الدراسة بصورتها النهائية، تم تطبيق هذه الأداة على عينة الصدق المكونة من (٤٣) معلماً ومعلمة، ومن ثم حساب معامل التجانس الداخلي من خلال قيم ألفا. وأظهر التحليل قيم ألفا للأداة بجميع فقراتها (٠,٩٣)، ولأبعاد الأداة الخمسة التي بلغت (٠,٨٨ ٠,٨٧ ٠,٩٠ ٠,٨٨ ٠,٨٣)، مما يشير إلى معاملات ثبات جيدة لأغراض الدراسة الحالية.

متغيرات الدراسة: تعالج الدراسة المتغيرات التالية:

المتغيرات الرئيسية: (١) مستوى العلاقات الشخصية بين المعلم والمدير.

(٢) مستوى الرضا الوظيفي للمعلم.

المتغيرات الديموغرافية: (١) الجنس: ذكر - أنثى.

(٢) المؤهل العلمي: دبلوم فأقل - بكالوريوس - دبلوم عالٍ أو ماجستير.

(٣) الخبرة السابقة: ١-٤ سنوات - ٥-٩ سنوات - ١٠ سنوات فأكثر.

(٤) التخصص: مواد علمية - مواد أدبية.

النتائج

سيتم عرض النتائج حسب أسئلة الدراسة.

أولاً: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول «ما طبيعة العلاقات الشخصية السائدة بين المديرين والمعلمين ومستويات الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في سلطنة عُمان، والأردن؟ وهل تختلف هذه المستويات بين سلطنة عُمان، والأردن؟» وللإجابة عن السؤال الأول، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد والمقياس الكلي،

كما تم حساب التكرارات والنسب المئوية. وقد اعتمدت الدراسة الحالية المعيار التالي للحكم على طبيعة العلاقات الشخصية والرضا الوظيفي في ضوء تقسيم مدى الدرجات الأصلي (٥ إلى ١) إلى ثلاث فئات على النحو التالي:

■ الرضا والعلاقات الشخصية المنخفضة: من ١ إلى ٢,٣٣

■ الرضا والعلاقات الشخصية المعتدلة: من ٢,٣٤ إلى ٣,٦٦

■ الرضا والعلاقات الشخصية العالية: من ٣,٦٧ إلى ٥

وفي ضوء المعايير السابقة، يشير الجدول رقم (٢) إلى طبيعة العلاقات الشخصية بين مديري المدارس ومعلمي المدارس الثانوية في كل من سلطنة عُمان، والأردن.

الجدول رقم (٢)

المتوسطات الحسابية والتكرارات لمقياس طبيعة العلاقات الشخصية

الأردن (ن=١٧٨)				سلطنة عُمان (ن=١٢٣)				الأمماد
نقمة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	التصنيفات	
٩١,٥٦	٢,٤٤	٩٢,٤	٦	٢,٥٦	٩٢٤,٤	٣٠	الضعيف	الإحترام
		٩٥٧,٣	١٢		٩٣٥,٦	٦٢	للحلل	
		٩٢٩,٢	٢٠		٩٤٣	٤٨	العالي	
٩٣,٤٤	٢,٠٧	٩٤	١٦	٢,٥٤	٩٢٩	٤٨	الضعيف	الصانفت
		٩٧٩,٤	١١٢		٩٥٩,٤	٧٣	للحلل	
		٩١١,٢	٢٠		٩٤١,٦	٢	العالي	
٩٢,٣٤	٢,١٢	٩٧,٣	١٣	٢,٣٢	٩١٤,٦	١٨	الضعيف	علم عربية الإحترام
		٩٧٥,٨	١٢٥		٩٥٤,٥	٦٧	للحلل	
		٩١٦,٩	٣٠		٩٣٠,٩	٢٨	العالي	
٩٢,٤١	٢,٢٥	٩٤,٥	٨	٣	٩٢٢,٣	٤	الضعيف	الانتمام
		٩٦٩,٧	١٢٤		٩٤١,٨	١١٣	للحلل	
		٩٢٥,٨	٤٦		٩٨٥,٢	٦	العالي	
٩٢,٠٢	٢,١٢	٩٤٣	٣	٢,٨٨	٩٤٤,٩	٦	الضعيف	لقياس شكلي
		٩٤١	١٦٢		٩٤٠,٢	١١١	للحلل	
		٩٤٩	١٦		٩٤٤,٩	٦	العالي	

■ الدلالة الإحصائية: على مستوى ألفا ٠,٠٥

تشير النتائج في الجدول رقم (٢) إلى أن المتوسط الحسابي لمستوى العلاقات الشخصية بين المديرين والمعلمين في سلطنة عُمان (٢,٨٨) وفي الأردن (٣,٢٢)، أي أن كليهما يقع في المستوى المتوسط حسب المعيار الإحصائي السابق، وينسب متعادلة في المستوى المتوسط (٢,٩٠ و ٩١٪). أما ترتيب الأبعاد في سلطنة عُمان، فقد جاء بعد عدم شرطية الاحترام (٣,٢٢) في الدرجة الأولى، تلاها بعد الانسجام (٣)، وبعد الاحترام (٢,٥٦)، وبعد التعاطف (٢,٥٤) على التوالي. وفي الأردن جاء في المرتبة الأولى بعد الاحترام (٣,٤٤)، تلاها بعد الانسجام (٣,٢٥)، وبعد عدم شرطية الاحترام (٣,١٣)، وبعد التعاطف (٣,٠٧) على التوالي.

كما أن مقارنة المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لمقياس العلاقات الشخصية، والأبعاد الفرعية لها، بين العينة الأردنية، والعمانية، تشير إلى أن الفروق كانت لصالح العينة الأردنية، حيث بين اختبار-ت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية لمعلمي سلطنة عُمان، والأردن، وكذلك في جميع الأبعاد (باستثناء بعد عدم شرطية الاحترام) لصالح العينة الأردنية، مع الأخذ بعين الاعتبار أن مستوى هذه العلاقات لكلا القطرين يقع في المستوى المتوسط.

الجدول رقم (٣)

المتوسطات الحسابية والتكرارات لمقياس الرضا الوظيفي

الأردن (١٧٨ - ٥)				سلطنة عُمان (١٢٢ - ٥)			
نوع ت	المتوسط الحسابي	النسبة النسبة	التكرار	المتوسط الحسابي	النسبة النسبة	التكرار	المستويات
٩,٣٤	٢,٦٣	٢٣%	٤٦	٣,٤٤	١٦%	٢	الضعيف
		٧٧%	١٣٧		٦٥%	٨١	المعتدل
		٥٦%	٥٦		٣٣%	٤١	العالي
١٣,٦	٢,٢١	٢٣%	٤٢	٣,٨٤	٥٦%	٥٦	الضعيف
		٩٦%	١٢٤		٣٧%	٤٦	المعتدل
		١,٢%	١١		١٧%	٣٧	العالي
٩,٩	٣,٣٨	٧,٢%	٤	٤,١٤	٥٦%	٥٦	الضعيف
		٦٥%	١١٦		١٩%	٢٤	المعتدل
		٢٣%	٥٨		١٥%	١٩	العالي

*٩,١٤	٣	٩٦١٧,٤	٣١	٣,٧٤	٩٦١٧,٦	٢	الضعيف	المدير
		٩٦٢٥,٧	١١٧		٩٦٣٥	٤٣	للمعتدل	
		٩٦١٦,٩	٣٠		٩٦١٣,٤	٧٨	العالى	
*٩,١٦	٢,٧٦	٩٦٢٥,٨	٤٦	٣,٥٤	٩٦١٧,٦	٢	الضعيف	الزملاء
		٩٦٢٥,٨	١١٧		٩٦١٨,٣	٨٤	للمعتدل	
		٩٦٨,٤	١٥		٩٦٣٠,١	٣٧	العالى	
*١٣,٧	٢,١٠	٩٦١١,٣	٢٠	٣,٧٤	٩٦٣٠,١	٣٧	الضعيف	لقياس الكفى
		٩٦٨٤,٣	١٥٤		٩٦٣٢,٨	٤٩	للمعتدل	
		٩٦٤,٥	٤		٩٦١١,٣	٧٤	العالى	

تشير النتائج في الجدول رقم (٣) إلى أن المتوسط الحسابي لمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في سلطنة عُمان (٣,٧٤)، وفي الأردن (٢,٩٠)، أي أن مستوى الرضا الوظيفي يأتي بالمستوى العالي للعينة العُمانية، والمستوى المتوسط للعينة الأردنية حسب المعيار الإحصائي السابق. أما ترتيب الأبعاد في سلطنة عُمان، فقد جاء في الدرجة الأولى بعد الترقية (٤,١٤)، تلاها بعد الراتب (٣,٨٤)، وبعد المدير (٣,٧٤)، وبعد الزملاء (٣,٥٤)، وبعد بيئة العمل (٣,٤٤) على التوالي. وفي الأردن جاء في المرتبة الأولى بعد الترقية (٣,٣٨)، تلاها بعد المدير (٣)، وبعد الزملاء (٢,٧٦)، وبعد الراتب (٢,٧١)، وبعد بيئة العمل (٢,٦٣) على التوالي.

إن مقارنة المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لمقياس الرضا الوظيفي والأبعاد الفرعية للمقياس، تشير إلى أن مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين كان لصالح العينة العُمانية. وتشير نتائج اختبارات-ت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية لمعلمي سلطنة عُمان، والأردن، وكذلك في جميع أبعاد مقياس الرضا الوظيفي ولصالح العينة العُمانية. وللتعرف على الفقرات التي ساهمت في ارتفاع، أو انخفاض مستوى العلاقات الشخصية والرضا الوظيفي في كل من سلطنة عُمان، والأردن، تم تدوين أعلى وأدنى أربع فقرات في كل مقياس، كما هو موضح في الجدول رقم (٤).

الجدول رقم (٤)

أعلى المتوسطات الحسابية وأدناها حسب القطر والقياس

القطر	التفرقت	مقاييس العلاقات الشخصية	مقاييس الرضا الوظيفي
سلطنة عُمان	أعلى العلاقات	- ابراهيم كشمص (٤,٤٠) - أزه مرتاحا ومطمئنا عندما يكون (٤,٣٤) - يعرف بالهدوء ما أمكن (٣,٨٩) - لديه لاستعداد أن يحدد من رآه بالصفة السلبية، أو عمله (٣,٨٩)	- ابراهيم كشمص على شوام سلطنة بالأنظمة والقوانين (٤,٥٣) - جهل هؤلاء معاهر الود والاحترام (٤,٤١) - أحب عملي رغم الأعباء الإضافية (٤,٣٦) - يفر لي عملي مكانا إيجابيا (٤,٢٤)
	أدنى العلاقات	- أفسر بأنه كاتب ومترجم في عمله (١,٣٢) - أفسر بأنه لا يثقني ولا يرتاح لي (١,٤٠) - تسهل التعامل على منطقتي (١,٢٨) - أهد صعوبة لي في العمل معي (٢,٠٦)	- فرض القرية مادية ومقابلة (٢,٦٠) - تصد القرية على الكفاية في العمل (٢,٢٦) - تصد فرض القرية على مطير والخدمة (٢,٩٨) - تصد فرض القرية على العوامل السلبية (٣,١٠)
الأردن	أعلى العلاقات	- عمر بن كشمص (٤,٢١) - أفسر أنه لا يثقني ولا يرتاح لي (٤,١١) - معجب بوسعة نظري أثناء النقاش (٣,٢٧) - أزه مرتاحا ومطمئنا عندما يكون (٣,٨٩)	- أحب عملي رغم الأعباء الإضافية (٤,٠٤) - ابراهيم كشمص على شوام سلطنة بالأنظمة والقوانين (٣,٨٧) - جهل هؤلاء معاهر الود والاحترام (٣,٧٨) - يتفرد الزملاء للقيام بالمسؤوليات المترتبة عليهم (٣,٤٠)
	أدنى العلاقات	- أهد صعوبة لي في العمل معي (٢,٠١) - أهد صعوبة لي في العمل (٢,١٨) - يتعطل ما أفكر، أو أفسر به (١,٦٦) - ينكر رأيي الآخرين في سكنه على شخصي (٢,٨١)	- يتعطل الرب مع طيبة العمل (١,٦٥) - يفر الزملاء ليسوا بفرح (٢,٠٢) - يتعطل رأيي مع المهمل للذود (٢,١٣) - يفر الزملاء قسما من الزملاء لاجتماعي (٢,٣٠)

يشير الجدول رقم (٤) إلى الأسباب التي ساهمت في تباين مستويات العلاقة الشخصية بين المديرين والمعلمين ، وتباين مستويات الرضا الوظيفي للمعلمين في كل من سلطنة عُمان والأردن من حيث درجة التشابه، أو الاختلاف.

ثانيا: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني «ما العلاقة بين طبيعة العلاقات الشخصية بين المديرين والمعلمين والرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في سلطنة عُمان، والأردن»؟ وللإجابة عن السؤال الثاني، تم استخدام تحليل التباين الأحادي، لمعرفة مدى تباين العلاقات

الشخصية بين المديرين والمعلمين (كعامل مستقل)، والرضا الوظيفي (كعامل تابع). كما تم تقسيم طبيعة العلاقات الشخصية إلى ثلاثة مستويات (المرتفع، والمعتدل، والمنخفض)، كما هو في السؤال الأول. والجدول رقم (٥) يظهر أثر العلاقات الشخصية بين المديرين والمعلمين في الدرجة الكلية لمقياس الرضا الوظيفي للجنة العُمانية.

الجدول رقم (٥)

نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر طبيعة العلاقات الشخصية في الدرجة الكلية لمقياس الرضا الوظيفي للجنة العُمانية

معامل التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة ف	الدالة الإحصائية
بين المجموعات	١,١٧	٢٠	١,٣٧	٠,٦٩
داخل المجموعات	٢٨,٢٤	١٢٠		
المجموع	٢٨,٤١	١٢٢		

تشير نتائج الجدول رقم (٥) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الرضا الوظيفي للمعلمين العُمانيين، حسب تباين مستويات العلاقة الشخصية بين المعلمين والمديرين (ف=٠,٣٧، د.ح. ٢: ١٢٠).

وللتعرف على وجود علاقة بين أبعاد مقياس العلاقات الشخصية ومستويات الرضا الوظيفي، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية لدرجات الرضا الوظيفي، حسب أبعاد العلاقات الشخصية كما هو موضح في الجدول رقم (٦)، كما استخدم تحليل التباين الأحادي (متعدد المتغيرات المستقلة) للتعرف على توجه هذه الفروق، كما هو موضح في الجدول رقم (٧).

الجدول رقم (٦)

المتوسطات الحسابية لمستويات الرضا الوظيفي حسب أبعاد مقياس العلاقات الشخصية للجنة العُمانية

الأبعاد	التعاطف	الاحترام	الاتسام	علم شرطية الاحترام
علاقات منخفضة	٣,٨٤	٣,٧١	٤,٤٢	٣,٦٠
علاقات متوسطة	٣,٦٦	٣,٧٥	٣,٧١	٣,٦٥
علاقات مرتفعة	٤,١٦	٣,٧٩	٤,٠١	٣,٩٦

الجدول رقم (٧)

نتائج تحليل التباين الأحادي (متعدد المتغيرات المستقلة) لأثر أبعاد مقياس العلاقات الشخصية في الدرجة الكلية لمقياس الرضا الوظيفي للعينة العُمانية

مصدر التباين	مجموع للبراهات	درجات الحرية	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	للمقارنات ذات الدلالة*
المساكن	٠,٥٧	٢	١,٤٣	٠,٢٤	-
الاحترام	٠,١٧	٢	٠,٤٣	٠,٦٥	-
الانسجام	٢,٠٢	٢	٥,٠٢	٠,٠٠٨	معتدل <منخفض
عدم شرطية الاحترام	٢,١٤	٢	٥,٣٨	٠,٠٠٦	مرتفع <منخفض مرتفع < معتدل

تشير نتائج الجدول رقم (٧) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الرضا الوظيفي لأبعاد الانسجام (ف= ٥,٠٧ ، د.ح. ١٢٠:٢ ، $P > 0.05$)، وبعد عدم شرطية الاحترام (ف= ٥,٣٨ ، د.ح. ١٢٠:٢ ، $P > 0.05$). وتشير نتائج المقارنات البعدية إلى وجود فروق دالة إحصائية في مستويات الرضا الوظيفي بين المعلمين أصحاب العلاقات الشخصية المعتدلة (٣,٧١) وأصحاب العلاقات الشخصية المنخفضة (٤,٤٢) في بعد الانسجام مع المدير. كذلك هنالك فروق بعدية ذات دلالة إحصائية في مستويات الرضا الوظيفي في بعد عدم شرطية الاحترام بين المعلمين أصحاب العلاقات الشخصية المرتفعة (٣,٩٦) وأصحاب العلاقات المنخفضة (٣,٦٠)، وبين أصحاب العلاقات المرتفعة وأصحاب العلاقات المعتدلة (٣,٦٥). والجدول رقم (٨) يظهر أثر العلاقات الشخصية بين المديرين والمعلمين في الدرجة الكلية لمقياس الرضا الوظيفي للعينة العُمانية.

الجدول رقم (٨)

نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر طبيعة العلاقات الشخصية في الدرجة الكلية لمقياس الرضا الوظيفي للعينة الأردنية

مصدر التباين	مجموع للبراهات	درجات الحرية	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	٠,٥٤	٢	٠,٢٧	٠,٣١
داخل المجموعات	٣٩,٩٨	١٧٥		
المجموع	٤٠,٥٣	١٧٧		

تشير نتائج الجدول رقم (٨) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الرضا الوظيفي للمعلمين الأردنيين، حسب تباين مستويات العلاقة الشخصية بين المعلمين والمديرين (ف=٢٧,٠٠ د.ح. ٢: ١٧٥).

وللتعرف على العلاقة بين طبيعة العلاقات الشخصية بين المديرين والمعلمين والدرجة الكلية لمقياس الرضا الوظيفي للعيينة الأردنية، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية لدرجات الرضا الوظيفي، حسب أبعاد العلاقات الشخصية الموضح في الجدول رقم (٩)، كما استخدم تحليل التباين الأحادي (متعدد المتغيرات المستقلة) لمعرفة توجه هذه الفروق، كما هو موضح في الجدول رقم (١٠).

الجدول رقم (٩)

المتوسطات الحسابية لمستويات الرضا الوظيفي حسب أبعاد مقياس العلاقات الشخصية للعيينة الأردنية

الأبعاد	التعاطف	الاحترام	الانصياع	عدم غرطية الاحترام
علاقات متعاطفة	٢,٨٥	٢,٨٣	٢,٥٧	٢,٥٥
علاقات متعادلة	٢,٩٢	٢,٧٩	٢,٩٠	٢,٨٨
علاقات مرهقة	٢,٧٥	٢,٠٦	٢,٩٤	٢,٩٤

الجدول رقم (١٠)

نتائج تحليل التباين الأحادي (متعدد المتغيرات التابعة) لأثر أبعاد مقياس

العلاقات الشخصية في الدرجة الكلية لمقياس الرضا الوظيفي للعيينة الأردنية

مصدر التباين	مجموع المرحلات	مراحل الحرية	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	توجه الفروق
التضخم	٠,٦٤	٢	١,٦١	٠,٢٠	-
الاحترام	٢,٢٧	٢	٥,٧٠	٠,٠٠٤	مرتفع < معتدل
التكاسن	٠,٦٣	٢	١,٥٨	٠,٢١	-
عدم غرطية الاحترام	٢,٣٢	٢	٥,٨٣	٠,٠٠٤	مرتفع < معتدل مرتفع < معتدل معتدل < معتدل

تشير نتائج الجدول رقم (١٠) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الرضا الوظيفي لأبعاد الاحترام (ف= ٥,٧٠ ، د.ح. ١٧٥:٢ ، $P > 0.05$)، وبعد عدم شرطية الاحترام (ف= ٥,٨٣ ، د.ح. ١٧٥:٢ ، $P > 0.05$). وتشير نتائج المقارنات البعدية إلى وجود فروق دالة إحصائية في مستويات الرضا الوظيفي بين المعلمين أصحاب العلاقات الشخصية المرتفعة (٣,٠٦) وأصحاب العلاقات الشخصية المعتدلة (٢,٧٩) في بعد الاحترام مع المدير. كذلك هنالك فروق بعدية ذات دلالة إحصائية في مستويات الرضا الوظيفي في بعد عدم شرطية الاحترام بين المعلمين أصحاب العلاقات الشخصية المرتفعة (٣,١٤) وأصحاب العلاقات المنخفضة (٢,٥٥)، وبين أصحاب العلاقات المرتفعة وأصحاب العلاقات المعتدلة (٢,٨٨)، وبين أصحاب العلاقات المعتدلة وأصحاب العلاقات المنخفضة.

ثالثاً: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث «ما قدرة المتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، والخبرة التعليمية، والتخصص، والدورات التدريبية، ومستوى المدرسة، ومكان العمل، والجنس) على التنبؤ بطبيعة العلاقات الشخصية بين المديرين والمعلمين والرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في سلطنة عُمان، والأردن»؟ وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد بطريقة (Stepwise)، والجدول رقم (١١) يوضح نتائج السؤال الثالث.

الجدول رقم (١١)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لقدرة المتغيرات الديموغرافية على التنبؤ بطبيعة العلاقات الشخصية والرضا الوظيفي

الدولة	متغيرات الدراسة	المتغيرات الديموغرافية	الارتباط R	التباين R ²	قيمة F	الدلالة الإحصائية
سلطنة عُمان	مقياس العلاقات الشخصية	تحصن المعلم	٠,٣٢	٠,١٠٢	٢٠,١٠٦	٠,٠٠١
	مقياس الرضا الوظيفي	تحصن للمعلم	٠,٣٩٨	٠,١٥٩	١٦,٥١	٠,٠٠١
الأردن	مقياس العلاقات الشخصية	عمرة للمعلم	٠,٢٤٩	٠,٠٦٢	١١,٩٣	٠,٠٠١
	مقياس الرضا الوظيفي	تحصن للمعلم	٠,٣٠٤	٠,٠٩٢	٨,٨٩	٠,٠٠١
	مقياس العلاقات الشخصية	تحصن المعلم	٠,٢٤٢	٠,٠٥٩	١٠,٩٦	٠,٠٠١
	مقياس الرضا الوظيفي	عمرة للمعلم	٠,٣٣٥	٠,١١٣	١١,١٠	٠,٠٠١
الأردن	مقياس الرضا الوظيفي	تلوعل المعلم	٠,٣٨٤	٠,١٤٨	١٠,٠٠٥	٠,٠٠١
	مقياس الرضا الوظيفي	تلوعل للمعلم	٠,٣٧٤	٠,١٤	٢٨,٩٩	٠,٠٠١

تشير نتائج الجدول رقم (١١) إلى أثر متغيري تخصص المعلم وجنسه في تفسير التباين لطبيعة العلاقات الشخصية بين المديرين والمعلمين العُمانيين، حيث فسر متغير تخصص المعلم (٣٢)، وفسر متغير جنس المعلم (٠٧٨)، من التباين ليفسر المتغيرين معا (٣٩٨)، من التباين. كما تشير النتائج إلى أثر متغيري خبرة المعلم وجنسه في تفسير التباين لمستويات الرضا الوظيفي لمعلمي سلطنة عُمان، حيث فسر متغير خبرة المعلم (٢٤٩)، وفسر متغير جنس المعلم (٠٥٥)، من التباين ليفسر المتغيرين معا (٣٠٤)، من التباين.

تشير نتائج الجدول رقم (١١) إلى أثر متغيرات تخصص المعلم وخبرته ومؤهله العلمي في تفسير التباين لطبيعة العلاقات الشخصية بين المديرين والمعلمين الأردنيين، حيث فسر متغير تخصص المعلم (٢٤٢)، وفسر متغير خبرة المعلم (٠٩٣)، وفسر متغير مؤهل المعلم (٠٤٩)، من التباين لتفسر المتغيرات الثلاثة معا (٣٨٤)، من التباين. وتشير النتائج إلى أثر متغيري مؤهل المعلم في تفسير التباين لمستويات الرضا الوظيفي للمعلمين الأردنيين، حيث فسر هذا المتغير (٣٧٤)، من التباين.

المناقشة

سيتم مناقشة نتائج الدراسة تبعا لتسلسل أسئلة الدراسة ونتائجها.

أولاً: مناقشة نتائج السؤال الأول: أشارت النتائج إلى أن مستوى العلاقات الشخصية بين المعلمين والمديرين كانت في المستوى المتوسط بشكل عام اعتماداً على الدرجة الكلية للمقياس والدرجات الفرعية للأبعاد، وذلك للعينة العُمانية، والعينة الأردنية على حد سواء. إلا أن معاينة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدى العينتين، حسب نتائج اختبار-ت، تشير إلى أن مستويات العلاقة الشخصية بين المديرين والمعلمين، كانت أفضل لدى العينة الأردنية في الدرجة الكلية للمقياس، وجميع الأبعاد الفرعية باستثناء بعد عدم شرطية الاحترام الذي كان لصالح العينة العُمانية.

ويقترح الباحثان أن مستوى العلاقات الشخصية بين أقطاب العملية التعليمية (المعلم والمدير) في المدرسة، تقع في المستوى المقبول والمعتدل بشكل عام، إلا أنها ما زالت تحتاج إلى الرعاية والاهتمام لتصل إلى أفضل حالاتها في كل من الأردن، وعُمان نظراً لما لهذه العلاقة من أثر مهم في سير عملية التعلم، وتحقيق التوازن في البيئة المدرسية بطريقة تسمح بتحقيق أهداف العملية التربوية.

وعند مقارنة المتوسطات الحسابية لمستوى العلاقة الشخصية بين المديرين والمعلمين في العينة العُمانية والأردنية، نجد أن هذه المتوسطات كانت متقاربة، وفي المستوى المعتدل، إلا أنها كانت لصالح العينة الأردنية حيث برزت عوامل إيجابية قوية ساهمت في تقوية هذه العلاقة في العينة الأردنية مثل: التأكيد على أهمية الاحترام المتبادل، والشعور بالارتياح، والاطمئنان المتبادل، والاستماع لوجهات نظر الآخرين. ويمكن أن تعزى الأسباب التي قد ساهمت في انخفاض مستويات العلاقة الشخصية بين المدير والمعلم في العينة العُمانية، مقارنة مع العينة الأردنية، إلى شعور المعلمين العُمانيين بالكذب والخداع، وعدم الارتياح، والمضايقات، وصعوبة التحدث في علاقاتهم مع المديرين. وقد يعود هذا الفرق بين العينة الأردنية، والعُمانية في مستوى العلاقات الشخصية إلى الحاجة الماسة لتأهيل مديري المدارس العُمانيين بشكل أفضل، وبطريقة تضمن علاقة إنسانية وتربوية واضحة، تساعد المعلم على التكيف السليم مع بيئته المدرسية، وهذا ما تؤكد خطط وزارة التربية والتعليم العُمانية في السنوات الأخيرة من الحاجة إلى عقد المزيد من الدورات التدريبية في مجال الإدارة التربوية الفعالة، حيث نفذت الوزارة عدداً كبيراً منها حتى الآن.

كما أشارت النتائج إلى أن مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين العُمانيين كانت في المستوى العالي للمقياس الكلي للرضا الوظيفي، في أبعاد الراتب، والترقية، والمدير، وكانت في المستوى المتوسط في أبعاد بيئة العمل والزملاء، في حين جاء المستوى الوظيفي للمعلمين الأردنيين في المستوى المتوسط للمقياس الكلي والأبعاد الفرعية.

إن معاناة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدى العيّنتين، حسب نتائج اختبار-ت، تشير إلى أن مستويات الرضا الوظيفي للمعلمين كانت أفضل لدى العينة العُمانية مقارنة مع العينة الأردنية في الدرجة الكلية للمقياس وجميع الأبعاد الفرعية.

وتشير هذه النتائج إلى أن مستوى الرضا الوظيفي كان بحالة جيدة في سلطنة عُمان، وبحالة متوسطة في الأردن، مما يجعل الحاجة ماسة لإعادة النظر بمكونات الرضا الوظيفي وأبعاده المختلفة في الأردن، لتحسين مستويات الرضا الوظيفي للمعلمين، لما لهذا العامل من آثار مهمة في أداء المعلم ودافعيته للعمل والإنتاج، وقدرته على تحقيق الأهداف التربوية المرجوة منه. وتكمن أسباب انخفاض الرضا الوظيفي في العينة الأردنية في عوامل معظمها يتعلق بقلّة الراتب، وعدم تناسبه مع طبيعة العمل ومقومات العيش الكريم، والجهد المبذول،

وعوامل أخرى تتعلق بطبيعة العمل، كعدم توفير المكانة الاجتماعية، وكثرة الأعباء الوظيفية حيث يقدر راتب المعلم الأردني شهريا بحوالي (٢٥٠-٥٠٠ دولار أمريكي). أما في سلطنة عُمان التي أظهر فيها المعلمون مستويات عالية من الرضا الوظيفي، فلم يكن الراتب (يقدر بحوالي ١٣٠٠-٢٠٠٠ دولار أمريكي شهريا) أحد الموضوعات التي أثرت في الرضا الوظيفي، وكانت بعض الدرجات المنخفضة تتمحور حول فرص الترقية ومعاييرها فقط.

مناقشة نتائج السؤال الثاني: أشارت نتائج السؤال الثاني إلى عدم وجود أثر دال إحصائيا لتغير العلاقات الشخصية في متغير الرضا الوظيفي، ممثلا بالعلامة الكلية لمقياس الرضا الوظيفي، لكل من المعلمين العُمانيين، والأردنيين على حد سواء. وعند محاولة معرفة أثر مستويات متغير العلاقات الشخصية في أبعاد مقياس الرضا الوظيفي للمعلمين العُمانيين، اتضح وجود أثر دال إحصائيا في أبعاد الانسجام وعدم شرطية الاحترام. أما في العينة الأردنية، فكان هنالك أثر دال إحصائيا في أبعاد الاحترام وعدم شرطية الاحترام.

وتشير هذه النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية في مستويات الرضا الوظيفي، حسب تباين مستويات بعد عدم شرطية الاحترام، والانسجام للمعلمين العُمانيين، وعدم شرطية الاحترام، والاحترام للمعلمين الأردنيين. وتشير نتائج بعدي عدم شرطية الاحترام، والانسجام إلى أن المعلمين العُمانيين الذين يتميزون بمستويات منخفضة من العلاقات الشخصية مع المديرين، أظهروا مستوى متقدما من الرضا الوظيفي، مقارنة مع المستوى المعتدل والمتقدم من العلاقات الشخصية، مؤكدة وجود علاقة عكسية بين المتغيرين. أما بالنسبة للمعلمين الأردنيين، فقد ارتفعت مستويات الرضا الوظيفي بارتفاع مستوى العلاقات الشخصية مع المديرين في بعدي عدم شرطية الاحترام والاحترام.

وتعد هذه النتيجة للعينة الأردنية منطقية ومتوقعة؛ لأن العلاقة الشخصية مع المدير يفترض أن تنعكس إيجابا على مستوى الرضا الوظيفي للمعلم. أما بالنسبة للمعلمين العُمانيين، فإن هذه النتيجة غير المتوقعة تحتاج إلى الدراسة والتشخيص، للتأكد من هذه النتيجة التي لا تتفق مع الدراسات السابقة التي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين جودة العلاقة مع المدير، ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين، كما هو الحال بالنسبة للعينة الأردنية (كنعان، ١٩٨٢؛ جردات، ١٩٨٣؛ العمري، ١٩٩٦).

مناقشة نتائج السؤال الثالث: تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى وجود عدد من المتغيرات الديموغرافية التي تتنبأ بمتغيري العلاقات الشخصية بين المعلمين والمديرين، ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في كل من سلطنة عُمان، والأردن. ومن المتغيرات التي فسرت درجات دالة إحصائياً من تباين العلاقات الشخصية بين المديرين والمعلمين العُمانيين، متغير تخصص المعلم، والذي فسر (٣٢،٠)، ومتغير جنس المعلم وفسر (٠٧٨،٠) من التباين. وفي الأردن، فسر متغير تخصص المعلم (٢٤،٠) من التباين، وفسر متغير خبرة المعلم (٠٩٣،٠) من التباين، وفسر متغير مؤهل المعلم (٠٤٩،٠) من التباين. أما المتغيرات الديموغرافية التي أثرت في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين العُمانيين فكانت متغير خبرة المعلم وفسر (٢٤٩،٠) من التباين، وفسر متغير جنس المعلم (٠٥٥،٠) من التباين. أما في الأردن، فقد فسر متغير المؤهل العلمي للمعلم الأردني (٣٧٤،٠) من التباين.

وتشير هذه النتائج إلى أهمية تخصص المعلم في تفسير أكبر قدر من التباين لمتغير العلاقات الشخصية في كل من سلطنة عُمان، والأردن على حد سواء. ويعدّ تخصص المعلم، بمجالاته المتعددة (العلمية والإنسانية)، أحد العوامل التي يتوقع لها أن تعكس على قدرة الفرد في التعامل مع الآخرين سلبيًا أو إيجابًا، حيث تشير بعض الدراسات إلى قدرة الأفراد ذوي التخصصات الإنسانية والاجتماعية على مراعاة الجوانب النفسية والانفعالية، والتركيز على جوانب الاحترام، والتعاطف، والانسجام أكثر من غيرها من التخصصات (Thompson, 1995). أما متغيرات جنس المعلم العُماني وخبرة ومؤهل المعلم الأردني فيمكن وصفها بمتغيرات مساعدة، ساهمت بدرجات قليلة في تفسير التباين، لما نتوقه من تباينات بين الذكور والإناث، وأصحاب الخبرات الطويلة والقصيرة في التعليم، والمؤهلات المتدنية والعالية للمعلمين من تباينات في نظرة كل فئة منهم في تقويم أهمية عوامل الاحترام والانسجام والتعاطف في نمط العلاقة السائدة بين المعلم والمدير.

كما تشير هذه النتائج إلى أهمية متغير خبرة المعلم العُماني في التنبؤ بمستوى الرضا الوظيفي للمعلم، حيث إنه لمن المنطقي أن نفترض التباين في الرضا الوظيفي بين أصحاب الخبرات الطويلة الذين حققوا الكثير من المكاسب المعنوية والمادية، وأصحاب الخبرات المحدودة الذين ما يزالون في مراحل التأسيس وتحديد جوانب الرضا الذي تمنحه مهنة التعليم لهم. أما متغير المؤهل العلمي للمعلم الأردني، فقد حصل على أعلى قدرة في التنبؤ بالرضا الوظيفي، مما يؤكد أن التباين واضح بين أصحاب المؤهلات العالية، الذين يتوقع لهم التمتع

بمستويات عالية من الراتب، والترقية، والتكيف مع بيئة العمل، والزلاء من حولهم في المدرسة، وأصحاب المؤهلات المنخفضة الذين لا يتوقع لهم التمتع بالمزايا التي تتميز بها زملائهم من أصحاب المؤهلات العالية (Hamdon, 1993).

التوصيات: في ضوء نتائج الدراسة يمكن تقديم بعض التوصيات التي يمكن أن تسهم في زيادة الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في سلطنة عمان، والأردن، ويمكن إيجاز التوصيات فيما يلي:

- ١- توفير النمو المهني للمعلمين ومديري المدارس من خلال المزيد من الدورات التدريبية أثناء الخدمة، والتي يمكن من خلالها التركيز على العلاقات الإنسانية والشخصية لتعزيز الرضا الوظيفي للمعلمين.
- ٢- اعتماد معايير تتعلق بسمات المدير الشخصية، وقدرته على القيادة الفعالة عند اختيار مديري المدارس بالإضافة إلى المعايير التقليدية.
- ٣- تحديد معايير واضحة لترقية المعلمين يتم صياغتها بشكل موضوعي، وتستخدم أدوات قياس موضوعية لتقييم الأداء.
- ٤- مراجعة الأنظمة والقوانين المتعلقة بالرضا الوظيفي، وإعادة النظر فيها بما يتسق ونتائج البحوث والدراسات العلمية.

المراجع العربية

- بدر، حامد. (١٩٨٣). الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بكلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية. مجلة العلوم الاجتماعية، ١١(٣)، ٦١-١٣٥.
- جرادات، عزت. (١٩٨٣). القيادة في الإدارة التربوية. رسالة المعلم، ٤(٢٤)، ١١٧-١٤٨.
- سلامة، عبدالحافظ. (١٩٩٣). وسائل الاتصال وأسسها النفسية والتربوية. عمان-الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- السلمي، علي (١٩٧٠). إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية. القاهرة: دار المعارف.
- سماره، انشراح. (١٩٩٥). الرضا الوظيفي للمرأة العاملة في المدارس الثانوية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد-الأردن.
- الشيخ، سليمان وسلامة، محمد. (١٩٨٢). الرضا المهني لدى المعلمين في دولة قطر. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، ٣٠، ٥٧-٧٥.
- الربابعة، إبراهيم (١٩٩٦). نمط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية وأثره في علاقاتهم مع المعلمين في محافظة عجلون. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد-الأردن.
- العديلي، ناصر. (١٩٨٣). الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. مجلة الإدارة العامة، ٣٦(٣)، ٥٨-٧٤.
- العريمي، حليس. (١٩٩٨). الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم العام بسلطنة عُمان والعوامل المؤثرة فيه. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان.
- العمرى، حيدر. (١٩٩٦). مدى تنفيذ السياسات التربوية وانعكاس ذلك على الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد-الأردن.

- القيسي، سهيل. (١٩٨٦). أثر نمط العلاقات الشخصية للمدير في عملية الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد-الأردن.
- كنعان، نواف. (١٩٨٢). القيادة الإدارية. الرياض: دار العلوم للطباعة والنشر.
- مراد، فيصل. (١٩٨٣). الإدارة: الأسس والنظريات والوظائف. عمان-الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- نشوان، يعقوب. (١٩٨٢). الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق. مسقط، عُمان: دار الندوة.

المراجع الأجنبية

- Bacharach, S. & Mitchell, S. (1983). The sources of dissatisfaction in educational administration. **Educational Administration Quarterly**, 19 (1), 101-128.
- Calhoun, J. (1981). Leadership of elementary principals that lead to improve teaching situation. **Dissertation Abstracts**, 41 (7).
- Hamdon, S. (1993). **Predicting work environment factors**. New York: Blackman Press.
- Katzell, R. & Yankelovich, D. (1985). **Work Productivity and Job Satisfaction**. New York: The Psychological Corporation Inc
- Leithwood, K., Jantzi, D. & Steinbach, R. (2000). **changing leadership for changing times**. Buckingham: Open University Press .
- Leonard, L. (1962). Perception of interpersonal relationship among secondary school administration. **Dissertation Abstracts**, Vol. 23 (7).
- Moos, L. (2000). Global and national perspective on leadership. In K. Riley and K. Seashore. **Leadership for learning: International Perspectives on Leadership For Change And School Reform**. New York: Routledge Flamer.
- Pastor, M. & Erlandson, D. (1982). A study of higher order need strength and job satisfaction in secondary public school. **Journal of Educational Administration**, 2 (2), 172-183.
- Ruben, J. (1994). **Perceived factors associated with high and low job Satisfaction among teachers**. Virginia Polytechnic Institution and State University. Dissertation Abstracts, 283-A.
- Stevens, K. (1997). **School management**. New York: McGraw Co.
- Thompson, E. (1995). **Self-theories**. New York: Blackman Press.

دائما : درجة عالية جدا من تحقق الرضا الوظيفي . غالبا: درجة عالية من تحقق الرضا الوظيفي .
 أحيانا: درجة معتدلة من تحقق الرضا الوظيفي . نادرا: درجة قليلة من تحقق الرضا الوظيفي .
 أبدا : درجة قليلة جدا من تحقق الرضا الوظيفي .

الترقيم	عنى الفقرات	درجة تحقق الرضا الوظيفي			
		تلقاها	قليلها	أحيانا	نهدا
بعض بيئة العمل					
١	يوفر لي العمل شعور أيجابي للبعد				
٢	يوفر لي العمل الرضا والطمأنينة				
٣	يوفر لي عملي مكانة اجتماعية				
٤	يخلق العمل بيوترواح الإيجابية والتمتع				
٥	أحب عملي رغم الأعباء الإضافية				
بعض الأثر السلب					
٦	يعاني الرقاب الإحصائيات الأساسية والآمنية				
٧	لا تناسب الرقاب مع طبيعة العمل				
٨	يؤثر الرقاب السلب للكرام				
٩	يعتصب رقبتي مع انهدد للبلول في العمل				
١٠	يؤثر الرقاب سلبا من الرضا الإحصائي				
بعض الأثر الإيجابي					
١١	ترصد الرقابة خطية ومراقبة				
١٢	تعتمد الرقابة على الكتابة في العمل				
١٣	تعتمد فرض الرقابة على نوازل العمل				
١٤	تعتمد فرض الرقابة على معرفة وانسجة				
١٥	تعتمد فرض الرقابة على الإيجابية				
بعض المنهج					
١٦	يحرص المدير على التعرف على العاملين بالإنظمة والقرائن				
١٧	يساعد المدير العاملين على حل المشكلات التي يواجهونها في العمل				
١٨	يستخدم المدير على أسلوب الحوار والتفهم				
١٩	يعترف المدير للعاملين في فترة التفرات				
٢٠	يؤازر المدير بين متطلبات العمل وظروف العاملين				
٢١	يستخدم المدير أسلوب التفاوض النجسة				
بعض الأثر السلب					
٢٢	يحرص الزملاء على تكامل الخبرات فيما بينهم				
٢٣	يحرص الزملاء على تنمية الأفضلية للأجانب فيما بينهم				
٢٤	يواصل زملائه بأشياء مبررة				
٢٥	يصلون زملائهم لتقديم بالمعلومات التي كانت لهم				
٢٦	يواصل الزملاء مظاهر قوة والاحترام				

الجزء الثالث: استبانة العلاقات الشخصية مع مدير المدرسة:

الجزء التالي يتضمن عدداً من الفقرات التي تصف علاقتك الشخصية مع مدير مدرستك. أرجو الإجابة عن جميع الفقرات بوضع إشارة تصف طبيعة علاقتك الشخصية مع مديرك من خلال البدائل المتوافرة:

- دائماً : درجة عالية جداً من العلاقات الشخصية . غالباً: درجة عالية من العلاقات الشخصية.
- أحياناً: درجة معتدلة من العلاقات الشخصية . نادراً: درجة قليلة من العلاقات الشخصية.
- أبداً : درجة قليلة جداً من العلاقات الشخصية.

الرقم	نص الفقرة	طبيعة العلاقة الشخصية مع المدير			
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً
هذا الاستبانة					
١	أعز من أصدقائي				
٢	يأمرني بحمل من وجهة نظره فقط دون أن يأخذ برأيي				
٣	يوضح لي ما أكنه وأتحدثه من بعض الأمور				
٤	أعز بكه كطالب ولا يفتح لي أسئلته				
٥	يوجه رأيي ويؤامر ويذمني				
٦	أستطيع أن أخطئه في أي شيء دون أن يفتخر بحلالي				
٧	يأمرني إذا أرحح بشيء				
هذا الاستبانة أو تتضمن الأشياء					
٨	يأمرني أن أعمل الأشياء التي لا أريها				
٩	أعز لك غير سعيد مني				
١٠	أعز بأن ما يفعله هو جيد ما يفعله				
١١	يستطيع أن يعرف عموري ويفهم عندما أكون متعباً				
١٢	أعز بكه لا يفتخر ولا يفتخر لي				
١٣	يرفد بالهدايا ما أري				
١٤	يأمر بالهدايا عندما أخطئه الرأي				

رقم	من عبارة	نوع العبارة				نوع
		عقبات	الخصائص	مع	نوع	
نوع شرطية الإصرام						
١٥	يظهر أنه يدرن					
١٦	أريد مراتما وسطعا جدا يودن					
١٧	إن نادر رشك من لا يفر بسبب ما يسعه أو كونه من نسي					
١٨	براهي كم أنا حساس في بعض الأمور التي تحدث فيها					
١٩	براهي على بعض الأصدقاء أن أستخدم ولا يراهن على بعض الأمور الأخرى					
٢٠	أعد بصيرة في بعض					
٢١	وأول شرط البقاء من					
نوع الاستهجان أو التواكل						
٢٢	يتعامل ما أكثر أو أكثر به					
٢٣	أعد الاستهجان أن يحدث من رأه بالعبارة لسان أو حله					
٢٤	سبل أباي على مشايخه					
٢٥	ياكر برأي الآخرين في حكمه على شخصي					
٢٦	أعتقد أنه يفر من بعض الأشياء كما يهرب بصيرة في الكلام					
٢٧	يصعب أن يجد نظري كعادتك					
٢٨	أعد بصيرة في الصلوات مني					